

- ۲ سرآغاز: مداخله‌گر تغییر باشیم نه تماشاگر آن / سردبیر
- ۳ دوباره نگاه کن: بگو سیب! / دکتر محمدعلی شامانی
- ۴ گفت‌وگو: حمایت از سرمایه‌یادگیرنده / اصغر ندیری
- ۸ مدیریت با رویکرد اسلامی: جذب و حذف در سایه‌ی شرح‌صدر / معصومه بنایی
- ۱۱ روح مدیریت و پایداری آن / دکتر حیدر تورانی
- ۱۲ پیام مدیران به مسئولان: تحول را از کجا شروع کنیم؟ / مریم احمدی
- ۱۵ داستانک‌های مدیریتی: کودکی پشت در / طاهره خردور
- ۱۶ پیام مربی به مدیران: گام برداشتن در مسیر مدیریت مطلوب با ۲۱ راه‌کار ساده / علی افشاری
- مطالعات موردی در مدیریت مدرسه:
- ۱۸ همراه با «فایول» در مسیر تلف‌شدن مدیران / مرتضی مجدفر
- ۲۲ مقاله‌های علمی - کاربردی: موردکاوی: اتلاف زمان، راهزن بهره‌وری / سید حسین طلایی زواره
- ۲۵ مبانی مدیریت: قدرت را کنار بگذاریم تا رهبر بهتری باشیم / امیر آقایی
- ۲۶ چشم‌انداز: استعدادیابی دانش‌آموزان / زهرا مجاهدی
- ۲۷ نکته‌های مدیریتی: گاهی فقط چند جمله / ناهید پاک‌آیین
- ۲۸ پژوهش‌های مدیریتی: بررسی رابطه بین سازمان‌یادگیرنده و خلاقیت مدیران / علی توانگر
- ۳۱ کتاب‌خانه‌ی مدیریت مدرسه
- ۳۲ طنز: آورده‌اند که ... / مجید درخشانی



● مدیرمسئول: محمد ناصری	● طراح گرافیک: پریسا سُنُدسی	● تلفن پیام‌گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱
● سردبیر: حیدر تورانی	● نشانی دفتر مجله:	● کد مدیرمسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱
● شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی:	● تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶	● کد مشترکین: ۱۱۴
● مرتضی مجدفر، داوود محمدی	● صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴	● نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی: ۱۱/۱۶۵۹۵
● صادق صادق‌پور	● تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴ ● نامبر: ۸۳۰۱۴۷۸	● تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰
● مدیر داخلی: شهلا فهیمی	● وبگاه: www.roshdmag.ir	● شماره‌گان: ۵۳۰۰۰ نسخه
● ویراستار: سیده لیلا سیدقاسم	● رایانامه: modiriart@roshdmag.ir	● چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

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

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



در سال تحصیلی جاری، بخش قابل توجهی از مطالب مجله رشد مدیریت به موضوع تحول و آثار مثبت آن در آموزش و پرورش و چپستی و چگونگی آن اختصاص یافته است. مصاحبه‌های مدیران تحول (شماره‌های ۲، ۳ و ۴) و مدیران مدارس (شماره‌های ۵، ۶ و ۷) نیز گویای همین امر است. همه ما باید در تغییر و تحولات بنیادین آموزش و پرورش، احساس وظیفه داشته باشیم و در حد توانمان فکر و عمل کنیم. باید دست به قلم ببریم و نقطه نظرتمان را بنویسیم. حیف است تنها شاهد و نظاره‌گر تغییر باشیم!

از هم‌اکنون باید ابتدا خودمان را برای پذیرش و انجام اقدامات تغییر مهیا کنیم. این آمادگی مستلزم افزایش مهارت و درک و از همه مهم‌تر نگرش مثبت نسبت به تحولات است. نگرش، احساسی درونی است که از طریق تغییر رفتار و منش منتقل می‌شود. ما از طریق رفتارها و منش هامان میل و شوق به تحولات و تغییرات را در همکارانمان افزایش می‌دهیم.

در این که وضعیت آموزش و پرورش کنونی ما وضعیت مطلوبمان نیست و نیاز به بهبود دارد، شکی نیست و خوشبختانه همه ما به آن واقفیم؛ اما چیزی که می‌تواند اندکی رنج‌آور باشد، بی‌میلی و غیرحرفه‌ای فکر کردن ماست. همه چیز را از پشت عینک بی‌اعتمادی دیدن و زمان، این گنج فوق‌طالایی و غیرقابل ذخیره شدن را از دست دادن، رنج‌آور است. یکی از مهم‌ترین کارهایی که می‌توانیم انجام دهیم، دخالت در تغییر است. تا کی می‌خواهیم تماشاگر آن باشیم؟ برای دخالت باید اندیشه کرده و زبان بگشاییم و دست به قلم ببریم و تجارب خوب و ارزنده‌مان را مستند کنیم. باید به خودمان تکیه کنیم و به خود امیدوار باشیم. مگر آن‌هایی که توانستند تحولی در آموزش و پرورش کودکان کشورشان ایجاد کنند، چه چیزی بیشتر از من و شما داشته‌اند؟ الا خودباوری و امیدواری؟! چرا خودمان را کمتر باور می‌کنیم و از بیگانگان مثال می‌آوریم؟ ما برای این که با همین منابع، بسیار بهتر از وضعیت فعلی، نظام آموزشی‌مان را بهبود بخشیم باید اولاً به حساب آورده شویم و عامل تغییر باشیم و ثانیاً منتظر نماییم تا تغییر را به ما هدیه کنند. تغییر یک هدیه نیست، بلکه یک خواست، همراه با توانستن است. از همه شما انتظار می‌رود اسناد تحول در آموزش و پرورش را مطالعه و پیرامون آن تفکر و اظهار نظر کنید. ما منتظر نظرات آمیخته به تجارب ارزشمند شما هستیم. ■

سر دبیر

مداخله‌گر تغییر باشیم نه تماشاگر آن

سرآغاز

ما انسان هستیم
و نیازمند ارتباط با
دیگران نیاز داریم و از آن لذت می‌بریم.
ما ارتباط کلامی را راحت‌تر می‌دانیم. دوست
داریم حرف بزنیم، اما نمی‌دانیم از کجا شروع کنیم
و چه بگوییم. گاهی نقطه آغاز، زمان شروع و زمینه و
موضوع گفت‌وگو را نمی‌شناسیم. گاهی از گفت‌وگو
هراس داریم. گاهی گفت‌وگوهایمان پیامدهای تلخ
دارد و گاه ناامیدی را به ارمغان می‌آورد.
یک گفت‌وگوی مناسب می‌تواند ارتباط مؤثری
را رقم بزند. این‌ها مقدمه‌هایی کوتاه برای
شروع یک ارتباط و گفت‌وگوی
صمیمانه است:

شنونده خوبی باشیم
وقتی دوست، همسر، فرزند، همکار و یا...
سر صحبت را باز می‌کنند، لازم است با برقراری
تماس چشمی، حرکات سر، استفاده از واژه‌هایی مانند بله،
اهوم، ... آن‌ها را همراهی کنیم. این کار سبب می‌شود که اولاً
آن‌ها از این که حرف‌هایش شنیده می‌شود، احساس ارزشمندی
کنند؛ ثانیاً شما را مأمونی برای بیان حرف‌هایشان ببینند. پس هنر
خوب گوش دادن را تمرین کنید.
هنگام صحبت علاوه بر آنچه که می‌گوییم، لحن بیان،
حالت صورت و حرکات بدن ما نیز پیام‌هایی را به
دیگران منقل می‌کند.

احترام بگذاریم
رفتار احترام‌آمیز، احساس خوبی را
برای یک ارتباط سالم پی‌ریزی می‌کند.
در صدد تحمیل خواسته خود نباشیم. اگر
احساس می‌کنیم که نمی‌توانیم از دید دیگری
به موضوع نگاه کنیم، ادامه و نتیجه‌گیری را
به عهده متخصص آن
واگذاریم.

دوباره نگاه کن

بگوسیب!

دکتر محمدعلی شامانی

مثبت‌بیاندیشیم
مثبت‌اندیشی مهم‌ترین فرصتی
است که ما هرگز نباید آن را از خودمان
دریغ کنیم. همین نکته را سخت مراقبت
کنیم. حالا دوباره به گفت‌وگوهایمان
نگاه کنیم.
حالا یک بار دگر بگو سیب!
تنفس کن واژه‌ها را....

دقیق و مشخص
حرف بزنیم
ابهام در بیان موجب سوءتفاهم می‌شود.
کنایه گاهی آزاردهنده است. واقع بینانه حرف
بزنیم. به احساسات طرف مقابل توجه کنیم.
شخصی‌سازی نکنیم. مبالغه‌آمیز سخن
نگوییم. نتیجه‌گیری شتاب‌زده نداشته
باشیم.

شوخ طبع باشیم
پیشنهاد می‌کنیم کمی شوخی
و مزاح را چاشنی گفت‌گوهایمان
کنید. البته اگر چه به ظاهر ساده و آسان
می‌آید، ولی ظرافت خاصی را
می‌طلبد.

نزاکت در بیان را
مراعات کنیم
واژه‌هایمان را به دقت انتخاب کنیم.
مراقب لحنمان باشیم. برجسب بزنیم.
واقع بینانه حرف بزنیم. تحقیر، توهین،
سرزنش و... انسداد می‌آفریند.

تنظیم: اصغر ندیری

حمایت از سرمایه یادگیرنده

گفت‌وگو

گفت‌وگو با دکتر محمدرضا بهرنگی، رئیس انجمن مدیریت آموزشی ایران

اشاره

سخن گفتن درباره «مدیریت آموزشی» ظرافت خاصی می‌طلبد که آن را می‌توان در صحبت‌های متخصصی مانند دکتر محمدرضا بهرنگی، استاد نمونه کشوری و استاد نمونه دانشگاه تربیت معلم یافت. وی سوابق علمی و هم‌چنین کتاب‌ها و تألیفات بسیاری دارد و در برپایی همایش‌های مدیریتی و یا نظارت و راهنمایی بر پایان‌نامه‌های دانشجویان مقاطع گوناگون حضور فعال و بسیار مؤثر داشته است. محمدرضا بهرنگی دکترای تعلیم و تربیت در مدیریت آموزشی و آموزش عالی را در سال ۱۳۵۸ از دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، لس‌آنجلس دریافت کرده و از سال ۱۳۵۰ در دانشگاه‌های کشور مشغول تدریس علوم تربیتی و مدیریت آموزشی است. به گفت‌وگوی مرتضی مجدفر، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه با دکتر بهرنگی درباره مدیریت آموزشی و چشم‌انداز آینده آن توجه فرمایید.



عکس: علینور رحیمی

□ آقای دکتر بهرنگی! از نظر شما فلسفه وجودی رشته

مدیریت آموزشی، مأموریت و چشم‌انداز آینده آن چیست؟

■ این بحث خیلی مهم است. در اهمیت آن بگویم هیچ پدیده‌ای در جهان اتفاق نیفتاده، مگر این که عده‌ای با هم کار کرده‌اند و برای این که عده‌ای بتوانند با هم کار کنند، نیاز به سازمان و سیستم دارند. حال در مدیریت آموزشی عکس‌العمل‌ها مهم است. مدیریت آموزشی مثل مدیریت کارخانه نیست. این‌جا تعریف مدیریت‌ها عوض می‌شود. اگر در مدیریت به رفتار رسمی و هدف نگاه می‌کنند، در مدیریت آموزشی توجه به انتظارات سازمان و نیازهای شاگردان و استعدادها و تفکرات منطقی و علمی آن‌ها ضرورت دارد. پس ما در مدیریت آموزشی باید به برآوردن انتظارات رسمی سازمان و نیازهای شاگردان توجه کنیم. در کلاس یا همان قسمت فنی، معلمان باید حرفه‌ای باشند تا تطابق ایجاد کنند. به‌عنوان مثال در یک کارخانه، کارگر با دستورات مشخص تولید می‌کند و نیاز به تطبیق مواد خام نیست؛ اما در مدیریت آموزشی معلم باید محتوای درسی را با پدیده‌های علمی و استعداد و انگیزه دانش‌آموزان تطبیق دهد. سرنوشت دانش‌آموز در گرو اهداف آموزش و پرورش است تا در آینده بتواند در ارتباط با مسائل جامعه به مهارت حل مسئله برسد. مدیریت باید در این زمینه، شیوه‌های مدیریتی را به کار برد و معلمان را به این سمت سوق دهد. الان خیلی‌ها می‌گویند چنین کاری در آموزش و پرورش انجام نمی‌شود. شیوه‌های نوین به شاگرد کمک نمی‌کند. سبک سخنرانی در کلاس مطرح نیست و معلمان از طریق برآورد نیاز دانش‌آموز، تدریس را شروع می‌کنند و بچه‌ها را به سویی می‌کشند تا از استعداد خود استفاده کنند، از تفکر خلاقانه و ارتباط درونی برخوردار شوند، تولید علم کنند، به تعاریف برسند و کتاب را مطالعه کنند، اما این چنین نیست. چکیده پدیده‌های علمی، امروزه به دانش‌آموزان گفته می‌شود و با تست در حافظه دانش‌آموزان می‌نشیند؛ این با مدیریت آموزشی مدنظر ما تفاوت دارد. روشن است که هدف ما از تربیت، رساندن آدم به شناخت کامل یا به عبارتی توسعه شناختی است و انسان به دلیل همین تفکر عقلانی، اشرف مخلوقات شده تا در نهایت بفهمد پیچیدگی دنیا از چیست و حاکمیت آن با خداوند است.

در غرب به صنایع و تولید مادیات و سود توجه می‌کنند. ما فراتر از آن‌ها می‌اندیشیم. اگر قدرت شناخت خود را افزایش دهیم، به شناخت بیشتری از دنیا می‌رسیم. ما سطح را بالاتر می‌گیریم تا بهتر یاد بگیریم. در مدیریت آموزشی مدنظر ما با توجه به مأموریتی که داریم، فیزیک یا شیمی و هر علمی، ابزار کار ما برای راه‌اندازی فکر است. ما به دنبال آنیم تا پدیده‌های علمی را با روش‌های جدید مدیریت کنیم تا شاگردان در جریان پیدایش مفاهیم و پدیده‌های علمی قرار بگیرند و به کشف نایل شوند. آن‌ها برای این که دانش تولید کنند باید به کار جمعی بپردازند. این مشارکت در کار جمعی، نیاز به خلاقیت و نوآوری

پنج وظیفه مدیران مدارس در دنیای امروز از نگاه دکتر بهرنگی:

۱. رهبری، به معنای نفوذ در معلمان برای ایجاد تغییر.
۲. استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی جدید برای کمک به توسعه یادگیری شاگردان در کلاس درس.
۳. ایجاد هماهنگی بین معلمان برای تقویت یکدیگر و پیدا کردن معلمان «فانوسی» که خودشان هم این ویژگی را داشته باشند.
۴. دستکاری جو سازمانی که خود آموزنده باشد.
۵. حرکت به سوی تبدیل مدارس به سازمان یادگیرنده. و آخرین حرف من که تئوری خودم است: «افزایش سرمایه یادگیرنده».

دارد. به همین دلیل از الگوی تدریس استفاده می‌کنیم تا بچه‌ها بتوانند اطلاعات را طبقه‌بندی کنند و به مفاهیم برسند.

مدیریت آموزشی می‌خواهد تا شاگردان از پدیده‌های علمی، تصویری به‌دست آورند. سخنرانی در این روند جایی ندارد و شاگرد باید فعال باشد.

□ بنابراین با تعریف شما به این نتیجه می‌رسیم که بسیاری از مدیران مدارس و یا سطوح بالاتر، کار مدیریت آموزشی نمی‌کنند؛ یا شبیه مدیریت است یا برداشتی غلط از آن. حال با توجه به این مسائل، انجمنی نیاز است تا پی‌گیر مفاهیم باشد و بتواند اهداف را از طریق دانشگاهیان و نیز مدیران باتجربه آموزش و پرورش به مدیران مدارس برساند. اگر چنین نهادی وجود ندارد، درباره ضرورت تشکیل آن و این که چه طرح‌هایی برای مدیران مدارس دارد، صحبت کنید.

■ پیش‌تر بگویم که در آموزش و پرورش پدیده‌های به نام «اینرسی» یا نیروی بازدارنده وجود دارد که در راه تغییر یا حرکت جدی، مقاومت می‌کند. این مقاومت از زمان رسمی شدن آموزش و پرورش در ایران وجود داشته و جزء فرهنگ شده است. نمی‌توان پسند همه کسانی را که مثلاً به حفظی کار کردن و عدم ایجاد ارتباط و برخورداری از قوه یادگیری معتقدند، تغییر داد. پس هر تغییری در این فرهنگ خودبه‌خود با موفقیت انجام نمی‌شود. بنابراین فکر کردیم یک سازمان مردم‌نهاد (NGO) یا انجمن غیردولتی ترتیب دهیم که آزادانه بیندیشد و کار را خارج از قواعد رسمی انجام دهد.

در این سازمان، مدیران در اختیارمان هستند و اگر لازم باشد آن‌ها را حذف می‌کنیم، زیرا عده‌ای می‌گویند ما فقط مدیریت آموزشی می‌دانیم. این بدان معناست که هر کس دستش از جایی کوتاه شده، به این جا پناه آورده است. این‌ها ایرادهای اساسی است و انجمن می‌خواهد به طور غیررسمی این حرف‌ها را در ساختن مدیریت آموزشی شاگردان بگوید، بی‌آن‌که با قوانین رسمی تعلیم و تربیت درگیر شود. باید فارغ‌التحصیلان سال‌های آینده را در نظر داشت.



شما کتاب‌های زیادی دارید. از بین آن‌ها سه کتاب که بیشتر بر جامعه آموزش و پرورش تأثیر گذاشته را نام ببرید.

بهترین کتابم ترجمه کتاب «سازمان‌ها، سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز» از ریچارد اسکات است که انتشارات کمال تربیت آن را به چاپ رسانده است. شاخصی که از این کتاب داشتم کتاب «ذهنیت فلسفه» از فیلیپ اسمیت بود که دوازده نشانه روشنفکر و صاحب‌نظر را بیان می‌کند. در واقع می‌توان با این کتاب مدیران را اندازه‌گیری کرد اما بیشترین تأثیر را کتاب «الگوی تدریس» گذاشته است. طوری که دکتر موسوی در همدان گفت: «ده سال است که آموزش و پرورش کشور در دست دکتر بهرنگی است.» «مدیریت آموزشی و آموزشگاهی» تألیف دیگر من است. دانشجویی به نام رحمانی در پایان‌نامه‌ای آن را با ۲۸ کتاب مدیریت آموزشی مقایسه کرده و کتاب من اول شده است. از طرفی پیش‌گویی‌هایی از «هوش مصنوعی» داشتم که امروز خود را نشان می‌دهد. یکی دیگر از کتاب‌ها «انتظار از دانشگاه» نام دارد که مجموعه‌ای از سخنرانی‌های سال ۱۳۶۱ من است و توسط دانشجویانم جمع‌آوری و در ۱۵ هزار نسخه چاپ شده است. در آن حرف‌هایی مربوط به مسائل آموزش عالی ایران و آموزش و پرورش دارم.

