



۲

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره دهم/ آبان ماه ۱۳۹۰ / شماره پیاپی ۷۹ / ۳۲ صفحه / ۲۵۰۰ ریال
www.roshdmag.ir



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

مدیریت مدرسه

رشد

- حق بادانش آموزش است! / سردبیر / ۲
- این ها هیچ کدام تحول نیست! / دکتر حیدر تورانی / ۳
- آموزش و پرورش اقتصادی و رسالت مدیران / نصرالله دادار / ۴
- شایستگان، ناخدای تربیت / حسین احمدی / ۸
- فرماندهان به تعداد کافی کشته شده اند / دکتر سیدرضا افتخاری / ۱۰
- پند تربیتی غیر مستقیم / سید عبدالله مجبی / ۱۰
- اگر بخواهیم، می توانیم / علی محمد بخشوده / ۱۱
- تلفیق علم و عمل / اعظم ملایی نژاد، طیبه امام جمعه / ۱۲
- یک کتاب، یک نگاه / نوربه شادالویی / ۱۵
- از «الف» تا «ی» درباره پژوهش / مرتضی مجدفر / ۱۶
- باهمراهان / ۲۰
- ویژه نامه آموزش ضمن خدمت (قسمت دوم)
- مهارت ارتباطی برای مدیران آموزشی / دکتر داوود محمدی، دکتر حیدر تورانی / ۲۱
- روابط انسانی در مدرسه / دکتر حیدر تورانی، دکتر محرم آقازاده / ۲۶

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

● نشانی دفتر مجله: تهران، پیرانشهر 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 مدیرمسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱
● کد مشترکین: ۱۱۴
● نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱
● تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰
● شمارگان: ۵۰۰۰ 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 آموزشگاهی 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. مدیریت مدرسه، از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده در مدرسه 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 مینماید. محل قرار دادن جدول‌ها، نمودارها، شکل‌ها و عکس‌ها در متن مشخص شود. شورای برنامه ریزی مجله در رد قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً 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.

حق با دانش آموز است!

سردبیر

سرآغاز/

دانش آموزان و یا علاقه‌مند نبودن معلمان و غیره را بهانه قرار ندهیم. قیمت بسیار پایین سالیانه یک مجله دانش‌آموزی ارزش مادی ندارد. برای معلمان نیز از محل اعتبارات مدرسه می‌توان هزینه نمود و پس از مطالعه، آن را در کتابخانه مدرسه نگهداری کرد.

باری، به این مطالب اشاره نکردم که شما را برای خرید و توزیع مجلات رشد ترغیب کنم. موضوعی که شاید در آن مستتر نیز باشد. ولی معتقدم پیش و بیش از هر چیز متوجه کردن خودمان به حقوق دیگران است. بسیار اتفاق می‌افتد حقوق مهمی که از دیگران برعهده ما گذاشته شده است بی‌جواب می‌ماند. به‌عنوان پدر یا مادر نیز وظیفه داریم والدین آگاه و عالمی برای فرزندانمان باشیم. این حق آنان است که پدران و مادران دانا و آگاهی داشته باشند. وقتی این نوع حقوق را در کنار حقوق مادی فرزندانمان قرار می‌دهیم، تازه متوجه می‌شویم که چقدر غافلیم. غفلت ما از بی‌دقتی و بی‌فکری خود ماست، این ضعف را تا دیر نشده جبران کنیم بلکه افرادی توسعه یافته شویم.

نامانوس باشد اما بسیار جدی و مهم است. به رغم بی‌توجهی برخی از ما، این حق همچنان بر زمین باقی است و ما باید در مقابل مشمولین این حقوق پاسخگو باشیم. این حقوق دو وجه دارد: وجه اول، روی آوردن به منابع و کتب علمی و مدیریتی، افزایش ساعات مطالعه خود و شرکت در دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی است و وجه دوم، فراهم کردن زمینه‌های مطالعه و رشد فردی و گروهی دانش‌آموزان و معلمان است. یکی از آسان‌ترین و قابل دسترس‌ترین راه، در اختیار گذاشتن مجلات مختلف رشد کودکان و بزرگسالان به تناسب سن و تخصص به دانش‌آموزان و معلمان است. چرا از این مجلات که توسط متخصصان آگاه و افراد باتجربه و عالم به رشته تحریر درآمده و با حمایت مادی و معنوی وزارت آموزش و پرورش در اختیار مدارس قرار می‌گیرد، استفاده نمی‌کنیم؟ این اقدامی شدنی و راهی آسان و قابل دسترس و مطمئنی است که زمینه‌های آن برای همه ما مدیران مدارس در اقصی نقاط کشور فراهم است. بدین ترتیب، لازم است همت گماریم و وضعیت مالی والدین

از حقوق مشترک دانش‌آموزان و معلمان بر ما مدیران را می‌توان ایجاد زمینه‌های تجهیزاتی، مالی، مادی و روش مساعد و مناسب برای یادگیری بهتر و بیش‌تر و عمیق‌تر دانست. این حقوقی است که علاوه بر مطالبه دانش‌آموزان و معلمان، در قوانین و مقررات مدرسه نیز از آن نام برده شده است و ناظران و ارزش‌یابان و بازرسان مدارس تحقق آن‌ها را از مدیران مدارس انتظار دارند. از جمله حقوقی که همه دانش‌آموزان و معلمان بر مدیران مدارس دارند، مطالعه روزانه و دانش‌افزایی مستمر مدیران در حوزه وظایف و مأموریت‌های خود است. این که من مدیر مطالعه داشته باشم و در کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی شرکت کنم و هر روز بر دانسته‌های خویش بیفزایم، در واقع دارم به نوعی حقوق دانش‌آموزان و معلمان مدرسه‌ام را ادا می‌کنم و بدین‌وسیله به تکریم آن‌ها می‌پردازم.

معلم نیز همین‌طور! وقتی با مطالعه و آمادگی در کلاس‌های درس حاضر می‌شود، در واقع احترامی است که به دانش‌آموزان می‌گذارد و حقوق آنان را ادا می‌کند. این گفته من شاید قدری

مجله مدیریت مدرسه
شماره ۲۰ آبان ۱۳۹۰
۲

عکس: اعظم لاریجانی



این‌ها هیچ کدام تحول نیست!

مقام معظم رهبری در دیدار وزیر، معاونان و مدیران آموزش و پرورش کشور به تاریخ ۱۳۸۶/۵/۳ با اشاره به برخی از تغییرات در آموزش و پرورش از جمله در کتاب‌های درسی از قبیل شروع کتاب‌ها با نام خدا، آیه‌ای از قرآن، معرفی ادیبان بزرگ فارسی و گنجاندن مفاخر علمی در کتاب‌های درسی و غیره فرمودند این‌ها همه خیلی هم خوب است، این کارها را قدر می‌دانیم، منتها «این‌ها هیچ‌کدام تحول نیست»، پس تحول چیست؟ تحول تغییر بنیادی است. از نوع «حول حالنا الی احسن الحال» و «غیروا ما بانفسهم» است. به تغییرات عادی و تدریجی که تنها پوسته و ظواهر سازمانی را دست‌خوش شرایط جدید می‌کند، تحول

نمی‌گویند. آن‌چه که موجب می‌شود تا وضعیت موجود بهتر و روان‌تر پیش برود و حتی موجب کارایی بیشتر نسبت به گذشته شود نیز تحول به حساب نمی‌آید. این‌ها همه از نوع تغییرات تدریجی‌اند. به روش‌های جدید تدریس معلم، افزایش یا کاهش ساعات درس دانش‌آموزان، تدوین کتاب‌های جدیدالتألیف با رویکرد موجود و سنتی و استفاده از ابزارهای فناوری و ماشینی در گردش بهتر امور اداری، آموزشی و خدماتی و غیره هیچ‌کدام تحول نمی‌گویند. این‌ها همه از جنس تغییرات تدریجی‌اند. متأسفانه با مداخله‌گری‌ها و وارد کردن برخی متغیرهای زودبازده ولی غیر اثربخش، اتفاقاتی در سیستم آموزشی می‌افتد که بیشتر تحول‌نما است و اثری کوتاه، غیر عمیق و زودگذر دارد. بی‌دوام است و با عوض شدن مدیر ارشد بلافاصله بی‌اثر می‌شود چون تابعی از سلیقه‌ها و اقدامات غیربنیادی بوده است.

تحول، تغییر بنیادی و ماهوی است. فلسفه وجودی یک پدیده یا یک سازمان را نشانه می‌رود. مأموریت‌های آن را دچار

تغییر می‌کند. تحول یک جهش است. تحول تغییری است بنیادی و بنیادی که منجر به ایجاد دگرگونی در شخصیت و هویت افراد و سازمان می‌شود، به طوری که رفتار و عملکرد را در سازمان متحول می‌نماید. تغییری که جنبه موقت نداشته بلکه نظامی متفاوت با نظام گذشته را ایجاد کرده و استمرار می‌دهد. وقتی محیط آموزشی دانش‌آموزان محیط یادگیری، یادگیرنده محور و متفکرانه می‌شود، یا مدیریت سازمان آموزشی از رویکرد مدیریت تزییعی و درون‌دادمرداری به رویکرد فرایندمحور و نتیجه‌گرایی سوق داده می‌شود، تحول در حال انجام است، و یا وقتی به کمک شبکه‌های تحت وب یادگیرنده به دنیایی از اطلاعات دست یافته و به‌طور پویا و ارگانیک می‌تواند به عرصه‌های مختلف علمی و اندیشمندان حوزه مورد نیاز مرتبط شده و تعامل برقرار نماید، تحول در آستانه بروز است. زمانی که آموزش و پرورش کشور بتواند به کمک اسناد تحول بنیادین از قبیل نقشه جامع علمی کشور، فلسفه و تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران، رهنامه تربیت رسمی و عمومی، سند تحول راهبردی آموزش و پرورش و برنامه درسی ملی، برنامه‌هایی آموزشی و تربیتی منطبق بر الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت و عدالت برپا نماید، به نتایج مطلوبی دست خواهد یافت که به آن تحول گویند. تحول میوه ناب تغییر بنیادی است نه تدریجی و سطحی

پی‌نوشت

۱. پیرامون فرمایشات مقام معظم رهبری - رجوع شود به صفحه ۲ جلد همین شماره.

قسمت اول

آموزش و پرورش اقتصادی

گفت‌وگو با دکتر عادل پیغامی، پیرامون سال جهاد اقتصادی

«جهاد اقتصادی» نام و عنوانی است که مقام معظم رهبری برای سال جاری انتخاب کرده‌اند. عنوانی که برای جامعه امروز ما بسیار مهم، حیاتی، جدی و اساسی است. نامی که می‌تواند نقش بسیار مهمی در پیشرفت و توسعه کشور ایفا کند. اکنون این سؤال مطرح است که هدف مقام معظم رهبری از انتخاب این نام چه بوده و در حقیقت ایشان چه چیزی را دنبال می‌کنند؟ فلسفه و ضرورت این کار چیست؟ «جهاد اقتصادی»، چه معنایی دارد و رسالت و وظیفه آموزش و پرورش در این زمینه چیست؟ آیا اساساً آموزش و پرورش که یک نهاد آموزشی و فرهنگی است می‌تواند در این رابطه هم نقش داشته باشد؟ شاید عده‌ای به حسب ظاهر موضوع، فکر کنند «جهاد اقتصادی» هیچ ارتباطی با آموزش و پرورش ندارد. اما کارشناسان و متخصصان اقتصادی معتقدند که آموزش و پرورش نقش اساسی و زیربنایی در جهاد اقتصادی دارد. زیرا مهم‌ترین بخش جهاد اقتصادی، تولید سرمایه انسانی و اجتماعی است که از وظایف اصلی آموزش و پرورش محسوب می‌شود. در همین ارتباط، با یکی از استادان دانشگاه و متخصص اقتصاد کشور که نسبت به مسائل آموزش و پرورش کشور هم آشناست، گفت‌وگویی انجام داده‌ایم که در ادامه تقدیم شما مخاطبان می‌کنیم.

آنچه در پی می‌آید، ماحصل گفت‌وگویی ما با دکتر عادل پیغامی، عضو هیئت علمی، رئیس مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق (ع) و رئیس شورای برنامه‌ریزی گروه اقتصاد دفتر تألیف و برنامه‌ریزی کتب درسی آموزش و پرورش است.

گفت‌وگو/

20000

موسسه تخصصی مدیریت مدرسه

رشد مدیریت مدرسه
دوره‌دهم شماره ۱۲ آبان ۱۳۹۰



آادی و رسالت مدیران

نصرالله دادار

« اولین سؤال ما دربارهٔ تعریف

جهاد اقتصادی است و این که به نظر شما هدف، فلسفه و ضرورت انتخاب این عنوان برای سال جاری از سوی مقام معظم رهبری چیست؟

واقعیت این است که جمهوری اسلامی ایران در دههٔ سوم خودش با فهرستی از راهبردها و اسناد کلان مواجه شده که تا دههٔ چهارم هم تداوم خواهد داشت. وقتی این‌ها را در کنار هم می‌گذاریم، به یک گفتمانی در سطح نخبگان و حاکمیت کشور می‌رسیم که قبل از این، در کشور سابقه نداشته است. ما در دههٔ سوم انقلاب اسلامی، با یک سری نام‌گذاری برای سال‌ها مواجه هستیم که مشخصاً برای دستگاه‌های فرهنگی کشور بسیار پررنگ بوده و اگر این مجموعه اسامی را کنار هم بگذاریم، بسیار معنادار می‌شود. مثلاً مقام معظم رهبری یک سال صحبت از وجدان کاری، سال بعد صحبت از نوآوری و شکوفایی، بعد صحبت از خدمت‌رسانی، اصلاح‌الگوی مصرف و همت مضاعف، کار مضاعف می‌کنند. وقتی این‌ها را کنار هم قرار می‌دهیم، دغدغه‌های خاصی

را ملاحظه می‌کنیم که برآیند فضای گفتمانی کشور است که به زبان مقام معظم رهبری اعلام عمومی می‌شود.

