



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره دهم/مهر ماه ۱۳۹۰/ شماره پیاپی در پی ۷۸/ ۳۲ صفحه/ ۲۵۰۰ ریال
www.roshdmag.ir



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر انتشارات کمک آموزشی

مدیریت مدرسه

- ۲/ مدیریت؛ علم، هنر یا حرفه؟/ سردبیر
- ۳/ تازه شو!/ دکتر محمد علی شامانی
- ۴/ نماز، نیاز، تربیت/ حجت الاسلام والمسلمین دکتر محی الدین بهرام محمدیان
- ۶/ راز ماندگاری/ فاطمه خرقانیان
- ۹/ رهبر اول حرکت می کند/ دکتر ابوالفضل بختیاری
- ۱۰/ شایستگان، ناخدای تربیت/ حسین احمدی
- ۱۲/ آموزش و پرورش لزوماً مقدمه دانشگاه نیست/ دکتر حیدر تورانی
- ۱۴/ دانش آموز کوچک، داور بزرگ/ المیرا ملک محمدی
- ۱۶/ فراتر از حرف/ سید عبدالله محبی
- ۱۷/ کتابخانه مدیریت مدرسه
- ۱۸/ باهمراهان
- ۱۹/ ویژه نامه آموزش ضمن خدمت
- ۲۰/ مهارت ارتباطی برای مدیران آموزشی/ دکتر داوود محمدی، دکتر حیدر تورانی
- ۲۶/ روابط انسانی در مدرسه/ دکتر حیدر تورانی، دکتر محرم آقازاده

● مدیر مسئول: محمد ناصری ● سردبیر: حیدر تورانی
● شورای برنامه ریزی و کارشناسی: مرتضی مجدفر، داوود محمدی، صادق صادق پور، محرم آقازاده، نوبه شادالویی
● مدیر داخلی: شهلا فهیمی ● ویراستار: فریدون حیدری ملک میانه ● طراح گرافیک: سید حامد الحسینی

● نشانی دفتر مجله: تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶
● صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
● تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴ ● نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸
● وبگاه: www.roshdmag.ir
● رایانامه: modiriat@roshdmag.ir
● تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱
● کد مدیر مسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱
● کد مشترکین: ۱۱۴
● نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱
● تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰۰
● شمارگان: ۴۵۰۰۰ نسخه
● چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشی و پژوهشی و اطلاع رسانی مرتبط باشد و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته باشد و متن اصلی نیز همراه آن باشد. چنانچه مقاله را خلاصه می کنید این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه، از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می کند. 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 برنامه ریزی مجله در رد قبول و ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورت تأمین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات کمک آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است. مجله از بازپس فرستادن مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، معذور است.

با آرزوی سالی سرشار از بهترین ها

مدیریت؛ علم، هنر یا حرفه؟

مدیریت مدرسه هم هنر است، هم حرفه و هم علم. هنر است چون باید بتوانیم با سلیقه‌های مختلف کنار بیاوریم و آن‌ها را کنار هم قرار دهیم. کدورت‌هایی را که در اثر با هم بودن و با هم کار کردن به وجود می‌آید، رفع کنیم. همزمان با فردی که در حال گفت‌وگو هستیم باید بتوانیم دیگری را که تازه از راه رسیده و سلام می‌کند، با لبخند جواب دهیم. به تفاوت‌های فردی افراد توجه داشته باشیم و در انجام کارها این نوع ملاحظات را دقیقاً رعایت کنیم. در مقابل برخوردهای تند و بی‌منطق برخی به‌خصوص در جمع کارکنان صبور باشیم و در مواقع بروز بحران و یا بد اخلاقی‌هایی در مدرسه، بر خود مسلط باشیم.

و اما مدیریت یک حرفه است زیرا باید قادر باشیم دفاتر مالی مدرسه را پایش کنیم. به سیستم کامپیوتری مدرسه سری زده و فرایند آن را مورد نظارت قرار دهیم. در جمع والدین و دانش‌آموزان و معلمان سخنرانی کنیم و خواسته‌های مدرسه را به آنان منتقل کنیم. از قوانین و مقررات مدرسه‌داری به خوبی بهره بگیریم. اگر روزی دفتردار مدرسه (معاون اجرایی) نبود، بتوانیم خواسته‌های والدین و یا اداره را برآورده کنیم. نبود مربی و معاون را در روزهایی که به جهت برخی از مشکلات در مدرسه حضور ندارند و یا برای حضور در جلسه‌ای به اداره می‌روند، جبران کنیم.

باری مدیریت یک علم نیز محسوب می‌شود. چون باید بتوانیم از اصول و نظریه‌های علم مدیریت برای ارتقای کیفیت مدرسه بهره بگیریم. آشنایی به میزان ضرورت، با نرم‌افزارهای مختلف مدیریتی، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، سیستم‌های الکترونیکی مالی و دفتری، اتوماسیون اداری، روش‌ها و فنون نظارت و راهنمایی، برنامه‌ریزی راهبردی و... از زمره مثال‌های علم مدیریت به شمار می‌آیند. اما به راستی مدیریت به منزله علم، هنر و حرفه چیست؟ مدیریت تا چه حد مبتنی بر یافته‌های علمی و تا چه حد مبتنی بر هنر یا حرفه است؟

یادمان باشد که بخشی از دانش مدیریت از طریق آموزش فرا گرفته می‌شود، ولی بخشی دیگر آن باید ضمن کار آموخته شود؛ به این ترتیب، آن بخش از مدیریت را که با آموزش فرا گرفته می‌شود «علم مدیریت» و بخشی از آن را که از طریق کسب تجارب و اندوخته‌ها حاصل می‌شود، حرفه و چگونگی به کارگیری آن‌ها در شرایط و موقعیت‌های گوناگون «هنر مدیریت» است.

علم دانستن است و حرفه و هنر توانستن. بنابراین سفارش می‌شود در مدیریت مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و دانسته‌های نظری را آموخته، اخلاق حرفه‌ای را رعایت کنیم و برنامه‌های آموزشی ویژه یا ضمن خدمت را از یاد نبریم. چرا که پیش‌بینی عواملی متغیر نظیر پول، مواد، محصولات، خدمات و کارکنان که مدیران با آن سر و کار دارند، دشوار و انطباق آن با معیارهای علمی مشکل است. بنابراین بکوشیم تا با آگاهی مدیریت کرده و مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی را فراموش نکنیم. با آرزوی سالی سرشار از بهترین‌ها برای همه شما مدیران فهیم مدارس کشور.

سرمدبیر

/سرآغاز/



تازه شو!

دکتر محمدعلی شامانی

اشاره

«خواب را نهیب زن»، صفحه تازه‌ای نیست؛ کتابی است کهن که سال‌های سال پیش روی ما گشوده مانده؛ همان زمان که پیامبر مهر و دلدادگی، جان‌هایمان را به نوای توحید طراوات بخشید و امیر قافله ایمان، راه روشن آن را پیش روی ما ترسیم کرد؛ پس آن‌گاه آئینه‌داران تبار بندگی ایمان، ائمه طاهرین (س) ما را به سرچشمه آب‌های زلال فرا خواندند؛ چنان که هرگاه کسی پا به راه ایمان گذارد، به سرچشمه‌های آب‌های گوارا دست یافت.

«خواب را نهیب زن» لب تر کردن از چشمه ناب اهل آسمان است.

کمی درنگ، اندکی تأمل، خبرها و تازه‌ها تو را تغییر نمی‌دهند. تغییر در گرو تازه شدن و تازه شدن در گرو خردمندی! این روزها، همه دنبال «تازه» ها می‌گردند. انگار در جست‌وجوی تازگی بودن، لذتی متفاوت دارد. این که این تازگی به چه کار می‌آید، چندان مهم نیست. همه می‌خواهند با در اختیار داشتن تازه‌ها، آینده را از آن خود کنند! می‌خواهند با «تازه» ها پادشاهی کنند. پادشاهان عرصه علم و فناوری (!) گمان می‌کنند که تغییر جهان در گرو دستیابی به تازه‌هاست. گفته‌اند که «آینده از آن اشخاصی از نوع دیگر و با ذهن‌های متفاوت است.» اما این اشخاص هرگز به این سؤال پاسخ نگفته‌اند که فرصت تغییر در عصری که «دانش» اساس و پایه آن را شکل داده است آیا فقط و فقط با انبوه تازه‌ها به دست می‌آید. ارزش انسان، این موجود شگفت‌انگیز، با سنجه ناب و بی‌بدیل «خرد» سنجیده می‌شود، پرسه زدن در تازه‌ها، خیال را مشوش می‌سازد، بی آن که درنگی خردمندانه ایجاد کند. چه آن که خردمند، بیهوده خواه نیست. آیا هر تازه‌ای شایستگی ورود به دنیای خیال ما را دارد؟ تازه‌های بی‌بنیاد بر خاطر آرام مردمان شیار می‌کشند و روح را مجروح می‌کنند. بی‌سامانی اندیشه، محصول بی‌خردی است.^۲

خردمندی پرسه زدن در پشت ویتترین‌ها، عبور کشار از خیابان‌های طویل و وبگردی‌های بی‌حساب و نوک‌زدن به اطلاعات و برچیدن دانه‌های تازه نیست.

«خردمندی جان مایه آدمی است.»

انسان به خرد و عقل خویش انسان است، نه اندک دارایی‌هایی که هر روز رنگ می‌بازد و زود کهنه می‌شود: «لانسان بعقله».^۳ خرد انسان است که راه و روش زندگی را به وی باز می‌نماید و او را از کورمه‌های زندگی عبور داده به بزرگ‌راه‌های روشن ایمان می‌رساند. اما تازه‌های پرتردید ما را از تأمل و شناخت باز خواهد داشت. امام علی (ع) فرو گذاشتن کارهای بیهوده را نشانه خردمندی می‌داند: «بافرو گذاشتن کارهای بیهوده، خردت کامل می‌گردد».^۴

تازه‌جویی آفت روزگار ما شده است. فزون خواهی در «تازه» ها، ما را سخت ناتوان خواهد کرد؛ خردمند آن است که به کاری خردمندانه دست زند. در روزگار ما ساعت‌ها و لحظه‌های گران قدر ما، در جست‌وجوی شنیدن و خواندن تازه‌هایی می‌گذرد که عمر آن‌ها کمتر از یک روز است اما جان را لگدکوب می‌کنند و روح را آزرده می‌سازند. خردمند در کمین لحظه‌هاست؛ با جاهلان نمی‌ستیزد، جاهلان را به همدمی یا هم‌صحبتی بر نمی‌گزیند. بردبار است، هرگاه بخواهد سخن بگوید، پیش از آن خوب می‌اندیشد. به هنگام خاموش است و هرگاه فضیلتی دید، آن را غنیمت می‌شمارد.^۵ و هر چیز را در جای خود به کار می‌گیرد. خردمند زمانه خویش را نیک می‌شناسد و در سر هیاهوهای تازه ندارد.

پی‌نوشت

۱. یک ذهن کاملاً جدید، ترجمه سیدرضا افتخاری، بامشاد، ص ۹
۲. غررالحکم، ج ۴، ۴۰۴، ۱۳۳۵ و ۳۷۲
۳. غررالحکم ۱۴؛ «الحکم» ۲۱۸
۴. غررالحکم، ج ۱۷۱۷ و ۳۳۹۱.
۵. تحف‌العقول، ص ۲۸
۶. نهج‌البلاغه، حکمت ۳۳۵

نماز و خانواده

مرکز و كانون نماز مسجد است و مناسب‌ترین محلی که یک نمازخوان را تربیت می‌کند، خانواده است. در قسمت‌هایی از قرآن کریم، موضوع نماز و خانواده مورد توجه قرار گرفته است. یکی از این قسمت‌ها، سوره مبارکه مریم است که وقتی از حضرت اسماعیل صادق الوعد یاد می‌کند، بیان می‌دارد «يَا مُرْأَهُهُ بِالصَّلَاةِ وَالزَّكَاةِ وَكَانَ عِنْدَ رَبِّهِ مَرْضِيًّا» (مریم، ۵۵) یکی از روش‌های پیامبرانه آن بزرگوار، این بود که اهل خودش را به نماز فرا می‌خواند. هم‌چنان که پیامبر بزرگوار اسلام (ص) هم از جانب خداوند متعال مأموریت یافته بود که اهل خود را اول به صلاه دعوت کند. «وَأْمُرْ أَهْلَكَ بِالصَّلَاةِ وَاصْطَبِرْ عَلَيْهَا» (طه، ۱۳۲) خاندان خود را به نماز دعوت کن و نسبت به این هم شکبیا باش. یعنی امر نماز یک دعوت مستمر است. در قسمتی از قرآن کریم نیز از لقمان حکیم به حکمت یاد می‌کند که خداوند متعال، لقمان را حکمت داده و یکی از کارهای حکیمانه لقمان که از نشانه‌های حکمت لقمان محسوب می‌شود، دعوت از فرزند خودش برای نماز است. «هم نماز را به‌پا دار و هم امر به معروف کن». پس معلوم می‌شود که نماز جایگاه ویژه‌ای در خانواده دارد و مخاطب پیامبر در موضوع نماز، می‌تواند خانواده خودش باشد؛ چرا که اگر پیغمبری، مأموریت باید که خانواده خود را به نماز دعوت کند، امر گزافی نیست. یعنی هزینه کردن یک پیامبر برای دعوت به نماز داخل یک خانه کار مهمی است. اگر موضوع اجلاس هم «موضوع نماز و خانواده» باشد، درحقیقت یعنی یک امر پیامبرانه انجام می‌گیرد. برای این که نماز اولین ارتباط با خداوند متعال است. اساساً نگاه

// بهداشت و سلامت روان //



کلید واژه ها: نماز، خانواده، مسجد

اشاره

نوزدهمین اجلاس سراسری نماز با عنوان «نماز، خانواده و مسجد» سال گذشته در استان خراسان جنوبی در شهر بیرجند برگزار شد. آقای دکتر محی‌الدین بهرام محمدیان، رئیس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی یکی از سخنرانان این اجلاس بودند. به دلیل اهمیت مسئله نماز به عنوان فریضه مهم، انسان‌ساز و تربیت‌کننده، بخشی از سخنان ایشان را در پی می‌آوریم.