افت تحصیلی یا مردود شدن در وقوع جرائم مؤثرند. معمولاً می‌بینیم آن‌هایی که در مدرسه مشکل دارند، در آینده هم مرتکب جرم می‌شوند. این‌ها به جای این که تربیت شوند و شهروند خوبی شوند، به زندان رفته‌اند، چون شوق یادگیری نداشته‌اند. این نوع یادگیری سنتی هم برای آن‌هایی خوب است که حافظه خوبی دارند، کلاس کنکور می‌روند و بعد هیچ. در تعریف انجمن، عبارت آموزش پرورش را به کار می‌برم؛ یعنی دانش‌آموز با درس و پدیده فیزیک، تفکر علمی به دست می‌آورد و طبقه‌بندی علمی، تحلیل و ساختن اصل و تولید را از راه خلاقیت خود یاد می‌گیرد. در این معنی آموزش پرورش یعنی همه درس‌های ما برای پرورش است. از دلایل دیگر راه‌اندازی این انجمن، نوپا بودن رشته مدیریت آموزشی است که قبل از انقلاب اسلامی زیر نظر زنده‌یاد دکتر محمدعلی طوسی در دانشگاه تهران راه افتاد. تنها کتاب آن را هم خود دکتر طوسی با نام «مدیریت و رهبری آموزشی» که نوشته کیمبل وایلز بود، به فارسی ترجمه کرد و منتشر ساخت. در واقع منابع مرتبط با مدیریت آموزشی، پیش از انقلاب اسلامی، بسیار محدود و کم‌تعداد بود. پس از انقلاب اسلامی، در سال‌های آغازین در ستاد انقلاب فرهنگی، سرفصل‌های رشته مدیریت آموزشی را نوشتیم و آن را به تصویب رساندیم. به این صورت است که خدمت می‌کنیم و جلو می‌رویم، اما نه از وزارت علوم و نه آموزش و پرورش مجوز نمی‌دهند. پیوند ارتباطی وجود ندارد، در حالی که انجمن ما می‌تواند این پیوند را ایجاد کند. همایش‌های خدمات آموزشی داریم. دانشجوی ما در انجمن می‌تواند در کنار مدیر مدرسه قرار گیرد و طی این ارتباط برای دبیران کارهایی انجام دهیم.

□ پس شما نسبت به کار نگاه تدریجی و فرایندی دارید و نه سرعتی؟

■ اتفاقاً به من می‌گویند که عجله نکن. می‌گویم وقتی کار و مسیر آن تعریف و تعیین شده است، من آن را با زمان نمی‌کشم. می‌خواهم کار را سریع انجام دهم. باید در تمامی سطوح و برای ۹۰۰ درس تغییرات سرتاسری انجام شود، تمام فصل‌ها و بخش‌ها در چارچوب روش‌ها و الگوهای تدریس برود و به معلم در اجرای عملی کمک کند. باید تمام دانشجویان و امکانات بسیج شوند، مدارس شکل دیگری بگیرند و مدیر حامی بهبود کیفیت یاددهی - یادگیری شود. ما تکنیک‌ها و فعالیت‌های آموزش معلم به معلم را در مدیریت وارد می‌کنیم و از مدیران می‌خواهیم کنار دانشجویان این رشته بیایند و طی تفاهم‌نامه‌ای کار را انجام دهند. به این طریق کارگاه‌های ما نیز راه می‌افتد. حتی خوب است مناطق از ما بخواهند که کارگاه آموزشی ترتیب بدهیم. ما دنبال کار کیفی هستیم.

□ نگاه شما به مدیریت آموزشی جامع و صحیح است. اگر بخواهیم اصلاحی در مدیریت آموزشی مدرسه رخ دهد، ابتدا باید در کلاس‌های درس چنین اتفاقی بیفتد. ما نباید مدیریت آموزشی را در حد مدیران مدارس خلاصه کنیم. پیش از این در مدیریت آموزشی، اعتقاد بر این بود که شیوه مدیریت مدیر، روش کار معلمان مدرسه او را تعیین می‌کند. بر همین اساس، از سال‌ها پیش، مدیرانی که به «خط‌شکن» معروف بودند، بر مدیریت مدرسه گمارده می‌شدند که مشکل داشتند. مدیران ارشد این مدیر مدرسه‌ها معتقد بودند که آن‌ها خواهند توانست معلمان را مثل موم در اختیار بگیرند و شکل دهند. ولی الان دیدگاه‌ها عوض شده است و می‌گویند شیوه مدیریت مدیر مدرسه، حاصل جمع شیوه مدیریت معلمان او در کلاس‌های درس مدرسه است. بر این اساس دیگر معلم‌ها، مومی در دست مدیر نیستند و مدیر خط‌شکن معنی ندارد. از این دید، مدیران مدرسه‌ها ترجیحاً باید دانش‌آموخته رشته مدیریت آموزشی باشند.

حال با توجه به موضوعات ذکر شده و وجود دانشجویان رشته علوم تربیتی با گرایش مدیریت آموزشی - که البته نسبت به جذب در آموزش و پرورش نامیدند - آموزش و پرورش چه موقع دیدگاه‌های جدید را به کار خواهد بست و چه هنگام فارغ‌التحصیلان این رشته را به کار دعوت می‌کند؟

■ این‌ها به نوعی مشکل ما هم هست. در انجمن به فکر این هستیم که زمینه آموزشی فراهم کنیم تا مدیران را حامی بهبود کیفیت درس کلاس قرار دهیم. این‌ها دیگر خط‌شکن نیستند و نقش رهبری را بازی می‌کنند. حال می‌پرسیم چگونه رهبری کنند تا معلم‌ها برانگیخته شوند؟ همکاری و فرهنگ‌سازی نیاز است تا منجر به بهبود کار حرفه‌ای شود و حرفه‌ای بودن تعریف شده است. بحث مدیریت مدرسه پیچیده است؛ مثل کارخانه خط خاصی ندارد. در این بخش، مدیران با انسان‌ها سروکار دارند؛ انسان‌هایی که نیازمند آموزش هستند و در ارتباط با همکاران، خانواده و جامعه. در مدیریت آموزشی برآورده کردن انتظارات رسمی،

شرط لازم است اما کافی نیست، پس می‌آید به سمت کارهای غیرفکری و امضا کردن. کارهای مدیریتی مهم بیشتر برنامه‌ریزی، توسعه تفکر، پشتیبانی از یادگیری و برنامه‌ریزی برای تقویت آن، ایجاد فرهنگ‌سازی و فلسفه برای معلمان است که آموزنده باشد.

ما باید حرکت دادن سازمان به سوی سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی و مهم‌تر از آن «سرمایه یادگیرنده» را در نظر بگیریم؛ یعنی امروز هرچه معلمان می‌دانند، همین امروز سرمایه آن‌هاست و ما شیوه‌هایی به کار می‌بریم که سرمایه آن‌ها در یادگیرندگی بیشتر شود و آن‌ها حرفه‌ای شوند.

خود مدیر هم به کارگاه‌های آموزشی نیاز دارد تا فضای وسیع ذهنی بیابد و مدرسه را در آن فضا وارد و هدایت کند و به سمت بهبود یادگیری برود. در سیستم رسمی شاید چنین وضعیتی به سختی میسر شود؛ اما اگر به انجمن مدیریت آموزشی اجازه دهند، دست ما باز است.

ما هم رفتارهایی عادی یا آبی داریم و هم رفتارهایی تحلیلی شده بر مبنای زمینه دانشی و علمی مربوط و یا رفتارهایی که با تفکر به هدف‌های بلندمدت می‌رسد. حال مثلاً اگر پدری بگوید چرا فرزند من در ادبیات نمره ۴ گرفته است، مدیرانی که ذهنیت مناسبی ندارند می‌گویند: «۴ شده که شده است. چه کنیم؟» سپس برای بهتر شدن اوضاع می‌گوید: «نگران نباشید. من بیست او را می‌گیرم.» اما مدیری که با زمینه است، حتی اگر بی‌منطقی پیش آید، می‌آید و کارنامه و گذشته تحصیلی را تحلیل می‌کند. درس‌ها را مقایسه می‌کند و می‌گوید: «بگذارید وضع کلاس را ببینیم.» او به رایانه مدرسه مراجعه می‌کند و منحنی درس دانش‌آموز را می‌کاود. بعد معلم را فرا می‌خواند و

از دکتر بهرنگی خواستیم در یکی دو جمله، برای هفت عبارت زیر تعریفی ارائه کند. تعاریف خودتان را با این جملات مقایسه کنید.

مدیر مدرسه: کسی که راهنمای معلم‌ها برای فعال کردن شاگردان در رسیدن به یادگیری است.
کنترل معلمان توسط مدیران: کنترل به معنای بازخورد دادن به بهبود شرایط یاددهی - یادگیری است.
نظارت و راهنمایی: راهنمایی معلمان به منظور یادگیری مهارت‌های حرفه‌ای در بهبود یادگیری شاگردان.
شورای معلمان: همکارانی که با هدف توسعه شناخت شاگردان باید راه‌های این توسعه را بیابند و اجرا کنند.
بهبود کیفیت: رشد و توسعه همه‌جانبه شناخت شاگردان به لحاظ اجتماعی، ارزش اطلاعات و شناخت خویشتن.
هدف‌های آموزشی: توسعه شناخت برای شناخت کودک.
تشویق مدیران: تشویق بر اثر عملکردی که نشان‌دهنده بهبود یادگیری شاگردان در تمام درس‌ها است.

می‌پرسد: «چرا معدل کلاس پایین است؟» شاید معلم بگوید دانش‌آموز درس نمی‌خواند. مدیر حرفه‌ای در جواب خواهد گفت: «شما باید خوب کار کنید و نباید ضعف خود را به شاگردان نسبت دهید.»

مدرسه برای درس است و باید انگیزه داد و روش‌های متنوع به کار برد. باید ضعف‌ها را به‌عهد گرفت. مدیر، این‌جا باید نقاط ضعف را بشناسد و برای دوره‌های ضمن خدمت برنامه بدهد. این‌جاست که انجمن می‌تواند به‌طور غیررسمی برای رفع این نیازها امکانات دهد.

□ **در حال حاضر طرح تحول بنیادین آموزش و پرورش و طرح راهبردی و برنامه درسی ملی در دست بررسی و تصویب است. بعضی انجمن‌ها یا سازمان‌های مردم‌نهاد در این طرح‌ها شرکت دارند و بعضی‌ها شرکت ندارند. به عنوان مثال انجمن مطالعات برنامه درسی ایران می‌گوید: چرا ما در جریان مراحل آغازین برنامه درسی ملی شرکت داده نشده‌ایم؟ اینک با توجه به سند ملی یا برنامه آموزش و پرورش و یا طرح مدیریت راهبردی آموزش و پرورش که در حیطه بحث‌ها و طرح‌های مدیریتی است، انجمن چه کمکی به روند تکمیل و یا اجرای آن می‌تواند بکند؟**

■ نام انجمن ما مدیریت آموزشی ایران است. آموزش را باید مدیریت کرد. آموزش هم در کلاس شکل می‌یابد؛ یعنی اگر در کلاس پیاده نشود، همه‌اش حرف است و عملیاتی نمی‌شود. از نظر محققان نیز ژن خلاقیت در دانش‌آموزان وجود دارد. در یک فروشگاه بچه سه ساله دنبال اسباب‌بازی است؛ بنابراین همه قدرت تفکر علمی را دارند. پس اگر تمام بحث‌ها عملیاتی شود من می‌پذیرم؛ ولی اگر کلان‌نگری و افاضه علمی و مقاله باشد یا کپی‌برداری از جایی، من قبول ندارم؛ مگر این‌که بگویند چگونه می‌شود آن را روی شاگرد اجرا کرد و چه اثری دارد؟ هر هدفی را بخواهند، من برای آن‌ها برنامه عملی تنظیم خواهم کرد. زمینه تجربی من بر این اساس است و آن را از چهل سال پیش آماده کرده‌ام. من در جوانی، پنج بورس داشتم که از میان آن‌ها دانشگاه تربیت معلم را انتخاب کردم، چون این انتخاب، فلسفه حیات و زندگی من است. روی این موضوع کار کرده‌ام و انگیزه‌های خدایسندانه دارم. مدیریت آموزشی با مغزها و عقل سروکار دارد. شوخی‌بردار نیست.

□ **پس شما در اجرا کمک می‌کنید؟**

■ **بله، نظر دارم.** هر سه روز یک‌بار تئوری‌های جهانی را می‌خوانم. امروزه در انگلستان یا بعضی ایالت‌های آمریکا، ایتالیا و فرانسه، مخالفت‌هایی درباره استاندارد کردن وجود دارد. آن‌ها می‌گویند بچه‌های ما از خلاقیت دور شده‌اند. من این محورها را می‌دانم و می‌خواهم به کلاس ببرم. من در یک جلسه یک کتاب سخت را به بچه‌ها می‌گویم و آن‌ها می‌فهمند چگونه آن را بخوانند، چون کتاب را با ذهنیت مدیریت آموزشی تحلیل می‌کنم و می‌گویم آیا بخش‌های آن مرتبط است و آیا نویسنده ذهنی منسجم داشته است؟ ■

کلیدواژه‌ها: جذب، حذف، شرح صدر، محبت‌ورزی، صراحت، قاطعیت، اشاره

تقرب به خدا و توجه به حیات و صف‌ناپذیر و جاویدان اخروی، تکامل معنوی را برای انسان رقم می‌زند و عالی‌ترین هدف انسان در حیات خویش است. آنچه مهم است این‌که دنیا تنها بستر تحقق این هدف است و جز آن هیچ راهی برای رسیدن به آن هدف عالی وجود ندارد. جذب و حذف به موقع، اصولی و مبتنی بر درایت و اندیشه صحیح، بدون تردید از نیازها و لوازم مدیریت و رهبری است. لکن این مهم جز در سایه شرح صدر به دست نمی‌آید. آن‌ها که روح ضعیف و ناتوان دارند، نه در جذب شایسته موفق‌اند و نه توان دفع معقول و منطقی را دارند. مدیریت موفق از یک‌سو به جذب نیروهای کارآمد و مؤثر اهتمام دارد و از سوی دیگر در حذف و دفع کارشکنان، ناصالحان و عناصر نامطلوب، کوتاهی نمی‌کند.

برای جذب و حفظ و سازندگی نیروها، عواملی اخلاقی و روانی وجود دارند که منبعث از خصیصه عالی شرح صدر و قدرت روحی‌اند؛ عواملی مانند رفتار پدران، محبت‌ورزی، صراحت و قاطعیت، عفو و گذشت و تعافل و چشم‌پوشی.

چند نکته

- مسئله جذب و حفظ نیروها در همه مدیریت‌ها حائز اهمیت است، ولی در مدیریت‌های اسلامی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. از دیدگاه اسلام، جذب و حفظ همکاران مؤثر و مفید صرفاً برای استفاده‌های سازمانی و افزایش سود مادی نیست، بلکه هدایت و سازندگی آن‌ها نیز مورد توجه است. باید به شرافت و کرامت انسانی همکاران و زیردستان توجه داشت و از تبدیل آن‌ها به ابزار، شدیداً احتراز کرد. (حق فرد در کنار پاسداشت حق جامعه).

- در برخوردهای حذفی، عمدتاً به دوستان و «خودی»هایی نظر داریم که قابلیت همکاری خود با سازمان و مدیریت را از دست می‌دهند و هیچ‌گونه فعالیت اصلاحی و ارشادی در مورد آنان مؤثر نیست.

- در مسئله جذب و حذف، اصالت و اولویت با جذب و حفظ نیروها است. حذف و دفع، در موارد ضرورت، ناچاری و یأس از اصلاح و جذب است. از شهید بهشتی نقل شده است که در بیان مشخصه خط امام می‌فرمود: «جاذبه در حد اعلی و دافعه در حد ضرورت».

- توفیق در رعایت اصل جذب و حذف منطقی و به‌موقع بدون «شرح صدر» ممکن نیست. روح ضعیف و ناتوان و نفسی که گرفتار تنگی است در جذب شایسته و حذف معقول موفق نیست؛

زیرا تمایلات قبیله‌گی و هواهای نفسانی بر عقل مأل اندیش و حق‌جوی انسانی غلبه پیدا می‌کند. چنین کسی گستره جهان‌بینی‌اش به وسعت قلمروی نوع‌دوستی پیامبرانه نیست!

جذب و حذف در سایه شرح صدر

معصومه بنایی

مدیر مدرسه راهنمایی حضرت زینب (س)، منطقه یک تهران

مدیریت با رویکرد اسلامی

از جمله عوامل جذب، رفتار پدرانۀ مدیر و رهبر با همکاران و زیردستان است. آری، رفتاری «پدرانه» نه فقط «برادرانه»! به خاطر مهرورزی و عطوفت بیشتر. دست‌یابی به این خصیصۀ روحی البته بی‌وجود شرح صدر، اگر نگوئیم ناممکن، بسی دشوار است. در منابع اسلامی، اشارت و گاه تصریحاتی وجود دارد که ضمن توصیف امام به عنوان «پدر»، همۀ مدیران و رهبران را به رفتار «پدرانه» در مناسباتشان با همکاران و زیردستان فراخوانده‌اند.

از رسول گرامی (ص) نقل شده که فرمودند: «من و علی دو پدر این امت هستیم.»^۱

امام علی (ع) نسبت به رسیدگی به امور فرماندهان نظامی به **مالک اشتر** می‌فرمایند: «به کارهای آنان رسیدگی نما، هم‌چون پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می‌کنند.»^۲

امام صادق (ع) فرمود: «زاممداری و رهبری جز برای کسی که در او سه خصلت باشد، روا و شایسته نیست: ورعی که او را از حرام باز دارد، بردباری که به سبب آن بر خشمش مسلط باشد و زمامداری نیکو بر افراد تحت سرپرستی، به نحوی که برای آنان هم چون پدری مهربان باشد.»^۳

توفیق در جذب و حفظ و سازندگی نیروها، محبت‌ورزی خالصانۀ مدیران را نسبت به همکاران و زیردستان می‌طلبد و تحقق این امر نیز منوط به شرح صدر مدیران است. آنان که در مضیقه‌های روحی هستند و در لجن خودمحموری اسیرند، از این لطیفۀ روحانی محروم‌اند.