ایشان در کنار این نام‌گذاری‌ها، یک سری اسناد را مطالبه می‌کنند مانند سند تحول و نوآوری در آموزش و پرورش و آموزش عالی. ایشان نقشهٔ علمی کشور و سند مهندسی فرهنگی کشور را مطالبه می‌کنند. وقتی این‌ها را در کنار هم می‌گذاریم، می‌بینیم رنگ اسناد بالادستی و مطالبات ایشان که رنگ و بو و صبغهٔ آموزش و پرورش و علمی و فرهنگی دارد، بسیار بسیار پررنگ‌تر از سایر رنگ‌هاست.

به نظر من در نام‌گذاری سال‌ها، دو صبغه خیلی پررنگ است: صبغهٔ فرهنگی و صبغهٔ اقتصادی. در بحث نوآوری و شکوفایی یا همت مضاعف، صبغهٔ فرهنگی پررنگ است و در بحث الگوی مصرف و نوآوری می‌توانیم بگوییم که صبغهٔ اقتصادی پررنگ است. در این مسیر ما به جایی می‌رسیم که مقام معظم رهبری تصریح می‌فرمایند که اولویت اول ما در کشور، مسئلهٔ اقتصادی و جهاد اقتصادی است که به نظر بنده، ایشان یک نوع جمع‌بندی از خواسته‌های سال‌های قبل داشته‌اند. نوآوری و شکوفایی موتور رشد و توسعه و پیشرفت کشور است. همت مضاعف، کار مضاعف باز یکی دیگر از عناصر محوری حوزهٔ اقتصاد است. وقتی این‌ها با هم جمع می‌شود، در یک عنوان کلی و در یک پکیج به نام «جهاد اقتصادی» معنی‌دار می‌شود.

به نظر من، معظم‌له در این نام‌گذاری‌ها، یک افق ده‌ساله را می‌بینند. ایشان وقتی بحث تهاجم فرهنگی و شیخون فرهنگی کردند، شاید آن قدر که ما امروز با مسئله شیخون فرهنگی روبه‌رو هستیم، روبه‌رو نبودیم. من یادم می‌آید آن موقع، خود ایشان فرمودند: وقتی من صحبت از شیخون فرهنگی می‌کنم، فقط بحث چهار بدحجاب و بی‌حجاب نیست. الان ما متوجه شده‌ایم که ایشان یک افق دید ده ساله داشته‌اند. در حوزهٔ جهاد اقتصادی هم باید افق ده سالهٔ ایران اسلامی را ببینیم. تحولات ده سال آیندهٔ جهان را ببینیم. به نظر می‌رسد در ده سال آینده، مسئلهٔ اقتصاد و مسئلهٔ کارآمدی اقتصادی انقلاب اسلامی جزو اولویت‌هایی است که اگر الان به آن

شماره ۱۳۰ | فصل بهار ۱۳۹۴ | نشر فرهنگ و اندیشه

۵



نبردازیم، چه بسا آسیب پذیر باشیم.

انقلاب اسلامی در سه دهه گذشته، در حوزه امنیت، مسائل اجتماعی، مسائل سیاسی، روابط بین الملل، مدیریت عمومی، سیاسی، اجتماعی و حاکمیتی کشور قوت های فراوانی از خود نشان داده است. به نوعی که در عرصه نظامی می توانیم بگوییم که تقریباً هیچ نوع تهدیدی از سوی قدرت های بزرگ علیه کشور ما دیده نمی شود و اگر در جایی تهدید و آسیب پذیری باشد، همان حوزه فرهنگی و اقتصادی است و علت این نام گذاری ها و مطالبه اسناد بالادستی از سوی مقام معظم رهبری برای ما بهتر معلوم می شود.

ایمان بنده کامل نمی شود، مگر به سه چیز: دین شناسی، مدیریت و حفظ تعادل روانی در مصیبت ها و تدبیر معیشت

معنی جهاد

جهاد در مبانی دینی ما جایگاه و مبانی عمیقی دارد. جهاد کلمه ای است که بار معنایی و ارزشی خاصی دارد. همین طور بار لغوی خاص خودش را و بار استعاره دارد. از کلمه جهاد، سه بار معنایی تداعی می شود: اول ارزشی. ما سال ها در کشور با خرده فرهنگ های معارض روبه رو بودیم. حتی در آموزش و پرورش، بعضاً می بینید که هر گونه پرداختن به مسائل اقتصادی را نیاز دگی و مادی گرایی می دیدند. پس ترکیب مسئله اقتصاد با کلمه جهاد پاسخ به بخشی و جلوگیری از بخشی از این خرده فرهنگ های معارض است. من خودم سوابعی دارم که مثلاً در مجموعه آموزش و پرورش، وقتی بحث از این می شد که بیابیم بخشی از

محتوای اقتصادی را به طور تلفیقی و میان رشته ای اضافه کنیم تا بچه های ما با بعضی از مسائل اقتصادی آشنا شوند، یک گروهی که معمولاً مذهبی، ولی سنتی اندیش بودند، به مامی گفتند که ما نمی خواهیم بچه های مان را مادی بار بیاوریم. وقتی بحث از اخلاق اسلامی و تعلیم و تربیت ایمانی می شود، معمولاً کتاب های دینی ما خودشان را به مباحث صرفاً به ظاهر دینی محدود می کنند و آموزش اقتصاد را هیچ وقت در قالب ایمان ندیده اند. حداقل بنده ندیده ام که در سامانه آموزش و پرورش، وقتی که می خواسته اند ایمان دانش آموزان را ارتقا بخشند، مثلاً در معاونت پرورشی، یکی از عناصر تربیتی، آموزشی و پرورشی را آموزش اقتصاد قرار دهند. اما وقتی که به منابع دینی برمی گردیم، از سه امام معصوم: امام باقر (ع)، امام رضا (ع) و امام موسی کاظم (ع) یا امام صادق (ع) یک روایت معنی داری داریم که می فرمایند:

ایمان بنده کامل نمی شود مگر به سه چیز: دین شناسی، مدیریت و حفظ تعادل روانی در مصیبت ها و تدبیر معیشت.

چرا این گونه روایت ها که در سندیت و اصالت آن ها شکی نیست، نادیده بگیریم و فکر کنیم که ساختن جامعه ایمانی، فقط ادعیه است. ادعیه مهم است. آن را رد نمی کنیم. اما اطلاق و صرفاً دیدن آن ها و نرفتن به سراغ مسائل اجتماعی و زندگی روزمره، نوع نگاه هایی است که متأسفانه به عنوان خرده فرهنگ معارض در کشور مان داریم که دین و دنیا را از هم تفکیک کرده اند. ما منابع وسیعی در اسلام داریم که دنیا و آخرت را با هم دیگر تلفیق کرده است مانند ربنا آتانی الدنيا حسنه و فی الاخره حسنه.

الصاق کلمه جهاد به اقتصاد، یک پیام بزرگ فرهنگی و تعلیم و تربیتی دارد که اساساً اسلامی که گفتمان انقلاب اسلامی را حمایت فکری می کند، اسلام اجتماعی است. اسلامی که امام (ره) احیاگر آن در یک قرن اخیر هستند و اسلام ناب محمدی (ص) نامیدند. اسلامی که به عرصه های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی زندگی روزمره به طور بسیار سیستماتیک و زنده کار دارد.

نکته دوم، بار لغوی کلمه جهاد است. جهاد یعنی بذل و سع، تلاش خستگی ناپذیر و رفع مانع گونه. یعنی در کلمه جهاد، سه تا چهار عنصر خوابیده است. بذل و سع باید بشود، یعنی این که چیزی از تو مان و سع ما باقی نمانده باشد که بالفعلش نکرده باشیم. عنصر مفهومی بعد، رفع مانع است. حتماً در جهاد، برخورد با مانع، مبارزه با مانع و کنار زدن مانع هست. دور زدن مانع یا هجرت و نپرداختن به مانع در آن نیست. در جهاد حتماً عنصر مبارزه هست؛ ولی صرفاً به معنای قتال نیست. در کلمات پیامبر اکرم (ص) و معصومین هم می بینیم که این واژه صرفاً به حوزه نظامی اطلاق نمی شود و بار استعاره ای آن کار کرده های فراوانی دارد. من از همین استعاره استفاده می کنم و می پرسم نیروهای عملیاتی اقتصاد کشور در کدام یادگان های آموزشی دارند آموزش می بینند؟ ما یک جوان تحصیل کرده داریم که بعد از تحصیلات دانشگاهی اش، یعنی در سن ۲۴ یا ۲۵ سالگی می خواهد باز یگر عرصه اقتصادی کشور به صورت جهاد گونه باشد. این جوان در کجا و در کدام نظام برنامه درسی آشکار و کدام نظام درسی پنهان آموزش دیده که به عنوان یک مجاهد اقتصادی وارد عرصه اقتصاد کشور شود؟ در همین رابطه است که این سؤال مطرح می شود که آیا آموزش و پرورش در عرصه جهاد اقتصادی، وظیفه و مسئولیتی دارد یا نه؟

در بعضی از مصاحبه ها، به بخشی از جهاد اقتصادی در حوزه آموزش و پرورش مانند مصرف بهینه، بودجه بندی، بهره‌وری، نیروی انسانی، منابع مالی، نگهداشت سرمایه و... اشاره شده که این ها در حوزه اقتصاد آموزش و پرورش است.

من حوزه نومی را عرض می کنم که شاید مهم تر از حوزه اول است و آن آموزش و پرورش اقتصادی است. یعنی آموزش و پرورش که مجاهدان اقتصادی تربیت می کند. شما بزرگواران بهتر از من می دانید که سهم برنامه درسی آشکار مادر حوزه آموزش های اقتصادی، تقریباً نزدیک

به صفر است. یک سری آموزش‌های درسی، حفظی با هدف کاملاً شناختی لایه‌لای برخی دروس مثل تعلیمات اجتماعی داریم. اما کتاب اقتصاد ما فقط خاص یک گروه از دانش‌آموزان ماست. دانش‌آموزان نخبه ما معمولاً وارد رشته‌های ریاضی و تجربه می‌شوند که درس اقتصاد ندارند. دانش‌آموزان رشته علوم انسانی هم که بعدها عرصه‌های مدیریتی و کلان کشور را به دست می‌گیرند تا پایان دوره دکتری تخصصی، وارد ادبیات و مفاهیم اولیه حوزه اقتصادی نمی‌شوند؛ حتی به لحاظ شناختی. به همین دلیل در زمان انتخابات، بسیاری از تحصیل کرده‌های دانشگاه که قصد دارند در انتخابات کاندیدا شوند، سراغ من و یا سایر متخصصان امور اقتصادی می‌آیند و می‌پرسند که معنی تورم چیست؟ شاخص جینی چیست و...

این برای کشور ما و جامعه نخبگانی کشور یک نقص است.

به نظر من جهاد اقتصادی در آموزش و پرورش شاید مهم‌تر از جهاد اقتصادی در وزارت اقتصاد و دارایی باشد. چون وزارت اقتصاد در عرصه جهاد اقتصادی، ورود کوتاهمدت می‌کند و اگر هم ورود درازمدت داشته باشد، چیزی فراتر از ورود آموزش و پرورش نیست. مقام معظم رهبری خودشان تصریح کردند و فرمودند شعارهایی که من برای سال‌ها انتخاب می‌کنم، در آن سالی که نام‌گذاری شده، حداکثر از شما ترسیم نقشه راه برای یک برنامه بلندمدت ۱۰ ساله می‌خواهم. وقتی منظور ایشان یک برنامه ده ساله است، مهم‌ترین دستگاہی که در عرصه جهاد اقتصادی باید وارد شود و مقدمات لازم را تأمین کند، آموزش و پرورش است و بعد سایر دستگاه‌های فرهنگی و رسانه‌ای کشور.