نماز، نی

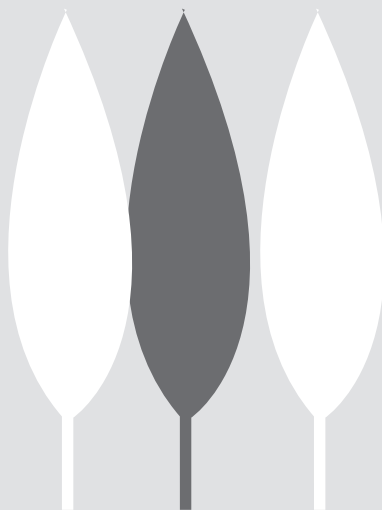
حجت الاسلام والمسلمین دکتر محی‌الدین بهرام محمدیان



من با استفاده و برگرفته از قرآن کریم، این است که نماز معنای حیات انسانی است. حیات نباتی و حیات حیوانی را همه دارند. اما اگر انسان بخواهد زندگی انسانی داشته باشد و زندگی او با زندگی موجودات دیگر متفاوت شود، این تفاوت در نماز است. چرا که نفس کشیدن، خوردن، تولد و کار کردن را با حیوانات دیگر مشترک هستیم. آن که مزیت انسان است، عبادت و بندگی است. حتی علم هم مزیت انسان نیست. چون برخی از حیوانات هم علم یاد می‌گیرند و تعلیم می‌بینند. آن چه به حیات انسان معنا می‌بخشد، بندگی است که تجلی آن در نماز است. و لذا وقتی پیامبران، این معنا را در خودشان متجلی می‌کنند، می‌خواهند بگویند که پیام معنوی نماز، بسیار مهم است. حضرت عیسی مسیح (ع) عرضه می‌دارد، «وَأَوْصَانِي بِالصَّلَاةِ وَالزَّكَاةِ مَا دُمْتُ حَيًّا» (مریم، ۳۱) خدا مرا به نماز سفارش کرده تا زمانی که زنده‌ام. همین سنت حسنه اسلامی است که از تولد تا دم مرگ با ما خواهد بود و لذا فرزند مسلمان که متولد می‌شود، بر گوش راست او اذان می‌گویند. اولین واژه اذان، نام مقدس الله است: الله اکبر؛ و در گوش چپ او اقامه می‌گویند. الله اکبر اولین چیزی است که باید این گوش را بنوازد. اولین طنینی که بر این گوش باید بیفتد، نام مقدس الله است. وقتی مسلمان در حال احتضار است و رو به قبله خوابیده، می‌گویند بر او کلمه توحید را تلقین و بیان کنید. «لا اله الا الله» آخرین کلمه‌ای است که از این زبان باید بیرون بیاید و نام مقدس الله است. زندگی با شنیدن و گفتن الله آغاز می‌شود و پایان می‌پذیرد. اگر زندگی بین این گفتن و شنیدن معنا پیدا کند، زندگی انسانی و الهی خواهد شد. یعنی آن معرفت حاصل می‌شود که «ما خلقت الجن والانس الا ليعبدون» (ذاریات، ۵۶). اگر این باشد، حیات انسانی است. و انسان این امور را در خانه یاد می‌گیرد. چرا که خانه اولین معبد است. اولین مدرسه و جایی است که انسان، بندگی را می‌آموزد. یکی از مواردی که بر آیه شریفه «واجعلوا بيوتكم قبله...» معنا پیدا می‌کند، این است که بعضی‌ها گفته‌اند قبله به معنای مقابل است. یعنی خانه شما محل عبادت باشد. در آموزه‌های اسلامی توصیه شده که مصلائی در داخل خانه خودتان داشته باشید. یعنی محل سجاده شما در خانه‌تان معلوم باشد. یعنی این خانه باید محل مصلی و نماز داشته باشد. خانه مسلمان از خانه غیر مسلمان با همین مصلی شناخته می‌شود. باید ترتیب خانه را به گونه‌ای ایجاد کنیم که اقامه کننده نماز تربیت شود. لذا باید راه کارهای این کار و موانع آن بررسی گردد. صاحب نظران باید بگویند که ما چگونه خانه‌هایمان را نمازی کنیم. به تعبیر دیگر، چگونه مساجد را داخل خانه‌هایمان بیاوریم که مکان زندگی ما نوعی مسجد باشد؟ یعنی، امتداد خانه‌های ما مسجد باشد. خانه مسجدی بنا و خانواده مسجدی تربیت کنیم. اعضای خانواده، از خانه به مسجد بروند و از مسجد هم به خانه برگردند؛ خانه محل عبادت و نوعی مسجد باشد. پیوند خانه و مسجد چگونه اتفاق بیفتد؟ امام جماعت مسجد، چگونه در خانه نفوذ معنوی داشته باشد و خانه‌ها چگونه با مساجد مرتبط شوند.

باید مراقبت‌ها اتفاق بیفتد. مثلاً مربی بهداشت ما مسواک زدن فرزندانمان را زیر نظر بگیرد. ناخن و موی سرشان را کنترل کند. البته این در مورد بهداشت بدن است. چنین مراقبتی برای بهداشت روان هم باید باشد. رفتارهای خوب باید نهادینه شود. خانه، مدرسه، محیط اجتماعی، مراکز مذهبی و مراکز تبلیغی هم باید کار همدیگر را تکمیل کنند و پشتیبان هم باشند. یکی از جملات خیلی فاخر و پرمغزی که مقام معظم رهبری در باب نماز دارند این است که فرمودند: «ثمره حکومت صالحان بر پایه نماز است.»

از، تربیت



گفت وگو/

پای صحبت حسن سلطان زاده، مدیر مدرسه راهنمایی مصطفی خمینی

رازمان دگاری

گفت وگو: فاطمه خرقانیان

اشاره

بیست و دو سال مدیریت کردن در یک مدرسه، اتفاقی است که به این سادگی‌ها در سیستم مدیریتی کشور ما رخ نمی‌دهد. حسن سلطان زاده، مدیر مدرسه راهنمایی مصطفی خمینی، مدیر موفقی است که توانسته با حضور مداوم بیست و دو ساله‌اش کارنامه‌ای موفق از عملکرد خود ارائه دهد، او که شاگرد بزرگانی چون شهید رجایی بوده معتقد است که عشق به معلمی و اتخاذ تقوای عملی در کار را از منش شهید رجایی برگرفته است. با وی درباره «راز ماندگاری‌اش» به گفت‌وگو نشستیم.

● آقای سلطانزاده، چطور شد با وجود تغییراتی که در سیستم آموزش و پرورش ما متداول است، ۲۰ سال مدیر یک مدرسه باقی ماندید؟
○ تقریباً ۲۳ سال! البته ۸ سال هم در همین مدرسه تدریس می‌کردم. انگیزه‌های زیادی در این قضیه دخیل بود، البته روزی که مدیریت را شروع کردم، هدفم این نبود تا آخر مدیر بمانم. ولی تقدیر این طور بود.



● یعنی خودتان نمی‌خواستید؟

○ ببینید منظورم این بود که من از ابتدا چنین هدفی نداشتم. برای من کیفیت کار اهمیت داشت. تلاشم بر این بود که در کارم فرد موفق باشم. شاید یکی از دلایل ماندگاری‌ام این بود که اگر کار و تلاشی انجام می‌شود، حضور داشته باشم تا نتیجه‌اش را ببینم. دیدن نتیجه برایم رضایت‌خاطر ایجاد می‌کرد و باعث می‌شد در کار خسته نشوم. دوست داشتم اگر امروز در هر جایگاهی هستم، پایان سال جای دیگری باشم؛ یعنی تغییر و ارتقا در کارم را ببینم. یکی از عوامل موفقیت‌م این بود که همیشه به دنبال کیفیت مستمر در مدرسه بودم. یک زمانی دانش‌آموزان مدرسه ما میان مدارس منطقه از نظر تحصیلی رتبه ۱۸-۱۷ بودند. وقتی کارم را آغاز کردم، گفتم این فاصله را باید به حداقل برسانم. این قضیه به جایی رسید که کمتر از ۸ سال تا مدت‌ها رتبه اول علمی منطقه را کسب می‌کردیم. این دیدگاه را با کمک و مشارکت همگانی همکاران اجرا و عملی کردیم. یکی دیگر از رازهای موفقیت‌م این بود که از تمام توانمندی‌های همکاران نهایت استفاده را کردم. جلب نظر همکاران خیلی برایم مهم بود و سعی می‌کردم که از من راضی باشند. در عین حال، می‌کوشیدم در طول کار مقاومت همکاران را مهار کنم اما مقاومت را نمی‌شکستم. نیروهای بازدارنده و جلوبرنده را در ابتدای سال شناسایی و از آن‌ها به جای خود، استفاده می‌کردم. در عین حال، همواره اشتباهاتم را از جانب همه می‌پذیرم و بابتش عذرخواهی می‌کنم. سعی من این است که روش‌های کهنه و ناکارآمد را دور بریزم و از نوآوری‌ها و روش‌های روزآمد در کارم استفاده کنم.

● راز ماندگاری شما در چیست؟

○ من علت ماندگاری را در دو چیز می‌بینم، یکی توانمندی‌های فردی و دیگری رعایت موارد اخلاقی که به شخصیت مدیر برمی‌گردد. من سعی کردم در همه مسائل فردی پاک و پرهیزگار باشم. از نگاه من مدیر یک امانت‌دار است، لذا در مسائل مالی مدرسه خیلی خیلی رعایت کردم. حتی یک ریال هیچ وقت غیر از حساب دولتی مدرسه جای دیگری نبوده است. سعی کردم از یک حبه قند نیز برای استفاده شخصی خودم پرهیز کنم. کوشیدم در کنار اعمالم پرهیزگاری، زهد و تقوا باشم. ویژگی دیگری که می‌تواند منجر به مدیریت ماندگار شود، مردم‌داری است. مدیر باید تکریم ارباب‌رجوع و تعامل نزدیک با اولیا را در صدر رفتارهای خود قرار دهد و من یکی از دلایل ماندگاری خود را در رعایت این نکته می‌دانم.

شاید هم یکی از انگیزه‌های ماندگاری من اعتقاد به ارزش‌ها باشد. در هر حال، معلم من شهید رجایی بوده است. از طرفی، چند نفر از معلمان ما در بمب‌گذاری‌ها به شهادت رسیدند. مثل شهید سلیمی جهرمی، شهید حسینی، دبیر ادبیات فارسی و شهید رجایی که درواقع الگوی ما بود. ما که نمی‌دانستیم آن‌ها روزی به مقامی می‌رسند. در دبیرستان دانش‌آموز او بودم و وقتی معلمی او و محبت‌هایش را می‌دیدم، می‌گفتم خدایا می‌شود روزی معلم شوم! راستش خجالت می‌کشم وقتی فکر می‌کنم آن‌ها شهید شدند. ما چه کردیم؟ هیچ.

● شما یکی از مهارت‌های مدیر را توانایی در جلب مشارکت همگانی عنوان کردید، از چه روش‌های کاربردی برای جلب مشارکت همکاران و یا اولیا استفاده می‌کردید؟

○ حقیقتاً جلب مشارکت همگانی یک فن است. من ابتدا هدف‌گذاری می‌کردم، سپس براساس اهداف توانمندی‌ها را می‌سنجیدم و طی جلساتی که برگزار می‌شد با

صحبت و گفت‌وگو به آن‌ها انگیزه می‌دادم. به‌طور مثال از مهارت کار گروهی بهره می‌گرفتم.

● ممکن است این مطلب را تشریح کنید؟

○ با توجه به رشته و تخصص‌ها و انگیزه‌هایشان آنان را می‌سنجیدم و به آن‌ها مسئولیت می‌دادم. وقتی مسئولیت می‌گرفتند، متعهد بار می‌آمدند. مثلاً می‌دیدیم که درصد قبولی سال ۷۵، ۴۶ درصد است و طی بررسی مشخص می‌شد که مثلاً ریاضی یا علوم با موفقیت کم‌تری همراه است به‌نحوی که مانع ارتقای رتبه ما می‌شود. ما با معلمین این درس یک کارگروه تشکیل می‌دادیم، صحبت می‌کردیم و بعد بررسی می‌کردیم که هریک از معلمین ریاضی در کدام پایه موفق‌تر خواهد بود و با این روش آن‌ها را درگیر کار می‌کردیم. با وجود همه مشکلات، کارگروه‌های ما هر ساله به شکل جدی فعال بوده است.

● مشارکت اولیا را از چه طریقی جلب می‌کردید؟ آیا حضورشان در اداره مدرسه به شکل فعال بوده؟ تا چه حد در حل مسائل و مشکلات همکاری می‌کردند؟

○ من معتقدم که ما یک نیروی انسانی غنی و توانمند در اختیار داریم و آن هم انجمن اولیای دانش‌آموزان است، یکی از مؤلفه‌ها و بازوهای توانمند کاری در این مدرسه انجمن اولیا و مربیان بوده است. علی‌رغم این که در اکثر مدارس از این انجمن به‌عنوان بازوی مالی استفاده می‌کنند، اما من از این مسئله پرهیز می‌کنم. در عوض هر دو هفته یک‌بار، روزهای پنج‌شنبه بالغ بر ۳-۴ ساعت به همفکری می‌پردازم. از مسائل بهداشتی، علمی، تجهیزات مدرسه گرفته تا مسائل دینی و اخلاقی و تفریحی و با این روش



کار کنم. ولی بودن کنار دانش آموز خیلی برایم بالارزش است و از این مسئله لذت می برم. در طول عمرم، هرگز از هیچ چیز بیش تر از کنار دانش آموز بودن لذت نبرده ام. واقعاً این حرف شعار نیست، وقتی هفتم مفید بودن شد، دیگر تفاوتی نمی کند که در این اتاق یا اتاق دیگر باشیم. مهم این است حالا که در این جا مشغولم، کارم را به نحو شایسته ای انجام دهم. البته نکته دیگری هم وجود دارد و آن این که شاید من خوش شانس بوده ام.

همیشه افراد مافوق من انسان های بسیار فرهیخته ای بودند. رئیس منطقه ها همه عالی بودند. چه از نظر اندیشه، فکر، تقوا، تعهدات کاری و دوری در کار. همه خوب بودند. شاید همه مورد تأیید نباشند ولی اکثریت آن قدر خوب می نمودند که برایم به عنوان یک الگو مطرح بودند. هر وقت پای صحبت آن ها می نشستم، حس می کردم چقدر در کارشان هدفمند و برنامه دار هستند. در این شرایط، حس می کردم باید بایستم و پایه پای آن ها کار کنم و تا جایی که مطلعم، همه آن ها هم از عملکرد این مدرسه رضایت نسبی داشته اند.

● به نظرتان همیشه فردی «بله قربان گو» بودید؟

○ نه، این طور نبود که مثلاً کاری کنم رئیس منطقه از من خوشش بیاید و این باعث ماندگاری من شود. من چنین روحیه ای نداشتم. مسئولانم آدم های خوش فکری بودند و خوش فکری آن ها به من انگیزه و تعهد می داد.

● نظریه ای وجود دارد مبنی بر این که وقتی مدیریت فردی طولانی شد، نوآوری و خلاقیت او کمرنگ شده دچار روزمرگی می شود. با توجه به این که شما به کیفیت در کار اعتقاد دارید، چه طور خلاقیت در کارتان را حفظ کردید؟

○ براساس برخی نظرات، پسندیده نیست که یک نفر جایی ماندگار باشد. ولی من خودم معتقدم انسان وقتی جایی باشد، احساس مالکیت بیش تری نسبت به کار دارد. اگر من امروز کاری را شروع کردم، فردا به پای من نوشته خواهد شد. لذا بهتر است که من از نزدیک کنار کار باشم و نتیجه اش را ببینم. لذا همواره سعی می کنم که در کار بهره وری و ارتقا به وجود آورم. برای رسیدن به کیفیت همیشه به دنبال نوآوری ها بودم و سعی می کردم اطلاعاتم را از طریق مطالعه کتاب، شرکت در همایش ها و سخنرانی ها به روز کنم. با چند مدرسه آموزشی بسیار موفق شهر تهران (مثل علوی) در ارتباط مستقیم هستم. با اساتید موفق مثل (استاد خورشیدی، حسینی، موسوی) همیشه در ارتباطم (هنوز که هنوز است وقتی درباره موضوعی به بن بست می رسم با آن ها تماس می گیرم و راه حل می خواهم). من از ۲۰ سال پیش تاکنون با مدرسه مهدوی که ارزشیابی توصیفی و... دارد، در ارتباط بوده ام. چون می دیدم که این ها با مدارس خارج از کشور در ارتباط هستند، سعی می کردم اطلاعاتم را از این طریق افزایش دهم و لذا شما مشاهده می کنید که یکی از مدرسه های منتخب شهر تهران در ارتباط با طرح ارزشیابی توصیفی مدرسه ما بود. ما همواره در مدرسه تغییرات داشته ایم؛ تغییراتی که همه در جهت رشد بوده. از نظر علمی، تربیت اخلاقی و دینی دانش آموزان همواره امسال مان بهتر از پارسال است. نمی گویم به همه ایده آل هایم

از فکر، اندیشه و سایر توانمندی های آن ها استفاده می کنم.

● از چه طریقی توانایی ها را شناسایی می کنید؟

○ ما ابتدای سال سعی می کنیم اولیا را بشناسیم. مثلاً ببینیم کدام یک تحصیل کرده است و تحصیلات کدام یک برای مدرسه ما مفید خواهد بود. به شکل رسمی انجمن اولیا باید ۱۳-۱۲ نفر عضو داشته باشد؛ اما ما با چنین روش هایی توانسته ایم انجمنی داشته باشیم که بالغ بر ۵۰ عضو فعال دارد. من از اولیا خواسته ام که هر کدام در هر شغلی که هستند، روزانه یک لحظه به فکر مدرسه بچه شان باشند و از خود بپرسند که من به عنوان مثلاً کارگر یک کارخانه، کارمند یک وزارتخانه، رئیس یک بخش و... چه قدم مثبتی می توانم برای رفع مشکلات مدرسه بردارم. امروز یکی از اولیا زنگ زد و گفت شما روزی درباره هوشمند کردن مدرسه صحبت کردید. در محل کارم ۴۰ عدد رایانه است، صحبت کرده ام که آن ها را به شما بدهند. حال اگر

علت ماندگاری را در دو چیز می بینم، یکی توانمندی های فردی و دیگری مسائل اخلاقی که به شخصیت مدیر برمی گردد

او ۴۰ تا را نگیرد، ۴ تا را که می گیرد. این یک نمونه بارز درگیر کردن والدین در امور مدرسه است.