در سوره آل عمران، آیه ۱۵۹ می‌خوانیم: ای پیامبر! به واسطۀ رحمت خداوند، تو با مردم نرم‌خو و مهربان گشتی. و اگر تندخو و سخت‌دل بودی از پیرامونت پراکنده می‌شدند.

امام علی (ع) در فرمانش به مالک اشتر فرمود: «قلبت را مملو از رحمت، محبت و لطف به مردم نما، مبادا نسبت به آنان هم‌چون جانور درنده باشی و خوردنشان را غنیمت شماری؛ چراکه آنان دو دسته‌اند: یا برادر دینی تو هستند یا در آفرینش همانند تو می‌باشند.»^۴

توصیه و تأکید امام علی (ع) به زمامداران حوزه حکومت اسلامی، در محبت‌ورزی خالصانه به مردم این است که این محبت باید شامل خوب و بد، هر دو گروه گردد. در پاره‌ای از روایات آمده است که به خدا بنگرید که چگونه آفتابش را بر ابرار و فجار می‌تاباند و بارانش را بر صالحین و خاطئین، هر دو، می‌بارد. لطف و محبت مدیران و رهبران نیز باید هم‌چون آفتاب و باران، شامل بد و خوب و خوب‌تر از همکاران و کارگزاران گردد.

هم‌چنین در نظام اقتصادی اسلام، یکی از موارد هشتگانه مصرف زکات، تألیف قلوب است. (توبه / ۶۰) همان‌گونه که از روایات و تفاسیر

استفاده می‌شود، حکومت اسلامی برای جلب و جذب مسلمانان ضعیف‌الایمان و نیز کفار از این منبع مالی بهره‌برداری می‌کند.

یکی دیگر از ثمرات شرح صدر که در جذب و حفظ نیروها مؤثر است، عفو و بخشش و گذشت است. علاوه بر سخنان گران‌قدری که از پیشوایان معصوم (ع) درباره فضیلت و اهمیت عفو برای امیران و مدیران به ارمان رسیده است، سیرۀ عملی آنان نیز چراغ‌های روشن هدایت برای همۀ مدیران و رهبران هستند. آیات و اخبار نیز در مدح و حسن این خصیصه از حد و حصر گذشته است. هم‌چنان‌که رسول خدا (ص) فرمودند: «عفو و گذشت زیاد نمی‌کند مگر عزت را، پس گذشت کنید تا خدا شما را عزیز گرداند.» و نیز خداوند عالم می‌فرماید: «اگر عفو نمائید به تقوی و پرهیزگاری نزدیک‌تر است.»

مدیران و رهبران باید حتی‌الامکان از مسایل شخصی و ناگواری‌های مربوط به خود بگذرند. ولی اگر در ارتباط با انجام وظایف سازمانی کوتاهی شد، قاطعانه برخورد کنند. رهبر باید از هر گونه انتقام‌جویی و کینه‌توزی دوری جوید و رفتارها و گفتارهای ناپسند افراد را بزرگواری عفو کند. درباره عفو و گذشت نسبت به خطاها و اشتباهات افراد، علی (ع) به مالک اشتر چنین می‌فرماید: «گاه از آن‌ها لغزش و خطا سر می‌زند، ناراحتی‌هایی به آنان عارض می‌گردد. به‌دست آنان عمداً یا به‌طور اشتباه کارهایی انجام می‌شود. در این مورد، از عفو و گذشت خود آن مقدار به آن‌ها عطا کن که دوست داری خداوند از عفو تو به تو عنایت کند؛ زیرا تو مافوق آن‌ها و پیشوایت مافوق تو و خداوند مافوق کسی است که تو را زمامدار قرار داده است.»^۵

علی (ع) فرموده است: «با تغافل کردن از چیزهای کوچک، خود را بزرگ کنید و بر قدر و منزلت خویش بیفزایید.»

کسی که می‌خواهد موسسه‌ای را به خوبی اداره کند و اعضای آن را در انجام وظایف علاقه‌مند و دلگرم نگاه دارد باید شخصیتشان را محترم شمرد و در پاره‌ای از مواقع لغزش‌های آنان را نادیده انگارد. مدیری که عشق می‌ورزد و وجود افراد را بیش از خطاهای آن‌ها دوست دارد، به خاطر اشتباه یک فرد از وجود او نمی‌گذرد. گذشت و سعه‌صدر و غمض عین خطاها و اشتباهات، کار خداوند است و عاشق صفتی از صفات خداوند را دارد. معلمان و مربیان در داشتن این صفت از همه برتر هستند. تغافل به‌جا و چشم‌پوشی به موقع از جمله شرایط اساسی مدیریت است. تغافل کردن واپس زدن مطلبی است از ضمیر ظاهر به ضمیر باطن. موضوعاتی که مورد تغافل قرار می‌گیرند همانند تمایلات سرکوب شده یا خاطره‌های تلخی هستند که به علت یا عللی از ضمیر



مدیران و رهبران باید حتی الامکان از مسایل شخصی و ناگواری‌های مربوط به خود بگذرند. ولی اگر در ارتباط با انجام وظایف سازمانی کوتاهی شد، قاطعانه برخورد کنند

آشکارا رانده شده و در ضمیر باطن جای گرفته‌اند. طول مدت تغافل، تابع موضوع مورد تغافل است. در پاره‌ای از موارد تغافل موقت و کوتاه مدت می‌تواند باعث پیروزی شود و آدمی را به نتیجه نهایی برساند. عیب‌پوشی و تغافل بهترین نوع شکیبایی و تملک نفس است. فرزندان یعقوب گفتند: «ای پدر، چرا تو درباره یوسف از ما ایمن و اطمینان خاطر نداری، با آن که ما خالصانه دوستدار تو هستیم؟» یعقوب از دانسته‌های خویش تغافل کرد و طوری حرف زد که گویی کمترین اطلاعی از سوءقصد آنان ندارد و نگرانی‌اش ناشی از عامل دیگری است. او در این جواب از توطئه خائنانه برادران یوسف نامی نبرد و کوچک‌ترین اشاره‌ای به اندیشه پلید آن‌ها نکرد؛ حتی برای آن که کینه و عدواتشان تشدید نشود، خطر احتمالی گرگ را به غفلت و ناآگاهی فرزندان مستند کرد، نه به سوءنیت و بدخواهی آنان. این تغافل نتوانست شر برادران را از یوسف بگرداند و از آسیب مصونش دارد؛ ولی توانست از تشدید مصیبت جلوگیری کند و او را از خطر کشته شدن رهایی بخشد.

صراحت و قاطعیت

علاوه بر جذب و حفظ نیروها، حذف و دفع به‌موقع و اصولی نیز در مدیریت لازم و ضروری است و تحقق این امر مهم نیز، در گرو شرح صدر است. جذب و حذف، ملاک‌ها، محدوده‌ها و مرزهای مشروع و معقولی دارد که دقیقاً باید به شناسایی و رعایت آن‌ها پرداخت. اصل اولی «جذب» و حفظ و سازندگی نیروهاست و «حذف» قدم اضطراری و ثانویه است. تا وقتی که برای جذب و حفظ همکاران و زیردستان، از مظاهر و جلوه‌های شرح‌صدر (رفتار پدران، محبت‌ورزی، تغافل و عفو) می‌توان سود جست، روی آوردن به اهرم حذف و دفع، خطا و ناپسند است. بی‌شک در جریان مدیریت و رهبری، حوادث و شرایطی پیش می‌آید که حذف و دفع برخی همکاران و زیردستان ضرورت می‌بخشد. در آن هنگام تخفیف زمینه جذب و حفظ، جز بر فساد

سازمان نمی‌افزاید و غیر از تضعیف مدیر و آرمان مدیریت، ثمری به بار نمی‌آورد. این‌جا جراحی لازم است و صراحت و قاطعیت می‌طلبد. اینک به دو نمونه از برخوردهای صریح و قاطع پیشوای اسلام (علی (ع) می‌پردازیم که از شجاعت و قدرت روحی ایشان ناشی می‌شد.

• امام علی (ع) نامه‌ای به یکی از کارگزارانش که پیمان خود را در زمامداری بر مردم شکسته و به بیت‌المال خیانت کرده بود، چنین نوشت: «پس از خدا بترس و اموال این مردم را به آنان بازگردان. پس اگر چنین نکنی، و خداوند مرا بر تو توانا گرداند ... هر آینه تو را به شمشیرم بزنم، شمشیری که کسی را به آن نزدم، مگر آن که وارد آتش شد.»

• و هم ایشان در نامه‌ای به **یزید بن ابید** که قائم مقام **عبدالله بن عباس** در حکومت مصر بود، فرمود: «من از سر صدق و راستی به خداوند سوگند یاد می‌کنم که اگر خیردار شوم که تو به چیزی کم یا زیاد از بیت‌المال مسلمین خیانت کرده‌ای، آن چنان بر تو سخت می‌گیرم و شدت عمل نشان می‌دهم که به فقر و ضعف و زبونی گرفتار آبی!»

یکی از ابعاد مهم رهبری حضرت امام خمینی (ره) نیز صراحت و قاطعیت ایشان بوده است. آن‌گاه که می‌بایست به خاطر اسلام و مصالح اسلامی به جراحی دست زنده، هرگز کوتاهی نمی‌کردند. نمونه‌ها و شواهد در تاریخ زندگی گهربارشان به‌ویژه در سال‌های آخر عمر شریفشان فراوان است.

اجرای اصل حذف نیز همانند جذب، نیازمند قدرت روحی است. آن‌ها که از درون احساس ضعف و ترس و زبونی می‌کنند و از صبر و شجاعت بهره‌ای ندارند، در این میدان‌ها زمین گیر می‌شوند.

به طور کلی می‌توان گفت صفات و خلقیات پسندیده، عامل وظیفه‌شناسی و معیار زندگی انسانی است. جوامع بشری در پرتو اخلاق خوب می‌توانند پیوندهای دوستی را بین خود محکم کنند، از حسن روابط اجتماعی برخوردار گردند، در رفاه و آسایش زیست کنند و به کامیابی و موفقیتی که شایسته مقام انسانی است دست یابند. ■

پی‌نوشت

۱. بحار الانوار، مجلسی، محمدباقر، ج ۶۹، ص ۲۴۳
۲. شرح نهج البلاغه، سیدعلی نقی فیض الاسلام، فقیه، ۱۳۸۷، ص ۱۰۰۵
۳. الامام الصادق و المذاهب الاربعه، ج ۲، ص ۳۶۰
۴. شرح نهج البلاغه، ص ۱۹۳
۵. نهج البلاغه، نامه ۵۳

منابع

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه (شرح نهج البلاغه) سیدعلی نقی فیض الاسلام، فقیه، ۱۳۸۷.
۳. بحار الانوار، علامه مجلسی، جلد ۶۹
۴. نبوی، محمدحسن، مدیریت اسلامی، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، ۱۳۷۷
۵. نراقی، مرحوم ملااحمد، معراج‌السعاده، نشر مطبوعاتی حسینی، چ ششم، ۱۳۷۹
۶. میر کمالی، سیدمحمد، روابط انسانی در آموزشگاه، یسپرون، ۱۳۷۹
۷. فلسفی، محمدتقی، اخلاق از نظر هم‌زیستی و ارزش‌های انسانی، تهران، هیئت نشر معارف اسلامی

روح مدیریت و پایداری آن

دکتر حیدر تورانی

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ
أَحْسَنُ عَمَلًا

او کسی است که مرگ و حیات را آفرید تا شما را بیازماید که کدامیک بهتر عمل می‌کند. (ملک، ۲)

تأثیر توجه عمیق به مرگ در حسن عمل انسان‌ها بسیار است. مرگ‌باوری و قیامت‌باوری متضمن کیفیت و اثربخشی کارها و یک نوع کنترل درونی قوی است. در واقع ضمانت است برای درست عمل کردن. هدف، حسن عمل است، نه کثرت عمل و این دلیلی است که اسلام و قرآن به کیفیت اهمیت می‌دهد نه کمیت؛ به کیفیت عمل نه کثرت و حجم عمل. مهم آن است که عملمان خالصانه و برای خدا باشد، هرچند از نظر کمیت کم باشد. پیامبر عزیز اسلام می‌فرماید: «هرچه عقل و خرد، کامل تر و خداترسی بیشتر و آگاهی بر اوامر و نواهی خداوند فزون تر باشد، بهتر است تا این که اعمال مستحبی کمتری داشته باشید»^۱

عقل کامل، عمل را پاک‌تر و نیت را خالص‌تر و پاداش را بیشتر می‌کند.

امام صادق (ع) نیز می‌فرماید: «منظور این نیست که کدامیک بیشتر عمل می‌کنید، بلکه منظور آن است که کدامیک صحیح‌تر عمل می‌کنید و عمل صحیح آن است که توأم با خداپرستی و نیت پاک باشد. نگهداری عمل از آلودگی سخت‌تر است از خود عمل. عمل خالص صالح، عملی است که نمی‌خواهی احدی جز خدا تو را به خاطر آن بستاید.»^۲

آن چه از سخنان امام صادق (ع) در حوزه مدیریت برمی‌آید، صحیح‌تر عمل کردن به جای بیشتر عمل کردن است؛ عمل صحیح که با خداپرستی و نیت پاک باشد. انجام درست کار درست، همان اثربخشی و کارایی (بهره‌وری) است. و در این جا کارایی یعنی انجام درست عمل توأم با خداپرستی و نیت پاک. کمال عقل و خداترسی و نیت خالص که از آن به روح عبودیت یاد شده است. به عبارتی دیگر روح مدیریت را نیز شامل می‌شود؛ یعنی کارها را بدون عیب و نقص انجام دادن و از هیچ تلاشی برای تحقق این معنی فروگذار نکردن.

زمانی که قرآن در آیه ۳ سوره ملک می‌فرماید: «در خلقت خداوند هیچ نقص و تضاد و عیبی نمی‌بینی» یعنی چه؟ یعنی هر چه در عالم هستی هست، نظم است و استحکام و انسجام و ترکیبات حساب شده و قوانین دقیق. اگر بی‌نظمی در گوشه‌ای از جهان راه می‌یافت آن را به نابودی می‌کشید؛ آیا این غیر از دیدگاه سیستمی است؟ همه جا قانون است و حساب و همه جا نظم است و برنامه. بنابراین رعایت چهار اصل قانون، حساب، نظم و برنامه، ما را به سویی هدایت می‌کند که کارهایمان بدون عیب و نقص و تضاد انجام پذیرد. امام صادق (ع) می‌فرماید: «محمل کاری هرگز نتیجه درست نمی‌دهد و تضاد،

مبدأ نظام نمی‌گردد.»^۳
پی‌نوشت

۱. تفسیر مجمع البیان، جلد ۱۰، ص ۲۲۲.
۲. تفسیر صافی، سوره ملک، آیات ۵-۱.
۳. بحارالانوار، جلد ۳، ص ۶۳.

الزامات اجرای طرح تحول بنیادین در آموزش و پرورش از نگاه چند مدیر مدرسه

اشاره

در شماره‌های قبل چستی و چگونگی اجرای طرح تحول بنیادین آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران عالی و دست‌اندرکاران آن مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

در این شماره، الزامات اجرایی طرح فوق را از نظر چند مدیر باسابقه مدارس کشور در دوره‌های مختلف تحصیلی به رشته تحریر درآورده‌ایم. حداقل فایده این مباحث این است که دست‌اندرکاران به اهمیت و ضرورت اجرای طرح تحول و مراقبت از آن در حین عمل و در مراحل و فرایندها آشنایی بیشتری پیدا کنند و درمی‌یابند که اینک، زمان آن است تا همه از عوامل تغییر باثبیت نه شاهدان آن.

مدیران مدارس به این سوال پاسخ داده‌اند: اگر از شما بپرسند که تحول بنیادین در نظام آموزشی را در مدرسه خود اجرا کنید، از کجا شروع می‌کنید؟

کلیدواژه‌ها: تحول بنیادین، نگرش، فناوری نوین ارتباطی.

تحول را از کجا

مریم احمدی

کارشناس روابط عمومی دبستان رشد
منطقه یک تهران

شروع کنیم؟

— مدیران جلودار و الگوی عملی تحول؛ مدیران به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تحول، نقش‌های متعددی در اجرای برنامه‌های تحولی دارند. به همین دلیل همان‌طور که می‌تواند با پشتیبانی، حمایت و هدایت برنامه، نقش پیش‌برنده داشته باشند. قادرند در زمره مهم‌ترین موانع اساسی بازدارنده نیز قرار گیرند.

به طور کلی می‌توان تحول را به شکل زیر تقسیم نمود:

طبقه‌بندی سطوح تحول در مدرسه:

۱. تحول در ساختار مدرسه؛

۲. تحول در فناوری مدرسه؛

۳. تحول در افراد یا به عبارتی نیروی انسانی مدرسه؛

۴. تحول در کتاب‌های درسی؛

۵. تحول در شیوه‌ها و روش‌های تدریس آموزگاران؛

۶. تحول و هماهنگی با تکنولوژی روز دنیا؛

۷. توجه به نقش و شأن معلمان مدرسه؛

۸. تحول و ایجاد فضای مطلوب برای دانش‌آموزان؛

۹. توجه به انجمن اولیا و مربیان که ایجاد پیوند میان خانه و

مدرسه است.

فریبا امیدی - مدیر دبستان محمد باقر صدر - منطقه ۲ تهران

■ امروز مدیران با جو سازمانی پرابهام، پویا و در حال تحول روبه‌رو هستند. تغییرات و تحولات شگرف و مداوم در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر هستند. بدین جهت مواردی را که در چگونگی ایجاد تحول در مدرسه می‌توان اجرا کرد، بیان می‌کنم.

— **تعیین اهداف تحول؛** تحول در پی تعیین اهداف آن قابلیت برنامه‌ریزی و اجرا می‌یابد.

— **توجه به نیاز درونی مدرسه؛** نیاز درونی مدرسه، زمینه‌ساز ضرورت تحول می‌شود.

— **تبدیل مشکلات و تهدیدها به فرصت؛** هنر سازمان‌های پیش‌رونده، تبدیل مشکلات به فرصت است؛ چرا که این سازمان‌ها از مشکلات موجود در مسیر تحول استقبال می‌کنند و آن‌ها را با دانش و درایت مدیریت به فرصت تبدیل می‌کنند.