*** با توجه به اطلاعاتی که شما از برنامه درسی آموزش و پرورش دارید، در حال حاضر، برای ایجاد آموزش و پرورش اقتصادی با چه خلأهایی مواجه هستیم؟**

مسئله جهاد اقتصادی صرفاً به عرصه خاص دانش و رشته اقتصاد محدود نمی‌شود. هر کسی که در این کشور شرکتی راه بیندازد، درگیر انواع مسائل مالی، حقوقی، اجتماعی و اقتصادی می‌شود. اگر ما نیازمند تربیت مجاهدان اقتصادی برای ایران اسلامی ده سال بعد هستیم، یک بسته خاصی از علوم انسانی را باید روی کار بیآوریم. حتی دروسی مانند جغرافیا و تاریخ هم باید تجهیز شوند؛ برای ساختن چنین هدفی به لحاظ شناختی، رفتاری و مهارتی. در برنامه درسی که یک برنامه ۱۰ ساله است، باید از همین الان تغییرات لازم را در آن دنبال کنیم. در برنامه درسی ملی دقت‌های خوبی در عرصه‌های علوم انسانی شده است. اما نسبت به نیازهای کشور و ایران اسلامی ده سال آینده، هنوز دارای ضعف‌هایی است که سریعاً باید تکمیل شود. من چند مثال تطبیقی می‌زنم. در آمریکا دو تحول در حوزه تعلیم و تربیت و در قالب برنامه‌های درسی صورت گرفته است. یکی قبل از ورود به قرن ۲۰ و دیگری در دهه شصت. آقای سیمون پاتن در سال ۱۸۸۷ مقاله‌ای نوشته در آن گفته است ما برای داشتن افرادی که نقاد و دارای تفکر انتقادی و تحلیلی باشند، نیاز داریم که در برنامه‌های درسی مان، یک مقدار ریاضیات و فیزیک را کاهش دهیم و در عوض به دروس اقتصاد و علوم اجتماعی بیفزاییم. ما با پر کردن ساعت‌های درسی مان از مشتق و انتگرال، چیزهای دیگر را از دست داده‌ایم. منابع و سرمایه انسانی مان را خرج مشتق و انتگرال کرده‌ایم. وقتی بچه‌های ایرانی می‌خواهند پس از لیسانس به آمریکا بروند، سطح بالایی از ریاضیات را می‌دانند که ما همیشه این را به حساب قوت خود می‌گذاریم. در صورتی که ممکن است این ضعف ما باشد.

*** چرا ما در ایران نسبت به برخی مسائل بی‌توجهی کرده‌ایم؟**

به نظر من این نقطه ورود ماست. ما باید ببینیم در برنامه‌های درسی دنیا در شش سالگی و مشخصاً در دوره پیش از دبستان، جداول هدف و محتوا، علوم اجتماعی را دارد. اقتصاد را به‌طور مجزا دارد اما در همین برنامه درسی ملی ما حوزه علوم اجتماعی تا سال چهارم ابتدایی در حد صفر نگاه‌اشته شده و بعد در سه سال پایانی دبیرستان، باز علوم اجتماعی به حداقل

می‌رسد. چرا؟ واقعاً چرا آموزش و پرورش ما در سه سال آخر دبیرستان که بچه می‌خواهد جامعه‌پذیری داشته باشد، نسبت به علوم اجتماعی بی‌توجهی کرده‌است؟ من می‌گویم آموزش و پرورش در سه سال آخر خودش خادم کنکور، خادم وزارت علوم می‌شود. یعنی درست در مهم‌ترین و گل وقت بچه‌ها، که باید جامعه‌پذیر و الگوپذیر بار بیایند، بهترین وقتشان را با ریاضیات، زمین‌شناسی و زیست‌شناسی که خیلی از آن‌ها کاربرد در دوره برای زندگی آتی آن‌ها ندارد، پرمی‌کند.

در کشورهای پیشرفته، نگاه‌هایی که برای بچه‌های پیش‌دستانی و اول دبستان وجود دارد، مفهوم کارآفرینی، مفهوم تولید، مفهوم سرمایه‌های فیزیکی است. مفهوم سرمایه انسانی در این کشورها در کلاس دوم ابتدایی یعنی در هشت سالگی منتقل می‌شود. در این زمینه کتاب‌های درسی فراوان منتشر می‌شود. می‌گویند پلئون وقتی سر کار آمد، یکی از اولین سؤال‌هایش از وزیر آموزش و پرورش این بود که شما می‌خواهید بچه‌های ما را چی بار بیآورید؟ محافظه کار یا لیبرال. من نمی‌گویم ما بچه‌هایمان را با فرهنگ سرمایه‌داری بار بیآوریم. اما می‌خواهم بگویم بچه‌های ما را «مجاهد اقتصادی» بار بیآورید. ما می‌خواهیم بچه‌های ما در ایرانی آباد و پیشرفته زندگی کنند. ایران آباد و پیشرفته را چه کسی باید بسازد، جز همین خروجی‌های برنامه درسی آشکار؟ این جاست که من فکر می‌کنم که ما باید حرکت جدی و جهادگونه را در آموزش و پرورش آغاز کنیم. معلمان و مدیران مدارس ما باید نسبت به شکل‌گیری عناصر شناختی، گرایشی، رفتاری و مهارتی خاص علوم اجتماعی که بعدها در زندگی اجتماعی فردای بچه‌های ما در حوزه فردی و اجتماعی برای داشتن ایران اسلامی آباد و پیشرفته مؤثر است، تأکید و حساسیت بیش از پیش نشان دهند.

ادامه این گفت‌وگو را در شماره بعد خواهید خواند.

اشاره

وقتی دبیری را که با هم همکار بودیم دیدم، گفتم: عاشق فرهنگ چه می‌کنی؟

گفت: دیگر دبیر نیستیم؛ با تمام عاشقی از دست «کادر» مدرسه سر به صحرانداشتیم.

این دبیر عاشق مشتاق از عاشقی خود دست کشیده بود. شاید بالادست او این عشق را باور نداشت. انگار مدرسه را یک کارخانهٔ رب و یا ماکارونی می‌دید؛ این نگاه لایق یک مدیر مدرسه نمی‌تواند باشد.

مدیریت مدرسه، محور تحول

در مثل‌ها نکته‌هایی وجود دارد که درس‌های بزرگی در آن‌ها پنهان است. وقتی می‌شنویم:

«هر چیز به جای خویش نیکوست.» یعنی این که وقتی این آدم در جای درست خودش که در حد و اندازهٔ اوست باشد، آن نیکویی حاصل می‌شود بر عکس، خاصیت خودش را از دست می‌دهد و آن نیکویی به زشتی می‌رسد. سهل‌انگاری در انتخاب مدیریت مدرسه اقدام وحشتناکی است که از نیش قلم مدیران ارشد نظام تربیتی سر می‌زند. تا وقتی نان ملکهٔ ذهن ماست، ایمان ملکهٔ ذهن نمی‌شود.

آبر اگر آب زندگی بارد

هرگز از شاخ بید بر نخوری (سعدی)

با فرومایه روزگار میر

از نی بوری یا شکر نخوری

وقتی هر کس به قدر شایستگی خودش در جای مناسب خودش قرار گیرد، کارها سرسامان خواهد گرفت. بزرگی می‌گوید: «آن کس که می‌تواند موفق است، نه آن کس که می‌داند.» شاید این سخن در ابتدا ساده به نظر بیاید. اما با تأمل بیش‌تر در عمق آن، بهتر خودش را نشان می‌دهد. دانایی و توانایی مثل تار و پود یک فرش درهم تنیده‌اند. با این حال، هر کس داناست نمی‌توان گفت که حتماً توانا هم می‌تواند باشد. ما در نظام تعلیم و تربیت خود به آن جا رسیدیم که این مسیر ما را به نقطهٔ مطلوب نمی‌رساند.

خرماتوان خورد از این نخل که کشتیم

دیبا نتوان بافت از این پشم که رشتیم

(سعدی)

مدیریت مدرسه که رهبری چندین گروه را بردوش دارد، وقتی راهی کانونی انسانی به نام مدرسه می‌شود، دیگر یک آدم عادی با شرایط زندگی معمولی نخواهد بود. شاید تاکنون مدیران کمتر به عظمت خودشان فکر کرده باشند. این امانت آن قدر سنگین است که آدم تنش می‌لرزد از خطا و اشتباه و کوتاهی و عواقب ذنبوی و اخروی آن.

آسمان بار امانت نتوانست کشید

قرعهٔ فال به نام من دیوانه زدند (حافظ)

مدیریت مدرسه شغل پیامبرگونه‌ای

است. وقتی دانایی و توانایی و ویژگی‌های

پیامبری این قافله در تو هست «بسم‌اله

ناخ دای ت

حسین احمدی

اگر حریف مایی...» با مغز کوچک نمی شود کارهای بزرگ کرد.

بسندہ کنم زین جهان مرز خویش بدانم مگر پایه و ارز خویش (فردوسی) وقتی چشم، گرفتار بیماری «آب مروارید» می شود، بیمار دید مرکزی پیدا می کند، اما دید محیطی ندارد. مدیریت مدرسه شایسته کسانی است که نگاهشان محیطی و گسترده است. وسعت دید دارند. آدمهایی که دید محاطی دارند، جایشان پشت میز مدیر مدرسه نیست. بالاترین جای آسمان برای عقاب هاست؛ کلاغ در آسمان خودش می پرد.

هیچ کس در پیش خود چیزی نشد آهن سرد خنجر تیزی نشد هیچ حلوائی نشد استاد کار تا که شاگرد شکر ریزی نشد

ویژگی های مدیر مدرسه

دانش و تخصص در هر کاری به قدر نیاز در آن مسئولیت لازم است.

یکی از ویژگی های مدیر مدرسه تخصص در کار پرشور و شکوه مدیریت است.

مگر خضر مبارک پی در آید ز یمن همتش کاری گشاید (حافظ) بزرگی می گوید: «همه چیز گفته شده،

اما همه چیز درست درک نشده است.» آدمها همان قدر که درک می کنند، تغییر می کنند. شکوفایی درک آدمی به درک او از آفرینش بستگی دارد. خداپاوری مهم ترین ویژگی یک انسان است.

خدا ترس را بر رعیت گمار که معمار ملک است، پرهیزگار (سعدی) مدیری که خدا را در زندگی اش ناظر نمی بیند و خون پرهیزگاری در رگ هایش جاری نیست، نمی توان اختیار انسان هایی که احسن الخالقین اند به دست او سپرد.

ریاست به دست کسانی خطاست که از دست شان دست ها بر خداست (سعدی)

یک مدیر واقعی که در راه هدایت قرار دارد و رهبری گروهی از انسان ها را برای ساخته شدن در مدرسه زندگی به دست او سپرده اند، خودش هم باید لحظه به لحظه در حال تکامل فطرت و کنترل غرایض اش باشد. دو ویژگی دانایی و توانایی در ایمان و علم در راه کمال آدمی لازم و ملزوم یکدیگرند.

ندهد هوشمند روشن رای به فرومایه کارهای خطیر بوریا باف اگر چه بافنده است نبردش به کارگاه حریر (سعدی)

وقتی آدمها در اداره یک جامعه بشری و فرهنگی در جای خودشان قرار نگیرند، آن جامعه راه زوال خود را تجربه می کند. آیا می توان حسیرباف را به کارگاه حریربافی فرستاد و چشم انتظار یک ثمره عالی نشست؟ کاری که عظیم باشد، بذر آن در کودکی کاشته می شود. وقتی مدیری را راهی مدرسه می کنیم، آیا می دانیم که چه کسی را به سرپرستی دانش آموزان پاکدل گماشته ایم تا این جواهرات نفیس و نقش پذیر را به درستی به بازار زندگی عرضه کند؟

امروز جاه و مال خسان دارند بازار دهر بوالهوسان دارند در غم سرای عاریت از شادی گر هیچ هست هیچ کسان دارند دولت به اهل جهل دهند آری خوان مسیح خرمگسان دارند (خاقانی) وقتی مدیر با ویژگی هایی که «خاقانی» بیان می کند، ناخدای کشتی ای است که مسافران آن آرزومند گذر از امواج پرتلاطم تا رسیدن به ساحل سلامت اند، بی گمان آرزوهای مسافران بر باد خواهد رفت.

نفرین کنم ز درد و فغان این زمانه را کو داد کبر و مرتبت این کو فشانه را چیزهایی که دولت مردان را در انتخاب دچار لغزش و خطا می کند، بسیار است که ذکر آن همه در این نوشتار نگنجد. یکی از آن ها این است که مقام خواه و جاه طلب در نظر صاحب دولت در اظهار عبادت نمایشی عظیم برپا می کند و این راه های حرام برای به دست گرفتن مقام است؛ چرا که عبادت تنها برای خداست. یادمان باشد آن کس که رئیس جمهور اسلامی ما (محمد علی رجایی) را به شهادت رساند، از همین راه خود را به آن بزرگوار نزدیک کرد و آن حادثه شوم را رقم زد.