● هیچ وقت مسئولین بالاتر نخواستند مدرسه شما را عوض کنند و یا هر تغییر دیگری اعمال نمایند؟

○ معمولاً پیشنهادهایی می شد که جاهای دیگر و یا در کارهای دیگر مشغول شوم. یا حتی در قسمت های دیگر سازمان

/ یک نکته از این معنی /

رسیده‌ام. ولی واقعاً در طی این ۳۰ سال ایستا نبوده‌ام.

● **حتماً در طول کارتان با نقد همکاران نیز مواجه شده‌اید. تا چه حد مدیر انتقادپذیری بودید؟**

○ من همکاری دارم که حدود ۱۸ سال است با من کار می‌کند و همیشه هم ناراضی است. یعنی نسبت به خیلی مسائل معترض است. ولی من احترام خیلی زیادی برای او قائلم. چون می‌دانم انتقاد او در جهت ارتقای دانش‌آموزان و رشد مدرسه است. ممکن است بعضی اوقات، بعضی انتقادها غیرمنطقی باشد ولی من تحمل شنیدن انتقاد همه را دارم. اگر یک ولی بیاید رودرروی من تند هم صحبت کند، سعی می‌کنم به او آرامش بدهم.

● **از نظر شما چه شیوه مدیریتی، مدیریت موفق و درستی است؟ آیا به روش خاصی در مدیریت اعتقاد دارید؟**

○ یکی از سیستم‌های خوب کاری را مدیریت فرآیندمدار می‌دانم. یک فرد زمانی می‌تواند در کار مدیریتش موفق باشد که مدیریت فرآیندمدار داشته باشد؛ یعنی مدیریتی مبتنی بر تغییر، نوآوری، مدیریت زمان، توسعه و مشارکت. اگر فردی می‌خواهد مدیر موفق باشد؛ باید به علم و فن مدیریت تأکید کند. این علم روزانه در حال تغییر است. شاید محتوا یکی باشد اما، شکل و ظاهر آن هر روز تغییر می‌کند و اگر مدیر این تجهیزات علمی را نداشته باشد، در کارش ناموفق است؛ چه مدیر یک مدرسه باشد، چه مدیر آموزشگاه و یا هر جای دیگر.

همچنین یک مدیر باید ضوابط و شرایط مدیریت، از قبیل امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری، صداقت، پاکی، مردم‌داری را عمیقاً دارا باشد. چرا که این‌ها عوامل پایداری یک مدیر محسوب می‌شود.

چرا مدیران از پیشرو بودن نگرانند، چرا مدارس به افرادی که ریسک (خطر) می‌کنند و پیشرو هستند، علاقه نشان می‌دهند؟ آیا مدیران ما باید پیشرو باشند و خطر (ریسک) کنند یا نه؟ در مراکز آموزشی و فرهنگی هم باید دست به اقدامات مخاطره‌آمیز زد یا در کارهای آموزشی باید راکد و ساکت بود و اقدامی انجام نداد؟ در این نوشتار به این موضوع می‌پردازیم، قضاوت با شما!

یکی از مشکلاتی که اغلب سازمان‌ها درگیر آن هستند این است که هر کسی منتظر است اول دیگری شروع کند. اما عده کمی از این قاعده مستثنا هستند و خطر (ریسک) می‌کنند، برای رهبری باید پیشرو بود.

جایگاه شما به عنوان مدیر ایجاب می‌کند شما جلو بروید، این ماهیت رهبری است که پیشرو باشید و دیگران را هدایت کنید. مدیر پیشرو باید قاطعیت و شجاعت خود را برای کارکنانش به نمایش بگذارد و این مهم میسر نمی‌گردد مگر با خطر کردن و پیشرو بودن. کارکنان نیاز به رهبری شما دارند و این وظیفه شماست که شجاعانه به سوی ناشناخته‌ها قدم بردارید.

در این صورت است که می‌توانید عنان رهبری را به دست بگیرید. بنابراین

در بسیاری از امور برداشتن گام اول وظیفه شماست. برای ارتباط با دیگران، مانند افراد مزاحم و کسانی که هیچ‌کس تمایل ندارد با آنان ارتباط برقرار کند، پیشگام باشید. برای حل تضادها و تعارضات بین کارکنان، رفع عوامل دردرساز، با افراد تأثیرگذار و احیاناً تغییر برنامه‌ها برداشتن قدم اول با شماست، رهبری یعنی این.

به عنوان مدیر و رهبر، لازم است بر هیجانات کاذب و افراط و تفریط‌ها غلبه کنید، و نشان دهید که فرد اول در سازمان هستید

از جا برخیز و داوطلب باش و آنچه لازم است بگو و بکوش کارکنان آنچه را نیاز دارند به تو به عنوان رهبر بگویند.

چیزهای جدید را امتحان کن و به دیگران نشان بده که از امتحان هراسی نداری.

رهبر، اول حرکت می‌کند

دکتر ابوالفضل بختیاری
دکترای مدیریت آموزشی

کلید واژه ها: نظام تربیتی، فرهنگ ایرانی-اسلامی

دیری نمی‌گذرد از روزگاری که در سرزمین ما ایران در مکتب‌خانه‌ها را بستند. آن زمان، احساس نیازی واجب و ضروری و یا کاذب و مصنوعی در تار و پود درخت دانایی برای تغییر پدیدار شده بود. جهانی که به سرعت برق و باد، در هیاهوی دگرگونی بود. بزرگان دولت و فرهنگ و علم و دانش کشور ما هم با بهت و حیرت و هم با ترس و وحشت به این انفجار پُر شرار خیره شده بودند.

تا این که سرانجام پیوند مبارک و یا شاید هم نامبارک ما با دنیای جدید بسته شد. آن چه از این آتشفشان تجدد

به ما رسید، عاریتی بود و ما نتوانستیم و یا نخواستیم و یا نگذاشتند، این خمیر را با فرهنگ خودمان ورز بدهیم و آن را متناسب با این آب و خاک و اعتقادات و آداب و رسوم این خاک فرهنگ‌خیز و کهن‌بوم و برپرویریم.

هر قدر زمان گذشت و روزگار دچار تغییر و تحول شد، ما کک‌مان هم نگزید و با آن چه ساخته و پرداخته بیگانگان بود خو گرفتیم. دلسوزانی پی‌درپی آمدند و هر کدام با تلاش تام و تمام به اصلاح این نظام آموزش و پرورش که بین رومی و زنگی گرفتار شده بود، پرداختند. بزرگان دلسوز و نگران و مشتاق اسلام و ایران و با تمام توش و توان خود دویدند اما به مقصد مطلوب نرسیدند. کوشش‌ها در این

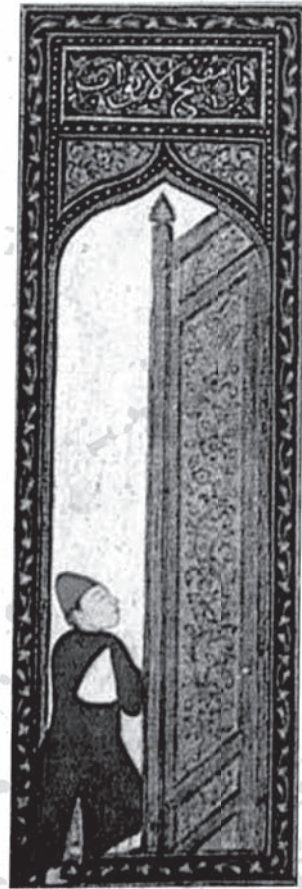
داشت و کاشت به برداشتی که شایسته ملت مسلمان ایران زمین باشد، منتهی نشد. با این نظام سنتی که مثل پیچک دور درخت کهن فرهنگ عظیم ایران که یک سروگردن از فرهنگ تمامی عالم بالاتر است پیچیده و ما را از رسیدن به قله‌ای که شایسته آن هستیم بازداشته است. ما شکوه و بالندگی خود را که هزاران سال در آن شناور بودیم می‌خواهیم. همه بزرگان دین و ادب و علم و... کمر همت بسته‌اند تا فرهنگ ما را از این صحرای سوزان و لابه‌لای این خارهای مگیلان بگذرانند و به سرمنزل مقصود برسانند.

شکر مازندران و شکر هندوستان
هر دو شیرین‌اند اما این کجا و آن کجا
شکر هندوستان با آب و خاک ما

شایستگان، ناخدای تربیت

حسین احمدی





مناسب نیست. نظام آموزش و پرورش امروز ما به مثل شکر هندوستان است. ما شکر مازندران را - که طعمش مشام جان جهان را مست می کند - می خواهیم. آیا جست و جوی نظامی که طعم تربیت و پرورش در رگ و پوست و تمام سلول های آن جاری باشد، گناه است. چون نشوید باغبان از باغ دست تربیت آب شد سرو چمن چون سرو او بالا گرفت (صائب)

تغییر بنیادی

قرار است در نظام تربیتی ایران اسلامی تغییر بنیادی اتفاق بیفتد. با این تحول ریشه ای مدرسه ما مدرسه زندگی خواهد شد. این دگرگونی بنیادی با تغییر نگاه و باور همه نیروهایی که در این کار ظریف و پیچیده پیوند خورده اند، امکان پذیر خواهد بود. بزرگان گفته اند: گذشته، چراغ راه آینده است. انگار ما عادت کرده ایم به آزمون و خطا و این تکرار گره خورده به چیزهایی که سکوت در آن مبارک است تا گفتار! در روزگار «جالینوس» حکیم بزرگ

یونان، یکی از شهروندان شهر آتن انگشت دست راستش به شدت درد گرفت. مرد بیمار پی در پی به مطب طبیبان در رفت و آمد بود. طبیبان ناقص بر انگشت بیمار دارو می گذاشتند. روزها گذشت و داروها بر انگشت مرد اثر نکرد و درد همچنان باقی بود. سرانجام مرد بیمار ناله کنان به خدمت جالینوس رفت.

جالینوس بر روی انگشت مرد دارویی نگذاشت. بلکه بر روی کتف چپ وی دارو نهاد. دیگران چون این اتفاق را دیدند، گفتند: این جالینوس چه ابلهی است؟ درد این جا و دارو آن جا چه سود دارد؟

زمانی از این اتفاق گذشت. انگشت مرد بهتر شد. سبب خوب شدن انگشت مرد آن بود که جالینوس دانسته بود که خلل و مشکل در اصل عصب روی داده است. جالینوس فهمیده بود که اعصاب از دماغ و پشت است و آن عصب که در کتف چپ برمی آید به طرف راست می رود و آن عصب که از طرف راست کتف ظهور می کند به طرف چپ می رود. اکنون نظام آموزش و پرورش سنتی ما حال همان بیمار را دارد که طبیبان بر محل ظهور بیماری دارو می گذاشتند و بی فایده بود. امروز بزرگان ما پس از مدت ها همت و دقت و رنج و مرارت جالینوس وار دریافته اند که ریشه و عمق درد کجاست و درمان را از کجا باید آغاز کرد تا این نظام بیمار و رنجور به شادابی روی آورد و ما را در راه پر رنگ و بوی فرهنگ اصیل اسلامی و ایرانی مان قرار دهد. باشد که در این راه پرتلاوت و نور و راستی و صدق صفا و فضیلت و تواضع و صبر و در این سفر دست در دست هم با باور قلبی به راه پیش رو و صداقت به سرمنزل برسیم و راهبری پاک دین و پاک دل باشیم.

برای آگاهی و یادآوری باید پرسید: الف: چرا این تغییر و تحول بنیادی ضرورت پیدا کرده است؟

ب: چه موقعی این تغییر و دگرگونی بنیادی

قرار
است
اتفاق بیفتد؟

ج: چگونه قرار

است این تغییر بنیادی

اتفاق بیفتد؟ آیا این تغییر

همه جانبه است یا صرفاً یک تغییر

بنیادی فرهنگی است که تمام جوانب فرهنگ ما را در گردونه خود جای می دهد؟ ستون خیمه این تغییر بنیادی فرهنگی خواهد بود و تغییرات دیگر به منزله تیرک های این خیمه بلند بالا است که در بافتن هر تار و پود آن خون دل ها خورده اند و عمرها صرف کرده اند. صدا البته همه این پرسش ها با شیوه ای مستحکم تر و روشن تر به شکل نظری و عملی دیده شده است. محورهای اساسی دخیل در این تغییر و تحول هم پیش بینی و کاربردی شده است. می شود احساس کرد که محور اساسی این تحول آدم ها باشند، آدم هایی که هر یک می توانند به خوبی راهبری این طالبان نو به قلعه خرد را با باور به این سفر باشکوه با جان و دل بپذیرند تا به آشیانه سیمرغ قلعه کوه قاف دست یابند.

مدیر و رهبری که این قافله را سرور و سالار خواهد شد، چگونه آدمی می تواند باشد؟ در انتخاب این ناخدای کشتی نظام تربیتی و اسلامی چه ویژگی هایی را باید در نظر داشت؟

این انتخاب آن قدر سخت و طاقت فرساست که مدیران ارشد را در هنگام انتخاب تنها پروردگار یارشان خواهد بود تا اگر خطایی خواسته و یا ناخواسته رخ دهد هم به درگاه آفریننده دو جهان در آشکار و نهان پاسخ گویند. باید باور کرد که نظام آموزش و پرورش ما در زیر بار همان انتخاب هایی ناشایست کمرش شکست و به زانو درآمد. اما کاشکی شایستگان به مدارس راه می یافتند. آن وقت دیگر روزگار ما شاهد خمیدگی پشت فرهنگ نبود.

آموزش و پرورش لزو ما مقدمه دانشگاه نیست

حیدر تورانی

تاریخ ارتباط کار با آموزش تقریباً به چهار هزار سال قبل بازمی‌گردد و ابتدایی‌ترین نوع آموزش و پرورش حرفه‌ای به شکل کارآموزی اتفاق افتاد (خلاقی، ۱۳۸۴). اما ایده ارتباط تعلیم و تربیت و برنامه درسی مدارس با کار، به منظور تربیت جوانان برای اشتغال، از بعد دوره رنسانس و به‌ویژه بعد از انقلاب صنعتی در اروپا شکل گرفت. کمینوس (۱۵۲۹ - ۱۶۷۰) معتقد بود، آموزش و پرورش از یک سو باید دانش‌آموزان را برای رفتن به دوره‌های بالاتر آماده کند و از سوی دیگر برای وارد شدن به جامعه و زندگی عملی. لذا آموزش و پرورش باید به‌گونه‌ای باشد که اگر دانش‌آموزی نخواست و یا نتوانست به دوره‌های بعدی وارد شود، بتواند با آن‌چه در مدرسه فرا گرفته است به‌خوبی زندگی کند. نظریه‌پردازانی همچون ژان ژاک روسو، جان لاک، پستالوزی در اروپا و دیویی در آمریکا به تقویت ایده ارتباط کار با آموزش پرداختند (ایساکسون، ۱۹۸۲).

در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ مشخص شد که مانع اصلی بر سر راه توسعه کشورها، فقدان نیروی انسانی مورد نیاز بازار کار به‌ویژه در سطوح میانی است (ویلسون ۱۹۹۴)، که به دنبال آن تأسیس مدارس حرفه‌ای در دستور بازار کار کشورها قرار گرفت. تجارب کشورهایی همچون چین، آلمان، انگلیس و کره جنوبی نشان می‌دهد که این کشورها بخش اعظم دانش‌آموزان دوره متوسطه خود را به ادامه تحصیل در رشته‌های فنی و حرفه‌ای هدایت نموده و سهم مهمی از رشد و توسعه اقتصادی خود را حاصل تربیت نیروی انسانی در

تا زمانی که والدین از کودکی فرزندشان آرزو می کنند او فقط دکتر و مهندس شود و از ابراز علاقه به هر شغل دیگری از سوی کودک، ناراضی و بیمناک می شوند. اوضاع چندان تغییر نخواهد کرد

ما صرفاً دوست دارند در دانشگاه‌ها ادامه تحصیل دهند و پس از کسب مدرک (نه کسب صلاحیت و حرفه)، پشت میز ادارات جاخوش کنند. آن‌ها کار کردن در زیر آسمان را دوست ندارند و از آفتاب و سرما و گرد و خاک متواری‌اند. در این میان، خانواده‌ها نیز متأسفانه بی‌نقش و بی‌تأثیر نیستند. تا زمانی که والدین از کودکی فرزندشان آرزو می‌کنند او فقط دکتر و مهندس شود و از ابراز علاقه به هر شغل دیگری از سوی کودک، ناراضی و بیمناک می‌شوند. اوضاع چندان تغییر نخواهد کرد.