— **جلب همدلی، همراهی، همفکری و همکاری تمامی اعضای مدرسه؛** تحول همدلی، همراهی، همفکری و همکاری تمامی اعضا مدرسه را می‌طلبد؛ چرا که تغییر در دانش، نگرش، باورها و اندیشه‌های نیروی انسانی در مدرسه، مقدمه ایجاد تحول و رکن اصلی تحول نیروی انسانی است.

■ ابتدا نگاه نو به منابع انسانی خواهیم داشت. اهمیت نقش معلمان - دانش آموزان و اولیاء را مورد توجه قرار خواهیم داد. در بین معلمان و کادر مدرسه ایجاد نگرش نو می‌کنم. در تحول بنیادین، مدرسه باید محور اصلی فعالیت‌ها قرار گیرد. برای من میزان استقلال مالی و اداری در مدرسه اهمیت خاص خواهد داشت. مدرسه را به عنوان کانون تربیت و آموزش در محله در نظر می‌گیرم و از این ظرفیت بالقوه برای توسعه سطح فرهنگی جامعه دانش‌آموزی و خانواده‌ها استفاده می‌کنم. به طور کلی توجه به اصول مشارکت‌پذیری، تربیت دینی، هوشمندسازی مدرسه، آموزش معلمان و خانواده و روابط انسانی، یک شروع خوب است.

احسان‌اله جمالی - مدیر هنرستان سپاه - منطقه ۱۳ تهران

■ تحول بنیادین در آموزش و پرورش را از خودم شروع می‌کنم. اگر من در جایگاه واقعی تعلیم و تربیت نشسته باشم، اهداف تعلیم و تربیتی دانش‌آموزان خصوصاً مخاطبان خود را که دانش‌آموزان مقطع ابتدایی هستند می‌شناسم، سپس با ایجاد رغبت و انگیزه در آموزگاران، آنان را با اهداف آشنا می‌کنم و زمینه‌های خلق و شکوفایی را در آنان می‌پرورانم. آن‌گاه به صورت خودجوش به سمت تحول در آموزش و پرورش بچه‌ها حرکت خواهیم کرد.

نرگس وحدتی - مدیر دبستان راضیه شاهد - منطقه ۸ تهران

■ با توجه به متمرکز بودن نظام آموزشی در کشور ما بدیهی است که ایجاد تحول در این نظام باید به صورت کلان و کشوری صورت پذیرد. به همین دلیل موضوعاتی که باید مورد توجه قرار گیرد از نظر من به این شرح است:

۱. تغییر در نگرش اساسی همه ارکان تصمیم‌گیرنده کشور؛ طوری که آموزش و پرورش را مولد و موتور محرکه برای توسعه و پیشرفت بدانند؛

۲. بازبینی مجدد اهداف تعیین شده برای دوره‌های مختلف تحصیلی و به خصوص برای دوره ابتدایی که پایه و اساس دوره‌های بالاتر است، آن هم با توجه به تغییر و تحولات جهانی؛

۳. توجه ویژه به معلم در همه ابعاد به عنوان اصلی‌ترین نقش‌آفرین عرصه تعلیم و تربیت.

حمید افشار - مدیر دبستان تلاش - منطقه ۲ تهران

■ تحول بنیادین به ایجاد تغییر در راستای اهداف از پیش تعیین شده نظام آموزشی اشاره دارد؛ بنابراین لازم است در واحد آموزشی با توجه

به بستر اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی جامعه مدرسه، نسبت به برنامه‌ریزی مناسب سالانه اقدام شود و البته در کنار برنامه‌ریزی و نظارت قوی در مدیریت بر مراحل اجرا و ارزیابی، در ارتباط با بهبود مستمر برنامه‌ها و اقدامات مدرسه نیز، دقت نظر کافی صورت گیرد. البته مسلم است که تحول بنیادی در نظام آموزشی یک مدرسه، زمانی می‌تواند اثرگذار باشد و «تحول بنیادین» محسوب شود که مسئولان تراز بالای یک نظام آموزشی نیز به راستی به دنبال ایجاد تحول بنیادین و در پی اصلاح ریشه‌ها و ساختار نظام آموزشی باشند. در غیر این صورت مدرسه صرفاً در یک چارچوب بسته و در مواجهه با تغییرات لفظی و روبنایی قرار می‌گیرد که خود می‌تواند زمینه‌ساز مشکلاتی دیگر شود.

آریادخت قمی - مدیر مدرسه مشکوه - منطقه ۳ تهران

■ هیچ انسانی بر شما فاش نکند مگر آن راز که در پگاه اندیشه‌تان نیمه خواب است و نیمه بیدار. جبران خلیل جبران

تحول بنیادین را کسی از بیرون مدرسه به درون نمی‌تواند وارد کند مگر این که من خودم را تغییر دهم. من تحول را از خودم شروع می‌کنم.

فرحناز جوادزاده - مدیر دبیرستان آفاق - منطقه ۲ تهران

■ با توجه به این که محیط آموزشی بخش مهمی از زندگی دانش‌آموزان را تشکیل می‌دهد و در فرایند جامعه‌پذیری و سرنوشت آنان تأثیر بسیار دارد، ایجاد تغییرات بنیادی، برنامه‌ریزی شده و هدفمند در برنامه‌های مدرسه باعث پیشرفت و موفقیت هرچه بیشتر دانش‌آموزان می‌شود.

از جمله سرفصل‌هایی که در بهینه‌سازی تحولات اجرایی نقش مهمی دارند عبارت‌اند از:

- توجه خاص به مبلمان کلاسی و تغییر در چینش میز و صندلی‌ها و نیمکت‌های کلاس؛

- تجهیز کلاس‌ها به سیستم‌های صوتی، تصویری (ویدئوپروژکتور، تلویزیون، رایانه و ...)

- برگزاری کلاس‌های آموزشی تخصصی برای کارکنان و آشنا کردن آنان با استفاده هدفمند از امکانات فناوری‌های نوین؛

- استفاده از امکانات فناوری نوین ارتباطی و اطلاعاتی در فعالیت‌های آموزشی، پرورشی و فوق برنامه در هر یک از کلاس‌های درس؛

- فراهم آوردن امکانات جهت تشکیل آزمایشگاه در قسمتی از فضای کلاس با توجه به نیازهای هر پایه تحصیلی؛
- نصب کتابخانه کلاسی در قسمتی از فضای داخلی کلاس جهت پربار کردن ساعات‌های مطالعه و اوقات فراغت دانش‌آموزان؛

- اجرای طرح تلفیق در آموزش دروس و تهیه طرح درس‌ها توسط معلمان با توجه به عناوین کتب درسی با مباحثی چون مهارت‌های زندگی، خلاقیت و نوآوری، حقوق شهروندی، الگوی مصرف و ...؛
- اجرای طرح دانش‌آموز محوری در کلیه فعالیت‌های آموزشی، پرورشی با نظارت مربیان و معلمان؛

- اجرای طرح (ورزش تخصصی) در مدرسه با توجه به توانایی‌های جسمی و استعدادهاى هریک از دانش‌آموزان و تشکیل تیم‌های ورزشی جهت شرکت در مسابقات ورزشی مدارس، مناطق، استان و ... حداقل ۳ دوره در طول سال تحصیلی.

میرصدرالدین میرزاده - مدیر دبستان و پیش‌دبستانی آرمان گستر منطقه ۸ تهران

■ - آموزش ضمن خدمت برای دبیران شامل: فلسفه، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی؛

- آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی به صورت اسلامی؛
- مصاحبه گروهی و تخصصی با اولیا و دانش‌آموزان و گرفتن صورت وضعیت از مدرسه ابتدایی و بعد انتخاب رشته با حضور دانش‌آموز و بعد دستورات لازم به اولیا و دبیران؛
تربیت و پرورش متناسب با شغل آینده و ... مواردی است می‌توان که در راستای طرح تحول بنیادین به آن اشاره کرد.

خدیجه میری - مدیر دبیرستان هدی - منطقه ۲ تهران

■ هدف اصلی، تعلیم و تربیت دانش‌آموز است و کسی که به طور مستقیم در رسیدن دانش‌آموز به اهداف تعلیم و تربیت نقش دارد معلم است؛ بنابراین باید برای ایجاد تحول بنیادین در مدرسه از معلم شروع کرد و باید توجه داشت که طرز تفکر معلم، اعتقادات و باورهای او، روش کار و مسئولیت او در امر تعلیم و تربیت نقش مهمی دارد.

لازم است در زمینه تقویت باورهای دینی معلم، ایجاد حس مسئولیت و آموزش شیوه‌های نوین تدریس، دوره‌های آموزشی لازم را

برای آنان برگزار کنیم. سپس امکانات و وسایل آموزشی لازم را فراهم کنیم و در معلمان انگیزه، حس رقابت و احساس مسئولیت در قبال عملکرد را ایجاد کنیم تا بتوانند گام‌های مؤثری را در آموزش و پرورش دانش‌آموزان بردارند.

سهیلا مهربان - مدیر دبستان بنت‌الهدی صدر ۲ منطقه ۱۵ تهران

■ نظام آموزشی هر کشور توسط معلمان آن کشور شکل می‌گیرد و هر چقدر سطح دانش و توانایی این معلمان بالاتر باشد آن نظام موفق‌تر و پویاتر است. بنابراین توجه بسیار ویژه به این قشر حتماً تحولی شگرف و بنیادی ایجاد می‌کند.

از کارهای کلیشه‌ای دور می‌شویم و برنامه‌ای جامع و منظم برای معلمان تدوین می‌کنیم.

مدیر مدرسه هر چه کند و هر چه بیافد، معلم (الگوی اصلی دانش‌آموزان) آن را بنه می‌کند. پس این قشر را باید بسیجیان خط مقدم فرض کرد که نظرات فرماندهان هر چه باشد با رزم آن‌ها نتیجه می‌گیرد. معلمان باید تمام وقت در اختیار مدرسه باشند و مدام تحت تربیت اخلاقی و دینی و وجدانی قرار گیرند تا بتوانند دانش‌آموزان را درست هدایت کنند.

معلمی که ذکری جز درآمد ندارد، چه طور می‌تواند تغییر بنیادی را اجرا کند؟ سر کلاس چه می‌کند جز فکر کردن به درآمد بیشتر؟ این موضوع شدیداً تمامی مدارس را آلوده کرده و باید فکری اساسی کرد و فریب آمار ظاهری چند مدیر را نخورد. به نوجوانان مدارس بنگرید. اُفت در تحصیل بیش‌تر است یا در معرفت دینی اخلاقی و این اُفت در معلمان بیش‌تر است یا در دانش‌آموزان؟

دانش‌آموزان با این برنامه ساندویچی مدارس جز با دبیر با کسی ارتباط ندارند؛ مگر چند نفر ویژه که دور مربی می‌چرخند! پس هر چه داریم باید خرج معلم کنیم (اعتقادی و تربیتی)؛ تا معلم آن‌چه از تربیت اسلامی و فرهنگی می‌داند، اجرا کند. نتیجه این که دانش‌آموز جز معلم از کسی الگوبرداری نمی‌کند. معلمان را باید به الگوی مناسب تبدیل کرد.

مجلس شورای اسلامی، اولویت‌های بنیادین نظام آموزش و پرورش در برنامه پنجم توسعه را تعیین کرد؛ برنامه‌هایی برای مقابله با تهاجم فرهنگی از طریق گسترش فعالیت رسانه ملی در حوزه‌های دانش، مهارت و تربیت اسلامی و ... این برنامه‌ها حتماً توسط دولت

کودکی پشت در!

طاهره خردور

امروز کودک لاغر و ضعیفی را با لباسی آشفته در پشت اتاق من نگه داشته بودند.

یک‌بار که از اتاق بیرون رفتم، کودک را دیدم. با خود گفتم: «نه، من نباید با او صحبت کنم، من وقت ندارم. معاون مدرسه باید با او صحبت کند، نه من!» پس سراغ کار خودم رفتم.

یک بار دیگر بیرون رفتم تا سری به اتاق دفتردار بزنم و بخش‌نامه جدید را ببینم، دیدم هنوز کنار در اتاق من ایستاده است و پاهایش را تکان می‌دهد. چیزی نگفتم.

یک بار دیگر که می‌خواستم بروم کتابخانه، دیدم معاون با او صحبت می‌کند. خوش حال شدم. شنیدم برای کودک خط و نشان می‌کشد و می‌گوید: «اگر یک بار دیگر ببینم، فقط یک بار دیگر ببینم خوراکی‌های بچه‌ها را برمی‌داری و می‌خوری، از مدرسه اخراج می‌شوی. فهمیدی یا نه؟» این را گفت و رفت.

کودک هم‌چنان سرش پایین بود و چشمانش را می‌مالید. زنگ سوم بود که از در اتاق بیرون آمدم. باز هم او را پشت در دیدم. خواستم با او صحبت کنم که دیدم کودکی کنارش رفت. لقمه‌اش را به او داد و گفت: «باز هم امروز چیزی نخوردی؟ آب می‌خواهی؟ بیا برویم توی حیاط.»

بعد دستش را گرفت و با هم به حیاط رفتند. چیزی نتوانستم بگویم، فقط ... ■

بیا، خوراکی من مال تو.

تصویر ساز: ابوالفضل محترم

تدوین خواهد شد اما خوشحالم ارگانی به موقع نظراتی مطرح می‌کند که امیدوارم موثر باشد.

برنامه‌های آموزش و پرورش کشور ما با فرهنگ کشور اسلامی ما مطابقت ندارد. پس برای یک برنامه بنیادین اول باید این تطبیق را ایجاد کرد.

در گذشته‌های نه‌چندان دور مکتب‌خانه‌های ما که مساجد بودند محل تربیت دینی، اخلاقی و علمی جوانان کشور به‌شمار می‌رفتند. اما با یک سیاست غلط درب مساجد بسته شد و جز برای مراسم ختم و نماز و ... دیگر باز نشد. مکتب‌خانه‌ها هم به اتاق‌هایی به نام کلاس منتقل شد؛ یعنی تبدیل مکان تحصیل ایرانی-اسلامی به مدارس اروپایی!

برای تکمیل چند پیشنهاد تقدیم می‌شود:

۱. پیشنهاد می‌شود دبیران، اوقات فراغت خود را خارج از وقت کاری به هیئت امنای مدارس بدهند و بخشی از تدریس خود را به‌شکل سنتی در مساجد برگزار کنند.

۲. معلمان به جای ساعتی (مثلاً ۲۴ ساعت در هفته) با یک روز تعدیل، تمام وقت در مدرسه حضور یابند و غیر از تدریس، به مطالعه و تحقیق بپردازند و امور اداری مدرسه را انجام دهند. این امر موجب می‌شود بیشتر با دانش‌آموزان برخورد داشته باشند و نقش تربیت بیشتر شود. الان معلم ساعت کلاس را در مدرسه حضور می‌یابد. اولین عیب این پیشنهاد حذف شغل دوم دبیر است که باید با صرفه‌جویی‌های انجام شده، شرایط رفاه معلم فراهم شود.

۳. در رفتار آموزشی و تربیتی کشور بی‌نظمی بسیاری حاکم است. کلیه مدیران باید برنامه جامعی تدوین کنند و در اجرای آن متحد شوند تا یک نظم نوین در کل کشور به وجود آید و با اجرای آن توسط مدیر (تمرکزگرایی) بتوان برای مشکلات آموزشی-تربیتی کل کشور نسخه صحیح پیچید.

۴. مناطق و ادارت آموزش و پرورش منحل و فقط اداره بازرسی هر محله تشکیل شود تا بر اجرای منظم و هماهنگ برنامه‌های آموزش و پرورش نظارت کند.

۵. نمونه دینی در کلیه پایه‌ها حذف و جملات «مورد قبول» و «تکرار و تمرین» جایگزین شود تا کلاس دینی تنها برای معرفت تشکیل گردد. ■

سید میرمحمد شاهمیری - مدیر هنرستان ایت‌اله طالقانی

منطقه ۵ تهران

گام برداشتن در مسیر مدیریت



در بحث‌های مربوط به مدیریت، معمولاً ساده‌ترین و همچنین سخت‌ترین مرحله، همین ارائه راه کارها است. ساده است، چون با توجه به آگاهی و شناختی که از نوع درد و بیماری داریم، قادریم حتی براساس تجربیات یا مطالعات خویش، راه یا راه‌های علاجی را نشان دهیم. از سوی دیگر سخت است؛ چون به فعلیت رساندن راه کارهای پیشنهادی، هم مستلزم تأمین یک سری منابع مالی و اداری است و هم نوعی جرئت و جسارت عقلانی و سازمانی را می‌طلبد. در هر دو مورد به خاطر همان علل دهان پرکنی چون کمبود بودجه و عدم انگیزه، اغلب راه کارهای پیشنهادی نیز در متن تحقیقات و لابه‌لای قفسه کتابخانه‌ها، بدون استفاده کاربردی باقی می‌مانند. با این همه تا آنجا که به مطالب این نوشتار مربوط می‌شود و با در نظر گرفتن حداقل منابع و شرایط لازم و موجود در مراکز آموزشی، در ادامه به برخی راه کارهای ممکن در اعتلای فرایند مدیریت مدرسه اشاره می‌شود:

پیام مربی به مدیران

علی افشاری
مربی تربیتی - سمیرم

۱. یادتان باشد شما توان و انرژی محدودی دارید، پس بخشی از مسئولیت خویش را برای اداره مدرسه، به دانش آموزان واگذار کنید. آن‌گاه عقب بایستید و به آن‌ها هم فرصت حضور و بروز توانایی‌هایشان را بدهید.

۲. توجه به دانش آموزان را در رفتار خودتان نشان دهید. به سخنانشان گوش دهید، نام آن‌ها را به خاطر بسپارید و با احترام صدایشان کنید. فراموش نکنید که با آن‌ها دوست شوید و با آن‌ها دوستانه رفتار کنید. (تابر، ۱۳۸۳)

۳. مترصد تشویق کردن رفتارهای خوب بچه‌ها باشید و این را در حضور جمع انجام دهید. ولی برای تنبیه ابتدا به آن‌ها تفهیم اتهام کنید و بکوشید در خفا و به طور انفرادی، تأدیبشان نمایید. البته همواره به دنبال جانشین‌های بهتری برای تنبیه بدنی باشید.

۴. در مراسم صبحگاه زیاد صحبت نکنید. از خودتان هم تعریف نکنید. خیلی قول ندهید و تهدید هم نکنید. سعی هم نکنید طرز بیان خود را به رخ آن‌ها بکشید. یادتان باشد که بچه‌ها بیشتر از آن چه زبانی به آن‌ها می‌گویند، از طرز رفتار و برخوردهای شما درس می‌آموزند.