ای درونت برهنه از تقوی کز برون جامعه ریاداری پرده هفت رنگ در مگذار تو که در خانه بوریا داری (سعدی)

ترجمه دکتر سیدرضا افتخاری

فرماندهان به تعداد کافی کشته شده‌اند



نکته‌های مدیریتی

سیدعبداله محبی
مدیر مدارس تهران

پند تربیتی غیر مستقیم

در راهرو مدرسه داشتیم قدم می‌زدم. وقتی می‌خواستیم بروم سر کلاس درس، یکی از دبیران همکار به من نزدیک شد و پس از سلام و احوال‌پرسی بین چند مطلب کوتاه آموزشی گفت: به راستی آقای مدیر، شما که الحمدلله از دانش روان‌شناختی برخوردارید و نظرات خوبی در باب تعلیم و تربیت دارید در حل مشکل من کمک می‌کنید؟

گفتم: «خواهش می‌کنم، آن‌چه ما داریم و بلدیم، خوشبختانه شما سرآمد آن هستی.» پاسخ داد: «تعارف نمی‌کنم واقعاً می‌خواهم به من کمک کنید.» به شوخی گفتم: «نصایح و راه‌حل‌های ما به کار شما نمی‌آید؛ راه‌حل‌های ما به درد خودمان و افراد مشابه خودمان می‌خورد.» با این جمله من که حقیقتی در قالب شوخی بود، ناراحت شد و رفت و... چند روزی گذشت؛ بار دیگر با هم روبه‌رو شده و باب گفت‌وگو مهیا گردید. این دفعه با گلایه از من، مجدداً حرف گذشته‌اش را تکرار کرد و حتی به طعنه گفت که مردم همه حرف‌هایشان را به همه نمی‌زنند و غیره... پاسخ دادم: «خدا می‌داند که من قصد ضایع کردن شما را نداشتیم. خوب حالا بفرمایید مشکل چیست؟» جواب داد: «پسری دارم که دست به همه کاری می‌زند ولی متأسفانه به درس و مشق علاقه‌ای نشان نمی‌دهد. به تعبیر دیگر، خوب درس نمی‌خواند و مرا خسته کرده است، طوری که نمی‌دانم چکار کنم.» در جوابش گفتم: «برو به بچه‌های مردم خوب درس بده مشکل فرزندت حل می‌شود.» پاسخ داد: «باز هم شوخی کردی ولی من دارم با تو جدی حرف می‌زنم.» من هم تکرار کردم: «همان که گفتم برو به بچه‌های مردم خوب درس بده. تازه من که قبلاً به شما گفتم نصایح و راه‌حل‌های ما مخصوص خودمان است و به درد شما نمی‌خورد؛ حالا دیدی؟» این‌گونه بود که پس از این که متوجه شد من این حرف را به شوخی نزده بلکه خیلی جدی اعتقادم را گفته‌ام، خداحافظی کرد و رفت... امیدوارم به عمق حرف‌هایم پی برده باشد.

همه رهبران کارآمدی که من با آن‌ها برخورد داشتم (هم آن‌ها که با آنان کار کرده‌ام و هم آن‌ها که فقط دیده‌ام) از چهار نکته ساده آگاه بوده‌اند: یک رهبر کسی است که پیروانی دارد؛ آن‌چه محبوبیت می‌آورد، نتایج است نه خود رهبری؛ رهبران به شدت در معرض دید قرار دارند، آن‌ها الگو می‌آفرینند؛ رهبری یک درجه، امتیاز، عنوان، یا پول نیست، رهبری مسئولیت است.

وقتی در سال پایانی دبیرستان بودم، معلم بی‌نظیر تاریخ ما (که خود سرباز قدیمی و مجروح جنگی بود) به هر یک از ما دانش‌آموزان گفت تا به انتخاب خود یک مقاله درباره جنگ بنویسیم. سپس وقتی این مقالات را در کلاس مورد بحث قرار دادیم، یکی از هم‌شاگردی‌هایم گفت: «هر کدام از این مقاله‌ها می‌گوید که این جنگ بزرگ جنگ توانایی کامل نظامی و یک دفاع مقدس بوده است؛ چرا چنین است؟» معلم ما حتی بدون یک ثانیه درنگ برگشت و گفت: «زیرا فرماندهان به قدر کافی کشته شدند، آن‌ها پشت خطوط نماندند و اجازه ندادند دیگران بجنگند و بمیرند.» رهبران کارآمد امور را واگذار می‌کنند، اما آن چیزی که معیارها را مشخص خواهد کرد واگذار نمی‌کنند. خودشان این کار را انجام می‌دهند.

* نکته کاربردی: «اگر فعالیت محوری سازمان خود را، چه درمان بیماران باشد و چه فروش کالاها، کاملاً به دیگران واگذار کرده‌اید، انتظار به دست آوردن دوباره احترام کارمندان را نداشته باشید.»

منبع

۱. پیتر دراکر و شش دهه اندیشه‌های مدیریتی، مرن‌دیز، مشهد، ۱۳۸۸.



اگر بخواهیم می توانیم

هم گزارش، هم تقدیر
علی محمد بخشوده

مدیر دبستان در منطقه تبادلان حسین کلیدری بود. او مدیری بسیار فعال می نمود. همه دانش آموزان مدرسه مشترک مجلات بودند. مجله مدیریت را خود معاونان و آموزگاران عضو بودند، همین طور مجله معلم را.

کلیدری با دعوت از اولیا و تشریح مجلات و لزوم آنها برای دانش آموزان گفت که پدران و مادران دانش آموزان نیز همه با جان و دل مجلات را مشترک هستند. این درحالی است که برخی از مدیران مدارس مشهد در این بازدید دوره‌ای، فراگیر کردن مجلات رشد به دانش آموزان را بسیار دشوار و حتی غیرممکن می دانستند، در حالی که دبیرستان زنده یاد صادقی و دبستان اختراعی نمونه بارزی از «اگر بخواهیم، می توانیم» است.

کلیدری در راهرو مدرسه یک آکواریوم دیدنی ساخته بود که در داخل آن ماهی‌های بسیار زیبا در کنار گیاهان آبی به چشم می خوردند. دکوراسیون داخل آکواریوم خیلی خوب طراحی شده بود. ساعت تفریح شاگردان به صف می ایستادند و آن را تماشا می کردند. این آکواریوم زنده و پویا نشاطی فوق العاده به مدرسه داده و ساعت تفریح بچه‌ها را پر کرده بود. درضمن مسجد و نمازخانه کوچکی هم در کنار مدرسه ساخته شده بود. در و دیوار مدرسه از روزنامه دیواری و بریده مجلات پر بود.

مشهد مقدس دارای ۸ ناحیه آموزش و پرورش و ۴۷ منطقه است. نمایندگی مجلات رشد در ناحیه ۴ مشهد را زارع دوست به عهده دارد. طبق آماري که موجود است، رحیم زاده مسئول بخش می گوید که ۶۵ درصد مجله جوان، حدود ۳۵۰۰ جلد در منطقه ۴ و مجلات مدیریت، معلم؛ نوجوان و ابتدایی، مشاوری، و غیره، نیز همین وضع را دارند.

زارع دوست من را به اولین مدرسه راهنمایی دخترانه امام حسین (ع) به مدیریت خانم محمدیان برد. روی میز ایشان مجلات معلم، مدیریت، جوان، نوجوان، برهان ریاضی و غیره به چشم می خورد و همه شاگردان مدرسه هم عضو مجلات بودند. خانم محمدیان گفت: «مجله مدیریت را علاوه بر خودم و معاونین به سایر کارکنان هم می دهم؛ زیرا معتقدم که باعث تغییر و تحول می شود.»
دومین مدرسه که وارد شدیم دبیرستان زنده یاد صادقی بود.

حمید اکرامی، مدیر پر تلاش و موفق این دبیرستان ما را به کتابخانه دبیرستان برد، کتابخانه به وسیله دانش آموزان در تمام طول روز فعال است. آقای اکرامی گفت: «من دو سال است که به این دبیرستان آمده‌ام. در گذشته تنها حدود ۳۰ درصد از ۴۰۰ دانش آموز مشترک مجلات بودند. اکنون ۱۰۰ درصد است.» از ایشان خواستم که تجربه موفق خود را به سایر مدیران منتقل کند. او گفت حتماً این کار را می کنم و هشت روز بعد که از تهران با ایشان صحبت می کردم، گفت به ۱۱ نفر پیامک فرستادم و قرار است جلساتی نیز در این خصوص داشته باشیم. بنابراین می بینیم که در دو دبیرستان ماهیانه ۱۳۸۰ مجله مورد استفاده قرار می گیرد و اگر ۷ ناحیه دیگر مشهد نیز این چنین فعالیت کنند، ان شاء الله شمارگان مجلات بسیار خوب خواهد شد و من پیگیر این مقوله خواهم بود.

مدرسه سوم، دبستان و پیش دبستانی اختراعی (نه آن سنائی) و

تلفیق علم

/ مبانی مدیریت /

چگونه مدیری اثربخش باشیم؟
اعظم ملایی نژاد
طیبه امام جمعه

چگونه الگوی‌های اثربخشی را در مدرسه عملیاتی کنیم؟ • الگوی هدف و فعالیت (Goal and task model)

این الگو بر میزان دستیابی به اهداف با برنامه و فعالیت‌های محول شده تأکید می‌کند و آن‌ها را از عوامل اصلی اثربخشی مدیران می‌داند. بنابراین، طبق این مدل، ماهیت اهداف و وظایفی که به مدیران محول می‌شود، مهم است. برای عملیاتی کردن این الگو، فعالیت‌های زیر را انجام دهید:

۱. یک کارگروه برنامه‌ریزی از نمایندگان معلمان و اولیا تشکیل دهید؛
۲. فهرستی از اهداف مورد انتظار را فراهم کنید؛
۳. فعالیت‌ها و یا اقداماتی را که با استفاده از آن‌ها می‌توان به اهداف دست یافت بنویسید؛
۴. شرح وظایف خود را با این برنامه‌ها و فعالیت‌ها مطابقت دهید؛
۵. برنامه‌های تفصیلی خود را مطابق با هر یک از فعالیت‌ها و اقدامات بنویسید؛
۶. مطمئن شوید برنامه‌های شما به لحاظ زمان و منابع قابل اجراست؛
۷. شاخص‌های کمی برای اندازه‌گیری آن‌ها در نظر بگیرید؛
۸. مطمئن شوید همکارانتان در دستیابی به اهداف شما را یاری می‌کنند؛
۹. در طول اجرای برنامه‌ها نظارت داشته باشید؛
۱۰. میزان اثربخشی خود را با توجه به میزان موفقیت در برنامه‌ها مورد سنجش قرار دهید.

• الگوی به‌کارگیری منابع

بر اساس این الگو، مدیر اثربخش کسی است که بتواند از انواع مختلف منابع به نحو مؤثر استفاده کند. برای عملیاتی کردن این الگو می‌توانید اقدامات زیر را انجام دهید:

۱. فهرستی از منابعی که برای انجام فعالیت‌های مدرسه مهم و ضروری است، فراهم کنید؛
۲. میزان مورد نیاز هر یک از منابع را برای هر یک از فعالیت‌های کاری خود مشخص کنید؛
۳. ارتباط هر یک از منابع را با فعالیت‌های کاری یا عملکرد کاری خود و نتایج آموزشی مشخص کنید؛
۴. روش‌های دستیابی به منابع اضافی و حمایت‌های منابع درونی و بیرونی را فهرست کنید؛

اشاره

همان‌گونه که در مقاله قبلی اشاره شد، در اثر تغییرات روزافزون محیطی، اهداف آموزشی مدارس مبهم‌تر و پیچیده‌تر شده، فعالیت‌های آموزشی دشوارتر گردیده است. این پیچیدگی، انتظارات را از مدیران آموزشی بیش‌تر کرده و مسئولیت آنان را در برابر جامعه سنگین‌تر نموده است. از مدیران و معلمان انتظار می‌رود نقش‌ها و مسئولیت‌های گسترده‌تری اتخاذ نمایند. آنان باید آموزش‌های لازم در زمینه یادگیری مداوم و مادام‌العمر را ببینند تا دانش، توانایی و نگرش خود را به منظور مقابله با تمامی چالش‌ها روزآمد کنند. صاحب‌نظران در این زمینه، الگوهای اثربخشی را ارائه داده‌اند که بر اساس آن‌ها مدیران می‌توانند میزان اثربخشی خود را مورد سنجش قرار دهند (موک و چنگ، ۲۰۰۰). مدیران می‌توانند یکی از آن‌ها را انتخاب و یا تلفیقی از آن‌ها را مورد نظر قرار دهند. در این مقاله چگونگی عملیاتی کردن پنج الگوی اثربخشی ارائه شده است. مدیران می‌توانند از یک یا تلفیقی از این الگوها با توجه به ویژگی‌های مدرسه خود استفاده نمایند و آن را توسعه دهند.

عمل



به نحوه خشنود نمودن آن‌ها پی ببرند (رایبزن، ۱۹۹۷).

برای عملیاتی کردن این الگو، به عنوان مدیر می‌توانید اقدامات زیر را انجام دهید:

۱. اعضای اصلی مدرسه را شناسایی نموده و از نیازها و توقعات آن‌ها آگاه شوید؛

۲. فهرستی از انتظارات اعضای مدرسه فراهم کنید؛

۳. طرح‌های عملی برای برآوردن نیازها و توقعات ارائه دهید؛

۴. این طرح‌ها و برنامه‌ها را با آنان در میان بگذارید و نظر آنان را برای مشارکت در اجرای طرح‌های خود جلب کنید؛

۵. برای رویارویی با چالش‌هایی که ممکن است در این جلسات اتفاق بیافتد خود را آماده کنید؛

۶. پس از توافق برنامه‌های خود را عملی سازید؛

۷. شاخص‌های خود را برای اندازه‌گیری عملکرد خود مشخص کنید؛

۸. پس از انجام برنامه‌ها و یا حتی اثربخشی خود را در دستیابی به انتظارات فهرست شده اندازه‌گیری کنید.

• الگوی یادگیری مداوم (continuous learning)

این الگو بر یادگیری مداوم مدیران و سازگاری آن‌ها در جهت پاسخ

۵. از مشارکت جمعی همکاران و اولیای دانش‌آموزان بهره‌مند شوید؛
۶. میزان موفقیت خود در دستیابی به منابع مورد انتظار را مورد سنجش قرار

دهید؛

۷. شاخص‌های کمی برای اندازه‌گیری آن‌ها در نظر بگیرید؛

۸. میزان اثربخشی خود را با توجه به شاخص‌ها اندازه بگیرید.