بنابراین، لازم است همه، به ویژه دستگاه تعلیم و تربیت کشور، به اجرایی شدن این توصیه مقام معظم رهبری که «آموزش و پرورش لزوماً مقدمه دانشگاه نیست»^۱ اهتمام ورزند و در کارها و برنامه‌های اجرایی طرح تحول بنیادین آموزش و پرورش توسعه و رونق آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش و مفاهیم و معانی آن را از اولین سال‌های آموزش‌های عمومی مورد تأکید و مورد توجه قرار دهند تا از این طریق کار کردن و حرفه‌آموزی ارزش تلقی شده و به بخش مهمی از تنگنای توسعه و اشتغال نیروی انسانی پاسخ داده شود.

پی‌نوشت

۱. بخشی از بیانات رهبر معظم انقلاب، رجوع شود به ص ۲ جلد همین شماره.

منابع

۱. خالقی، علی‌اصغر (۱۳۸۴)، تحلیلی بر ارتباط دوجانبه آموزش با محیط کار، رشد آموزش فنی و حرفه‌ای، شماره ۱.
2. Issakson (1982), UNESCO Prospects, quarterly review of Education, vol.12, NO. 4.
3. Wilson, (1994), Technician Training, The Encyclopedia of education, 2th.
۴. دفتر کاردانش، ۱۳۸۹، چین ۷۵٪، آلمان ۶۹٪، انگلیس ۶۵٪، کره جنوبی ۵۵٪، و ایران ۲۰٪، دانش آموزان دوره متوسطه خود را در مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای سامان داده‌اند

این بخش می‌دانند (دفتر کاردانش، ۱۳۸۹). مطابق با یافته‌های پژوهشی موجود، آموزش و پرورش به تنهایی قادر به برنامه‌ریزی و اجرای با کیفیت و مورد انتظار در این بخش نیست و سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و کارشناسان از عوامل مهم در عدم موفقیت را کمبود مشارکت درون و برون سازمانی می‌دانند.

در ایران نیز با توجه به وضعیت اشتغال و نیازهای کشور در بخش‌های صنعت، کشاورزی و خدمات به نیروی انسانی ماهر و توانمند، اقدام به تأسیس و توسعه مدارس فنی و حرفه‌ای و کار دانش بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. در برنامه‌های مختلف توسعه کشور و سایر اسناد بالادستی از جمله سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ نیز به توسعه کمی و کیفی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای تأکید فراوان شده است. بنابراین ارتقای کارایی آموزش‌های مهارتی به‌ویژه کاردانش، وضعیت اشتغال فارغ‌التحصیلان آموزش و پرورش را بهبود خواهد بخشید و علاوه بر آن به تقویت نیروی انسانی، بازار کار و اصلاح هرم نیروی انسانی شاغل در بازار کار ایران خواهد انجامید که از مسائل جامعه ایران در زمان حال و آینده محسوب می‌شود.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که کارورزی به‌ویژه برای دانش‌آموزانی که نمی‌توانند یا نمی‌خواهند وارد دانشگاه‌ها شوند، بسیار مفید است لکن در حال حاضر از وضعیت مناسبی به‌ویژه در رشته‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش که بر همین اساس و فلسفه شکل گرفته‌اند برخوردار نبوده و با دشواری‌ها و تنگنای زیادی مواجه است. لذا دانش‌آموزان ما باید مسابقه بی‌هدف و غیر اثربخش برای رفتن به دانشگاه‌ها را کنار گذاشته و تربیت حرفه‌ای شده و به عنوان کارگران و حرفه‌آموزان ماهر به بدنه کار کشور متصل شوند. کار کردن به عنوان یک ارزش اجتماعی سرلوحه باورها و آموزش‌های اجتماعی افراد خانواده‌ها و جامعه تلقی شود، تا بخش زیادی از جوانان وارد عرصه کار شده و بسیاری از شغل‌هایی را که اکنون کارگران خارجی در ایران عهده‌دار آن هستند، تصاحب کنند. جوانان برای کار و حرفه فی‌نفسه ارزش قایل شده و آن را باور کنند. چرا که امروزه بسیاری از جوانان

دانش آموز کوچک، داور بزرگ

بای صحبت معصومه جهانبانی، مدیر مدرسه راهنمایی عفاف، منطقه یک تهران

● خانم جهانبانی ممکن است به فعالیت‌های مهمی که طی چند سال اخیر در این مدرسه صورت گرفته است اشاره کنید؟

○ ابتدا مایلیم خلاصه‌ای از تاریخچه مدرسه‌مان را خدمت‌تان عرض کنم. من به‌عنوان مدیر، این مدرسه را با ۲۶ درصد قبولی در شهریور ۱۳۷۰ تحویل گرفتم. در همان سال، بدون این که تغییری در کادر و دانش‌آموزان خود داشته باشیم، درصد قبولی را به ۹۰ درصد در خرداد ماه افزایش دادیم. در سال بعد، یعنی سال ۷۱، با ۱۰۰ درصد قبولی روبه‌رو شدیم و از آن پس مدرسه ما به عنوان مدرسه نمونه مردمی در منطقه مطرح شد. البته باید در نظر بگیرید که این گونه مدارس از شرایط ویژه‌ای برخوردارند. برخلاف مدارس غیر دولتی، این مدارس حق انتخاب دانش‌آموز و کادر خود را ندارند. ولی با وجود این، بچه‌ها موفق عمل می‌کنند؛ زیرا فضایی که آنان در آن قرار می‌گیرند، فضای رقابتی خوبی است. آن‌ها با یکدیگر و هم چنین با دبیران خود تعامل خوبی دارند. ضمن این که درصد مشارکت‌پذیری معلمان مان نیز بالاست. در این جابه‌کارهای تحقیقاتی و پژوهشی توجه خاصی می‌شود. خوشبختانه دانش‌آموزان ما به انجام این تحقیقات علاقه‌مند هستند. امسال در بین ۱۸۰ کار ارائه شده به جشنواره خوارزمی منطقه یک، مدرسه ما مقام اول را کسب کرد. از سال ۸۰، مدرسه ما نیز در تولید محتوا فعالیت می‌کند. به‌عنوان مثال دانش‌آموزان ما خودشان سیدی‌های آموزشی تولید می‌کنند. باید توجه داشت که با این امکانات کم و محدود دولتی،

همه ما دوست داریم که فرزندانمان در مدارس خوب و نمونه تحصیل کنند. اما مدرسه خوب چه ویژگی‌هایی دارد؟ به اعتقاد خانم معصومه جهانبانی، مدیر مدرسه راهنمایی نمونه مردمی عفاف، مدرسه‌ای خوب و موفق است که شرایط لازم برای رشد استعدادها و دانش‌آموزان را فراهم کند. او می‌گوید: دانش‌آموزان خود بهترین قضاوت‌کننده و داور هستند.

خانم جهانبانی دارای ۲۹ سال سابقه کار در آموزش و پرورش است که گفت‌وگوی ما را با ایشان در ادامه می‌خوانید.



بچه‌های ما توانسته‌اند به چنین جایگاهی دست یابند.

● شما به عنوان مدیر مدرسه، چه زمینه‌هایی را فراهم کرده‌اید تا دانش‌آموزان تان به انجام فعالیت‌های پژوهشی علاقه‌مند شوند؟

○ مدرسه هیچ وقت برای من، به عنوان محل کار مطرح نبوده است؛ چون به نظرم مدرسه یعنی محل زندگی و لازم است این مفهوم را به بچه‌ها القا کرد. من همیشه سعی کرده‌ام که در همه حال همراه بچه‌هایم باشم. به عنوان مثال، در مراسم صبحگاه حضور دائمی دارم و در عرض ۲۹ سال خدمت، علاوه بر مدیریت، به تدریس هم پرداخته‌ام تا از این طریق بتوانم ارتباط تنگاتنگ خود را با دانش‌آموزان حفظ کنم.

به طور خلاصه بگویم، احترام متقابل بین کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آنان به ما کمک کرده که این مثلث تمام اضلاعش به یک اندازه مهم باشد. به همین دلیل، مدرسه ما توانسته از لحاظ اجتماعی، معنوی و علمی رشد قابل توجهی داشته باشد.

● به نظر شما چه اقداماتی باید صورت پذیرد تا این فعالیت‌ها و انگیزه‌ها هم‌چنان ادامه داشته باشند؟

○ پیشنهاد می‌کنم وقتی بچه‌ها از دوره راهنمایی به دبیرستان وارد می‌شوند، همکاران ما در دبیرستان با تشکیل گروه‌های مختلف، استعداد آنان را شناسایی کنند؛ مثلاً با ارائه فرم نظرسنجی در اوایل سال تحصیلی به دانش‌آموزان، از آنان بخواهند تا زمینه‌های مورد علاقه خود را برای فعالیت در مدرسه مشخص بکنند. حمایت و پشتیبانی از کارهای تحقیقاتی بچه‌ها، باعث می‌شود که آنان احساس

کنند حتی کوچک‌ترین کارشان نیز دیده می‌شود و سعی می‌کنند تا کارهای بهتری ارائه بدهند. احترام متقابل و باور داشتن به توانایی آنان نه در مرحله حرف بلکه در مرحله عمل، باعث پیشرفت و رشد مدرسه می‌شود؛ به عنوان مثال، اکنون چهار سال است که مدرسه ما در جشنواره رهیافتگان در مسیر دانایی، تندیس بلورین برای IT و تولید محتوا دریافت می‌کند. از طرفی مهم‌تر از همه، برگزاری نشست‌های دانش‌آموزی است. در این جلسات، حرف‌های بچه‌ها شنیده می‌شود. به نظر من دانش‌آموزان بهترین داوران دنیا هستند؛ اگر چه حق داوری ندارند و خیلی خوب جریانات و اتفاقات را از بیرون تجزیه و تحلیل می‌کنند. با این همه، برای حل مشکلات نیز می‌توانیم از بچه‌ها راه کار بخواهیم. گاه بسیاری از راه کارهای ارائه شده توسط دانش‌آموزان ما، حتی باعث شده که ما رفتارمان را تغییر بدهیم و بهترشان کنیم. به نظر من یادگیری یعنی این که در رفتار بچه‌ها و حتی رفتار خود تغییر ایجاد کنیم. اگر این تغییرات در مسیر رشد و پیشرفت قرار بگیرد، باعث موفقیت هر مدرسه‌ای می‌شود.

● در آخر چه نکاتی را لازم می‌دانید که مدیران سایر مدارس به آن توجه کنند.

○ فکر می‌کنم یک مدیر باید ارتباط

عاطفی، منطقی و اصولی با دانش‌آموزان خود برقرار کند. همیشه با دبیران، دانش‌آموزان و اولیای آنان در ارتباط باشد. مدیر به هیچ وجه نباید از بچه‌ها دوری کند و حال آن که متأسفانه این فاصله در مقطع دبیرستان دیده می‌شود. ارزش‌گذاری به دانش‌آموزان با برگزاری جشن‌های دانش‌آموزی، زمینه تشویق و افزایش انگیزه در بین آنان را فراهم می‌کند. دعوت از بچه‌ها برای همکاری در کارهای مدرسه، مسئولیت‌پذیری آن‌ها را بالا می‌برد.

کنار دفتر کارم ایستاده بودم و دانش‌آموزان را نگاه می‌کردم. موهای سر دانش‌آموزی که بیش از حد معمول و عرف مدرسه بلند بود، نظرم را جلب کرد، به طرفش رفتم و با لحنی آرام و بدون هیچ‌گونه توضیحی از او خواستم که موهای سرش را کوتاه کند. او هم بدون هیچ مقاومتی پذیرفت که خواسته‌ام را اجابت کند. یک هفته گذشت. طبق عادت که کارها را پی‌گیری می‌کردم، دوباره به سراغ همان دانش‌آموزی که قول داده بود موهایش را کوتاه کند رفتم. جلو در کلاس (دوم ریاضی) یافتمش. با تعجب دیدم که به قولش عمل نکرده و هم‌چنان موهای سرش بلند است. برای بار دوم موضوع را تذکر دادم. این بار بسیار مؤدبانه و با احترام قول داد که در اسرع وقت موهایش را کوتاه کند. یک هفته دیگر هم از ماجرای گفت‌وگوی ما دو نفر گذشت اما انگار خیال سلمانی رفتن نداشت. حالا دیگر من به موضوع حساس شده بودم، برای بار سوم به سراغش رفتم. این دفعه از کلاس درس به بیرون صدایش کردم. تا من را دید، قبل از این که حرفی بزنم، شروع به عذرخواهی کرد و خواست تا پایان همان روز به او فرصت بدهم. من هم بدون هیچ عکس‌العملی پذیرفتم و اجازه دادم برگردد به کلاس درس. اما از آن روز به بعد، آرامش فکری‌ام دیگر به هم خورد. مرتب از خودم می‌پرسیدم مگر وقت من چقدر است؟ مگر می‌شود برای هر مسئله ساده‌ای به هر دانش‌آموز آن هم چند بار تذکر داد؟ با این رویه و با این همه دانش‌آموز (قریب هزار نفر) کار مدرسه

چگونه پیش خواهد رفت؟

نه، قطعاً یک جای کار ایراد دارد و به حتم این موضوع، مصادیقی از عدم کاربرد نصایح قولی است.

چه باید کرد؟

انواع و اقسام راه‌حل‌ها را در ذهنم مرور کردم؛ اما جرئت اجرایی کردن هیچ کدام را نیافتم. چون به موفقیت آن ایمان نداشتیم الا یک راه‌حل که به نظرم منطقی‌تر از بقیه می‌نمود...

بله، یک تصمیم جدی گرفتم؛ بلافاصله به آرایشگاه محله‌مان رفتم و از آقای آرایشگر - که اتفاقاً من را هم می‌شناخت - خواستم موهای سرم را از ته بزند (تیغ بزند) پرسید آقا حالا چرا تیغ؟ اما بالاخره با اصرار من پذیرفت که این کار را انجام دهد. خیلی طول نکشید که کاملاً کچل شدم. بماند از این که خجالت می‌کشیدم بروم منزل... خلاصه تصمیمی که حالا دیگر اجرایی شده بود.

فردا صبح با کله‌ای

کچل و کلاه بر سر

رفتم به مدرسه،

خدای من چه

اتفاقی افتاده است

ولوله‌ای ایجاد شد.

چند روزی به همین

منوال سپری شد، خدا می‌داند

اثر این کار آن‌قدر زیاد

بود که هر روز تعدادی از

دانش‌آموزان با موهای اصلاح شده و

کوتاه به من مراجعه می‌کردند و می‌گفتند:

«آقا گرچه کوتاهی موی سر ما به کوتاهی موی

شمانیست اما از ما راضی باشید. من هم با رضایت

از آن‌ها تشکر می‌کردم و این‌گونه شد که تا سه

سال مدیریتم در آن دبیرستان شلوغ و پر ازدحام

مشکلی به نام موی سر نداشتیم. امروز هم پس از

سال‌ها با دیدن هر یک از دانش‌آموزان آن موقع

از آن به عنوان خاطره‌ای به یاد ماندنی و درسی

فراموش نشدنی یاد می‌شود.

فرا تاز حرف

سید عبدالله محبی
مدیر بازنشسته مدارس تهران

کتابخانه مدیریت مدرسه



قدرشناسی

نویسنده: ام. جی. ریان

مترجم: زهره زاهدی

ناشر: نشر میم، قم

سال انتشار: ۱۳۸۹

این کتاب راه‌های مشخصی را به خوانندگان یاد می‌دهد تا به وسیله آن‌ها بتوانند، قدرشناسی را در زندگی روزمره خود تمرین کنند. نویسنده در این کتاب، ضمن بیان منافع قدرشناسی و نگرش‌هایی که آن را در خواننده می‌پرواند، تمریناتی روزمره برای عملی کردن قدرشناسی بیان می‌کند.



پرسمان دینی، سیاسی و اجتماعی دانش‌آموزان

نویسندگان: حسین احمدی، یوسف سلطانی، ...