۵. کم و بیش نشان دهید که از آن چه در مدرسه می‌گذرد باخبر هستید. به محض روبه‌رو شدن با یک مشکل، آرام و حرفه‌ای برخورد کنید و در ابتدا به جای نوازش یا سرزنش فرد انجام‌دهنده عمل، به ستایش یا نکوهش عمل انجام شده پردازید.

۶. بکوشید به جای آن که آن چه را می‌دانید به والدین بگویید، آن چه که آن‌ها (والدین) نیاز دارند را برایشان توضیح دهید. همچنین پسندیده‌تر آن است که هنگام صحبت درباره مسائل و مشکلات دانش آموزان با والدین، از شرمسار ساختن و متهم نمودن آن‌ها اکیداً پرهیز کنید.

۷. در مواجهه با والدینی که بدون دعوت قبلی به مدرسه می‌آیند، از پرحرفی و سخنرانی پرهیز کنید. در عوض به آن‌ها اجازه دهید که راحت حرف‌ها و نظراتشان را بگویند. طوری رفتار کنید که والدین احساس کنند حرف‌هایشان را به خوبی شنیده و فهمیده‌اید.

۸. در هر مراسم و جمعی عادت کنید که رفتار تازه و متنوعی داشته باشید. به یکنواختی تن صدا، ایستادن در جای ثابت، تندتند قدم زدن، داشتن تکیه کلام و امثال آن عادت نکنید. ضمن حفظ ابهت مدیریت، خود را عالم‌تر و داناتر از دانش آموزان تصور نکنید و به یاد داشته باشید که چه بسا در ذهنی کوچک، اندیشه‌هایی بزرگ جای گرفته باشد.

۹. از ابتدای سال سعی کنید وضع کلی همکاران و دانش آموزان خود را مورد بررسی قرار دهید و هیچ‌گاه براساس پیش فرض‌ها و گفته‌های دیگران نسبت به آن‌ها بدبین و یا خوش بین نشوید.

ریت مطلوب با ۲۱ راه کار ساده

۱۷. از معلمان انتظار نداشته باشید در حالی که به خواسته‌هایشان رسیدگی نمی‌شود، به خواسته‌های دانش‌آموزان توجه کنند. وقتی معلمان در آسان‌سازی آموزش کارایی ندارند، تا حد زیادی باید شکست آن‌ها را به عوامل اداری که نقش معلمی را مشخص و محدود می‌سازد، نسبت داد. (گوردون، ۱۳۸۱)

۱۸. تعلیم و تربیت اخلاقی محدود به کلاس درس نیست و این ارزش‌ها باید از مرز کلاس عبور کند و به زمین بازی، سالن اجتماعات، ناهارخوری، دفتر مدرسه و حتی سرویس مدرسه راه یابد و از آن‌جا به خانه و محل گسترش پیدا کند. بنابراین شما، به عنوان شخص اول مدرسه، در هموارسازی این مسیر، نقش تعیین‌کننده دارید.

۱۹. با همکاران جدید به گونه‌ای رفتار کنید که گویی مهم‌ترین انسان روی کره زمین را ملاقات کرده‌اید، ولی سعی نکنید بیهوده اعتماد آن‌ها را به خود جلب کنید. روزهای بعد با نقشه‌های آن‌ها مخالفت نکنید، مگر این که شما پیشنهاد بهتری داشته باشید. (باترا، ۱۳۸۱)

۲۰. شرایط خاص معلمان خود را درک کنید. نشان دهید که حضور معنوی آن‌ها به مراتب مهم‌تر از حضور فیزیکی‌شان در مدرسه است. به این منظور تنها نیمه‌ خالی وجودی آن‌ها را نگاه نکنید و خدای نکرده در پی کشف نقطه‌ضعف‌های آن‌ها برای کوییدنشان نباشید. در حین بروز مشکلاتشان، اگر واقعا نمی‌توانید برایشان کاری بکنید، لااقل سنگ صبورشان باشید.

۲۱. کلام آخر این که همیشه در نظر داشته باشید که مدیریت در آموزش و پرورش به طور اعم و مدیریت در مدرسه به طور اخص، هیچ‌یک جولانگاه خوبی برای بالانشینی‌های مادی و دستیابی به ثروت و قدرت نمی‌تواند و نباید باشند. همه آن‌ها قبل از آن که یک فرصت یا موقعیت ویژه باشند، فقط یک نوبت کاری برای شما هستند. با این همه هر چه نداشته باشند، عنوان پست را دارند و وجود همین نام باید زنگ خطری برای ما باشد که به گفته شهید رجایی، «آرزو کنیم حداقل در منظر دانش‌آموزان همکاران، پُستمان، پُستمان نکند.» ■

منابع

۱. الینگورث، رونالدس، کودک و مدرسه، ترجمه شکوه نوایی نژاد، تهران، رشد، ۱۳۶۸.
۲. باترا، پرمدویچی، اندیشه‌های خوب برای همه، ترجمه هیبت‌الله اسدی، مشهد، به نشر، ۱۳۸۱.
۳. تابر، روبرت، الفبای مدیریت کلاس درس، ترجمه محمدرضا سرکارآزانی، تهران، مدرسه، ۱۳۸۳.
۴. تورانی، حیدر، شوق تغییر، تهران، مدرسه، ۱۳۸۶.
۵. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر، مبانی روان‌شناسی تربیت، تهران، موسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی، ۱۳۶۸.
۶. عرگوردون، توماس، فرهنگ تفاهم در مدرسه، ترجمه پریچهر فرجادی، تهران، آئین تفاهم، ۱۳۸۱.
۷. معیری، محمد طاهر، مسائل آموزش و پرورش، تهران، امیرکبیر، ۱۳۷۱.

۱۰. ضمن پرهیز از سیاسی‌کاری‌های پنهان و آشکار، به عقاید دیگر همکاران و تأثیر تصادم فکر توجه کنید. برای پرهیز از ایجاد رقابت حساب نشده، ابتدا اعتماد همکاران را به خود جلب کنید و سپس در خفا و محرمانه انتقاد نمایید. در جلسات علنی از آن‌ها و فعالیت‌هایشان ستایش کنید.

۱۱. برای خارج ساختن مدرسه از خمودی و رکود، فضایی نقادانه و پرسشگر ایجاد کنید و بکوشید احساس رضایت مطلق را در دانش‌آموزان از بین ببرید و ضمن آن کاری کنید تا احساس نارضایتی حاصل، خلاق و کارآمد باشد.

۱۲. قبل از آن که به میزان سواد و تجربه خویش غره شوید و بی‌آنکه منتظر برگزاری دوره‌های به اصطلاح آموزش ضمن خدمت باشید، تا می‌توانید آثار مربوط به بهداشت روانی و روابط انسانی را مطالعه کنید و اطلاعات به دست آمده را در عمل به کار ببرید.

۱۳. مدیران باید در کم‌کردن فاصله خانه و مدرسه پیشگام باشند. قبل از آن که از بی‌اعتنایی خانواده‌ها متأثر بشوید، بر نحوه نگرش آن‌ها به مدرسه تأثیر گذارید.

۱۴. در جلسات اداری، بله قربان گو و تسلیم بی‌چون و چرای مافوقان خود نباشید و در مواقع حساسی که باید حرف بزنید، برای خوش آمد و رعایت حال رؤیستان ساکت ننشینید و گفته شهید بهشتی را به خاطر بسپارید که می‌گفت: «تلخی برخورد صادقانه را به شیرینی کاذب منافقانه ترجیح دهید.» شاید در ایام بازنشستگی بتوانید امکانات مادی را که می‌توانستید از آن بهره‌مند شوید و نشدید، فراموش کنید؛ اما حرف حساب و حقی را که به خاطر ترس یا محروم شدن از محبوبیت نزد رئیس یا دیگران نزد فراموش نخواهید کرد و همین مثل نیشتری پیوسته شما را عذاب می‌دهد. (نورانی، ۱۳۸۶)

۱۵. از ابراز مستقیم بدبینی یا ناامیدی خود نسبت به عملکرد دانش‌آموزان ضعیف و ناموفق در مراسم صبحگاه و یا داخل کلاس، جداً پرهیز کنید و فراموش نکنید که بسیاری از دانشمندان بزرگ، آینده‌چندان درخشانی را از خودشان نشان نمی‌دادند و دیگران بعضی از آنان را حتی کودن، احمق و عقب‌مانده ذهنی تصور می‌کردند. (الینگورث، ۱۳۶۸).

۱۶. شما نباید به این مسئله که خودتان می‌دانید چه چیزی برای بچه‌ها بهتر است، خوشبین باشید؛ چرا که هرگونه دگم‌اندیشی و کار بر اساس آن، ضمن ارائه دانستی‌های ثابت و استاندارد شده و اصرار مدرسه برای حفظ نظم با توسل به تنبیه و ممانعت از ایراد اعتراض‌ها، در نهایت چنان تشویش و تعارضی در وجود دانش‌آموزان تولید خواهد کرد که بیش از پیش به بروز شکست و افت تحصیلی و تربیتی دامن خواهد زد.

۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت - بخش بیست و سوم

همراه با «فایول» در مسیر تلف شدن مدیران

مرتضی مجدفر

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه



تصویر ساز: پیمان رحیمی زاده

اشاره

تاکنون ۸۸ راه را برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت مدارس ذکر کرده‌ایم. در دو بخش پایانی این سلسله مطالب و در راه‌های باقی‌مانده پیش‌رو، به نکاتی اشاره خواهیم کرد که به نوعی برگرفته از اصول کلاسیک مدیریت است. هانری فایول، برای ادارهٔ بهینه سازمان‌ها، ۱۴ اصل مهم را مطرح می‌کند که در شماره‌های پیشین، به برخی از آن‌ها به‌طور مستقیم و غیرمستقیم اشاره کرده‌ایم و در ۱۲ راه از ۱۳ راه باقی‌مانده در این شماره و شمارهٔ آینده، برخی از اصول ۱۴ گانهٔ فایول را مورد توجه قرار خواهیم داد.

انعطاف‌پذیری و مداومت در سیاست‌ها، اصول و روش‌های مدیریتی

آقای الف.ح مدیر دبیرستان غیردولتی س.ب در یکی از مناطق شمالی تهران بود. او دانش‌آموخته مدیریت آموزشی در دوره کارشناسی ارشد و آشنا با مبانی نظری و علمی رشته مدیریت بود. آقای الف.ح معتقد بود یکی از اصول اساسی در اداره مدرسه، اصل **انعطاف‌پذیری و مداومت** است. وی می‌گفت نظر به این که شرایط محیطی و داخلی سازمان در طول زمان در حال تغییر است، باید سیاست‌ها، اصول و روش‌های مدیریت قابل انعطاف و با شرایط و مقتضیات محیط (قانون موقعیت) سازگار باشد. بنابراین، مدیریت با اجرای این اصل، فعالیت‌های سازمان را با تغییرات شرایط فنی، اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی منطبق و سازگار کرده و تحقق اهداف سازمان را سهولت می‌بخشد. اصل مداومت خواستار آن است که مدیریت در پیشبرد سازمان برای دستیابی به اهداف تا حدود زیادی قاطعیت و استقامت داشته باشد، زیرا ایجاد تغییرات و تحولات ممکن است مقاومت و تعارض‌هایی را در سازمان و محیط ایجاد کند.

این تفکر آقای مدیر، باعث شده بود او تغییرات فراوانی را در اداره امور جاری و روش‌های مدیریتی مدرسه‌اش اعمال کند که در اکثر موارد با اندیشه‌های مؤسسان و هیئت امنای دبیرستان همخوانی نداشت. مثلاً او معتقد بود وقتی تلفن همراه به عنوان پدیده‌ای نوآورانه، اکنون به وسیله‌ای کارآمد در کلاس‌های درس تبدیل شده است، بگیر و ببند انضباطی برای این که بچه‌ها اصلاً این وسیله را همراه خود نیاورند، خطاست؛ این در حالی بود که اعضای هیئت امنا بارها در جلسه مشترک با مدیر به این کار انتقاد کرده بودند. همچنین او با توجه به دیدگاه‌های جدیدی که در زمینه مدیریت کلاس درس و نیز امور انضباطی به دست آورده بود، تغییراتی را در آیین‌نامه‌های داخلی مدرسه به وجود آورده بود که علی‌رغم تسهیل فعالیت‌های دبیرستان، مخالفان فراوانی هم داشت. در یکی از جلسات هیئت امنا، یکی از اعضا با تأکید بر این که کارهای آقای الف.ح، غیر متعارف است و دبیرستان را در میان مدارس منطقه، به‌ویژه مدرسه‌های غیردولتی، گاو پیشانی سفید کرده است، بقیه را متقاعد کرد که او را برکنار کنند و این مدیر باسابقه تحصیل کرده، به جرم پایبندی به اصول کلاسیک مدیریت هانری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵م) که پس از قریب به صدسال از مطرح شدنش، هنوز درست و اصولی است، بی‌هیچ توضیحی برکنار شد.

بود و اعتقاد داشت: «این که همه چیز در حال تغییر است، حرف بی‌ربط بعضی از امروزی‌هاست. مگر ما چگونه تربیت شده‌ایم؟ مگر مدیران مدارس که ما در آن‌ها درس می‌خواندیم، چگونه بر ما و معلمان ما مدیریت کرده‌اند؟» در واقع این مدیر، اصل انعطاف‌پذیری و مداومت را که به دنبال تحقق حاصل جمع دو چیز متضاد در مدرسه است، به دو بخش جدا از هم تقسیم می‌کرد و تنها درصد عملی کردن بخش دوم آن بود. در یکی از نشست‌ها که رئیس اداره آموزش و پرورش قصد داشت برای اصلاح فعالیت‌های او در مدرسه تذکراتی بدهد، خانم م.ج با عصبانیت گفت: «از بس از روابط انسانی و بهره‌گیری از نظریات زیردستان حرف زده‌اند که معلمان پررو شده‌اند. معلم و دانش‌آموز باید نظم داشته باشند، سروقت بیایند، سروقت بروند و سرشان به کار خودشان باشد. من نمی‌دانم شما از کدام تغییرات سخن می‌گویید؟ کدام تغییرات در کلاس‌های ما رخ داده است؟ اگر معلمان ما به روش اولین معلمان دارالفنون تدریس کنند، باید خوشحال باشیم. وقتی در این صد و چند سال هیچ اتفاقی در کلاس‌های درس معلمان ما رخ نداده است، شما چگونه از تغییرات فنی و اقتصادی و فرهنگی - اجتماعی سخن می‌گویید؟»

رئیس اداره ناراحت شد و از وی خواست قدری معقول‌تر ببیند. به اعتقاد آقای رئیس، خانم م.ج، با توجه به سوابق خوب و حسن شهرتی که در کار و محل زندگی‌اش داشت، می‌توانست تغییراتی در روش مدیریتی خود اعمال کند. او گفت: «ما که به مسلمانی شهره هستیم، باید از آموزه‌های قرآنی خودمان در زمینه تغییر استفاده کنیم. وقتی در آیه ۱۱ سوره رعد، خداوند به ما اعلام می‌کند که سرنوشت هیچ قومی را تغییر نمی‌دهد، مگر آن که خود آن‌ها بخواهند، دیگر چه لزومی دارد که ما از اصل مدیریتی فایول یعنی انعطاف‌پذیری و مداومت، به عنوان اصلی برگرفته از عقل و تفکر، چشم‌پوشی کنیم.» صحبت‌های رئیس اداره و تأکید وی بر ویژگی‌های مثبت خانم م.ج، کارگر افتاد. او به خانم مدیر قول داد با همراهی اداره و برخی از کارشناسان خبره‌ای که دانش‌آموخته مدیریت هستند، امکان تغییر در روش‌های مدیریتی مدرسه وجود دارد.

با تدبیر و حوصله رئیس اداره، همراهی خانم مدیر و تلاش کارشناسان مدنظر آقای رئیس، مدیر مدرسه الف.ح نه تنها از کار برکنار نشد، بلکه تغییر روش داد و مدیری شد که در کارهای مدیریتی‌اش انعطاف‌پذیری و مداومت را به‌صورت هم‌زمان و در کنار هم به کار می‌برد.

راه نود و یکم

تعادل در اصول و روش‌های سازمانی مدرسه

خانم ر.آ.ک، مدیر مدرسه راهنمایی تحصیلی الف.خ در یکی از شهرستان‌های استان مرکزی بود. او پس از سال‌ها مدیریت، با پیگیری‌های فراوان معاون پشتیبانی اداره‌ای که او در یکی از مدارس

راه نودم

عدم انعطاف‌پذیری و توجه ویژه به مداومت در سیاست‌ها، اصول و روش‌های مدیریتی

خانم م.ج، مدیر مدرسه راهنمایی تحصیلی الف.ب در یکی از شهرهای بزرگ استان آذربایجان شرقی بود. او مدیری مقتدر و وظیفه‌مدار

آن مشغول به کار بود، از کار برکنار شد. در بررسی علت برکناری این مدیر از سمت مدیریت مدرسه، باز با افراط و تفریط در دو نوع برداشت از یک اصل کلاسیک مدیریت یعنی **اصل تعادل**^۲ روبه‌رو می‌شویم. طبق این اصل، اصول و روش‌های سازمانی باید متناسب و هماهنگ با اهداف تحقق پیدا کند؛ به‌ویژه اصولی که با هم در تضاد و تناقض‌اند، باید با یکدیگر سنجیده شده و متوازن با اهداف اجرا شوند.

در مدرسه الف، معاون پشتیبانی، از مدیر مدرسه ایراد می‌گرفت که چرا برخی از وظایف خود را به معاونش تفویض نمی‌کند و خانم ر. آ. ک معتقد بود در حالی که اداره تصمیم‌گیری، ساده‌ترین کارهای اداری را در ید قدرت خود نگه داشته و به او تفویض نکرده است، او چگونه می‌تواند به معاونانش تفویض اختیار کند. از نظر او باید بین این دو موقعیت، نوعی تعادل ایجاد می‌شد. البته عامل اصلی برکناری مدیر، به این بگویم سادگی ساده‌مدیریتی مربوط نمی‌شد. معاونت پشتیبانی از مدارس خواسته بود در خرید زائرسرایی برای اداره در مشهد مشارکت کنند و سهم مشخصی را هم برای این کار تعیین کرده بود. خانم ر. آ. ک، باز با استناد به این اصل مدیریتی معتقد بود، درست است که خرید زائرسرا یک کار رفاهی است، ولی به عنوان یک روش سازمانی، با اهداف مدرسه همخوانی ندارد. او می‌گفت وظیفه کارکنان مدرسه، تأمین هزینه زائرسرا نیست و این مقوله، به هیچ عنوان در شرح وظایف حدوداً ۴۰ بندی مدیران مدارس قید نشده است. او همه این مسائل را حتی در جلسه مدیران مدارس، با شدت و حدت بیان کرد.