• الگوی فرآیند کاری (working process model)

در این الگو، فرآیندها و فعالیت‌های کاری که بخش‌های مهمی از فرآیند آموزشی را تشکیل می‌دهند، ملاک سنجش اثربخشی مدیر قرار می‌گیرد. یعنی شاخص‌ها و استانداردها با فعالیت‌های کاری مدیران و نتایج آموزشی دانش‌آموزان و بازده‌های مختلف مدرسه مربوط می‌شود.

برای عملیاتی کردن این الگو اقدامات زیر را ملاحظه کنید:

۱. فرآیندهای کاری خود را فهرست کنید؛

۲. برنامه‌های آموزشی مؤثر و مفیدی را طراحی کنید؛

۳. فعالیت‌های کاری را با عملکرد دانش‌آموزان و نتایج آموزشی مدرسه مرتبط کنید؛

۴. فهرستی از فعالیت‌هایی که در فرآیند کاری می‌تواند تغییر ایجاد کند و یا مورد بازنگری قرار گیرد تا نتایج مناسب‌تری به دست آید را بنویسید؛

۵. مشخص کنید ویژگی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای شما برای اجرای یک فرآیند کاری مناسب در جهت افزایش عملکرد مدرسه و بهبود نتایج کدام است؛

۶. فهرستی از اقداماتی را که به وسیله آن‌ها می‌توانید این ویژگی‌ها و قابلیت‌ها را توسعه دهید تهیه کنید؛

۷. شاخص‌های کمی برای اندازه‌گیری آن‌ها در نظر بگیرید؛

۸. نتایج آموزشی و بازده مدرسه خود را اندازه بگیرید و اثربخشی خود را مورد سنجش قرار دهید.

• الگوی رضایت ذی‌نفعان مدرسه

این الگو، اثربخشی مدیران را بر اساس میزان رضایت ذی‌نفعان (اعضای تشکیل‌دهنده مدرسه) مورد سنجش و نیازها و انتظارات آن‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد. از آن‌جا که ممکن است هر مدرسه چندین عضو تشکیل‌دهنده با ویژگی‌های متفاوت داشته باشد، باید از ماهیت نیازها و انتظارات آن‌ها آگاه بود تا مدیران بتوانند



- میزان سازگاری خود را با این تغییرات و چالش‌ها مشخص کنید؛
- تعیین کنید برای رویارویی با این تغییرات چه فعالیت‌هایی لازم است انجام دهید؛

- برای انجام فعالیت‌ها اقدامات و منابع مورد نیاز را فهرست کنید؛
- مشخص کنید برای انجام این فعالیت‌ها چه میزان دانش و مهارت مورد نیاز است و چه کسانی باید آن را فراگیرند؛
- روش و یا شیوه‌های مؤثر آموزش را شناسایی کنید؛
- شاخص‌های مربوط به اقدامات و فعالیت‌ها را مشخص کنید؛
- میزان دستیابی به اهداف مورد نظر را پس از یک بازه زمانی اندازه‌گیری کنید.

به خاطر داشته باشیم:

همیشه برای برنامه‌ریزی‌ها و انجام اقدامات خود تیم‌های کاری تشکیل دهیم و سعی کنیم مشارکت اعضای مؤثر مدرسه خود را داشته باشیم. استفاده از مشارکت کارکنان و اولیای دانش‌آموزان، سینیژی را افزایش داده و شما را به‌عنوان یک مدیر اثربخش مطرح خواهد کرد.

نتیجه‌گیری

امروزه بحث‌های متعددی پیرامون اثربخشی مدیر در مدرسه میان صاحب‌نظران وجود دارد که هر یک از این الگوها را می‌توان عملیاتی کرد و در مدرسه مورد استفاده قرار داد. مدیران می‌توانند با توجه به شرایط مدرسه خود یکی از این الگوها را استفاده کنند و یا از تلفیق چند الگو، الگوی جدیدی را ارائه دهند. استفاده از این الگوها می‌تواند به آنان کمک کند تا برنامه‌ای برای خود در راستای دستیابی به اثربخشی حداکثری فراهم آورند. به طور مثال برای عملیاتی کردن الگوی تلفیقی هدف، به‌کارگیری منابع و یادگیری مداوم می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:

۱. فهرستی از اهداف را بنویسید؛
۲. مطمئن شوید این اهداف واضح و قابل اندازه‌گیری است؛
۳. منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف را فهرست کنید؛
۴. شیوه‌های دستیابی به منابع اضافی و حمایت‌های منابع درونی و بیرونی را بررسی کنید؛
۵.

به نظر شما اقدامات دیگری را می‌توان در جهت عملیاتی کردن این الگوی تلفیقی اضافه کرد؟

منابع

1. Mok, agdanel&Yin Cheeong Cheng,(2000). Global Knowledge. Intelligence and Education for a Learning Society.” . Center for research and international collaboration the Hong Kong Institute of Education.
2. Sereme Colleen (2007). Indicators for Effective principal Leadership in improving student Achievement. Performance Indicators for Effective Principal Leadership .school improvement in Maryland.
3. Robbins, Stephen P.(1997). Essentials of Organizational Behavior, (5th Ed.). Prentice-Hall Inc.

همیشه برای برنامه‌ریزی‌ها و انجام اقدامات خود تیم‌های کاری تشکیل دهیم و سعی کنیم مشارکت اعضای مؤثر مدرسه خود را داشته باشیم

به تأثیرات روزافزون پیشرفت‌های تکنولوژیک تأکید داشته و از آن به عنوان مهم‌ترین عناصر اثربخشی نام می‌برد. بر این اساس، سنجش اثربخشی مدیران در مدرسه به ماهیت تغییرات در محیط آموزشی و تأثیرات آن‌ها بر کار مدیران مربوط می‌شود (سیریم، ۲۰۰۰). برای عملیاتی کردن این الگو می‌توانید اقدامات زیر را انجام دهید:

۱. مشخص کنید تغییرات محیط آموزشی با چه سرعتی انجام می‌گیرند؛
۲. ارتباط و تأثیر این تغییرات را بر کار خود و توسعه مدرسه به‌خصوص از لحاظ منابع، طرح و محتوای برنامه درسی، فناوری مدیریت و آموزشی، فرآیند آموزشی، محدودیت‌های قانونی و مشکلات و حمایت‌های اجتماعی مشخص کنید؛

/// کتابخانه مدیریت مدرسه ///

یک کتاب، یک نگاه

نوریه شادالویی

معرفی کتاب نظریه‌های نوین سازمان و مدیریت



● نویسنده: پیتر دراگر

● ترجمه: دکتر محسن قدمی - مسعود نیازمند

● ناشر: پیام فردا (تلفن: ۰۴۳۸-۴۴۴۱۰۶۶۴۱ - ۰۲۵۱)

بودن آن، یکی از بهترین بخش‌های این کتاب است. تفکیک دو واژه اثربخشی و کارآمدی و اهمیت به‌کارگیری دانشگران اثربخش، جلوه ویژه این کتاب در تطبیق آن با مسائل مدارس است که توصیه می‌شود این بخش به‌عنوان یک سند راهبردی در مدارس مطالعه شود.

چشم‌انداز و شناسایی دارایی‌های محیطی و محاطی موجود و گسترش عوامل انگیزشی مدیران در توفیق به‌کارگیری تصمیم‌های سازنده و اثربخش و همچنین منابع موجود، از بهترین مواردیست که در فحوای کلام «دراگر» در بخش نحوه نگرش به «انسان» در این کتاب به آن پرداخته شده است.

با بررسی منطقی و نگاه همه‌جانبه از مطالعه این کتاب می‌توان سازمان خود را با انسان‌هایی اداره نماییم که در بهترین شکل قابلیت و سرآمدی باشند و همواره توان تبدیل نقاط ضعف به قوت را داشته و از این قابلیت‌ها و توانایی‌ها در جهت تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها استفاده نمایند.

با مطالعه این کتاب، شیوه تفکر خلاقانه و انتخاب مسیر مساعد منطبق بر نگاه مدیریتی جامعه اسلامی - ایرانی همراه با نحوه نگرش به انسان با رویکردی نو را در محیط سازمان یادگیرنده دریافتیم.

بدون اغراق آن‌چه را که در شیوه‌های مدیریتی در سازمان‌های آموزشی تاکنون آموخته بودم، با تمرکز بر بخش «پ» این کتاب تحت عنوان «جامعه» منجر به نگاهی نو در واژه سازمان‌های دانایی‌محور و کارکنان دانشور می‌شود. آنان نه فقط در حیطه آموزش خود را موظف به نو شدن و بازپروری فکری می‌دانند بلکه به تمام منابع برنامه‌ریزی با نگاه هدفمند راهبردی، چالشی و پاسخگویی به اهداف نگاه می‌کنند. از موضوعات بسیار مهم این کتاب که در برای مدیران آموزش و پرورش دارای پیامی ارزشی است بخش «ب» انسان و خصوصاً بحث اثربخشی است. وظیفه هر دانشوری در یک محیط آموزشی توجه به اثربخشی است. بخش، چرا ما به اثربخشی نیازمندیم؟ به دلیل کاربردی

پژوهش و مدیران مدرسه‌ها // از «الف» تا

مرتضی مجدفر

اشاره

صاحب این قلم افتخار این را داشته‌ام که از نخستین شماره مجله رشد مدیریت مدرسه، با مخاطبان محترمی که خواننده مجله بوده‌اند، همراه باشم. در این سال‌ها، همواره کوشیده‌ام بانگارش مطالبی برگرفته از زندگی واقعی مدیران در مدارس کشور، بازتاب‌دهنده خواسته‌ها و نیازهای روزمره آنان باشم. در سال‌های گذشته، علاوه بر نگارش قریب به ۳۰ مطالعه موردی در مجله رشد مدیریت مدرسه، در سه سال اخیر هم توفیق یافته‌ام در ۲۴ شماره، سلسله مطالب «۱۰۱ راه برای جلوگیری از نفل شدن در مدیریت» را به رشته تحریر درآورم. با تمام شدن این سلسله مطالب که خوشبختانه با استقبال خوب شما خوانندگان محترم هم روبه‌رو شد، امسال به توصیه سردبیر محترم مجله قرار شده است با مدیران گرامی مدارس درباره پژوهش سخن بگویم. در سلسله مطالبی که قرار است در شماره‌های گوناگون مجله به چاپ برسد، درباره «الف» تا «ی» پژوهش و هر آن چه که مورد نیاز مدیران و کادر اجرایی اداری مدرسه‌هاست، نکاتی را با مخاطبان مجله در میان بگذاریم. پیش‌بینی اولیه این است که در همه شماره‌های سال جاری، این موضوع منتشر شود؛ ولی اگر چنانچه طرح مسائل دیگری نیز از سوی شما خوانندگان گرامی و یا براساس ضرورت، در حین آماده‌سازی متن، اهمیت پیدا کند، ممکن است انتشار برخی نکته‌ها به دوره بعد هم کشیده شود. آن چه در این شماره بدان می‌پردازیم، طرح برخی مسائل مقدماتی درباره ارتباط مدیران مدرسه‌ها و پژوهش است.

● چرا مدیران مدارس نیازمند شناخت و کاربرت پژوهش و پژوهشگری اند؟

دکارت، فیلسوف معروف، جمله‌ای دارد که این روزها از بس به انجای گوناگون از آن استفاده شده است، همه به نوعی آن را حفظ شده‌ایم. او می‌گوید: «فکر می‌کنم، پس هستم!» از این جمله هر کس به فراخور خود استفاده می‌کند. برای مثال در مجله‌ای که ویژه صنایع غذایی است، با این تیترو روبه‌رو می‌شویم: «ویتامین می‌خورم، پس هستم!» یا فلان شرکت تولید پوشاک برای تبلیغ کالاهای خود می‌گوید: «... (با ذکر نام شرکت تولیدکننده پوشاک) می‌پوشم، پس هستم!» از این رو مطمئن باشید که نمی‌خواهیم بگوییم «پژوهش می‌کنم، پس هستم!» تنها می‌خواهیم یادآوری کنیم که مدیریت بر تعداد قابل توجهی دانش آموز، تعامل با پدران و مادران آن‌ها و ارتباط گسترده با کارکنان مدرسه، لاجرم مدیران مدارس را نیازمند شناخت پژوهش و پژوهشگری و استفاده از دست‌آوردهای دیگران می‌کند.

برای چرایی نیاز مدیران مدارس به شناخت و کاربرت پژوهش و پژوهشگری، دلایل گوناگونی اقامه شده است. برخی از این چرایی‌ها از این قرارند:

● مدیران مدرسه، برای بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها و حتی تصمیم‌سازی‌های خود به آگاهی یافتن از نتایج انواع پژوهش‌های مرتبط با مدرسه و مدرسه‌داری نیاز دارند.