ناشر: تزکیه، تهران

سال انتشار: ۱۳۸۹

جوانی که وارد عرصه‌های مختلف زندگی اجتماعی می‌شود با انبوهی از مسائل گوناگون اعتقادی، تحصیلی، علمی، فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی مواجه می‌گردد. در این میان دغدغه‌ها و شک و تردیدهایی در این نسل فوران می‌کند که آن‌ها را در مقابل انبوهی از سؤالات قرار می‌دهد که پاسخ آن‌ها به راحتی در دسترس قرار نمی‌گیرد. از محیط‌های تحصیلی یا خانوادگی خود انتظار دارد که در یافتن پاسخ‌های روان و منطقی به سؤالات و ابهامات فکری‌اش، او را یاری دهند تا در دام فکری شیاطین عصر جدید نیفتد.

در این کتاب به بیش از ۲۰۰ سؤال دینی دانش‌آموزان پاسخ داده شده که امید است راه‌گشا باشد.



دانش‌آموزان و معلمان

دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله‌های رشد آشنا شوید

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

مجله‌های دانش‌آموزی

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

لشکر کودک (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه اول دوره دبستان)

لشکر خواتین (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره دبستان)

لشکر دانش‌آموز (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم و پنجم دوره دبستان)

لشکر نوجوان (برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)

لشکر جوان (برای دانش‌آموزان دوره متوسطه و پیش‌دانشگاهی)

مجله‌های بزرگسال عمومی

(به صورت ماهنامه و هشت 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 و دانش‌آموزی تخصصی

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

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

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

نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک آموزشی.

تلفن و نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸ - ۰۲۱

در این دوره نیز با بخش «با هم راهان» با شما هستیم تا از نامه‌ها و نوشته‌ها و آثار ارسالی شما سخن بگوییم. مقالات و نوشته‌های دوستانی که نام آن‌ها را می‌آوریم، به دستمان رسید. متأسفانه به علت حجم کم مجله و میزان تنوع و حجم بالای آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ همه آن‌ها نیست و مجبور به گزینش هستیم. با پوشش از همه این دوستان، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

مسعود هاشمی، نویسرکان؛ **حسین خنیفر و فرهاد شوره‌کندی،** تهران؛ **مهدی صداقت‌پیشه،** بند خمیر، استان هرمزگان؛ **محمدحسین سعیدی،** معاون آموزگار دبستان شهید سلطانی بابا شیخلی، سنقر کلیایی، استان کرمانشاه؛ **جمیله جامی‌الاحمدی،** مدیر دبستان فاطمه عباد عسکری، تربت جام، خراسان رضوی؛ **زیاری فیروز کوهی،** فیروزکوه؛ **فرهاد شیپاسی،** معاون آموزگار آموزشگاه شهید کمال الدین شیرزادی، روستای مندی، گتوند استان خوزستان؛ **زهره اولیایی،** شهرضا، اصفهان؛ **حسن مومنی،** دبیر دبیرستان‌های دهلران، ایلام؛ **زهرا عرفانی،** معاون آموزشی دبیرستان نمونه فرهنگ زاهدان، استان سیستان و بلوچستان؛ **فاقیق مجیدی؛** **مجتبی نصرت‌آبادی،** مدیر دبیرستان‌های سیرجان؛ **محمد قنبری طلب،** دبیر دبیرستان‌های لردگان و **علی قنبری،** مدرس دانشگاه پیام نور لردگان، چهارمحال و بختیاری؛ **مرتضی نادری،** آبگرم؛ **جعفر اعظمی،** معاون آموزگار دبستان شهدای چل، روستای چل، بلده، استان مازندران؛ **حسین زارع محمدآبادی،** اصفهان؛ **طاهره نورزاده هراتی،** خاتم؛ **زهره تقی‌پور،** تهران؛ **طاهره امیرحسینی،** مدرسه راهنمایی رضوان، ساوه؛ **محسن کرمی،** دبیر تربیت بدنی، کرمانشاه؛ **ناصر ناستی‌زایی؛** **غلامحسین شجاعی،** از آموزشگاه علامه مجلسی، تبادکان، خراسان رضوی؛ **اشرف بهاء‌الدینی،** مدیر دبستان حضرت رقیه (س)، سیرجان؛ **فریا امین‌حضور،** تهران؛ **نسترن چایک‌سوار،** مریوان، کردستان؛ **خورشید افشار یوسفی،** مدیر دبستان برادران شهید ابراهیمی، تنکابن؛ **بهرام مرادی،** معلم از تاکستان؛ **جعفر چراغیان،** اهواز؛ **علی صالحی،** مدیر، رزن همدان؛ **زهرا سعادت‌نیا،** دبستان وحدت، گرگان؛ **طاهره سادات بلندی،** کرج، **زینب محمدی باغلابی،** بوشهر؛ **نامق فیضی،** مدیر دبستان آزادگان، دیوان‌دره، کردستان؛ **محمد صابری؛** **اعظم احمدخواه،** تهران؛ **محمود قلوبی،** ساری، مازندران؛ **مجیدرضا نوروزی،** لرستان؛ **محمود رخ‌بخش زمین،** شیراز؛ **حمیداله سلگی،** دبیر، نهاوند؛ **طاهره رضوی،** مدیر دبستان شهید تیمسار فلاحی، تهران؛ **بهروز خویشی و بهرام سرمست.**



جهاد اقتصادی

برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

شما می‌توانید پس از واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه همراه آزمایش کد ۳۹۵، در وجه شرکت افست از دو روش زیر، مشترک مجله شوید:

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد؛ نشانی: www.roshdmag.ir و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی.
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی (کپی فیش را نزد خود نگه دارید).

♦ نام مجلات در خواستی:

نام و نام خانوادگی:

تاریخ تولد:

تلفن:

نشانی کامل پستی:

استان: شهرستان: خیابان:

شماره فیش: مبلغ پرداختی:

پلاک: شماره پستی:

♦ در صورتی که قبلاً مشترک مجله بوده‌اید، شماره اشتراک خود را ذکر کنید:

امضا:

- نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir
- اشتراک مجله: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶ / ۷۷۳۳۱۱۰ / ۷۷۳۳۹۷۱۳-۱۴

- ♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۹۶۰۰۰ ریال
- ♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۶۰۰۰۰ ریال

اشاره

امسال هم، همانند سال گذشته، تصمیم گرفته شد ظرفیت ناچیز مجله رشد مدیریت مدرسه با مرکز آموزش نیروی انسانی همراه شود و در مجالی که باقی است در افزایش دانش و ارتقای کیفی عملکرد مدیران مدارس اهتمام شود.

یقیناً با اعتماد و باوری که مدیران فهیم مدارس کشور از محتوای مجله دارند، در مطالعه آن، به‌ویژه مطالب بازآموزی آن، جدیت خواهند داشت. مطالب مربوط به دوره آموزش کوتاه مدت مدیران، در چهار شماره اول امسال منتشر خواهد شد.

ویژه‌نامه

ضمیمه رشد مدیریت مدرسه

شماره ۱، مهر ۱۳۹۰

دوره‌های غیر حضوری

۱- مهارت‌های ارتباطی مدیران

(کد دوره: ۹۱۴۰۱۵۰۴، به مدت ۹ ساعت)

۲- روابط انسانی در مدرسه

(کد دوره: ۹۱۴۰۰۴۷۸، به مدت ۱۲ ساعت)

۳- اخلاق در مدیریت

(کد دوره: ۹۲۵۰۳۴۱۶، به مدت ۳ ساعت)

زیر نظر: مرکز برنامه‌ریزی و آموزش

نیروی انسانی و دفتر انتشارات کمک

آموزشی (مجلات رشد)

مهارت‌های ارتباطی مدیران
(کد دوره: ۹۱۴۰۱۵۰۴، به مدت ۹ ساعت)



قسمت اول

مهارت ارتباطی برای مدیران آموزشی

دکتر داوود محمدی، دکتر حیدر تورانی

کلید واژه‌ها: مهارت ارتباطی، ارتباطات،
مدیران آموزشی

ارتباط

نوع بشر علاوه بر نیازهای فیزیکی
مانند غذا، هوا، سرپناه و ...، خواسته‌های
اساسی دیگری نیز دارد که همانا ایجاد

دستگاه‌های بفرنج و پیچیده‌ای را برای
ارائه پیام‌های خود به وجود آورده‌اند.
امروزه دریافت گزارش‌های رادیویی
و تلویزیونی که از سوی فضانوردان به

ارتباط با انسان‌های دیگر است. این میل
به ارتباط، یکی از احتیاجات بشر اولیه بوده
و در جوامع امروز، یکی از ضروریات تداوم
بقاست. بر اساس این اصل، جوامع بشری

زمین مخابره می‌شود، امری عادی تلقی می‌گردد؛ کما این که ارسال برنامه‌های تلویزیونی از یک سوی دنیا به سوی دیگر از طریق استفاده از ماهواره‌ها مسئله‌ای کاملاً معمولی است. با این حال، چنین ساخت‌وساز پرهزینه‌ای، چنانچه استفاده‌کنندگان آن چیز مهمی برای گفتن نداشته باشند، بی‌معنا و بی‌ارزش است. بنابراین، امروزه مطالعه در امر ارتباط، دو جنبه‌ی اساسی به شرح زیر دارد:

۱. شناخت و درک گسترده و همه‌جانبه از وسایل پیچیده‌ی ارتباطی؛
۲. درک کامل چگونگی استفاده از این وسایل در برقراری ارتباط.

رالف نیکولز و لئونارد استیونس
در تحقیقی که انجام داده‌اند، آمار زیر را در جامعه‌ای که میزان بی‌سوادان آن در سنین قابل تعمیم از یک درصد کمتر است، ارائه کرده‌اند:

- گوش دادن؛ ۴۲ درصد از وقت روزانه؛
 - سخن گفتن؛ ۳۲ درصد از وقت روزانه؛
 - خواندن؛ ۱۵ درصد از وقت روزانه؛
 - نوشتن؛ ۱۱ درصد از وقت روزانه.
- توجه به درصد زمان‌های یاد شده، مبین این واقعیت است که بیش‌تر وقت انسان‌ها در ارتباطات، آن هم در کشوری که درصد بی‌سوادان آن بسیار اندک است، صرف «ارتباط گفتاری» می‌شود تا «ارتباط نوشتاری».

ارتباط چیست؟ ارتباط از نظر شما چه معنا می‌دهد؟ هر یک از ما به تناسب شخصیت و تجارب خود به این سؤال، جواب متفاوتی خواهیم داد. برای ارتباط، تعاریف بسیاری ارائه شده که هر یک با توجه به کاربرد آن در زمینه‌های خاص مطرح شده است؛ نظیر ارتباط الکترونیک، ارتباط در آموزش و غیره که ما در این جا به دلیل مناسبت بحث مورد نظر با آموزش، ارتباط را صرفاً با تأکید بر کاربرد آموزشی

آن مدنظر قرار می‌دهیم.

به‌طور ساده ارتباط عبارت است از «فرآیند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده مشروط بر آن که محتوای مورد انتقال از فرستنده به گیرنده منتقل شود و بالعکس». به عبارت دیگر یعنی تبادل اطلاعات و انتقال معنی.

فرآیند ارتباط نه تنها ممکن است به وسیله نوشته و صحبت انجام پذیرد، بلکه می‌تواند به وسیله اشاره، موسیقی، هنرهای تصویری، تئاتر و سایر رسانه‌های آموزشی در رفتارهای انسانی نیز انجام گیرد.

مطابق آن چه بیان شد، می‌توان ارتباط را نوعی فرآیند نامید که طی آن واکنشی دوسویه میان افراد و گروه‌ها در محیط‌های اجتماعی به وجود می‌آید. یکی از متخصصان ارتباط می‌گوید: آن چه در برقراری ارتباط اتفاق می‌افتد، همانند رفت و آمدهای خیابان دوطرفه است که در آن به‌طور مداوم واکنش‌های مختلفی میان کسانی که در ارتباط با یکدیگر هستند، رخ می‌دهد (ارتباط دوسویه). لذا در صورتی که تلاش در ایجاد ارتباط تنها از یک سو اتفاق بیفتد، اساساً ارتباط کاملی به وجود نیامده است. بنابراین، اگر مدارس پیام شفاهی خود را به فراگیر برسانند و فراگیر در مقام پیام، واکنشی از خود نشان دهد (عکس‌العملی که مورد نظر مدرس است) میان فراگیر و مدرس ارتباط مؤثر به وجود آمده است.

انواع ارتباط

هر کدام از ما از طریق ارسال پیام به یک یا چند حس از حواس بینایی، شنوایی، لامسه (بساوایی)، چشایی و بویایی اشخاص دیگر، با آنان ارتباط برقرار می‌کنیم.

این برقراری ارتباط از جهتی با توجه به شمار افراد گیرنده پیام، نام‌های مختلفی به خود می‌گیرد. **ادوین امری** و همکارانش در کتاب «مقدمه‌ای بر ارتباط‌های جمعی»

دو نوع ارتباط را به شرح زیر مورد توجه قرار داده‌اند:

۱. ارتباط درون فردی که از طریق آن شخص با خودش حرف می‌زند (ارتباط برقرار می‌کند)؛

۲. ارتباط میان فردی که شخص حداقل با یک فرد دیگر ارتباط برقرار می‌کند

با افزایش تعداد افراد گیرنده پیام می‌توان از دو نوع دیگر ارتباط یاد کرد که یکی ارتباط گروهی است و دیگری ارتباط جمعی. در ارتباط گروهی تعداد افراد گیرنده پیام - اگرچه قابل توجه‌اند - ولی قابل شماره و شناسایی است؛ نظیر کلاس‌های درس. اما در ارتباط جمعی، افراد گیرنده پیام قابل شمارش نیستند، نظیر بینندگان تلویزیون؛ گو این که امروزه به صدا و سیما و جراید، رسانه‌های گروهی می‌گویند.

تعریف ارتباط مؤثر

ارتباط مؤثر عبارت است از: انتقال پیام از فرستنده به گیرنده، به شرط این که کلیه افکار و مقاصد مورد نظر فرستنده، به گیرنده انتقال یابد. یعنی این که گیرنده پیام، همان چیزی را دریافته باشد که فرستنده پیام می‌خواسته است. به عبارت دیگر، ارتباط مؤثر عبارت است از: جابه‌جا شدن اطلاعات از سوی فرستنده به گیرنده مشروط بر آن که هر دو - هم فرستنده و هم گیرنده - اطلاعات جابه‌جا شده را درک کنند (نمودار ۱).



نمودار ۱. ساده‌ترین الگوی ارتباطی

اهمیت ارتباطات

اهمیت ارتباطات در یک تلاش گروهی، مورد تأکید صاحب‌نظران است. درواقع، ارتباط وسیله‌ای است که باعث پیوند افراد در یک سازمان به منظور رسیدن به هدف‌های مشترک می‌شود.

بخش مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱. فرستنده پیام

فرستنده پیام فکر و اندیشه خود را به واژگان و به گونه‌ای که هم خود و هم گیرنده پیام آن را درک کند، بیان می‌دارد. باید توجه داشت که برای پیوند دادن و ارسال یک پیام، راه‌های بسیاری وجود دارد.

۲. ارسال پیام

اطلاعات با بهره‌گیری از یک کانال که فرستنده را با گیرنده مربوط می‌سازد، منتقل می‌شود. پیام می‌تواند به صورت شفاهی، یا کتبی و با بهره‌گیری از وسایل مختلفی چون یادداشت، رایانه، تلفن، دوربین، تلویزیون و غیره فرستاده شود. چون هر کدام از روش‌های ارسال پیام سودمندی‌ها و کاستی‌هایی دارد، باید در گزینش درست کانال ارتباطی این نکته‌های قوت و ضعف، مورد توجه قرار گیرد.

۳. دریافت‌کننده پیام

گیرنده پیام باید آمادگی و ظرفیت دریافت پیام و درک اندیشه به کار رفته در آن را داشته باشد.

۴. رمزگذاری و رمزخوانی

در زمان رمزگذاری، فرستنده اندیشه خود را در چارچوبی خاص به پیام تبدیل می‌کند ولی در زمان رمزخوانی، پیام دریافت شده توسط گیرنده مجدداً به اندیشه تبدیل می‌شود. زمانی ارتباط صورت می‌گیرد که فرستنده و گیرنده مفهوم یکسان یا دست‌کم همانندی از واژگان، نشانه‌ها و اشاره‌هایی که در پیام به کار رفته است، داشته باشند.

۵. موانع ارتباطی

مسائل مختلفی می‌تواند بر فرآیند

پدید آوردن این پیوند، نقش بنیادی ارتباط در سازمان به شمار می‌آید و به‌راستی کوشش گروهی بدون ارتباطی که پدیدآورنده هماهنگی و دگرگونی در کار است، ناممکن می‌نماید.