این مدیر مدرسه که در رشته مدیریت دولتی فوق‌لیسانس گرفته بود، به دلیل پافشاری بیش از اندازه بر حرف‌های خود و به‌خاطر سابقه ذهنی نامناسبی که معاون پشتیبانی اداره از او داشت، از کار برکنار شد تا بداند نباید بیش از اندازه بر اصولی که سال‌ها پیش تدوین شده است، پافشاری کرد. البته اگر بخواهیم راه نود و یکم را به نوعی نقد اخلاقی بکنیم، باید بگوییم تا حدودی حق به جانب مدیر بود. در واقع او معتقد بود مدیر ماندن آن قدر ارزشمند نیست که به هر قیمتی، فردی خود را در آن پست ماندگار نگه دارد.

ت. الف، از دبیران موفق رشته ریاضی-فیزیک بود. او به دلیل تبحری که در کار تدریس داشت، در آموزشگاه‌های کنکور و دبیرستان‌های برتر غیردولتی، به‌عنوان دبیری شایسته شهره شده بود. همین موفقیت باعث شد او با کمک چند نفر از دوستانش - که همگی بعداً پشت وی را خالی کردند- در یکی از مناطق شمالی تهران، دبیرستانی غیردولتی تأسیس کند. او بسیار بلندپرواز بود، از این‌رو از همان ابتدا دبیرستانش را در دو رشته تجربی و ریاضی-فیزیک و در همه پایه‌ها بنیان گذاشت. اجاره‌ای بودن محل، خرید تجهیزات و میز و صندلی‌های بسیار گران‌قیمت به صورت قسطی، تعیین حق‌الزحمه‌های بالا برای جذب دبیران شایسته سایر مدارس، از همان ابتدا نشان می‌داد که او روش‌های سازمانی مدرسه‌اش را بسیار نامتعادل و حتی متناقض با یکدیگر انتخاب کرده است.

شهرت او سبب شد در سال اول، تعداد نسبتاً قابل قبولی در مدرسه نام‌نویسی کنند. در سال دوم، این تعداد باز هم افزایش یافت که ظاهراً باید موجب امیدواری می‌شد. ولی حساب و کتاب‌ها چیز دیگری نشان می‌داد. رقم چک‌هایی که ت. الف برای اقساط و بدهی‌های مدرسه امضا کرده بود، آن‌چنان بالا بود که حتی با وصول شدن تمام شهریه‌ها و هزینه کردن همه وامی که مدرسه گرفته بود، امکان پرداخت آن‌ها نبود. بلندپروازی، عدم توجه به ایجاد تعادل در هزینه‌ها و درآمدها، جذب معلمان با حقوق‌های غیرمتعارف و بسیاری موارد دیگر باعث شد دبیرستان اعلام ورشکستگی کند و مدیری دیگر، این بار نه توسط مسئولان آموزش و پرورش، بلکه توسط خودش از کار برکنار شود. او اکنون بی‌سروصدا در دبیرستانی تدریس می‌کند؛ در حالی که اثرات این شکست، حتی زندگی خانوادگی‌اش را هم تحت‌الشعاع قرار داده است. البته آرامش فعلی، با گذشت و فداکاری پدر بازنشسته فرهنگی‌اش، سپری کردن چند ماه بازداشت و سپردن تعهدی ده ساله برای پرداخت بدهی‌هایش حاصل شده است؛ آرامشی که می‌توانست با اندکی تدبیر و گشودن واحدهای جدیدتری از دبیرستانی که حتی از آوردن نامش امتناع کردیم، رنگ دیگری داشته باشد.

راه نود و سوم

توجه افراطی به اصل سلسله مراتب یا زنجیره ارشدیت

آقای ع. ف مدیر مدرسه راهنمایی ش. پ در یکی از مناطق میانی تهران بود. او از مدیران بسیار مقتدری بود که به شدت به رعایت **اصل سلسله مراتب یا زنجیره ارشدیت** اعتقاد داشت. این اصل، به‌عنوان یکی از اصول کلاسیک مدیریتی، بیانگر این معناست که ارتباط کارکنان سازمان، باید خط معینی را طبق مدارج و مقاماتی که تعیین شده (شامل بالاترین رده سازمانی و مقامات پایین و کارکنان اجرایی) طی کند. بنابراین، فرمان از بالا به پایین و اجرا و گزارش از

نامتعادل بودن اصول و روش‌های سازمانی مدرسه

آقای ت. الف، مدیر و عضو هیئت مؤسس دبیرستانی غیردولتی در یکی از مناطق شمالی تهران بود. نام دبیرستان را حتی به صورت خلاصه شده نوشته‌ایم، چون آن قدر معروف است که به راحتی شناخته می‌شود و این، با اصل محرمانه و محفوظ ماندن اطلاعات مدیرانی که در این ۱۰۱ راه از آن‌ها سخن می‌گوییم، منافات دارد.

عدم توجه کافی به اجرای یکی از اصول کلاسیک مدیریت (اصل تعادل)، از علل ورشکسته شدن و بسته شدن این مدرسه بوده است.

پایین به بالا انتقال می‌یابد و از این طریق، اصل سلسله مراتب باعث ایجاد وحدت فرماندهی می‌شود.

آقای ع. ف. میانه خوبی با کارکنان و مدیران منطقه‌ای که در آن کار می‌کرد، نداشت. از این رو کمتر مسئولی رغبت می‌کرد از این مدرسه بازدید کند. علاوه بر این، به دلیل ارتباطاتی که آقای ع. ف. با برخی از مسئولان ارشد آموزش و پرورش و سایر ادارات داشت، مطمئن بود که به راحتی امکان عوض کردن یا برکناری وی میسر نیست. او فقط بازدید رئیس منطقه از مدرسه‌اش را برمی‌تافت و بقیه افراد منطقه، حتی معاونان می‌دانستند که برای حفظ حرمت خود، بهتر است از خیر رفتن به این مدرسه بگذرند. آقای ع. ف. می‌گفت تازه چون آقای فالانی (به مسئول وقت منطقه اشاره می‌کرد) رئیس اداره است و او را هم‌شأن خودم می‌دانم، اجازه می‌دهم در مدرسه حضور یابد.

روزی از روزها، قرار شد مدیر کل، معاونان و کارشناسان اداره کل شهر تهران، از منطقه‌ای که مدرسه مذکور در آن واقع شده بود، بازدید کنند. یکی از کارشناسان اعلام کرد که می‌خواهد از مدرسه ش. پ بازدید کند. مسئولان منطقه سعی کردند او را منصرف کنند. او اصرار کرد، ولی به او گفتند که اگر مدیر مدرسه متوجه شود که شما کارشناسی بیش نیستید، به مدرسه راهتان نمی‌دهد و این درست نیست.

اصرار کارشناس، باعث شد به او بگویند شخصاً به بازدید مدرسه برود و خودش، خودش را معرفی کند. کارشناس این کار را کرد، ولی مدت‌ها در پشت در و سپس دفتر معاونان مدرسه به انتظار نگه داشته شد و آخر سر، مدیر مدرسه با تبختری فراوان، تنها به او اجازه داد پنج دقیقه در دفترش با وی دیدار کند.

کارشناس مذکور، علی‌رغم سمت پایین سازمانی خود، با مدیر کل شهر تهران بسیار همراه و هم‌سخن بود. او مسئله را به طور کامل و به شکل مکتوب به مدیر کل گزارش داد و تأسف خود را از وجود چنین معضلی در مدیریت آموزش و پرورش شهر تهران بیان کرد.

مدیر مدرسه، در پایان سال، قبل از آن که به خاطر شأن سازمانی فوق‌تصور و ارشدیت موهومی و نیز آشکار شدن بسیاری مسائل دیگر که به دلیل عدم نظارت مستمر منطقه حادث شده و بعدها مسجل شده بود، از کار برکنار شود، خودش از مدیریت کناره گرفت تا معلوم نشود جایگاه واقعی سازمانی یک مدیر مدرسه و حدود اختیارات و تصمیم‌گیری وی چگونه است.

اصل، مثال‌های فراوانی در دسترس داریم که در اکثر موارد هم به برکناری سریع یا بافاصله مدیر منجر شده است. بهتر است از میان این مثال‌ها، به دو مورد منفی و یک مورد مثبت اشاره کنیم:

● چندسال پیش آقای الف. ط.، مدیر مدرسه راهنمایی در یکی از شهرستان‌های استان ...، بدون این که مشکل خود با معاون آموزشی شهرستان را به رئیس اداره اطلاع دهد، صرفاً به دلیل آن که با مدیر کل همشهری بود، با او مطرح کرد. به توصیه مدیر کل، قرار شد عدم رعایت سلسله مراتب به این مدیر تذکر داده شود. ولی رئیس اداره، برای این که ارادت خود به مدیر کل و نیز توجه خود به رعایت اصل سلسله مراتب و زنجیره ارشدیت را نشان دهد، این مدیر را برکنار کرد.

● آقای ج. خ.، مدیر دبیرستان ش. ب در یکی از مناطق میانی تهران، عادت داشت در هنگام ثبت‌نام دانش‌آموزان در فصل تابستان، از یکی از خدمت‌گزاران مدرسه که دست‌خط خوب و نیز ظاهر مرتبی داشت، به عنوان همکار در امر نام‌نویسی استفاده کند.

رئیس اداره، اولیای دانش‌آموزی را که از شهرستان منتقل شده و هنوز مدارک درست و حسابی برای سکونت خود مهیا نکرده بود، با نامه‌ای اداری به دبیرستان مذکور معرفی کرد. آقای مدیر، در زیر نامه، به خدمت‌گزار مدرسه یا همان همکار ثبت‌نام دستور داد که مورد را بررسی و در صورت وجود شرایط ثبت‌نام کند. خدمت‌گزار از نام‌نویسی دانش‌آموز مذکور خودداری کرد و اولیای وی، با همان نامه که البته دستور مدیر در زیر آن اضافه شده بود، به اداره بازگشتند. رئیس اداره با مشاهده دستور مدیر، به شکل تلفنی به خاطر عدم رعایت سلسله مراتب به او تذکر داد. وی با همین ذهنیت، در تصور خود او را در زمره مدیران نالایق قرار داد و عاقبت موجبات برکناری وی را فراهم کرد.

● سال‌ها پیش رئیس یکی از ادارات آموزش و پرورش شهر تهران، شعار و عملکردی داشت که باعث شهرت او شده بود. همه مدیران منطقه تحت مدیریتش می‌دانستند، اگر برای انجام کاری نزد وی بروند و مثلاً آن کار مربوط به یکی از معاونان اداره باشد، او قطعاً خواهد پرسید: آیا پیش از این که نزد من بیایید، سراغ کارشناسان و سپس معاون مربوطه رفته‌اید؟ آیا سلسله مراتب را رعایت کرده‌اید؟ با تکرار این کار، هم معاونان ارج و قرب سازمانی خاص خود را می‌یافتند و هم او فرصت می‌کرد به مسایل کلان و راهبردی حوزه کاری‌اش بیندیشد. ■

پی‌نوشت

1. Principle of flexibility & stability
2. Principle of balance
3. Principle of scalar chain

۴. از این لحاظ می‌گوییم اعتقاد کور، که خود هانری فایول، مبدع اصول کلاسیک مدیریت، در مواردی برای سرعت بخشیدن به گردش اطلاعات سازمان، هماهنگی‌های افقی و حتی پایین به بالا در سازمان‌ها را با در نظر داشتن شرط و شروطی، مجاز دانسته است.

راه نود و چهارم

بی‌توجهی به اصل سلسله مراتب یا زنجیره ارشدیت

هرچند وضعیت مورد نود و سوم، منحصر به فرد و نادر بود و شاید کمتر مدیری را بتوان یافت که این‌گونه به اصل سلسله مراتب و زنجیره ارشدیت اعتقاد کور^۴ داشته باشد، ولی برای بی‌توجهی به این



مورد کاوی:

سیدحسین طلائی زواره

اشاره

این مقاله در ادامه موضوع مستندسازی تجربه‌های مدیران، که در شماره قبل به چاپ رسید، نمونه‌ای از یک تجربه مدیریتی را به صورت مورد کاوی ارائه می‌دهد. دبیرستان امامت، یکی از مدارس موفق شهر تهران است که با وجود داشتن ۶۵۰ دانش‌آموز، به دلیل سبک رهبری آموزشی حاکم بر آن، هر سال تعداد زیادی از پذیرفته‌شدگان کنکور را به خود اختصاص می‌دهد، ارتباطات و رفتار سازمانی مناسبی دارد و در ارزیابی عملکرد از طرف منطقه آموزشی به عنوان مدرسه ممتاز شناخته شده است.



اتلاف زمان

بازنشستگی مدیر

آقای ترکیان مدیر دبیرستان با توجه به سی سال سابقه خدمت، در شهریور ماه بازنشسته شد. اداره آموزش و پرورش، آقای مهدوی را که کارشناس علوم تربیتی است و حدود چهار سال معاون یکی از مدارس بوده، به سمت مدیریت منصوب کرده است. او پرکار و با انگیزه است و از ابتدای مهر ماه کار خود را در مدرسه امامت شروع کرده است.



راهزن بهره‌وری

شروع سال تحصیلی

با دعوت از آقای ترکیان، زنگ بازگشایی مدرسه به دست او نواخته شد. سپس مراسم تودیع و معارفه در شورای مدرسه برگزار شد. آقای مهدوی در این جلسه گفت:

«مدرسه ما امکانات بالقوه‌ای دارد که علی‌رغم موفقیت نسبی، در صورت تلاش و کوشش بیشتر می‌تواند به قله پیشرفت و تعالی برسد. انتظار می‌رود با همفکری بیشتر و کمک شما بتوانیم به این هدف عالی بیش از پیش نایل شویم.»

پایان ترم اول

پس از گذشت نیم سال اول، مدیر جوان انتظار داشت با توجه به تلاشش در تهیه و تجهیز دبیرستان به ابزارهای کمک آموزشی و همچنین تشکیل کلاس‌های فوق العاده، شاهد موفقیت بیشتر دانش آموزان باشد. علاوه بر آن در طول این نیم‌سال، وقت زیادی برای مدرسه گذاشته بود. بیشتر اوقات شب‌ها دیر به خانه می‌رسید و مورد اعتراض شدید همسرش قرار می‌گرفت. او در فعالیت‌های مختلف حضوری فعال داشت؛ از جمله سخنرانی برای اولیاء، مطالعه رویدادهای ثبت شده در واحد مشاوره مدرسه و برگزاری و شرکت در جلسات پی‌در پی و...؛ اما نتایج ارزشیابی پایان نیم‌سال اول، افزایش افت تحصیلی را نسبت به سال‌های قبل نشان می‌داد. جالب این که مسائل اخلاقی دانش‌آموزان نیز وضعیتی مشابه داشت.

یک هفته پس از توزیع کارنامه‌ها

آقای مهدوی در اتاق خود نشسته بود که ناگهان یکی از اولیاء وارد شد. چهره آن‌ها برای یکدیگر آشنا به نظر می‌آمد. آقای مهدوی با خوشحالی گفت: «سلام استاد.» دکتر امامی، استاد مدیریت، پس از احوال‌پرسی و ذکر خاطرات گذشته، گفت: «برایم جالب است که دانشجوی ده سال قبل من اکنون مدیر مدرسه فرزندم شده. مطمئن هستم با استعدادی که داری در این حوزه موفق خواهی بود.»

مدیر جوان گفت: «احساس بدی دارم؛ چون برای مدرسه وقت زیادی صرف کردم، از هر فرصت و امکانی بهره‌جستم، ولی متأسفانه نتیجه مورد انتظارم را به دست نیاوردم.»

استاد گفت: «چرا؟»

- نمی‌دانم.

- یادم هست که در مباحث مدیریت، یکی از موضوعاتی که بر آن تأکید می‌کردم، ثبت تجارب بود. مدیر جوان بلافاصله گفت: «من از ابتدای ورود به مدرسه در تقویم روز شمارم تمام وقایع را به عنوان خاطراتم نوشته‌ام.»

استاد سررسید مهدوی را گرفت و هفته بعد پس از مطالعه، نامه‌ای سر بسته به فرزندش داد تا به مدیر مدرسه تقدیم کند.

همکار گرامی جناب آقای مهدوی

با سلام،

من یادداشت‌های روزانه‌ات را خواندم و تا حدودی در جریان کیفیت اقدامات مدیریتی تو قرار گرفتم. به نظر من بیش از حد تقلا می‌کنی، بدون این که بدانی چه می‌خواهی و در چه زمانی چه کاری باید انجام بدهی؟ تو گاهی وظایف معاونان را انجام می‌دهی و گاهی هم به جای مشاوران و مربیان تربیتی تصمیم می‌گیری. بیشتر اوقات، خود را در محاصره اولیاء و مراجعان قرار می‌دهی و از هردری با آن‌ها صحبت می‌کنی و فراموش می‌کنی مسئولیت دیگری داری. هنوز خودت را در نقش مدیر مدرسه پیدا نکرده‌ای. تو باید تعارض همکاریات را حل کنی. روابط انسانی بین همکاران و دانش‌آموزان را مورد توجه قرار دهی، تلاش کنی کارها با مشارکت دیگران انجام شود و در



کارهایی که در شرح وظایف دیگران است به جای دخالت، نظارت داشته باشی. بهتر است جزوه‌های درسی مدیریتی و مقاله‌هایی را که می‌نوشتی یک بار دیگر با دقت مرور کنی تا به راه درست رهبری در مدرسه پی ببری.

یادم می‌آید که همسر شما خانم **صادقی**، کنفرانسی با عنوان «اتلاف زمان، راهنم بهره‌وری» در کلاس ارائه کرد. در این کنفرانس «مدیریت کارای زمان» به معنای کسب دستاوردهای بیشتر در یک روز، بدون اتلاف وقت مطرح شد. او چهار روش برای افزایش کارایی زمان بیان کرد. علاوه بر آن یادم هست بخشی از صحبت‌های او به مدیریت جلسات اختصاص داشت و بر هدایت جلسات در مسیر اهداف آن تأکید داشت. ولی تو از هیچ‌کدام از این موضوعات بهره نگرفته‌ای.