تصمیم‌گیری، کار لحظه‌لحظه مدیران در مدرسه‌هاست. اکنون چند سالی است که حتی تعریف مدیریت تغییر یافته و عده‌ای مدیریت را با اتخاذ تصمیم یکی می‌دانند. مدیران مدرسه‌های امروزی، نمی‌توانند بدون دارا بودن پشتوانه‌های محکم تحقیقاتی به اتخاذ تصمیم در عرصه‌های گوناگون روی بیاورند. فرض کنید مدیری در نظر دارد برای شیوه‌های ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان خود، طرحی را آماده کند و به مورد اجرا بگذارد. آیا صرفاً رجوع به دانسته‌ها و تجربه‌های شخصی و تبادل نظر با همکاران مدرسه‌ای و

«ی» درباره پژوهش

اگر مدیران مدارس، در دوره‌های آموزش عالی، به‌ویژه در دوره‌هایی که با آموزش‌های علوم تربیتی مرتبط نیست، خود رسماً در پژوهش‌هایی گسترده مشارکت نداشته باشند، در فعالیت‌های درون مدرسه‌ای با مشکل مواجه می‌شوند. برخی مواقع، ضرورت‌های کار مدیریتی در مدرسه ایجاب می‌کند که مدیر، خود شخصاً به پژوهش‌های هر چند ساده‌ای مبادرت کند. یک نظرسنجی ساده از دانش‌آموزان درباره برنامه‌های مدرسه و چگونگی تحلیل آن، چگونگی تحلیل و بررسی نتایج امتحانات دانش‌آموزان، بررسی علت‌های انجام ندادن تکالیف درسی توسط دانش‌آموزان، علت عدم رغبت معلمان مدرسه به روش‌های نوین تدریس از جمله موضوعاتی است که مدیران مدارس با توجه به اقتضائات محلی خود، نیاز به خودپژوهی دارند و استفاده از پژوهش‌های انجام گرفته توسط دیگران، رهگشای مشکلات آنان نیست.

● مدیران مدارس، بعضی مواقع نیاز دارند که همکاران خود را به پژوهش‌های مدرسه‌ای ترغیب کنند.

درست است که اکنون چند سالی است «طرح معلم پژوهنده» در سطح کشورمان اجرا می‌شود و تعداد قابل توجهی از معلمان دوره‌های تحصیلی سه‌گانه در آن شرکت می‌کنند، ولی برخی مواقع ضرورت ایجاب می‌کند که یکی از همکاران مدرسه‌ای، عملاً هنگام کار در مدرسه به پژوهش‌های ساده و یا گسترده‌ای دست بزند. آشنا بودن مدیران مدرسه‌ها با مفهوم پژوهش، علاوه بر این که طرح معلم پژوهنده را در سطح آموزشگاه نضج می‌بخشد، به مدیران مدارس این توانمندی را می‌دهد که بتوانند در موقعیت‌های گوناگون نسبت به تشکیل تیم‌های پژوهشی در سطح آموزشگاه اقدام و برای حل مسائل مدرسه، پژوهش‌های ساده‌ای را سامان بخشند.

● مدیران مدارس، نیاز دارند از پژوهش‌های انجام شده توسط دیگران استفاده کنند.

همیشه نمی‌توان برای هر سؤالی که در سطح مدرسه پدید می‌آید، پژوهش‌های ساده‌ای را سامان داد و بلافاصله و یا در زمان کوتاهی به پاسخ رسید. اکنون در سطح ادارات، ادارات کل و واحدهای ستادی آموزش و پرورش ده‌ها تحقیق و طرح پژوهشی، پس از تصویب، به اجرا گذاشته می‌شوند و گزارش‌های هر یک، علاوه بر انتشار و نگهداری در دوایر پژوهشی، در نشریات عمومی و پژوهشی نیز به چاپ می‌رسند. هم‌چنین برخی مواقع، چکیده‌هایی از یافته‌های پژوهشی در جلسات مدیران قرائت و یا به صورت بخشنامه به واحدهای آموزشی

مشاهده چند طرح انگیزشی در چند مدرسه دیگر برای طراحی طرح کافی است؟ در چنین حالتی مدیر قبل از هر تصمیم و حتی قبل از هر نوع اظهارنظری، می‌بایست به نتایج پژوهش‌هایی که در مورد این موضوع صورت پذیرفته است، مراجعه کند و طرح خود را پس از مستندل کردن به مبانی علمی و یافته‌های پژوهشی، برای اظهارنظر در اختیار دیگران بگذارد. اعلام نظر همکاران مدرسه‌ای (و در صورت لزوم همکارانی از دیگر مدارس و نیز پژوهشگران و صاحب‌نظران)، طرح اولیه مدیر مدرسه را آماده اتخاذ تصمیم می‌کند. در واقع طرح اولیه آماده شده توسط مدیر، پس از طی فرآیند تصمیم‌سازی، آماده تصمیم‌گیری به‌وسیله مدیر می‌شود و این، از مزایای پژوهش محور کردن تصمیم‌گیری‌ها در امر مدیریت است.^۲

بسیاری از طرح‌هایی که در عمل شکست می‌خورند، طرح‌هایی‌اند که طرح و اجرای آن‌ها یک‌شبه به ذهن طراحان و مجریان متبادر شده است. اگر به اسناد مدارک دوروبر خود، بخشنامه‌های سال‌های دور و نزدیک و حتی روی میز کار خودتان مراجعه کنید، نام بسیاری از این طرح‌ها را به یاد خواهید آورد.

● مدیران مدارس، برخی مواقع خود نیاز به انجام پژوهش دارند (مدیر پژوهشگری).

با این همه برنامه ریز و درشت و درست و غلطی که در مدارس در ارتباط با پژوهش‌های دانش‌آموزی به چشم می‌خورد، اگر مدیر را مدیر یا هدایت‌کننده برنامه‌های پژوهشی مدرسه اطلاق کنیم، به خطا نرفته ایم

ارسال می‌شود. مدیران مدارس، باید به این توانمندی مجهز شوند که با علاقه بتوانند از پژوهش‌های انجام شده توسط دیگران استفاده کنند. البته در این حال مدیران باید، توانایی الگوگیری^۲ از پژوهش‌های انجام شده توسط دیگران را هم داشته باشند. الگوگیری روشی است که مدیر، شیوه‌های انجام شده توسط دیگران را که با اشکال گوناگون قابل دسترسی است (پژوهش انجام شده، کتاب، سی‌دی، نوار یا فیلم‌های منتشر شده، گزارش‌های اداری، مشاهده‌های حضوری و بازدیدها و...) بررسی می‌کند و سپس نسبت به گزینش روشی که می‌تواند او را در مدرسه خودش یاری دهد، اقدام می‌کند. پژوهش‌های انجام شده توسط دیگران، منبع لایزالی برای الگوگیری است.

● مدیران مدارس، نیاز دارند که از مهارت تحلیل و تفسیر اطلاعات پژوهشی برخوردار باشند.

همه گزارش‌های پژوهشی، ساده و روان نوشته نمی‌شوند و در آن‌ها از شاخص‌ها، ضرایب، جداول و نمودارهایی استفاده می‌شود که فهم آن‌ها نیاز به مسلط بودن به پاره‌ای از مهارت‌های تحلیل و تفسیر اطلاعات پژوهشی دارد. برای مثال، وقتی از «همبستگی» بین تعداد غلط‌های دیکته دانش‌آموزان و دوزبانه بودن خانواده‌های آنان سخن به میان می‌آید و عدد به دست آمده $0.82+$ است، مدبری که به این عدد رجوع می‌کند، اول باید شناختی نسبی از همبستگی داشته باشد و مثلاً بداند که همبستگی بین صفر تا ۱ در نوسان است. و سپس باید بتواند این عدد را تفسیر کند و برای مثال بگوید این عدد نشان می‌دهد که تعداد غلط‌های دیکته دانش‌آموزان با دوزبانه بودن خانواده‌های آنان همبستگی مثبت دارد و این همبستگی نسبتاً بالاست. البته مهم‌تر از این شناخت، در نظر گرفتن راهبردهایی برای رفع معضل، پس از بهره‌گیری از اطلاعات به دست آمده از پژوهش و تحلیل اطلاعات است.

● مدیران مدارس، باید توانایی توسعه فرهنگ پژوهش‌مداری در مدرسه و در میان دانش‌آموزان را دارا باشند.

سال‌هاست در مدرسه‌های موفق، دانش‌آموزان به پژوهش‌های ساده‌ای ترغیب می‌شوند که موجب تقویت روحیه پرسشگری، حس کنجکاوی، علاقه‌مندی به دانش و سخت‌کوشی در دانش‌جویی در بین آنان می‌شود. همچنین اکنون چند سالی است پژوهش‌های دانش‌آموزی، با شکل‌های گوناگون مورد تأیید و غیرتأیید که بعدها از آن‌ها سخن خواهیم گفت، در مدرسه‌های ایران، اعم از دولتی و غیردولتی خودنمایی می‌کنند. علاوه بر این، انجام چندین و چند جشنواره و کنفرانس پژوهشی مرتبط با دانش‌آموزان (جشنواره جابربن حیان، جشنواره خوارزمی، جشنواره فارابی، کنفرانس‌های دانش‌آموزی مدارس شاهد و...) اکنون به جزئی لاینفک از برنامه‌های برخی مدارس تبدیل شده است. با این همه برنامه ریز و درشت و درست و غلطی که در مدارس در ارتباط با پژوهش‌های دانش‌آموزی به چشم می‌خورد، اگر مدیر را مدیر یا هدایت‌کننده برنامه‌های پژوهشی مدرسه اطلاق کنیم، به خطا نرفته‌ایم. مدیر اگر ابعاد گوناگون پژوهش، به‌ویژه پژوهش‌های دانش‌آموزی را درک نکند و به گوشه و کنار آن اشراف نداشته باشد، نمی‌تواند پژوهش را در مدرسه خود جاری و ساری سازد. مدیر باید بداند هدف اصلی پژوهش‌های دانش‌آموزی، رساندن دانش‌آموزان به هدف‌های یادگیری و آماده‌ساختن آنان برای پژوهش‌های منسجم‌تر در سال‌های آتی، به‌ویژه در دوره‌های عالی تحصیلات است.

● مدیران آگاه به زوایای پژوهش، تسهیل‌کننده شرایط پژوهش برای پژوهشگران حرفه‌ای و دانشجویان دوره‌های عالی هستند.

همه روزه، تعدادی از پژوهشگران حرفه‌ای و نیز دانشجویانی که در دوره‌های آموزش عالی تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکترا) تحصیل می‌کنند، برای انجام پژوهش به واحدهای آموزشی سراسر کشور مراجعه می‌کنند. بسیاری از این پژوهشگران، از مواعی که برخی مدیران مدارس در اجرای پژوهش‌های آن‌ها، به‌ویژه در مرحله جمع‌آوری اطلاعات ایجاد می‌کنند، گله‌مندند. معمولاً این مشکل در مدرسه اتفاق می‌افتد که مدیران آن‌ها ضرورت اجرای پژوهش‌های تربیتی را به‌درستی درک نمی‌کنند و حتی برخی از آن‌ها پژوهش را امری تجملی، بیهوده، از بین برنده وقت و هزینه‌بر و اصطلاحاً نوشته‌هایی می‌دانند که به درد لای جز می‌خورند و صرفاً به غیر از رفع تکلیف و اخذ نمره و مدرک از دانشگاه، دست‌آوردی به دنبال ندارند.

در مقابل این دسته از مدیران، با گروه دیگری از مدیران مدارس روبه‌رو هستیم

که به دلیل وقوف به ضرورت پژوهش‌های تربیتی و رفتاری، از پژوهش‌گران و دانشجویان محقق با آغوش باز استقبال می‌کنند و آن قدر به راهنمایی و ارائه اطلاعات می‌پردازند که بی‌اغراق می‌توانیم آن‌ها را «استادان راهنمای افتخاری» دانشجویان و «ناظران بی‌مزد و منت» پژوهشگران بنامیم. این مدیران در همه حال تسهیل‌کننده شرایط پژوهش‌های تربیتی و رفتاری هستند.

● **مدیرانی که از مبانی و روش‌های گوناگون پژوهش‌های تربیتی و رفتاری آگاهی دارند، می‌دانند که در هنگام بروز مشکل در مدرسه، چگونه می‌توان آن را به مسئله تبدیل کرد و برای حل مسئله، از کدام نوع از انواع پژوهش بهره جست.**

امروزه پژوهش‌های تربیتی و رفتاری آن قدر پدیده و گسترده شده است که حتی افرادی که واحدهای روش تحقیق و تحلیل آماری را در دوره‌های آموزش عالی گذرانده‌اند، از عهده تشخیص این که این مسئله را چگونه و با چه روشی می‌توان پژوهش کرد، عاجزند. آشنایی با روش‌های تحقیق در علوم رفتاری و تفحص و چیرگی در این امر، مدیران را قادر می‌سازد در اندک مدتی، به توانایی ویژه‌ای دست یابند که بدانند در هنگام بروز مشکلات در مدرسه، چگونه می‌توانند آن را به مسئله تبدیل کنند و حل همان مسئله، با بهره‌گیری از کدام نوع از انواع پژوهش و با چه شاخص‌ها و تحلیل‌های آماری امکان‌پذیر است.^۴

پی‌نوشت

۱. این تعریف از آن **هربرت سایمون** است. برای آگاهی بیشتر نگاه کنید به:

Simon, H. A. (1993). "Decision making: rational, nonrational, and irrational". *Educational Administration Quarterly*, Vol. 29, PP.392-411.

۲. برای آگاهی از یافته‌های پژوهشی، می‌توانید به پایگاه‌های اطلاعاتی زیر مراجعه کنید:

(فارسی) www.irandoc.ir

(انگلیسی) www.eric.com

هم‌چنین با مراجعه به سایت‌های پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش و واحد پژوهش ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها و نیز پایگاه‌های اطلاع‌رسانی دانشگاه‌هایی که در آن‌ها رشته‌های علوم تربیتی تدریس می‌شود، می‌توانید به اطلاعات فراوانی دسترسی پیدا کنید.