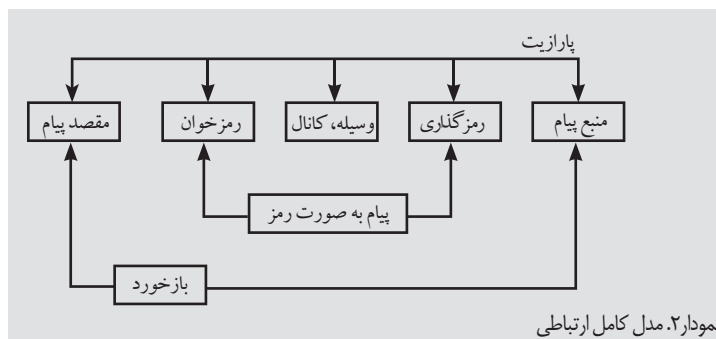
روانشناسان نیز به اهمیت ارتباطات توجه خاصی دارند. آنان بر مسائل انسانی در فرآیند ارتباطی که از مرحله شروع و شکل‌گیری تا جابه‌جایی و دریافت اطلاعات پدید می‌آید، تأکید می‌ورزند.

نقش ارتباطات در سازمان‌های آموزشی

نقش ارتباطات در سازمان، وحدت‌بخشی به تلاش‌های سازمان است. می‌توان ارتباط را وسیله‌ای برای به سامان درآوردن رفتارها، پدید آوردن دگرگونی‌ها، بارور کردن اطلاعات و تأمین هدف‌ها به شمار آورد. مسئله جابه‌جایی اطلاعات از یک فرد به فرد دیگر، در تمامی سیستم‌ها و محیط‌های اجتماعی یک مسئله ضروری است. در سازمان‌های آموزشی به دلیل ماهیت کار آن، ارتباطات بین عوامل انسانی اعم از مدیر، معلم، کادر

مدیر به عنوان رهبر آموزشی لازم است با ایجاد محیطی مناسب و صمیمی اهداف آموزشی را محقق سازد

اداری، دانش‌آموزان و اولیا نیازمند مهارت و توان بالایی است که مدیر به عنوان رهبر آموزشی لازم است از آن برخوردار باشد تا با ایجاد محیطی مناسب و صمیمی اهداف آموزشی را محقق سازد.



عناصر فرآیند ارتباطی

به مفهوم ساده، فرآیند ارتباطی که در نمودار ۲ آمده، دربردارنده فرستنده‌ای است که پیام را از راه یک کانال ارتباطی معین، به گیرنده می‌رساند.

عناصر اصلی که می‌باید در یک فرآیند ارتباطی وجود داشته باشد، در این

نقش ارتباطات در سازمان، وحدت‌بخشی به تلاش‌های سازمان است

● ارتباط افقی

نوع دیگر ارتباط در سازمان افقی است. این نوع ارتباط میان واحدها و سمت‌های هم‌سطح که از نظر نوع فعالیت همبستگی نزدیک دارند، امکان‌پذیر است.

انواع روش‌های ارتباطی

با توجه به پیشرفت علوم و پیدایش تکنولوژی‌های نوین، هدف‌های ارتباطی، پیچیده‌تر شده و ناگزیر برای تحقق هدف‌های پیچیده، باید روش‌های گوناگون در فرایند ارتباطات مورد توجه قرار گیرد که به‌طور مختصر به چند نمونه از این سبوه‌ها اشاره می‌کنیم:

– ارتباط ارادی و غیر ارادی

اگر ارتباط با طرح و برنامه‌ریزی قبلی حساب شده باشد، آن را ارتباط ارادی می‌گویند؛ ولی اگر بدون طرح و برنامه‌ریزی قبلی صورت گرفته باشد، ارتباط غیرارادی است.

– ارتباط رسمی و غیررسمی

منظور از ارتباط رسمی، آن روش ارتباطی است که در سطح وسیع و در محیط‌های رسمی صورت می‌گیرد. ارتباطی که برای ابلاغ مصوبه‌ها و آیین‌نامه‌ها در سازمان ایجاد می‌شود، ارتباط رسمی است. ارتباط غیررسمی، به آن نوع ارتباطی گفته می‌شود که بین دو نفر یا دو گروه به طور عادی و دوستانه اتفاق می‌افتد. این نوع ارتباط، اغلب صمیمانه‌تر و ژرف‌تر از ارتباط رسمی است.

● ارتباط عمودی

۱. ارتباط از بالا به پایین

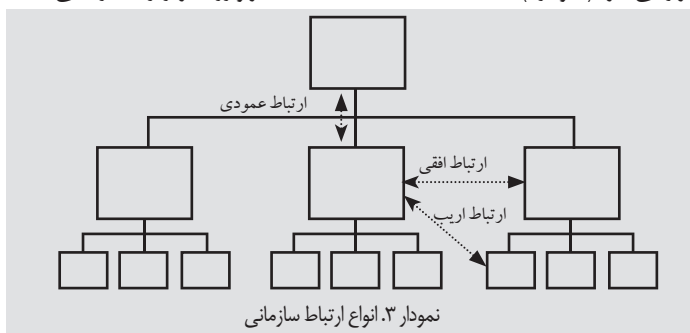
ارتباط از بالا به پایین یا ارتباط عمودی، از رده‌های بالای سازمان به کارکنانی که در رده‌های پایین‌تر سازمان جای دارند، جریان می‌یابد. این ارتباط به صورت شفاهی به کمک روش‌هایی چون دستور، سخنرانی، نشست‌های گروهی، تلفن، بلندگو و نیز به صورت کتبی با روش‌هایی چون یادداشت‌نامه، آیین‌نامه، خط‌مشی‌ها و روش‌ها برقرار می‌شود.

۲. ارتباط از پایین به بالا

ارتباط از پایین به بالا از رده‌های پایین سازمان آغاز و با گذر از سلسله‌مراتب اداری، به مدیران ارشد می‌رسد. با وجود آن که پیام‌های رسیده از رده‌های پایین‌تر، در بعضی از موارد ناقص است، ولی دریافت این اطلاعات برای اجرای نظارت در سازمان، بسیار ضرورت دارد.

● ارتباط مقاطع و ارتباط ارباب

ارتباط متقاطع، جریان اطلاعات به صورت افقی میان کارکنان در یک رده یا رده‌های همانند سازمان و ارتباط خمیده یا (اُرب) بین افراد در رده‌های گوناگون است. این روابط، گزارش‌دهی و گزارش‌گیری افراد را با یکدیگر امکان‌پذیر می‌سازد. این گونه ارتباط به منظور شتاب دادن به جریان اطلاعات و هماهنگ کردن تلاش‌هایی که در راستای تحقق هدف‌ها انجام می‌شود، مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد (نمودار ۳).



ارتباطی تأثیر گذارده، موانعی را در این زمینه به وجود آورد. مسائلی چون وسعت سازمان، بعد مسافت، تخصصی شدن امور، فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف، اختلاف سطح تحصیلات و رتبهٔ سازمانی را می‌توان از این دست موانع دانست.

۶. باز خورد

برای سنجش میزان برقراری ارتباط مؤثر، وجود بازخورد ضروری است. زمانی می‌توان از درک درست یک پیام توسط دریافت‌کننده مطمئن شد که این روند توسط بازخورد تأیید شود. در روند بازخورد، تمامی پیام‌های مبهم در یک فرایند ارتباطی، مورد انتقال مجدد قرار می‌گیرد تا ارسال‌کننده پیام به درستی موفق به انتقال کامل پیام خود گردد و گیرنده آن را به درستی درک کند. با یک تعریف ساده، می‌توان بازخورد را بازتاب رفتار گیرنده پیام به فرستنده آن دانست.

انواع جریان‌های ارتباطی

ارتباط نشانۀ زنده بودن و پویایی جامعه و هر نوع تشکیلات است. صرف حضور افراد در یک تشکیلات سازمانی، به خودی خود، ارتباط آنان را با یکدیگر مطرح می‌سازد. شاید در جهت تأکید بیش‌تر، توجه به این مثال بی‌مورد نباشد که یک ماشین وقتی به حرکت درمی‌آید و درست کار می‌کند که اجزای آن و ارتباط میان اجزا درست و با دقت طراحی شود و هر کدام در جای خود قرار گیرد. ارتباط مناسب، منطقی و مؤثر بین افراد و واحدهای یک سازمان نیز مانع از تداخل وظایف و لوژ شدن مسئولیت‌ها می‌گردد و این برای تحقق هدف‌های سازمان مهم است.

در هر سازمان، جریان‌های ارتباطی متعددی را می‌توان مشخص و معرفی کرد که اهم آن‌ها عبارت‌اند از:

**ارتباط وسیله‌ای
است که باعث پیوند
افراد در یک سازمان
به منظور رسیدن به
هدف‌های مشترک
می‌شود**

- ارتباط کلامی و غیر کلامی

وقتی در جریان یک ارتباط، پیام‌ها به صورت رمزهای کلامی انتقال یابد، آن ارتباط را «کلامی» گویند؛ گفت‌وگوی فردی با فرد دیگر نمونه‌ای از این ارتباط است. اما هر گاه پیام به صورت علائم یا رمزهای غیر کلامی (حرکت دست، چشم، رنگ، صدا و غیره) انتقال یابد، آن را غیر کلامی می‌گویند. نشانه‌های راهنمایی و رانندگی از این دست است.

- ارتباط مستقیم و غیر مستقیم

ارتباط مستقیم ارتباطی است که بدون واسطه میان فرستنده و گیرنده پیام ایجاد می‌شود، اما ارتباط غیرمستقیم با واسطه است، چهره به چهره نیست و جنبه شخصی ندارد، زیرا معمولاً در چنین ارتباطی فرستنده و گیرنده پیام یکدیگر را نمی‌شناسد. مانند نگارنده و خوانندگان یک کتاب.

نوع دیگر، ارتباطی است که رئیس یک سازمان از طریق معاونش با زیردستان برقرار می‌سازد که به نوبه خود نوعی ارتباط غیرمستقیم است.

- ارتباط فردی و جمعی

ارتباط فردی یا خصوصی ارتباطی است که اغلب بین دو یا چند نفر به وقوع می‌پیوندد و بیش‌تر حالت مستقیم و شخصی دارد. ارتباط جمعی، ارتباطی است که میان یک نفر با یک گروه یا گروهی

با گروه دیگر، برقرار می‌شود که ممکن است مستقیم یا غیرمستقیم باشد؛ مانند سخنرانی در سالن‌های پرجمعیت.

- ارتباط یک‌سویه و دوطرفه

وقتی انتقال پیام از فرستنده شروع و به گیرنده ختم شود و گیرنده واکنشی از مفاهیم پیام به فرستنده انتقال ندهد، ارتباط را یک‌سویه یا یک‌جانبه می‌گویند؛ مانند ارتباط از طریق روزنامه، تلویزیون و غیره. ارتباط دوجانبه یا دوطرفه، ارتباطی است که به‌طور متناوب فرستنده و گیرنده در جریان ارتباط عوض می‌شوند و فعالیت‌های ارتباطی بر اساس واکنش گیرنده و فرستنده پیام، تعیین می‌شود؛ مانند ارتباط مستقیم آموزگار و شاگرد در کلاس درس.

شبکه‌های ارتباطی

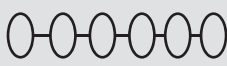
هرگاه از گروه‌های کاری دو یا سه نفری یا فراتر بگذاریم، کانال‌های جریان ارتباط احساس می‌شوند. نحوه سازماندهی گروه تعیین‌کننده میزان سهولت دستیابی اعضا به انتقال اطلاعات است. چهار شبکه رایج ارتباطی در شکل‌های بعدی نشان داده شده است که اگر در محدوده سازمانی درباره آن‌ها بیندیشیم و فرض کنیم که هر کدام از این شبکه‌های ارتباطی، یک سازمان و یا یک گروه هستند، می‌توانیم به بررسی نوع ارتباط، نحوه رهبری و سرانجام چگونگی تصمیم‌گیری در آن‌ها بپردازیم.

انواع شبکه‌های ارتباطی

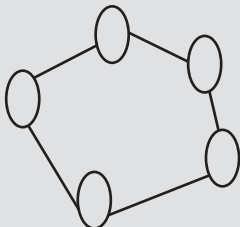
• شبکه زنجیره‌ای

این شبکه نشانگر سلسله‌مراتبی است و در جایی انجام می‌گیرد که امکان ارتباط از پهلو وجود ندارد. درواقع، این شبکه‌ای بسته و متمرکز است که یک سرپرست

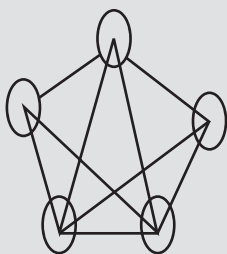
دو یا چند کارمند را مستقیماً سرپرستی و نظارت می‌کند، بی‌آن‌که کارکنان، ارتباطی با هم یا افراد دیگر داشته باشند. از این شبکه بیش‌تر برای وظایف ثابت، تخصصی، دقیق، تکراری و پرحجم استفاده می‌شود (نمودار ۴).



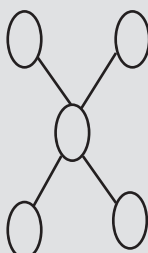
شبکه زنجیره‌ای



شبکه دایره‌ای



شبکه همه‌جانبه



شبکه ستاره‌ای

نمودار ۴. انواع شبکه‌های ارتباطی

ارتباط مناسب، منطقی و مؤثر بین افراد و واحدهای یک سازمان نیز مانع از تداخل وظایف و لوژ شدن مسئولیت‌ها می‌گردد و این برای تحقق هدف‌های سازمان مهم است

آن برای کارهای تحقیقاتی، مطالعاتی و یا تصمیم‌گیری‌های مهم و پیچیده با آزادی کامل و حق رأی و تصمیم‌گیری مساوی استفاده می‌شود.

ویژگی‌های شبکه‌های ارتباطی
در جدول ۱ محدودیت‌ها و محاسن سه شبکه اصلی نشان داده شده است.

منابع
۱. مقدمات تکنولوژی آموزشی، محمد احدیان، داوود محمدی، چ هشتم، آبیژ، ۱۳۸۸.
۲. مباحث تخصصی در تکنولوژی آموزشی، محمد احدیان، داوود محمدی، ققنوس، ۱۳۷۹.
۳. اصول و مبانی سازمان مدیریت، داوود محمدی، آبیژ، چ دوم، ۱۳۸۹.

دارای ارتباط باز است.

از این شبکه ارتباطی، بیش‌تر برای کارهای تحقیقاتی، مطالعاتی، متنوع و وابسته به هم استفاده می‌شود.

● شبکه همه‌جانبه

این شبکه به هر یک از اعضا اجازه می‌دهد که با بقیه ارتباط برقرار کند. با وجودی که این شبکه، شبکه دایره‌ای است، ولی اغلب مرکزیت ندارد. لیکن دارای محدودیتی نیست و همه اعضای آن با هم برابرند. در این شبکه، هیچ‌کس، چه به صورت رسمی و چه غیررسمی، مقام مسئول و نفوذ ویژه ندارد. درواقع، این شبکه تکامل‌یافته دایره‌ای است که از

● شبکه ستاره‌ای

اگر از بالا به این شبکه نگاه کنیم، روشن خواهد شد که یک سرپرست دارای چهار زیردست است که هم درجه و سلسله‌مراتب و رابطه متقابل میان زیردستان وجود ندارد و هم مرکز همه ارتباطات سرپرست است. از این نوع ارتباط، بیش‌تر برای وظایف تقریباً مستقل، تخصصی و دقیق استفاده می‌شود.