قدر وقت ار نشناسد دل و کاری نکند بس خجالت که از این حاصل ایام بریم
(حافظ)

کانون کندو کاو:

۱. به نظر شما روش‌های پیشنهادی خانم صادقی برای مدیریت کارایی زمان چه بوده است؟
(الف) (ب) (ج) (د)
۲. ۱۰ مورد از عوامل عمده اتلاف زمان توسط مدیر جوان مدرسه را در زیر بنویسید:
۱. ۲. ۳. ۴. ۵. ۶. ۷. ۸. ۹. ۱۰.
۳. عوامل فوق را در ماتریس مدیریت زمان (جدول یک) قرار دهید.
۴. به نظر شما چه رابطه‌ای بین مدیریت آقای مهدوی در مدرسه و زندگی شخصی خانوادگی وی وجود دارد؟
۵. به نظر شما بین مدیریت زمان، استرس و تفویض اختیار چه رابطه‌ای وجود دارد؟ ■

جدول ۱

		ضرورت زیاد			ضرورت کم		
		مهم‌ترین علت	شماره عامل	راه حل پیشنهادی	مهم‌ترین علت	شماره عامل	راه حل پیشنهادی
اهمیت بالا	A			A			
	B			B			
	C			C			
		مهم‌ترین علت	شماره عامل	راه حل پیشنهادی	مهم‌ترین علت	شماره عامل	راه حل پیشنهادی
اهمیت پایین	A			A			
	B			B			
	C			C			

قدرت را بگذاریم تار هبر بهتری باشیم

کلید واژه‌ها: مدیریت بدون کنترل، همیاری، ارزیابی کارکنان.

این توصیه خطاب به همه سازمان‌ها نیست؛ بیشتر در سازمان‌های دانش محور و دانش بنیان کاربرد دارند. به نظر می‌رسد سازمان‌هایی از قبیل مدارس نیز می‌توانند مشمول آن شوند. بنابراین ما مفاهیم آن آشنا می‌شویم و به فراخور و اقتضائات سازمانی که رهبری آن را بر عهده داریم عمل می‌کنیم. این مطالب از روی مقاله‌ای در نشریه گزیده‌های مدیریت شماره ۱۰۳، اسفند ۱۳۸۸ صفحات ۷

تا ۹، مورد بازنگری و نگارش مجدد قرار گرفته است، به نحوی که مورد استفاده مدیران مدارس قرار گیرد.

در دوران بحران و آشفتگی سازمانی، ممکن است مدیران بنا بر عادت سعی کنند با تشدید کنترل‌ها، کارایی را موقتاً بهبود بخشند، اما واقعیت این است که در سازمان‌های دانش محور، حتی در شرایط بحرانی هم می‌توان با تفویض اختیار به کارکنان، نوآوری و کامیابی را تقویت کرد. تحقیقات نشان داده است، رهبرانی که کنترل زیردستان را به شدت دنبال می‌کنند،

ممکن است به سازمان آسیب‌های جدی وارد سازند. با این وجود بازم شاهد کنترل‌های شدید و ایجاد موانع بر سر راه نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها هستیم. یکی از علت‌های اصلی آن می‌تواند عدم ارائه راه کارهای عملیاتی و یا راهنمای عمل باشد. برخی از سازمان‌هایی که با استفاده از راهنمای عمل توانستند کنترل را کم کنند و اختیارات بیشتری به کارمندان‌شان بدهند، موفقیت‌های زیادی داشتند. امروزه این نگاه را رویکرد مدیریت «بدون کنترل» نیز می‌نامند.

سازمان‌هایی که کنترل را تشدید می‌کنند، ساختارشان متمرکز و مبتنی بر قدرت می‌شود و فضای سازمانی را به شدت سنگین و خشک می‌کنند؛ لذا سازمان نمی‌تواند به چالش‌ها و فرصت‌های محیط پرتحرک خود واکنش مناسبی نشان دهد. بنابراین باید اختیارات تصمیم‌گیری را بر اساس توانایی حوزه‌ها و کارکنان ذیربط و میزان واکنش آنان در برابر تغییرات محیطی تفویض کرد تا بتوانند با سرعت تصمیم‌گیری کنند. این حرکت موجب افزایش اعتماد به نفس کارکنان و بروز خلاقیت و نوآوری آنان خواهد شد. بدین وسیله شما به تدریج

سازمان‌هایی که کنترل را تشدید می‌کنند، ساختارشان متمرکز و مبتنی بر قدرت می‌شود و فضای سازمانی را به شدت سنگین و خشک می‌کند؛ لذا سازمان نمی‌تواند به چالش‌ها و فرصت‌های محیط پرتحرک خود واکنش مناسبی نشان دهد

رویکرد «قدرت ممنوع» را در سازمان جا می‌اندازید و نشان می‌دهید که حق تصمیم‌گیری تنها از حقوق افراد رده بالای سازمان نیست. البته این نکته مهم نیز نباید فراموش شود که رهبری در واقع این نیست که وظایف را واگذار و نتایج را ارزیابی کنیم؛ بلکه باید روحیه مسئولیت‌پذیری در قبال کسب و کار را به کارکنان القا کنیم. اگر چه این رویکرد بیشتر در سازمان‌های دانش محور کاربرد دارد؛ ولی حتی

سازمان‌های تولیدی و خدماتی هم از کارکنانی که حق تصمیم‌گیری را از آن خود می‌دانند و بیش تر خود را با کار درگیر می‌کنند، سود می‌برند. اگر قرار است ترک قدرت برای سازمانی ارزش به همراه داشته باشد؛ افراد باید انگیزه درونی پیدا کنند. به عنوان مثال، به کارکنان متخصص اجازه می‌دهیم روی موضوعاتی کار کنند که با استعدادشان هم‌خوانی بیشتری دارد و برایشان جذاب‌تر است. موضوعات در یک گروه‌هایی به بحث گذاشته شود تا اعضا بر سر آن‌ها به توافق برسند. رهبر تیم هم به صورت دوره‌ای تغییر کند. رهبری به فردی برسد که نسبت به افراد دیگر شایستگی بیش تری دارد و اعضا هم او را به عنوان رهبر قبول کنند. یکی از نام‌های

خوب برای این شیوه «همیاری» است. در این روش کارکنان بر حسب معیارهایی چون اعتماد، مسئولیت‌پذیری و نوآوری ارزیابی می‌شوند. در این گروه‌ها رهبران چشم‌انداز و استراتژی را به گروه دیکته نمی‌کنند؛ بلکه به اعضا اجازه می‌دهند از طریق بحث و گفت‌وگوهای غیررسمی در خصوص مسایل و موضوعات استراتژیک و دریافت بازخورد و آموزش مستمر، چشم‌انداز مشترکی ترسیم کنند و اهداف والاتر و استراتژی‌های کمی و عددی ارائه دهند.

ترک کنترل برای هر سازمان دانش محوری همچون مدرسه، می‌تواند مفید باشد. البته اثربخشی آن در هر مورد متفاوت است. وقتی سازمان به دلیل ناتوانی در شناخت محیط پیرامون، فرصت‌ها را از دست می‌دهد؛ وقتی کارها به علت فشار روانی شدیدی که به کارکنان وارد شده یا نارضایتی آن‌ها به درستی انجام نمی‌شود؛ یا وقتی رکود و جمود کارها را دچار اختلال می‌کند، بهترین راه برای بالفعل کردن قدرت خلاقیت و نوآوری کارکنان استفاده از «همیاری» است. ■

استعدادیابی دانش آموزان

تجربه‌ای نوین و موفق در راستای تأمین و توسعه منابع انسانی



پس راهنمای تحصیلی در مدارس باید دانش آموزان را در شناسایی و تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، رغبت‌ها و خلق و خوی خود یاری کند. هم‌چنین دانش آموزان را با خصوصیات و شرایط احراز مشاغل و آینده هر یک از رشته‌های شغلی آشنا سازد و نیز آنان را یاری دهد تا ویژگی‌های خود را با خصوصیات و شرایط احراز شغل مقایسه کنند. (همان منبع)

وجود تفاوت بین انسان‌ها در زمینه‌های هوش، استعداد، رغبت و شخصیت، راهنمایی شغلی را در جامعه ضرورت می‌بخشد و اهمیت گفته‌های «باید کار را به کاردان سپرد» و «هر کسی را بهر کاری ساخته‌اند» را نشان می‌دهد. افلاطون می‌گوید، اگر هر فردی به اشتغال در شغلی بپردازد که با طبیعت او سازگار است، به آرامش و رضایت روحی دست می‌یابد؛ علاوه بر آن همه کارها در حد اعلا کیفیت و کمیت و با سرعت و سهولت به انجام می‌رسد. (هاشمی، ۱۳۸۳)

امروزه مشاغل، تخصصی شده‌اند و تحصیل، زمینه‌ساز شغل گذشته است. اگر رشته تحصیلی انتخاب شده، منطبق با نوع هوش و استعداد افراد باشد، قطعاً موفق‌تر خواهند بود. رشته تحصیلی که مغایر با توانمندی فرد باشد، سبب دلسردی او از ادامه تحصیل و شغل و نهایتاً زندگی می‌شود. در جوامع صنعتی و رشد یافته، رغبت‌ها، توانایی‌ها و استعداد‌های افراد و نیز نیازهای شغلی جامعه، تعیین‌کننده شغل آینده افراد است. شناسایی کامل خصوصیات فردی و بررسی نیازهای شغلی جامعه که مبنای انتخابی صحیح هستند، از طریق راهنمایی تحصیلی و شغلی میسر می‌شوند. از آن‌جا که نظریه هوش چندگانه گاردنر مجموعه‌ای متنوع و نسبتاً کامل از توانایی‌ها و قابلیت‌ها را می‌سنجد و تا حدودی زمینه شغلی مناسب را مشخص می‌کند، در این پژوهش سعی شده است از آن به بهترین شکل استفاده شود. (همان منبع)

با توجه به مسایل فوق، نتایج حاصل از این تحقیق حائز اهمیت است و می‌تواند میزان تأثیر مؤلفه‌های مختلف هوش گاردنر و هوش هیجانی و نمره مقیاس و کسلر را در رشته‌های مختلف تحصیلی نشان

راهنمایی و مشاوره تحصیلی یکی از مهم‌ترین شاخه‌های راهنمایی و مشاوره است. از طریق راهنمایی تحصیلی، معلمان و والدین با توانایی‌ها و استعداد‌های منحصر به فرد دانش آموزان آشنا می‌شوند و خود دانش آموزان نیز خود را بهتر می‌شناسند. با راهنمایی تحصیلی، توانایی‌ها، رغبت‌ها و نیز محدودیت‌ها مشخص می‌شود و فرد می‌تواند تصمیم‌های معقول‌تر و واقعی‌تری اتخاذ کند و به تأمین زندگی سالم، توفیق یابد. (ترکسلر ۳۴، ۱۹۵۷؛ به نقل از شفیع‌آبادی، ۱۳۷۱)

با راهنمایی تحصیلی که خدمتی تربیتی است، دانش آموزان، خود را در همه ابعاد وجودی‌شان می‌شناسند. (آرباکل ۳۵، ۱۹۶۶؛ به نقل از شفیع‌آبادی، ۱۳۷۱) از طریق راهنمایی تحصیلی، نیل به اهداف آموزش و پرورش تسهیل و تسریع و شناخت استعدادها و علایق دانش آموزان ممکن و برقراری ارتباط سازنده و مؤثر با محیط، میسر می‌شود. هر چند در راهنمایی تحصیلی بر توانایی‌های فرد تأکید می‌شود، ولی هرگز محدودیت‌ها از نظر دور نمی‌مانند. (مک‌دانیل و شافتل ۳۶، ۱۹۵۶)

راهنمایی و مشاوره تحصیلی را راهنمای تحصیلی (معلم راهنما) و در برخی مدارس مشاور تحصیلی انجام می‌دهد. مشاوره تحصیلی بیشتر به حل مشکلات پس از وقوع آن‌ها دلالت دارد و راهنمایی تحصیلی بر پیش‌گیری از وقوع مشکلات و راهنمایی سنجیده به دانش آموزان مبتنی است. لذا بهتر است همان‌گونه که جامعه تعلیمات اسلامی توصیه کرده است، نام مشاوران تحصیلی به راهنمایان تحصیلی یا معلمان راهنما تغییر یابد. راهنمایی یعنی کمک منظم و سنجیده به فرد برای این که توانایی‌ها و محدودیت‌هایش را بشناسد و در نهایت در زمینه مورد علاقه‌اش، تصمیم درست و مناسبی بگیرد و از امکانات موجود خود بیشترین بهره را ببرد. (میلر، ۱۹۶۱؛ به نقل از شفیع‌آبادی، ۱۳۷۱) به نظر فرانک پارسونز (۱۹۰۹)، بنیان‌گذار نهضت راهنمایی شغلی در آمریکا، راهنمایی شغلی، کمک به فرد است تا شغل مناسبی را انتخاب کند. این راهنمایی باید از دوران تحصیل آغاز شود و سه مرحله دارد:

۱. شناخت توانایی‌ها؛
۲. شناخت خصوصیات مشاغل؛
۳. برقراری سازش منطقی با خصوصیات شغلی.



تجربه‌های مدیریتی

گاهی فقط چند جمله...

ناهدی پاک‌آیین
مدیر دبیرستان فخر اسلام، منطقه ۱۷ تهران

سال‌ها معاونم بود. با وجود سن بالا بسیار شاداب و پرتوان به کارها می‌پرداخت. پله‌های چهارطبقه را مثل قرقی بالا و پایین می‌رفت و با دل‌سوزی به مشکلات دانش‌آموزان می‌رسید. چون حافظه بسیار خوبی داشت، تقریباً تمام بچه‌ها را می‌شناخت و حتی با مسایل خانوادگی آن‌ها آشنا بود. خریدهای مدرسه را هم با وسواس و سلیقه خاصی انجام می‌داد. آبان ماه بود که بازنشسته شد. وقتی می‌رفت،

دانش‌آموزان و همکاران در یک مراسم بسیار زیبا بدرقه‌اش کردند. من هم مرتب با او در تماس بودم. یکی دو ماه بعد در یکی از جلسات شورای دبیران دعوتش کردیم تا از او تقدیر و تشکر کنیم. آرام آمد و گوشه‌ای نشست. خیلی ساکت شده بود. سرش پایین بود، مثل این که گناهی مرتکب شده باشد، شرمند به نظر می‌رسید... اما وقتی متنی را که آماده کرده و قاب گرفته بودم، خواندم، انگار جان تازه‌ای گرفت. لبخندی بر لبانش نشست و با افتخاری وصف‌ناپذیر برای دریافت متن قاب گرفته به طرفم آمد... بعداً برایم تعریف کرد که چه قدر این متن بر روی خانواده‌اش و نگاهشان به بازنشستگی‌اش تأثیر داشته

و چه قدر تحسین اطرافیان را نسبت به فعالیت‌هایش برانگیخته. از آن روز هر از چندگاهی برای کمک به سایر معاونان می‌آید و مثل گذشته‌ها با احساس وظیفه، کارهایی را که از او می‌خواهیم انجام می‌دهد...

راستی گاهی چند جمله‌ی کوتاه چه کارها که نمی‌کند؟

و آن چند جمله:

ای یار کهن، وقتی به تو

می‌اندیشم، صدایت در گوشم طنین

می‌افکند و مهرت دلم را آرامش

می‌بخشد. کلامت روحم را به عرش

می‌برد و اندیشه‌ام را اوج می‌دهد. تو اینک

بازنشسته‌ای، چون بازنشسته‌ای بر بام افتخار، و

با چشمان تیزبینت نظاره‌گر اندیشه‌هایی هستی که

ساخته‌ای و موفقیت‌هایی که به وجود آورده‌ای.

تو فخر عالمی ای بازنشسته بر بام افتخار! ■

دهد و اهمیت مشاوره تحصیلی دقیق با والدین و سیستم آموزشی را قبل از انتخاب رشته تحصیلی یادآوری کند و نقش والدین و مشاوران تحصیلی را روشن تر سازد.

خانواده باید جایی باشد که فرد در آن احساس ایمنی کند، حق داشته باشد که منطبق با علایق، استعدادها و هوش و توانایی‌های ویژه خود و با تکیه بر نقاط قوتش با مشکلات روبه‌رو شود و با کمترین تشویش و اضطراب، نقاط ضعف خود را اصلاح کند و رفتارهای نامناسب خود را تغییر دهد. (شکوهمی، ۱۳۶۸)

دادن این فراشناخت به دانش‌آموزان، والدین و معلمان، نوعی آماده کردن فضای خانواده و مدرسه برای پذیرش و پیگیری توانایی‌های دانش‌آموزان و نوعی فرهنگ‌سازی محسوب می‌شود؛ لذا یکی از کاربردهای این پژوهش مشخص کردن و نظام‌مند کردن نقش هدایت تحصیلی مشاوران است. به لحاظ عملی، این پژوهش می‌تواند نیاز مدارس را در استعدادیابی و هدایت تحصیلی مبتنی بر علایق و استعداد دانش‌آموزان، مرتفع سازد؛ نیازی که به وفور در مدارس راهنمایی و دبیرستان به چشم می‌آید.

به تصدیق تعداد زیادی از استادان و صاحب‌نظرانی که پژوهشگر در این مورد با آنان مشورت کرده است، فراوانی نسبتاً بالای تعداد دانشجویان تغییر رشته‌ای در مقطع ارشد (به‌خصوص در سال‌های اخیر) و دانش‌جویان انصرافی کاردانی و کارشناسی و بی‌علاقه و بی‌انگیزه بودن تعداد زیادی از دانشجویان در مقاطع تحصیلی مختلف، می‌تواند گویای چنین نیازی در مدارس راهنمایی و دبیرستان جامعاً ما باشد. ■

پی‌نوشت

1. Traxler
2. Arbuckle
3. McDaniel and Shaftel

منابع

۱. شفیع‌آبادی، عبدالله، آشنایی با برنامه‌ریزی تحصیلی و شغلی، تهران، آموزش و پرورش، ۱۳۷۱.
۲. اسکوتیلر، نادر، فرهاد جمهوری و همکاران، ماهیت و ساختار هوش، تهران، گلشن، ۱۳۷۲.
۳. پارسا، نسرین، هوش هیجانی، تهران، انتشارات رشد، ۱۳۸۲.
۴. سیف، علی‌اکبر، روان‌شناسی پرورشی نوین، تهران، دوران، چاپ چهل‌م، ۱۳۸۶.