3. Benchmarking

۴. برای چگونگی تبدیل مشکل به مسئله نگاه کنید به:

- تورانی، حیدر (۱۳۸۷). مدیریت فرآیندمدار در مدرسه. تهران: تزکیه (چشم).
- تورانی، حیدر (۱۳۸۶). کاربست مدیریت فرآیندمدار در مدرسه. تهران: تزکیه (چشم).

هم‌چنین برای آگاهی از انواع روش‌های تحقیق در علوم رفتاری و تربیتی نگاه کنید به:

- سرمد، زهره، بازرگان، عباس. حجازی، الهه (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگه (چشم) و یکم.



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):

- رشد **کودک** (برای دانش‌آموزان ابتدایی و پایه اول دوره دبستان)
- رشد **نوجوان** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره دبستان)
- رشد **دانش‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم و پنجم دوره دبستان)
- رشد **نوجوان** (برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- رشد **دانش** (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: ۰۲۱ - ۸۸۲۰۱۴۷۸



// باهمراهان //

یک تذکر!

آن چه در زیر به عنوان «یک تذکر» می خوانید نقد، کوتاه یکی از مدیران فهیم مدارس به مقاله ای است که در شماره ۷۴ بهمن ماه ۱۳۸۹ در مجله به چاپ رسیده است. ضمن تشکر، متن کامل نامه ایشان عیناً چاپ می شود.

با سلام و احترام؛

توافق همکاران با ما، مطبوع ولی غیرممکن است. همه ما به عقاید گوناگون خود منتسب هستیم و این امر باعث به وجود آمدن جامعهای می شود که در آن، امکان بقای تفاوت های فردی غیرمضر در کنار یکدیگر وجود دارد. اما این تفاوت ها، تفاوت های ارزشی نیست. در روند یک تحقیق یا اقدام، اعتبار گذاری یک مرحله مهم محسوب می شود. تا وقتی دیگران با ادعای پژوهشگر مبنی بر نتیجه موافق نباشند، نمی توان پژوهش را معتبر دانست و برای موافقت دیگران باید شواهد و دلایل ما کافی و مستند باشند. در مقاله «خودارزیابی مدیران و قضاوت معلمان» صفحه ۲۷ مجله رشد مدیریت مدرسه شماره ۷۴ بهمن ۸۹ اشاره شده است که «احتمالاً زنان در نقش های مدیریت مدارس با دادن نمرات بیشتری به خود (در خودارزیابی ها) می خواهند بگویند ما دست کمی از مردان نداریم.»

باید در نظر داشت که:

- نتیجه گیری یک پژوهش باید براساس مستندات متقن و محکم باشد نه براساس تصورات ذهنی و احتمالات. (کتاب اقدام پژوهی؛ دکتر محمدرضا آهنجیان)
 - مخاطب شما به راحتی می تواند بگوید جنسیت پژوهشگر در نتیجه گیری تأثیر مستقیم داشته است.
 - آیا تأثیر مدیریت زنان در جامعه اسلامی ایران از ابتدای انقلاب- روند جنگ تحمیلی و بقای انقلاب- حکایت از نمره دادن به مورد زنان به خودشان است؟
- جای تأمل دارد اگر یک محقق (!) در مورد زنان چنین بیندیشد و در مجله رشد مدیریت با وجود مسئولین محترم مجله چاپ شده و در سراسر کشور ایران اسلامی توزیع گردد.

با تشکر

گروه مدیران متوسطه منطقه جی، استان اصفهان



جهاد اقتصادی

برگ اشتراک مجله های رشد

نحوه اشتراک:

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

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

♦ نام مجلات در خواستی:

.....

♦ نام و نام خانوادگی:

.....

♦ تاریخ تولد:

♦ میزان تحصیلات:

♦ تلفن:

.....

♦ نشانی کامل پستی:

.....

استان: شهرستان: خیابان:

شماره فیش: مبلغ پرداختی:

پلاک: شماره پستی:

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

.....

امضا:

- نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir
- اشتراک مجله: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶/۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۹۷۱۲-۱۴

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

کد دوره: (کد دوره: ۱۵۰۴، ۹۱۴۰۱۵، به مدت ۹ ساعت)

مهارت ارتباطی برای مدیران آموزشی

دکتر داوود محمدی
دکتر حیدر تورانی

دوره دهم / شماره ۲ / آبان ۱۳۹۰
رشد مدیریت مدرسه

قسمت دوم

موانع ارتباطی

مانع ارتباطی عبارت است از: هر نوع عامل یا علتی که در راه ارسال یا درک پیام اختلال ایجاد کند. عواملی که از تأثیر ارتباط بر فرد یا افراد بکاهد و باعث مختل شدن نظام ارتباطی گردد، عبارت‌اند از:

نبود برنامه‌ریزی

ارتباط مطلوب به‌ندرت به‌گونه‌ی ناگهانی حاصل می‌شود. در اغلب موارد، افراد بدون تفکر و برنامه‌ریزی قبلی و بی‌آن‌که منظور خود را از برقراری ارتباط روشن سازند، شروع به سخن گفتن یا نوشتن می‌کنند. در صورتی که بیان دلیل‌های مربوط به یک دستور، گزینش مناسب‌ترین راه‌ها و زمان برای برقراری ارتباط، می‌تواند به‌گونه‌ای گسترده در بهبود ادراک ارتباطی، اثربخش باشد.

تصورها و فرضیه‌های روشن نشده

آن‌چه در عین مهم بودن، معمولاً از نظر دور داشته می‌شود، تصورها و فرضیه‌های اعلام نشده‌ای است که در فراسوی یک پیام قرار دارد. یک مشتری ممکن است با فرستادن یادداشتی به آگاهی برساند که می‌خواهد از کارخانه‌ی فروشنده بازدید کند. پندار مشتری این است که فروشنده او را در فرودگاه استقبال خواهد کرد، برای او در هتل اتاق خواهد گرفت، ترتیب آمد و شد و یک برنامه‌ی کامل بازدید از کارخانه را فراهم خواهد آورد. اما برای فروشنده ممکن است این پندار دست داده باشد که نیازی به انجام این تمهیدات نیست و مشتری فقط به روال عادی بازدید از کارخانه خواهد داشت. این تصورها و فرضیه‌های مبهم، ممکن است به سردرگمی و از بین بردن حسن نیت میان دو طرف منجر شود.

ضعف در بیان پیام

فرستنده پیام ممکن است با گزینش کلمه‌های نادرست، حذف کلمه‌های لازم، نبودن همبستگی میان عبارت‌ها، نابسامان بودن اندیشه، ساختار نامناسب جمله‌ها، به کار گرفتن اصطلاحات غیر لازم و بی‌توجهی در روشن کردن منظور پیام، دچار دشواری شود. این مشکل را می‌توان با توجه دقیق‌تر در سامان دادن و روشن ساختن پیام، از میان برد.

اُفت ارتباطی به هنگام انتقال و نگه‌داری پیام

در انتقال پی‌درپی پیام از یک فرد به فرد دیگر، درستی و دقت پیام اندک‌اندک کاهش می‌یابد. دشواری دیگر، نگهداری و به یاد سپردن پیام است. در یک پژوهش به عمل آمده، نشان داده شده است که کارکنان ۵۰ درصد و سرپرستان ۶۰ درصد از پیام‌های دریافتی را در حافظه خود نگهداری می‌کنند. این بررسی، ضرورت تکرار پیام و بهره‌گیری از چند وسیله ارتباطی را در فرستادن پیام روشن می‌سازد.

عدم توجه گیرنده پیام

آنچه مسلم است، گوش دادن، جدا از شنیدن است. در واقع، شنیدن یک امر خود به خودی است و بدون اراده انسان صورت می‌گیرد. در حالی که گوش دادن امری ارادی است و نیاز به توجه و تمرکز دارد. انتقال صحیح پیام هنگامی صورت می‌گیرد که گیرنده پیام به آن گوش فرا دهد.

عدم اعتماد، تهدید و ترس

ارتباط اثربخش، مستلزم انتقال رودرروی پیام در محیطی باز و سرشار از اعتماد است. بی‌اعتمادی، تهدید و ترس، ارتباط را سست می‌کند. در محیطی که

این عوامل موجود باشد، هر پیامی با شک و دودلی مواجه خواهد شد.

وقت ناکافی برای سازگار شدن با دگرگونی‌ها

مقصود از ارتباطات، پدید آوردن دگرگونی‌هایی است که می‌تواند به گونه‌ای جدی در وضع کارکنان تأثیر گذارد. این‌ها دگرگونی‌هایی مانند تغییر در زمان، مکان، نوع یا سفارش کار یا دگرگونی در برنامه‌ریزی گروهی یا مهارت‌هایی است که باید مورد بهره‌برداری قرار گیرد. ولی، ضروری است پیش از به کار گرفتن دگرگونی، فرصت کافی برای سازگار شدن کارکنان با دگرگونی‌ها، فراهم آید.

فزونی اطلاعات

افراد در برابر فزونی اطلاعات، واکنش‌های گوناگونی از خود نشان می‌دهند: نخست ممکن است برخی از اطلاعات را کنار بگذارند؛ یا فردی که نامه‌های بیش از اندازه دریافت می‌کند، به آسانی پاسخ دادن به آن‌ها را به فراموشی بسپارد. دوم، اگر کارکنان با انبوه اطلاعات روبه‌رو گردند، شاید در بهره‌گیری دقیق از آن‌ها باز بمانند. سوم، کارکنان ممکن است بهره‌گیری از اطلاعات و اجرای کار را برای همیشه یا به‌گونه‌ای گذرا به آینده واگذارند؛ به امید آن‌که در آینده، وقت و فرصت انجام دادن آن را پیدا کنند. چهارم، احتمال دارد اشخاص از میان انبوه اطلاعات رسیده، دست به گزینش آن‌ها بزنند و در این میان شاید پیام‌های اساسی و مهم از نظر دور داشته شوند.

ارزیابی منبع اطلاعات

شنونده یا گیرنده اطلاعات، نه فقط آن را نسبت به تجربه و سابقه ذهنی خود می‌سنجد، بلکه گوینده یا فرستنده را نیز ارزیابی می‌کند، برای نمونه: منبع اطلاعات

اصولاً زبان وسیله‌ای است که از رموز و علائم آن برای ادای حقایق و احساسات استفاده می‌کنند. با این حال، ممکن است واژه‌ها برای افراد مختلف معانی متفاوتی داشته باشند

تا چه اندازه قابل اعتماد است؟ آیا او از این کار خود مقصود یا منظوری ندارد؟ جدا کردن آنچه می‌شنویم، با احساس ما نسبت به شخصی که اطلاعات را به ما می‌دهد، کار مشکلی به نظر می‌رسد.

تعدد معانی هر واژه

اصولاً زبان وسیله‌ای است که از رموز و علائم آن برای ادای حقایق و احساسات استفاده می‌کنند. با این حال، ممکن است واژه‌ها برای افراد مختلف معانی متفاوتی داشته باشند. از این رو، توجه به این اختلافات معانی در برقراری ارتباط مؤثر و سودمند خواهد بود.

روش‌های برطرف کردن موانع

مبادله اطلاعات

۱. وقتی ما اطلاعاتی داریم، عملی انجام می‌دهیم و یا تصمیمی می‌گیریم، اگر این سه سؤال ساده را از خود پرسیم، می‌توانیم بسیاری از موانع مبادله‌ای مؤثر اطلاعات را از میان برداریم:

- چه کسی باید از این مسئله اطلاع داشته باشد؟ این پرسش را به شکل‌های زیر هم می‌توانیم درآوریم:
- آیا اطلاعاتی که من دارم به کار یا وظیفه فرد دیگر مربوط است یا نه؟
- چه کس دیگری، علاقه دارد یا باید از این موضوع (تصمیم) آگاه باشد؟
- وقتی می‌خواهیم بدانیم به چه کسانی

در صورت امکان، مطلب را با درخواست کننده اصلی هماهنگ کنید. وقتی مطلبی از طریق افراد متعددی منتقل می شود، امکان تغییر یافتن آن بسیار زیاد است

باید اطلاعات بدهیم، باید افراد زیر را در نظر بگیریم:

- آنانی که این اطلاعات یا تصمیمات برایشان اثر دارد؛

- کسانی که باید عمل یا تصمیم را اجرا کنند؛

- این فرد چه وقت به این اطلاعات نیاز دارد؟ همین حالا، یا بعدها؟ اگر بعدها، چه زمانی؟

۲. باید متوجه بود که مردم معمولاً اگر چیزی را نفهمند، نفهمیدن خود را ابراز نمی کنند و نمی گویند: «نفهمیدم»؛

برعکس، وقتی دستوری به ایشان داده می شود، اگر از آن‌ها پرسیم، «فهمیدید؟»،

سرشان را تکان می دهند و می گویند: «آری».

پس اگر بخواهیم مطمئن بشویم که فرد دستور را درک کرده یا نه، بهتر است که قسمتی از اطلاعات و دستورها را

به او بدهیم و از او بخواهیم آن را برای ما بازگو کند تا روشن شود که فهمیده است یا نه؟

۳. پس از این که تصمیم گرفتید اختیارش را به یکی از زیردستان خود تفویض کنید، هر چه زودتر او را از موضوع آگاه سازید. یک مدیر، اغلب در

مورد کاری که باید تفویض کند، با افراد دیگر بحث‌ها و گفت‌وگوهای زیادی دارد.