● شبکه دایره‌ای

این شبکه به اعضا اجازه می‌دهد که با اعضای کناری خود ارتباط داشته باشند ولی از این حد تجاوز نمی‌کنند. در هر حال، این شبکه جزو شبکه‌های غیرمتمرکز و

مشخصات ویژه	دایره‌ای	زنجیره‌ای	ستاره‌ای
از لحاظ سرعت برقراری ارتباط	کند	سریع	خیلی سریع
از لحاظ میزان اطلاعات	ضعیف	خوب	خوب
از لحاظ تثبیت موقعیت رهبری	اثر کم	اثر متوسط	اثر زیاد
از لحاظ تقویت موقعیت روحیه پرسنل	بالا	پایین	خیلی پایین
از لحاظ قابلیت انعطاف	زیاد	کم	کم

جدول ۱

روابط انسانی در مدرسه

(کد دوره: ۹۱۴۰۰۴۷۸، به مدت ۱۲ ساعت)

قسمت اول

روابط انسانی

در مدرسه

دکتر حیدر تورانی، دکتر محرم آقازاده

// ویژه نامه //



اشاره

نهضت روابط انسانی^۱، فرض اساسی تئوری کلاسیک جدید^۲ است که روی جنبه‌های اجتماعی و روان‌شناسی کارکنان به‌عنوان یک فرد و گروه کاری او تأکید می‌کنند. براساس این تئوری، سازمان از مجموعه‌گروه‌های انسانی تشکیل می‌شود که اهداف مشترکی دارند. درحالی‌که در تعریف کلاسیک، سازمان ساختاری از روابط قدرت، اهداف، نقش‌ها، فعالیت‌ها و عوامل دیگری مطرح است که بین افرادی که با یکدیگر به‌صورت گروهی کار می‌کنند وجود دارد (گوئل‌کهن، ۱۳۷۹). نگرشی که کلاسیک‌ها از سازمان و انسان داشتند، بر روی ساختار و نظم و ترتیب، سازمان رسمی، عوامل اقتصادی و هدف عقلایی متمرکز شده بود. درحالی‌که، کلاسیک جدید روی عوامل اجتماعی کار یا سازمان غیررسمی و احساسات انسانی تأکید می‌ورزد.

تئوری کلاسیک جدید مانند تئوری کلاسیک در خلال چندین قرن تکمیل شده و تا دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ میلادی هیچ پیشرفت یا تکوین متمرکزی از جریان فکری نئوکلاسیک یا کلاسیک جدید پدید نیامده است. نخستین جرقه‌ای که از فلسفه کلاسیک جدید نمایان شده، به مثالی برمی‌گردد که «جورج» مطرح کرده است:

در حدود ۲۵۰۰ سال پیش از میلاد یک مأمور یونانی چنین نوشت: «هنر یک نفر در یاری رساندن به کسی که درخواستی دارد، این است که آرام به آن چه او می‌گوید گوش فرا دهد. هم‌چنین نباید او را قبل از این که درد دلش تمام شود و یا دلیل آمدنش را بگوید، رد کرد... لازم نیست که حتماً کاری برای او صورت گیرد

یا خواسته‌اش برآورده شود، صرفاً شنیدن خوب، تسکین قلبی برای او خواهد بود» هم‌چنین جورج معتقد است: «گوش فرا دادن می‌تواند بارزش باشد. منافی که کارمند یا کارگر برآشفته و ناراضی از مصاحبه کسب می‌کند، حصول یک تجربه بارزش درمان‌شناسی است که در صورتی به دست می‌آید که به او اجازه داده شود تا مشکلات خود را از ته قلب با یک شنونده باهوش و هم‌درد درمیان بگذارد.»

کلید واژه‌ها: روابط انسانی، مدیر، مدرسه

مروری نظری بر نهضت روابط انسانی

هوگو مانستربرگ^۳ از نظریه‌پردازان برجسته نهضت روابط انسانی بر فنون و روش‌های شناخته‌شده روان‌شناسی برای تعیین تفاوت‌های فردی در مسائل تأکید می‌ورزد. او آزمایش‌های روان‌شناسی بارزشی را برای گماردن افراد مناسب در شغل مناسب فراهم آورد. مانستربرگ برخلاف تیلور^۴، که در راه انعکاس رهنمودهای مهندسی می‌کوشید، بر ضرورت زمینه روان‌شناسی در کار تأکید داشت. این دو بر کارهای هم‌صحه گذاشته و همدیگر را ستاش کرده‌اند. تمرکز بعدی مانستربرگ بر دو زمینه تفاوت‌های افراد و توجه روشن‌بینانه به عوامل اجتماعی است.

پس از نظریات مانستربرگ، تجارب هائورن، متعلق به التون مایو^۵ و روتلیسبرگر^۶ و ویلیام جی دیکسون^۷ است که در خلال

سال‌های ۱۹۳۲-۱۹۳۴ میلادی دنبال شد. تجارب هائورن نشان داد که رعایت و احترام به انسان به عنوان انسان، به همان اندازه که اوقات استراحت، شرایط فیزیکی کار یا حتی پول برای بهره‌دهی اهمیت دارند، از اولویت برخوردار است.

کلاسیک‌های جدید

عناصر تئوری کلاسیک جدید (نهضت روابط انسانی) عبارت از فرد، گروه‌های کار (سازمان‌های غیررسمی) و مدیریت مشارکتی (مشارکت‌جویانه)^۸ است. در نهضت روابط انسانی آمده است: ... هر شخص به تنهایی یک واحد است. هر فرد مفاهیم ویژه‌ای را در موقعیت هر شغل پدید می‌آورد. از جمله می‌توان به اعتقادات و روش زندگی همانند مهارت‌ها، منزل، منطق و جامعه خاص اشاره کرد. هر فرد وابسته به تجارب گذشته خود، از موقعیت شغلی خویش انتظارات و امیدواری‌های متفاوتی دارد...»

در دومین عنصر اصلی نظریه نهضت روابط انسانی (تئوری نئوکلاسیک)، در یک سطح گسترده، برداشت شخصی فرد از خودش و دنیای اطرافش به گروه‌های کاری بستگی دارد. زیرا اوقات بسیاری را در گروه کاری‌اش می‌گذراند و این موضوع، به‌ویژه در تعیین برداشت یا ادراک شخص بسیار مهم است. ارزش‌های او، نقطه‌نظرات، نیازها و آرزوهایش به‌وسیله گروه کاری‌اش تعیین می‌شود. هم‌چنین اگر او «ایده‌آل‌های» گروه را همانند غایت‌ها و خواسته‌های خود قبول نکند،

قادر نخواهد بود در مقابل جدایی از گروه، مقاومت کند. هر فردی تمایل دارد که به‌طور ناخودآگاه روش‌ها و برداشت‌های گروه را بپذیرد. به زبان دیگر، او مایل است نسبت به مورد نفوذ قرار گرفتن خود توسط گروه بی‌اطلاع باشد!

مدیریت یا تصمیم‌گیری مشارکتی که در آن کارکنان با مدیران و سرپرستان مشورت می‌کنند و بر روی تصمیماتی که راجع به آنان است، تأثیر می‌گذارند، سومین عنصر از نظریه نهضت روابط انسانی است. تأکید فزاینده به فرد و گروه‌های کار، ضرورت مدیریت مشارکتی را الزام‌آور می‌سازد.

نظریه‌های تحلیل سیستمی

پس از نهضت روابط انسانی، نظریه نوین^۹ تحلیل سیستمی سازمان مطرح است. براساس این نظریه، «سازمان عبارت است از فرآیندی ساختاری، که در این فرآیند، افراد با اهدافی معین، در تماس متقابل با یکدیگر قرار دارند». ضمناً طبق این نظریه، سازمان مانند یک سیستم وفاق‌پذیر یا سازوار^{۱۰} مورد نگرش قرار می‌گیرد، که بقای آن، منوط به تعدیل خود در مقابل تغییرات محیط خارج است. نهضت مدیریت کیفیت جامع^{۱۱}، نظریه یادگیری سازمانی^{۱۲} و سازمان یادگیرنده^{۱۳} و نظریه آشوب یا نظم در بی‌نظمی که در همه این‌ها، منابع انسانی از درجه و اهمیت زیاد و والایی برخوردار بوده و سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود، از نتایج مدیریت سیستمی است. در همه این نگاه‌ها، حسن مناسبات میان افراد و به مشارکت طلبیدن و به حساب آوردن آن‌ها و پاسخ به نیازهای مادی و معنوی‌شان سرلوحه امور قرار می‌گیرد. افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع موجود در استفاده مطلوب از امکانات محدود با تأکید بر کسب رضایت شغلی کارکنان و ارتقای سیاست‌های جذب، نگهداشت و

آموزش نیروی انسانی در راستای همین نظریه‌های جدید مطرح می‌گردند. بدون توجه به همه ابعاد و ویژگی‌های یک فرد به مثابه یک انسان در خدمت خانواده و جامعه، خود و خدا، نمی‌توان سازمان‌های امروزی را مدیریت و رهبری کرد چرا که انسان موجودی است مرکب از جسم و روح که به یکدیگر تنیده شد و در تعامل با یکدیگرند. او در نظام آفرینش از کرامت الهی و یکسان برخوردار است. موجودی اجتماعی، تأثیرپذیر از جامعه و تأثیرگذار است. هویت او برآیند نوع ارتباط او با خویش، خدا، خلق و خلقت است. هویت فردی و جمعی دارد و دارای ویژگی‌هایی چون حرص، بخل، عجله و... در ذهن خود است. این ویژگی می‌تواند با تربیت توجیدی زمینه‌ساز رشد و تعالی او شود (سند برنامه درسی ملی، ۱۳۹۰، صص ۱۷-۲۰).

روابط انسانی و تعالی سازمانی

اکنون همه سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در شرایط رقابتی قرار دارند. خلاقیت و نوآوری از الزامات و ضروریات اولیه بقای آن‌هاست. اگر نتوانند به نیازهای به‌حق مشتریان و گیرندگان خدمات خود پاسخ دهند، محکوم به شکست خواهند بود. شاید علائم شکست در سازمان‌های فرهنگی و تربیتی، کم‌تر به چشم آمده و اغلب به‌صورت بسیار مرموز و سرطانی و بدون درد از بروز بافت‌های جدید جلوگیری شده و بافت‌های موجود را از هم دریده شود. ممکن است از توجه به تضمین کیفیت و نگاه فرآیندمداری و رصد کردن لحظه‌به‌لحظه کار فرآیندها نباید غافل ماند. کاربرست همه فنون و ابزارهای مدیریت به‌ویژه فرهنگ سازمانی سالم و پویا و بانشاط در سایه برخورداری از منابع انسانی حرفه‌ای و مستعد و دارای مناسبات انسانی قوی و عمیق میسر خواهد بود. آن‌چه اینک با مروری بر ادبیات

انسان در نظام آفرینش از کرامت الهی و یکسان برخوردار است. موجودی اجتماعی، تأثیرپذیر از جامعه و تأثیرگذار است. هویت او برآیند نوع ارتباط او با خویش، خدا، خلق و خلقت است



رهبران و مدیران آموزشی
باید به ارزش شخصیت هر
فرد، ایمان و اطمینان عمیق
داشته باشند. چرا که اعتماد،
اطمینان و احترام متقابل از
عناصر اصلی برقراری روابط
انسانی به شمار می‌روند



نهضت روابط انسانی، به دنبال آن هستیم، پرداختن به اصل روابط انسانی، آن هم به صورت ملموس و عینی در مدرسه به مثابه یک نهاد اجتماعی بسیار تأثیرگذار است.

روابط انسانی در مدرسه

وجود روابط انسانی در محیط‌های آموزشی به‌ویژه مدارس، اشتیاق و افزایش روحیه مطلوب و مثبت کارکنان (معلمان) را به دنبال دارد. مدارس، که مقاصد تعلیم و تربیت را تعقیب می‌کنند، مطلوب‌ترین محل برای بهره‌بردن از مفاهیم روابط انسانی است. اهداف سازمان‌های آموزشی، با به کار گرفتن محتوا و مفاهیم روابط انسانی آسان‌تر محقق می‌شوند. رهبران و مدیران آموزشی باید به ارزش شخصیت هر فرد، ایمان و اطمینان عمیق داشته باشند. چرا که اعتماد، اطمینان و احترام متقابل از عناصر اصلی برقراری روابط انسانی به‌شمار می‌روند.

روابط انسانی جزء مهمی از مدیریت آموزش و پرورش است. مدیران آموزشی قبل از بحث پیرامون روابط انسانی باید واجد "شیوه تفکر اساسی" باشند. باید به این نکته اصلی قویاً معتقد باشند که همه افراد با ارزش هستند و این باور را در رفتارشان نیز متجلی کنند. به عبارت دیگر، برای مدیر مدرسه کافی نیست که فقط در جلساتی که پیش از آغاز سال تحصیلی تشکیل می‌شود از اعتقادش نسبت به دانش‌آموزان، والدین و معلمان و رعایت مناسبات انسانی مؤثر با آنان صحبت کند، بلکه او این اعتقاد را باید هر روز از طریق عمل و رفتار خود نشان دهد. این جریان سبب می‌شود که این نوع نگرش‌ها به صورت عاداتی مطلوب در کارکنان درآید. حقیقت این است که روابط انسانی خوب، عرضه نیت خوب و مطلوب است. انسانیت را باید در داشتن روابط انسانی مشاهده کرد (دانیل گریفیث، ۱۹۵۶). موفقیت یک مدرسه با روابط انسانی

اشباع شده در آن همراه است. چنان‌چه در برقراری روابط انسانی ارتباط دو طرفه نباشد، همه تکنیک‌های روابط انسانی ضایع و بی‌فایده خواهند شد. برای مدیر تنها این کافی نیست که از علایق خویش سخن بگوید، بلکه از طریق عمل کردن و رفتار باید علاقه خود را نشان دهد و این احساس را در محیط کار به‌وجود آورد که احترام متقابل همیشه باید وجود داشته باشد. برای مدیری که رفتارش، نادرستی گفتارش را ثابت می‌کند، خیلی مشکل است که بتواند روابط انسانی و ارتباط مطلوب را میان خود و کارکنان به‌وجود آورد. جمله معروفی است که می‌گوید «انتظار نداشته باش مردم حرف‌هایت را بشنوند ولی اعمال‌ت را نادیده بگیرند». داشتن اراده و نیت خوب و خلق محیط توأم با احترام متقابل جای تردیدی در گسترش روابط انسانی ندارد. اگرچه برای برقراری روابط انسانی و ارتباط مطلوب بین مدیر و کارکنان دو شرط نیت خیر و احترام متقابل لازم است، ولی این دو مقوله به هیچ وجه کافی به نظر نمی‌رسند؛ چون این دو شرط به تنهایی نمی‌توانند در برگیرنده تمام مفهوم وسیع روابط انسانی باشند.

علاوه بر تعابیر فوق، سه تعریف برای روابط انسانی ارائه می‌شود تا نکات ضروری برای ایجاد روابط انسانی خوب در مدیریت روشن گردد.

تعاریف روابط انسانی

کیمبل وایلز^{۱۴} می‌گوید: «مدیر و رهبر آموزشی باید به ارزش شخصیت دیگران اعتقاد داشته باشد و به خواسته‌ها و احساسات معقول آن‌ها احترام بگذارد و بداند زندگی و کار با هم آمیخته‌اند و رضایت خاطر در کار می‌تواند تا حد زیادی رضایت زندگی را حاصل کند.»

روتلیز برگر^{۱۵} می‌گوید: «در حال حاضر، روابط انسانی، توسعه دادن مهارت



مهارت‌ها را در ارتباط خودش با دیگران در هر موقعیت اجتماعی که قرار گرفته، پرورش دهد» (همان منبع).

روابط انسانی در عمل

به‌طور خلاصه می‌توان گفت که مفهوم ابعاد سه‌گانه مدیریت مدرسه در ماتریس، شغل، فرد، محیط اجتماعی محتوا، فرآیند و توالی و زمان معنی‌دار است. مدیریت در آموزش و پرورش (مدرسه) از سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی پیروی می‌کند. برای موفقیت یک مدیر، مهارت‌های انسانی و ادراکی بیش‌تر از مهارت فنی ایفای نقش می‌کنند. در مدرسه روابط انسانی خوب بر اساس نیت خیر و احترام متقابل، ایمان به شأن و ارزش انسانی و شخصیت افراد استوار است. مدیر نیاز دارد در رابطه خویش و دیگران و نیز با محیط اجتماعی که در آن قرار دارد، مهارت‌های مورد نظر را پرورش و بهبود بخشد. این مهارت‌ها اجزای وحدت‌یافته شخصیت مدیر هستند و احتمالاً از راه شناخت محتوا، روابط انسانی پرورش می‌یابند (خداداد بخشی، ۱۳۸۶). محتوای روابط انسانی شامل انگیزش، ارتباطات، ادراک، قدرت، اختیار، روحیه، تصمیم‌گیری و رهبری و ابعاد و اصول آن دیدگاه‌ها، احساسات، رویه‌ها، عواطف و ... است. با استفاده و بهره‌گیری از این موضوعات، مدیر می‌تواند در ایجاد روابط انسانی، شایستگی خویش را نشان دهد (همان منبع).