تصویر: مجاز، یوسفعلی، معجزی



خلاقیت مدیران

اشاره

یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های امروزی، یادگیرندگی است. بنابراین مدیران و کارکنان ادارات و سازمان‌ها همواره در حال یادگیری هستند و مهارت جدید کسب می‌کنند. قدرت هر سازمان متناسب با میزان آموزش دائمی مدیران و کارکنان آن است. در کشورهایی همچون انگلستان، ایده یادگیری در سطح ملی در جهت رسیدن به به یک جامعه یادگیرنده مطرح شده است. آن‌ها معتقدند هزینه‌های یادگیری قابل جبران است. اما این امر مستلزم این است که در یک جامعه یادگیرنده، اصل یادگیری برای همیشه در تفکر یادگیری مرسوم شود و در آموزش و تحصیل نیز اساس تفکر این باشد که ما می‌خواهیم جامعه‌ای یادگیرنده به معنای حقیقی داشته باشیم. (نقل از البرزی و اسلامی، ۱۳۸۴) سنج (۱۹۹۰) نیز در کتاب پنجمین فرمان می‌گوید که سازمان یادگیرنده به سازمانی گفته می‌شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهایی است که می‌خواهد ایجاد کند. مدیران نیاز دارند که برای حفظ بقا، ادارات و سازمان‌ها را با دگرگونی‌ها هماهنگ کنند و برای دستیابی به این امر، باید به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و بدین وسیله همواره خود را آماده پذیرش تغییرات کنند و کارکنان و افراد اداره یا سازمان را نیز با دگرگونی‌ها همراه سازند و آن‌ها را وادار کنند که سازمان را به سمت سازمانی یادگیرنده سوق بدهند؛ زیرا شرط لازم در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده پذیرش تغییرات است. سازمان‌های آموزشی و ادارات آموزش و پرورش نیز اگر بخواهند پویا و اثربخش باشند باید به سمت و سوی سازمان‌های یادگیرنده حرکت کنند و لازمه این امر تغییرات اساسی در ساختار این سازمان‌ها و شیوه نگرش مدیران آن هست. باید توجه داشت که سازمان یادگیرنده یک شبه به وجود نمی‌آید. سازمان‌ها برای رسیدن به این هدف نیاز به پذیرش اعتقادات و فرایندهایی دارند که در طول زمان و به آرامی کسب می‌شوند. (نوری، ۱۳۸۶)

اهمیت و ضرورت

امروزه دیگر سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای که در دهه‌های قبل به وجود آمده بودند کارساز نیستند و توان تطبیق خود با محیط را ندارند. (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵)

تغییرات و تحولات محیطی، اداره سازمان‌های آموزشی را نیز بسیار پیچیده کرده و موجب شده است تا راهکارهایی که در گذشته برای اداره این گونه سازمان‌ها به کار می‌رفت، دیگر کارامدی لازم را نداشته باشد. بنابراین برای مقابله با این موضوع در حوزه مدیریت نیز ما همواره شاهد اندیشه‌های جدیدی هستیم و لازمه اجرای چنین اندیشه‌هایی آن است که سازمان‌های مذکور در شیوه‌های مدیریتی و آموزش‌های سنتی خود تحولات اساسی به وجود آورند تا همواره آماده یادگیری و پذیرش تفکرات نوین برای سازگاری با تغییرات باشند. یکی از این اندیشه‌های نوین مدیریتی که بر یادگیری و سازگاری مداوم تأکید می‌کند «سازمان یادگیرنده» است.

از سوی دیگر در دنیای امروز که سرعت تغییرات بسیار افزایش پیدا کرده و رقابت در سازمان‌ها گسترش یافته است، خلاقیت، کلید بقا و پایداری سازمان‌ها در این عرصه پرتلاطم محسوب می‌شود. امروزه استفاده از توان و خلاقیت کارکنان برای هماهنگی و انطباق با دنیای نوین بسیار مورد توجه قرار گرفته است. (صمدی، ۱۳۸۶)

آموزش و پرورش به‌عنوان یک سازمان اجتماعی از این قاعده مستثنی نیست. استفاده از مدیران خلاق امری است که باید بسیار مورد توجه قرار گیرد. طبق بررسی‌های انجام شده توسط صاحب‌نظران، یکی از عوامل تسهیل و تقویت خلاقیت کارکنان، فضای مناسب و جو مطلوب است. (علوی، ۱۳۸۲).

طبق نظریه استرنبرگ و لوبارت (۱۹۹۹) بروز خلاقیت مستلزم ترکیب و تعامل شش عامل است که یکی از آن‌ها برخورداری از حمایت اجتماعی، محیط تسهیل‌کننده و پاداش‌دهنده است. (شریفی، ۱۳۸۳) خلاقیت در محیط باز و آزاد بارور می‌شود؛ محیطی که کشف نظریات جدید و ارائه راه‌های تازه را تقویت می‌کند.

سوالات و پژوهش

- آیا بین مولفه فرهنگ قوی و خلاقیت مدیران مقطع متوسطه استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین مولفه رهبر متفکر و خلاقیت مدیران مقطع متوسطه استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین مولفه بینش مشترک و خلاقیت مدیران مقطع متوسطه استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین مولفه تسلط فردی (شایستگی شخصی) و خلاقیت مدیران مقطع متوسطه استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین مولفه مبادله اطلاعات و خلاقیت مدیران مقطع متوسطه استان سمنان رابطه معناداری وجود دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، توصیفی (پیمایشی) است و بر مبنای هدف پژوهش کاربردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران مقطع متوسطه استان سمنان که مشتمل بر ۱۷۰ نفرند، تشکیل می‌دهند. نمونه تحقیق بر اساس جدول مورگان ۱۱۸ نفر تعیین گردید که نمونه‌گیری بر اساس طبقه‌ای تصادفی انجام پذیرفته است. روش و ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این کار پژوهشی، کتابخانه‌ای و میدانی است. به این صورت که برای دستیابی به پیشینه تحقیق و مبانی نظری آن با مراجعه به کتابخانه‌ها و مطالعه کتب و مقالات مرتبط، اطلاعاتی گردآوری شد. در مرحله میدانی با استفاده از دو پرسش‌نامه استفاده شده است: پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده (محقق ساخته) و آزمون خلاقیت رندسیپ^۱ (۱۹۸۶) که این آزمون در مقایسه با سایر آزمون‌های خلاقیت، اجرا و نمره‌گذاری ساده‌تری دارد و تأکید مؤلف آن بر سنجش خلاقیت فرد در سازمان است. از روایی محتوایی برای تعیین روایی ابزارها استفاده شده است. بدین منظور از متخصصان آشنا با موضوع تحقیق خواسته شد تا درباره روایی محتوایی پرسش‌نامه قضاوت کنند و در کل این نتیجه

به دست آمد که پرسش‌نامه مورد نظر، از لحاظ روایی محتوایی قابل قبول است. جهت سنجش پایایی ابزار مورد استفاده از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده ۰/۸۷ و برای پرسش‌نامه خلاقیت ۰/۷۶۰۱ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (پیرسون و تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA)) و رگرسیون چند متغیره) استفاده شد.



همان‌طور که ذکر شد، در جهان رقابتی امروز، سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد. تغییرات محیطی، سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند و بدین ترتیب بتوانند به مزیت رقابتی دست یابند؛ بنابراین، یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثر بخشی است. (محسن علیزاده، ۱۳۸۴)

یکی از ابعاد سازمان یادگیرنده وجود فرهنگ قوی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که به نظر مدیران متوسطه استان سمنان برای رسیدن به وضعیت مطلوب لازم است که این بعد را زیاد و خیلی زیاد کسب کنند تا بستری مناسب برای خلاقیت و نوآوری فراهم شود. در رابطه با این بعد باید گفت که سازمان یا اداره‌ای که می‌خواهد به سازمان یادگیرنده تبدیل شود و فرهنگ قوی داشته باشد، باید این ارزش‌ها را القا کند که اولاً: ارزش کل بیشتر از ارزش جزء است و مرزها باید به حداقل ممکن برسند و دوماً: فرهنگ برای عواطف و احساسات افراد سازمان ارزش قائل است و افراد و کارکنان نیز باید برای همدیگر ارزش قائل شوند؛ چرا که فرهنگ موجب حذف مرزها می‌شود و حذف مرزها باعث می‌گردد که عقاید، اطلاعات و افراد، به راحتی به درون سازمان راه یابند و سازمان می‌تواند بدان وسیله دست به اقدامات موزون و هماهنگ بزند تا از یک سو نوآوری و خلاقیت داشته باشد و از سوی دیگر خویش را با عوامل نامطمئن و در حال تغییر محیطی سازگار کند.

یکی دیگر از ابعاد مهم سازمان یادگیرنده وجود یک «رهبر فرابین» است و یافته‌های پژوهش، حاکی از آن است که بعد رهبر نمی‌تواند در خلاقیت مدیران استان سمنان نقش مؤثری داشته باشد. علت این امر این است که مدیران ما هنوز نتوانسته‌اند واژه رهبری را جایگزین مدیریت کنند؛ زیرا مفهوم رهبری از نظر ماهیت وسیع‌تر و متنوع‌تر از مدیریت است. به طور کلی مدیران در سازمان‌ها بیشتر به دنبال تحقق اهداف سازمانی و تأکید و توجه به رعایت قوانین و مقررات هستند و خود را تنها تصمیم‌گیرنده جذب‌دار می‌دانند؛ در حالی که در سازمان یادگیرنده، مدیران باید به عنوان یک طراح، مربی، هادی و مباشر تغییر شناخته شوند. نگرش این‌چنینی به جایگاه مدیریت، روابط میان مدیران و کارکنان را تسهیل می‌کند و تصمیم‌گیری مشارکتی را توسعه می‌دهد.

آرمان (بیش) مشترک نیز یکی از زمینه‌های سازمان یادگیرنده است که می‌تواند زمینه‌ساز خلاقیت باشد؛ چرا که آرمان مشترک در ساده‌ترین سطح، پاسخ به این سؤال است که سازمان می‌خواهد به کجا برسد و ما چه چیزهایی را می‌خواهیم خلق کنیم؟ داشتن چشم‌انداز و آرمان مشترک برای افراد، همانند ستاره‌های آسمان برای یافتن مسیر است؛ دقیقاً مانند آرمانی مشخص که تصویری است مطلوب و منتهای آرزوها. آرمان مشترک نیز تصویری است که در یک سازمان و نزد گروهی از انسان‌ها وجود دارد و برای آن که ایده جدیدی خلق شود و توسعه یابد. باید نیروهای پیش‌برنده بر نیروهای بازدارنده غلبه کنند و شرایط به گونه‌ای باشد که نیروهای پیش‌رونده، ما را به سوی نظر و شیوه جدید رهنمون شود.

از سوی دیگر سازمان یادگیرنده بدون قابلیت و توانمندی فردی به‌وجود نخواهد آمد؛ چرا که طبق این پژوهش، داشتن قابلیت و شایستگی فردی، یکی از عوامل مهم در بروز خلاقیت است. افراد خلاق تازگی و بدیع بودن را ترجیح می‌دهند. پس می‌توان گفت که افراد، به عنوان اصلی‌ترین عناصر سازمان یادگیرنده، چنان‌چه از توانایی‌های شخصی بالایی برخوردار باشند و تغییرات را درک کنند و با آن‌ها همسو شوند، موجب ارتقا و اعتلای خود و سازمانشان می‌شوند؛ چرا که چنین افرادی از سطح توانایی خود آگاه‌اند و کسانی که سطح تسلط فردی بالایی دارند به ابتکار بیشتر دست می‌زنند، در کارشان احساس مسئولیت وسیع‌تر و عمیق‌تری دارند و سریع‌تر یاد می‌گیرند.

یکی دیگر از ابعاد مهم سازمان یادگیرنده داشتن اطلاعات است. اما با توجه به یافته‌های پژوهش بعد اطلاعات نمی‌تواند در

افزایش خلاقیت مدیران استان سمنان تأثیرگذار باشد. ساختار و نظام اداری خشک و غیر منطقی که در سازمان‌های آموزشی وجود دارد در این نتیجه بی‌تأثیر نیست؛ چرا که درون‌گرایی و انعطاف‌ناپذیری را حاکم می‌کند.

ساختار بوروکراتیک و قواعد و مقررات کهنه و فاقد اثربخشی، باعث شده است که اطلاعات فقط از همین مجرای قانونی و سلسله مراتب ردوبدل شود و سازمان غیررسمی نقش چندان در تبادل اطلاعات نداشته باشد. به همین دلیل بعد مبادله اطلاعات نمی‌تواند در چنین محیطی، بستری مناسب برای رشد خلاقیت و نوآوری باشد. این محیط نه تنها فرصت‌هایی را برای خلاقیت فراهم نمی‌کند، بلکه برای ایده‌ها و افکار نو نیز بهای چندان قابل نخواهد شد.

و سخن آخر این که آموزش و پرورش در ایران مانند بسیاری دیگر از سازمان‌ها، سازمان خلاق نیست و به جای این که زمینه بروز و ارتقای خلاقیت را در کارکنان خود فراهم سازد، غالباً آن‌ها را سرکوب می‌کند. در حقیقت سرکوبی خلاقیت در سازمان‌ها نظام‌مند و به قدری رایج است که کمتر مورد سؤال قرار می‌گیرد. اما مدیران عمدتاً نادانسته خلاقیت را سرکوب می‌کنند. وقتی خلاقیت سرکوب می‌شود، سازمان سلاح رقابتی قدرتمند خود، یعنی تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه را از دست می‌دهد و حتی ممکن است توان و تعهد کارکنان را نابود کند. (آماییل، ۱۹۹۸)

بنابراین با توجه به اهمیت مدیران و رفتارشان در مراکز آموزشی که می‌تواند زمینه‌ساز اثربخشی و خلاقیت مدیران باشد، توجه بیشتر به ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری آنان در انتخاب و انتصاب مدیران ضروری به نظر می‌رسد. ■

منابع

- ۱- اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی، سازمان‌های یادگیرنده، ضرورت عصر دانایی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۸۵، ۱۶۹.
- ۲- صمدانی، مریم، بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیت با خلاقیت در مدیران ناحیه ۱ آموزش و پرورش کرمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه کرمان، ۱۳۸۵.
- ۳- علوی، جمال، خلاقیت و شیوه‌های نو در اندازه‌گیری آن، پژوهش‌های روان‌شناختی، شماره ۱ (۲۰۱)، ۱۳۷۲.
- ۴- شیخ اسلامی، راضیه، و اصغر رضویه، پیش‌بینی خلاقیت دانشجویان دانشگاه شیراز با توجه به متغیرهای انگیزش بیرونی، انگیزش درونی و جنسیت، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، ۱۳۸۴.
- ۵- نوری، ایمان، بررسی دانشگاه ارومیه بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده (ویک ولتون) از دید اعضای هیئت علمی دانشگاه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۶



- عنوان: کار اثربخش
- نویسندگان: جولی مورگن اشترن
- مترجم: فضل اله امینی
- ناشر: فرا (تلفن: ۰۱-۸۸۸۸۰۷۰۰)
- تاریخ نشر: ۱۳۸۸

جهان امروز کار، جهانی رقابتی، پیچیده و ترسناک است. در چنین جهانی یگانه چیزی که امنیت شغلی فرد را تضمین می‌کند هوشمندی، دانش، مهارت، قابلیت و هنر اوست که باید پیوسته و متناسب با نیازهای بازار کار، رشد و پرورش یابند.

این کتاب خوانندگان را در شناخت مناسبات گوناگون کاری راهنمایی می‌کند. اولین نکته‌ای که نویسنده به آن اشاره دارد این است که «در هزاره جدید جایی برای کندهی و کاهلی نیست.»

یکی از رهنمودهای اساسی کتاب، برقراری رابطه «برد-برد» در محیط کار است. بی‌شک کاری که بر پایه «برد-بخت» بین کارمند و کارفرما شکل گیرد به کاری اثربخش نمی‌انجامد.

نکته بعدی کتاب، برخورداری از نگرش مثبت در محیط کار است. چرا که منفی‌بینان، منفی‌گویان و منفی‌یافتان، مانع از ایجاد یک فضای کاری شاد و سالم می‌شوند و در نهایت سبب پایین آمدن روحیه کار و سازندگی و در نتیجه کاهش بهره‌وری می‌شوند.

این کتاب در کنار رهنمودهای کلان، راهکارهایی بسیار کاربردی و ریزه‌کاری‌هایی در مورد چگونگی انجام کار اثربخش ارائه می‌دهد. مانند: تنظیم رابطه با مدیر یا سرپرست، به نظم آوردن میز کار، مدیریت زمان و اطلاعات.

مطالعه این کتاب را به همه مدیران عزیز توصیه می‌کنیم. ■



دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله‌های رشد آشنا شوید

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

مجله‌های دانش‌آموزی

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

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

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

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

مجله‌های بزرگسال اختصاصی

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

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

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

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

◆ تلفن و نمابر: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۷۸



آورده اند که...



تصویرساز: ابوالفضل محترمی

تکراری

مدیری که هیچ وقت به موقع به مدرسه نمی آمد، سر دانش آموزانی که دیر آمده بودند، فریاد کشید و گفت: «اگه یک دفعه، فقط یک دفعه دیگه، دیر بیایید، اخراجید!» او در طول خدمتش، به طور مرتب این جمله را تکرار کرد تا بازنشسته شد.

نگهبان

مدیری، آن قدر کتابخانه مرتب و پر از کتاب مدرسه اش را دوست داشت که دائم از آن مواظبت می کرد و هرگز اجازه نمی داد، دانش آموزان به کتاب های آن دست بزنند یا آن ها را به امانت بگیرند!

تشخیص درست

مدیری اسم و فامیل همه ی کارکنان اداره آموزش و پرورش را با تمام اقوام و خویشان می دانست، اما اسم پنج نفر از دانش آموزان مدرسه اش را نمی دانست؟ ■



برگ اشتراک مجله های رشد

شرایط:

۱. پرداخت مبلغ ۷۰/۰۰۰ ریال به ازای یک دوره یک ساله مجله ی درخواستی، به صورت علی الحساب به حساب شماره ی ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت شعبه ی سه راه آرمایش (سرخه حصار) کد ۳۹۵ در وجه شرکت افست.
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده ی اشتراک باپست سفارشی. (کپی فیش را نزد خود نگه دارید.)

♦ نام مجله های درخواستی:

.....
.....

♦ نام و نام خانوادگی:

.....

♦ تاریخ تولد:

.....

♦ میزان تحصیلات:

.....

♦ تلفن:

.....

♦ نشانی کامل پستی:

.....

استان: شهرستان:

.....

خیابان:

.....

پلاک: شماره ی پستی:

.....

♦ در صورتی که قبلاً مشترک مجله بوده اید، شماره ی اشتراک خود را بنویسید:

کد اشتراک:

امضا:

- صندوق پستی مرکز بررسی آثار: ۱۵۸۷۵/۶۵۶۷
- صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- وبگاه: www.roshdmag.ir
- امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰
- پیام گیر مجله های رشد: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۸۲

یادآوری:

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