چه بسیار گفته‌اند که روابط و مناسبات انسانی خوب یعنی با دوستان و همکاران و اطرافیان ارتباط صمیمانه، خوش‌رویی، درک متقابل داشتن و خوش‌ویش کردن است. حال آن‌که خیلی از وقت‌ها عمل صحیح، با صداقت و صراحت عیب‌های دیگران را گفتن و نواقص کارشان را نشان دادن و آن‌ها را به ناتوانی‌های‌شان آشنا کردن و حتی در مواقعی اوقات تلخی، تشر

زدن و قهر کردن است. البته این وضعیت، سبک و سیاق خودش را دارد و می‌بایست از یک فرآیند یا مسیر و چند گام پیروی کند. اولین گام با خود صادق بودن و سلامت نفس داشتن است. وقتی از غرور و تکبر و حسادت فاصله می‌گیریم و در یک فضای صمیمانه با همکاران مان حشر و نشر داشته و گفت‌وگوی صادقانه می‌کنیم، محبت‌ها و رفاقت‌ها بیش‌تر می‌شود و این‌گونه یک قدم جدی در توسعه روابط انسانی برمی‌داریم. یاد نمی‌رود که زمانی یکی از کارمندان بسیار خوب و شایسته‌ام به اتاقم آمد و با صداقت گفت: فلانی، دلم برای تشر زدن‌هایت تنگ شده است، اگر در این چند وقت از من ایرادی و یا اشکالی سرزده است، همین را بهانه‌ای کن و با آن لحن خاص خودت به من متذکر شو! این لحظه به مثابه لحظه‌ای است که داروی آرام‌بخش به من تزریق می‌شود!

آری، روابط و مناسبات انسانی لایه‌های مختلف و متعدد و متنوعی دارد؛ چنان‌که فقط یک فرآیند همراه با دوستی و محبت و احترام بین‌فردی یا بین‌گروهی نبوده و چهره دیگری نیز دارد که به‌رغم ظاهر تلخ هسته شیرینی دارد. مثل هلو نیست که هسته‌ای تلخ داشته باشد، بلکه زردآلویی است با هسته شیرین. به‌طوری که پس از خوردن زردآلو، هسته‌هایش را بشکنیم و مغزش را بخوریم، دل‌درد نمی‌گیریم و به اصطلاح سردی نمی‌کنیم.

نگاهی نو به لایه‌های روابط

انسانی

لایه یکم- درک متقابل، خوب به دیگران گوش دادن، در چشم هم با مهربانی نگرستن، با خنده‌هایشان خندیدن و با غم و غصه‌هایشان غصه خوردن و نواقص و توانمندی‌هایشان را بیان کردن است. بدین‌صورت دریای روابط و مناسبات انسانی لبریز خواهد شد. جزر را به مد و نداشته‌ها را به داشته

عملی است تا شخص پیام‌زد چگونه خود را با محیط اجتماعی خویش سازگار سازد. مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران، تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد.

بوی‌کین^{۱۶} می‌گوید: «روابط انسانی عبارت است از شیوه رفتار کردن و احترام گذاردن به موقعیت‌های اجتماعی، افراد یا گروه‌هایی است که سبب خلق این موقعیت‌ها شده‌اند. در روابط انسانی سازمان‌یافته، اختلاف نژادی، اخلاقی، طبقات اجتماعی یا اقتصادی، فرهنگی و آموزشی مطرح نیست، بلکه احترام گذاشتن بر شخصیت فرد و محترم شمردن ارزش‌های انسانی افراد مهم است.»

این سه تعریف، گویای بسیاری از تعاریف روابط انسانی در رشته‌های گوناگون است. اما دانیل گریفیث معتقد است تعریفی که از روابط انسانی ارائه می‌کند تا اندازه‌ای با سه تعریف فوق متفاوت است. او می‌گوید که «روابط انسانی خوب در مدیریت بر بنیان‌های احترام متقابل، نیت خیر، ایمان به ارزش‌ها و شئون انسانی و شخصیت‌های فردی استوار است و برای مدیر ضرورت دارد که

تبدیل کنیم و از یک نقطه مثبت و هرچند کوچک دیگران استفاده کرده و در دل‌هایشان نفوذ کنیم و فراموش نکنیم که این رسم انسان‌های بزرگ است و خداوند یاری‌گر ما خواهد بود.

لایه دوم- از جایی که در آن هستیم و حتی گاهی در آن غرق شده‌ایم، فاصله گرفته و خودمان را از دور ببینیم. برای گسترش و تعمیق روابط انسانی و داشتن محیطی آرام و شاد در مدرسه روش‌های ساده و روانی وجود دارد و کافی است کمی به رفتار و گفتار خود توجه کنیم. با خودمان روراست باشیم. تواضع کنیم و از غرورمان بکاهیم و در مقابل رفتارهای نادرست خود سریعاً از طرف مقابل‌مان عذرخواهی کنیم.

لایه سوم- عذرخواهی را یک مهارت و وظیفه بدانیم نه حقارت و کوچک شدن. در مقابل کاری که دیگران برای ما انجام داده‌اند، حتی یک کار کوچک، تشکر و قدرشناسی کنیم (رجوع شود به مطلب صفحه ۱۲ همین مجله). این گونه اقدامات به ظاهر کوچک در معنی عمیق و کارسازند. کافی است تا محبت‌ها را گسترش داده و ارتباط انسانی‌مان را برقرار سازیم. در این صورت محبت‌ها بیشتر می‌شود. خداوند در آیه ۹۶ سوره مریم می‌فرماید: کسانی که ایمان آورده و کارهای شایسته کردند به‌زودی خدای رحمان برای آنان محبتی (در دل‌ها) قرار می‌دهد.

لایه چهارم- در سلام پیشی گرفتن و یا در جواب سلام اضافه کردن چند کلمه به آن مانند سلام همکار عزیزم، سلام ارادت‌مند، سلام دوست‌تان دارم و... فضای ارتباطی را در محیط مدرسه و کارمان معطر می‌سازد. در آن فضای معطر است که به راحتی می‌شود کار کرد و در عین حال آرامش داشت.

لایه پنجم- با مهربانی «نه» گفتن؛ در پاسخ به درخواستی که قادر

به انجام آن نیستیم با مهربانی و محبت «نه» بگوییم. بی‌جهت هیچ‌کس را با قول‌های بی‌اساس مان معطل نسازیم. این کار به روابطمان لطمه می‌زند. نگوئیم این مشکل، مشکل شماست و او را تنها بگذاریم؛ برعکس، مشکلش را مشکل خودمان بدانیم و این برداشت‌مان را به او و دیگران انتقال دهیم.

لایه ششم- «برای هم زندگی کردن» را جای‌گزین با هم کار کردن کنیم و این شعار را با رفتارهایمان ترویج کنیم. این شعار کمک می‌کند تا محل کارمان مانند محل زندگی ما تلقی شود. این گونه نباشد که این‌جا کار کنیم و جای دیگر زندگی کنیم. بلکه زندگی را فرآیندی بدانیم که در سراسر زندگی‌مان جاری است. چه در محل کار، چه در منزل و چه در اجتماع.

لایه هفتم- روابط انسانی، از طریق رفتار، پرورش یافته و بالنده می‌شود. به جای حرف زدن و نصیحت کردن و پیشنهاد دادن درباره روابط انسانی به آن‌چه در ذهن و باورمان هست عمل کنیم و آن را در رفتارهایمان برجسته سازیم. با اعمال و رفتارمان دیگران را به خود و محیط کار علاقه‌مند کنیم. دانش‌آموزان هم به رفتارهایمان نگاه می‌کنند و براساس آن الگو می‌پذیرند و بدان عمل می‌کنند.

لایه هشتم- دوست داشتن متقابل؛ دوست داشتن دیگران ما را در زندگی به فرد لایق و موفقی تبدیل می‌کند ولی چنان‌چه کاری کنیم تا دیگران ما را دوست داشته باشند، رهبر و مدیر موفقی خواهیم بود. افراد با چیزهایی که دارند، زندگی می‌کنند اما با چیزهایی که از آن می‌گذرند، زندگی می‌سازند. باور به این نگاه، کمک می‌کند تا افرادی بخشنده شویم که دیگران ما را دوست داشته باشند.

لایه نهم- به ریشه‌ها سر زدن؛ یافتن علت مسئله و به اصطلاح به

ریشه‌ها رفتن ما را قادر می‌سازد تا مسائل همکارانمان را درست بشناسیم و آن‌ها را حل کنیم. وقتی ما مسئله‌ها را خوب بفهمیم و در حل آن‌ها فائق آییم، به‌طور طبیعی مورد احترام دیگران واقع می‌شویم.

لایه دهم- تکریم همکاران؛ تکریم گام مهم دیگری است که هم در ساختن کارکنان سازمانمان مهم است و هم نگاه و نگرشمان را نسبت به ما مثبت می‌کند. همین نگاه مثبت کارکنان ماست که موجب گسترش روابط انسانی می‌شود.

لایه یازدهم- نگرش مدیر و نقش معجزه‌آفرین آن در توسعه روابط انسانی مهم است. آن‌چه که از نگرش برمی‌آید از سخت‌کوشی، عشق به کار، مدیریت و پول بر نمی‌آید. تأثیر نگرش نسبت به سهم دیگر عوامل، اندکی بیشتر است. و این اندک یک اصل است؛ اصلی که «تفاوت اندک» نامیده می‌شود. چنان‌چه تا ناحیه دهان داخل آب برویم، اتفاق خاصی نمی‌افتد، فقط خیس و یا سرد و یا گرم می‌شویم. اما کافی است اندکی پایین‌تر برویم، فقط دوسانت تا ناحیه بینی! و این یعنی تفاوت اندک. فاصله‌ای بین مرگ و زندگی.

روزی در حال رانندگی به دیوارنوشته‌ای برخوردیم به این مضمون: «تنها معلولیت ما نگرش ماست» و یاد دوستی افتادم که می‌گفت: «نحوه تفکر ما درباره زندگی‌مان، یعنی نگرشمان، می‌تواند ما را توانا یا معلول کند.» همان‌طور که بسیاری از معلمین معنوی گفته‌اند، ما الزاماً نمی‌توانیم شرایطمان را تغییر دهیم. اما می‌توانیم روی ذهنیتی که از شرایطمان داریم و معنایی که به آن‌ها می‌دهیم، کنترل کامل داشته باشیم. این مهم نیست که ما در چه شرایطی هستیم، حتی اگر در شرایط وحشتناک هم باشیم، می‌توانیم روی نکات مثبت خود و دیگران تمرکز کنیم و به واسطه موهبت نگرش در شرایط تغییر ایجاد کنیم (زاهدی، زهره،

۱۳۹۰، صص ۱۰۸-۱۰۷).

لایه دوازدهم- هدیه دادن در
همه فرهنگ‌ها عملی پسندیده به‌شمار می‌آید. در فرهنگ ایرانی و اسلامی دادن هدیه سفارش شده است. زیرا هدیه دادن موجب افزایش دوستی‌ها و تألیف قلوب می‌شود. از یک لب‌خند تا یک کادوی کوچک و در سطح شأن طرف مقابل می‌تواند بر توسعه مناسبات و گسترش روابط انسانی در محیط کارمان بیفزاید.

لایه سیزدهم- تغافل در برابر عیب‌ها و ایرادهایی که از دیگری سر می‌زند؛ به نحوی که طرف مقابل متوجه شود که ما عیب او را فهمیده‌ای ولی از کنارش رد شده‌ایم. این کار ما، هم او را متوجه اشکالش می‌کند و هم این که به نوعی شرم‌منده‌اش می‌سازد. این اتفاق کمک می‌کند تا روابط و مناسبات بهتری را در پیش بگیرد و در پی رفع عیوبش برآید.

لایه چهاردهم- در چهره دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه، چهره فرزندان و برادران و خواهران خودمان را ببینیم. این نگاه کمک می‌کند تا روش‌ها و فنون بهتر توأم با گذشت و محبت را پیشه کنیم و راحت‌تر از عهده مشکلات و مسائل برآییم. بد نیست قدری کارهای انسان‌دوستانه بزرگان علم، قدرت، اخلاق و مدیریت را سرلوحه کار و زندگی‌مان قرار دهیم. سرگذشت آنان را مطالعه کنیم و درس بگیریم.

«معلم زبان فارسی بودم، اوایل خدمتم در مدرسه بود. یک روز صبح به دلیل بیماری همسرم حدود نیم ساعت دیر به مدرسه رسیدم. مدیر مدرسه طبق روال همیشگی، جلوی راهروی مدرسه قدم می‌زد. با دیدن من تعجب کرد و مثل همیشه برخورد شیرینی نداشت. علت تأخیر را به ایشان گفتم. بی‌توجه از کنارم رد شد و گفت: شما وقت ۳۰ دانش‌آموز را نادیده گرفتی و این خیلی بد است و

امیدوارم شاهد تکرار آن نباشم. حالم خیلی بد شد. از طرفی به علت بیماری همسرم و از طرفی به خاطر برخورد سرد آقای مدیر. هر طوری بود، تعادل خودم را حفظ کردم و به کلاس رفتم و تا لحظه برگشتم به منزل گرفته و دمیق بودم، حتی تصمیم گرفتم از این مدرسه بروم. به منزل که رسیدم، متوجه کاسه سوپ داغ و داروهایی شدم که روی میز کوچکی کنار بستر همسرم چیده شده بودند. با تعجب ماجرا را سؤال کردم، همسرم این‌طور پاسخ داد: کمتر از یک ساعت بعد از رفتن تو، سرایدار مدرسه و همسرش با فولکس مدرسه مرا به درمانگاه بردند، داروهایی گرفتند، برایم سوپ درست کردند، منزل را نیز تمیز کردند و پیش پای شما از این‌جا رفتند و اکنون حالم بهتر است.

ناگهان همه چیز عوض شد، عرق شرم کردم، چشمانم از شادی برق می‌زد. به جای رفتن از مدرسه، سی سال در همان مدرسه تدریس کردم تا بازنشسته شدم.» (مدرسه علامه، مدیر مرحوم علامه کرباسچیان).

«روزی ماتسوشیتا، مالک و رئیس کارخانه بزرگ میتسوبیشی و تویوتای ژاپن به یکی از شرکت‌های رقیب جهت بازدید دعوت شد. پس از پایان بازدید، برای صرف ناهار به همراه همه حاضرین به سالن پذیرایی رفتند. به افتخار او پذیرایی مفصلی تدارک دیدند، لحظه خوردن غذا رسید، همه منتظر بودند تا آقای ماتسوشیتا شروع کند اما وی از خوردن امتناع می‌ورزید و به ساعتش نگاه می‌کرد. رئیس شرکت میزبان خطاب به ایشان گفتند، شاید شما رژیم غذایی دارید، ما فکر آن را نیز کرده‌ایم. هر غذایی که برای شما مناسب باشد، آماده است.

ماتسوشیتا نگاهش را از ساعت برداشت و گفت: الان ساعت یک ربع به یک است و من چگونه میل به غذا داشته باشم درحالی‌که هنوز کارگران من در

کارخانه وقت ناهارشان نشده و گرسنه‌اند!»
لایه پانزدهم- در ارتقای درک و فهم و حرفه‌ای شدن کارکنان
بکوشیم. چرا که این کار مستقیماً در موفقیت و یا عدم‌موفقیت روش‌هایی که برای گسترش روابط انسانی در مدرسه اعمال می‌کنیم، تأثیر دارد. به‌طور مثال، وقتی از روش‌های انسان‌دوستانه و طبییانه استفاده می‌کنیم، درحالی‌که بلوغ سازمانی اغلب کارکنان‌تان کامل نیست، به جای بهتر شدن اوضاع، شاهد سوءاستفاده و قدرناشناسی برخی خواهیم بود. لذا بهتر است در ارتقای دانش و نگرش‌شان و نیز بلوغ سازمانیشان بکوشیم و درک متقابل را جدی بگیریم و آن‌ها را از فلسفه روش‌هایی که اعمال می‌کنیم، آشنا و با خبر سازیم.

پی‌نوشت

1. The human Relations Movement
2. Neo classical Theory
3. Hugo Munsterberg
4. Teylor
5. Elton Mayo
6. F. J. Rothlisberger
7. William J. Dickson
8. Participative Management
9. Modern Theory
10. Adaptive System
11. Total Quality management
12. Organizational Learning
13. Learning Organization
14. Kimbal Wiles
15. Roethlis Berger
16. Boykin