احتمالاً ساعات یا روزهایی را به بحث پیرامون تفویض اختیار گذرانده است، اما فقط ده دقیقه وقت صرف می کند تا کار

را به زیردست بسپارد و این روش درستی

نیست. اگر زیردست از ابتدا در جریان کار قرار گیرد، مفهوم و هدف کار را بهتر درمی یابد و امکان سوءتفاهم به نحوی بارز، کم تر می شود.

۴. در صورت امکان، مطلب را با درخواست کننده اصلی هماهنگ کنید.

وقتی مطلبی از طریق افراد متعددی منتقل می شود، امکان تغییر یافتن آن

بسیار زیاد است. هماهنگ کردن با کسی که درخواست اولیه را داده است،

از به هدر رفتن زمانی که در راه انجام کارهای بیهوده و نامربوط صرف می شود، جلوگیری می کند.

۵. بار اصلی حصول اطمینان از برطرف شدن موانع مبادله‌ای اطلاعات بر دوش مدیر است. فرض بر این است که

او در مورد روند کارها بیش تر از دیگران اطلاع دارد. این یکی از ویژگی‌های مدیر است. در حالی که مدیر ممکن است

بکوشد به صورت یک انسان معمولی عمل کند، ایجاد و نگهداری شیوه‌های مؤثر مبادله اطلاعات بر عهده اوست.

۶. مدیر باید به کسانی که با ایشان مبادله اطلاعات می کند، اجازه دهد که

از آن چه او می داند، بهره مند شوند. وقتی مردم حس کنند که دیگران را درک می کنند، از مقاومت و بی منطقی خود و

دفاع از موقعیت خویش می کاهند.

۷. وقتی افراد مشکلی دارند، بهتر است نخست به احتیاجات ایشان رسیدگی شود و آن گاه نظریاتی به آنان ارائه گردد؛

دلیل این امر بسیار ساده است. هنگامی که فرد گرفتار وضعی باشد که چاره‌اندیشی فوری را ایجاب کند، به دقت گوش دادن

به دیگران و یا منطقی بودن برای او، بسیار دشوار است.

یک دستور خوب باید

- دارای شرح کافی برای روشن کردن مطلب باشد؛

- به اندازه کافی کوتاه و روشن باشد؛

- معیارهای کیفیت و کمیت کار در آن تعیین شده باشد؛

- دارای تاریخ تکمیل کار باشد؛

- طرف خطاب در آن به صراحت ذکر شده باشد؛

- در صورت لزوم، نوشته شود؛

- اگر لازم باشد، نشان داده شود.

یادتان باشد

● اگر دستور شما پیچیده است، آن را برای دستور گیرنده خوب شرح دهید تا مطمئن بشوید که او مطلب را به درستی

درک کرده است؛

● دستور را در روند اجرا، دنبال کنید تا مطمئن شوید که به خوبی پیشرفت می کند و انجام می گیرد؛

● در مورد هر دستوری که می دهید، باید برای شش پرسش زیر، پاسخ‌های درست و مشخص را داشته باشید: چه، چرا، چه وقت، کجا، چه کسی، چطور و به

عبارت دیگر (کی، کجا، چه، چگونه، چرا).

وقتی می خواهید دستوری بدهید

● شخصیت و طرز فکر زیردست را هم در نظر بگیرید؛

● همه جنبه‌های موقعیت را بررسی کنید و ببینید دستور بر سایر عملیات چه اثری می گذارد؛

● ببینید دستور و نحوه بیان آن، چه اثری بر زیردست دارد.

چرا دستورهای کتبی و یا شفاهی، بد فهمیده می شوند؟

در مورد دستورهای کتبی

● به کار نبردن عباراتی که فهم دستور را آسان می کند؛

● مراعات نکردن ارتباط منطقی هنگام تنظیم دستور؛

● طولانی بودن؛

● ننگنایدن نکات اساسی؛

برای برقراری ارتباط «پذیرش» بسیار مهم است. هیچ راهی مؤثرتر از ارتباطات «پذیرش» توأم با صبر و گوش دادن با روشن بینی وجود ندارد

- وانمود کردن به بغرنج تر بودن کار از آن چه که هست؛
- انگیزتن حس مخالفت کارکنان با سابقه و یا با تجربه؛
- جلوگیری از ابتکار کارکنان.

درباره دستوره‌های شفاهی

- جویده و غیرواضح حرف زدن؛
- ندادن شرح و تفصیل کافی؛
- دادن دستور به این فرض که، دستور گیرنده راجع به موضوع، اطلاعات کافی دارد؛
- به کار بردن کلماتی که زیردست معنای آن را نمی‌فهمد؛
- عدم حصول اطمینان از این که زیردست دستور را فهمیده است.

ارتباط و «گوش کردن»

برای برقراری ارتباط «پذیرش» بسیار مهم است. هیچ راهی مؤثرتر از ارتباطات «پذیرش» توأم با صبر و گوش دادن با روشن بینی وجود ندارد. با گوش کردن توأم با صبر و بی طرفی و توجه به آن چه گوینده می‌گوید، می‌توان اطلاعات بیش تری را به دست آورد تا از طریق محاکمه و بازجویی افراد.

آموختن فن گوش کردن سخت نیست فقط غیرمعمول به نظر می‌رسد. این مسئله تا این اواخر مورد توجه نبود. در تمدن ما، تأکید بیش تر روی سخن گفتن است تا گوش کردن. معمولاً آدمی توجه و احترام ما را جلب می‌کند که خوب حرف می‌زند. این موضوع از زمان مدرسه و کودکی، شناخت و احترام ما را جلب می‌کرده است. حتی در جوامع خیلی روشنفکر هم که جنبه آموزش در آن قوی است، خواندن و نوشتن سهم بیش تری از گوش دادن دارد. با این همه، احتیاج به فن گوش کردن، همزمان با پیشرفت جامعه، بیش تر احساس می‌شود، زیرا در جوامع پیچیده‌تر، ارتباط حیاتی تر است.

بزرگ‌ترین مانع در ارتباط شخصی، ناتوانی انسان در گوش فرا دادن هوشمندانه همراه با فهم و مهارت است. تحقیقات بسیاری در این زمینه انجام گرفته است که یک سرپرست وقت خود را چگونه می‌گذراند؟ جواب تحقیقات این است، حدود ۳/۴ این زمان را باید صرف گوش کردن نمود. در بسیاری از موارد، ناتوانی یک مدیر مربوط به محدودیت در امر گوش دادن است. باید بیاموزیم با گوش سوم، گوش کنیم. بسیاری از مردم تصور می‌کنند- به غلط چنین تصویری را دارند- که صرف دنبال کردن سخنان طرف مقابل، همان گوش کردن است. اما در حقیقت گوش دادن یک عمل غیرفعال نیست، بلکه

برعکس کاملاً فعال است و معنای آن گوش کردن یا کوشش برای فهمیدن و یا گوش فرا دادن با کوشش برای آموختن است. این چنین گوش کردن، مساوی است با شرکت فعال در قضیه. باید کاملاً خود را فراموش کرد و شاید هیچ قسمت از زندگی ما، از این سخت تر نباشد.

بیش تر کلماتی که در مذاکره و ارتباط به کار می‌رود، زحمت زیادی برای فهمیدن به انسان نمی‌دهد. بدیهی است، شنونده می‌تواند در فواصل میان کلام راجع به هدف گوینده در صحبت، فکر کند. یک شنونده خوب، این فاصله زمانی را در موارد زیر به کار می‌برد:

- فکر کردن و حدس زدن این که گوینده او را به کجا می‌خواهد بکشد؛
- نکات مربوط را می‌سنجد و به اصطلاح آن را سبک و سنگین می‌کند؛
- موضوع را یک بار به سرعت دوره می‌کند؛

- به معنای میان خطوط توجه دارد. مورد شماره چهار، از سایر موارد مهم تر است. بی بردن به احساس طرف مقابل و معنای ای که پشت الفاظ آن پنهان است (نه معنای تحت‌اللفظی) کمک زیادی به فهم مطالب می‌کند.

اصول گوش کردن

● هرگاه کسی با خشمی غیرمنطقی صحبت کرد، محتمل است که گوینده، می‌خواهد باری از دوش خود بردارد. همان لحظه با خشم با وی سخن نگویند که به او نشان دهید، غیرمنطقی است. او نمی‌تواند منطقی باشد، چون خشمگین است. شما به سخن او با صبر و شکیبایی گوش فرا دهید. وی پس از فرونشستن خشم، متوجه اشتباه خود خواهد شد و از شما پوزش خواهد خواست و علت خشم خود را برای شما تشریح خواهد کرد؛

● وقتی شما نمی‌توانید یا وقت ندارید او را آرام سازید، از محل دور شوید، بگذارید

کاملاً صمیمی باشید و آن را نشان دهید. اگر شما پیوسته در فکر برنامه‌های زندگی خودتان باشید، نمی‌توانید به طرف مقابل گوش دهید

بیموزد.

نکاتی برای خوب گوش دادن

- سخن نگویند! در حالی که حرف می‌زنید، نمی‌توانید به سخنان مخاطب گوش دهید؛
- بگذارید مخاطب شما راحت و آزاد صحبت کند؛
- نشان دهید که به سخنانش علاقه‌مند هستید. وقتی او سخن می‌گوید، به کار دیگری مشغول نشوید؛ به قصد درک سخنان وی گوش بدهید نه برای مخالفت با او؛
- بکوشید معنی و مفهوم سخنان مخاطب را از موقعیت و دیدگاه ویژه او درک کنید؛
- عوامل مخل گفت‌وگو را برطرف سازید؛
- صبور و باحوصله باشید؛
- بر خود مسلط باشید، احساسات و هیجانات خود را کنترل کنید؛
- در برابر انتقاد و مجادله مخاطب، آرام و خونسرد باشید؛
- از مخاطب پرسش‌های مناسب بنمایید؛
- سخن نگویند! این نخستین و واپسین فرمان برای خوب گوش فرادادن است؛
- دادند دو گوش و یک زبانت ز آغاز یعنی که دو بشنوی یکی بیش مگوی

است؛ از طریق انعکاس ببینند. گاهی شنونده به وسیله «اغراق» می‌تواند، سخن گوینده را تندتر از آن چه هست، نشان دهد تا گوینده بفهمد چه چیزهایی را با چه معنایی گفته است؛

- باید سخن گوینده مانند توپ والیبال به طرف خودش پرتاب شود؛
- هیچ‌گاه در مورد اخلاق کسی قضاوت نکنید؛
- سعی نکنید گوینده را به شکل خود در آورید؛

● اگر در یک موضوعی داوری می‌کنید، به هیچ یک از دو طرف نگویند «تو اشتباه کردی» چه بسا همدردی شما با یک طرف دعوا، باعث ناراحتی طرف دیگر شده، کار را به مراتب بدتر کند؛

- اگر گوینده از شما بپرسد عقیده شما چیست و بخواهد او را پند دهید، لازم نیست به او اندرز دهید یا دنباله‌رو آن باشید. اگر واقعاً قصد کمک دارید، نباید چنین کنید. حرف‌هایی مانند «اگر من جای شما بودم» و امثال آن را هرگز به کار نبرید؛
- جمله «تصور می‌کنم شما درست می‌گویید» به مراتب بدتر است از «تصور می‌کنم شما اشتباه می‌کنید»؛

● کاملاً صمیمی باشید و آن را نشان دهید. اگر شما پیوسته در فکر برنامه‌های زندگی خودتان باشید، نمی‌توانید به طرف مقابل گوش دهید؛

- دو گناه بزرگ در گوش دادن، قطع سخن طرف مقابل و مشاجره است. زمانی حق دارید سخن طرف مقابل را قطع کنید که وی از موضوع خارج شده باشد و شما بخواهید او را به موضوع بازگردانید.

اجرای این مقررات بسیار مشکل است و نیاز به صبر، تواضع، کنترل و جلوگیری از قضاوت سریع دارد. اغلب ما بدون این که تمرین کرده باشیم، می‌توانیم نیم ساعت گوش کنیم. هر کس که علاقه داشته و صمیمانه مایل باشد، می‌تواند گوش کردن را که یک هنر نیز محسوب می‌شود،

کسی دیگر این کار را انجام دهد؛

● هنگامی کسی صحبت می‌کند، بگذارید سخن خود را بگویید، در این موقع شما باید خود را کاملاً کنترل کنید. گرچه، ممکن است نیاز به سؤال کردن داشته باشید، مثلاً کنجکاو شده یا قضاوتی خاص داشته باشید. داوری خود را به تعویق اندازید تا سخن طرف مقابل شما تمام شود (آینه او باشید)؛

- اگر طرف مقابل شما، تجربه‌ای خاص را بیان می‌دارد، سخنش را قطع نکنید هر چند ممکن است سخن او شما را بترساند. اگر کسی مشت روی میز بکوبد و تنفری بی‌دلیل ابراز کند، بگذارید تمام احساسش را بیرون بریزد، اگر او را متوقف کنید، تنفرش را در خودش ذخیره می‌کند. اجازه دهید تنفرش را بیرون بریزد. مثلاً، اگر زنی گریه می‌کند، بگذارید بگرید. در طبیعت بشر، وقتی احساسات منفی خارج می‌شود، احساسات مثبت جای آن را می‌گیرد هر چه احساس منفی قوی‌تر باشد، احساس مثبت عمیق‌تر خواهد بود؛
- ایمان و اعتقاد به استعداد طرف مقابل لازم است؛

● وقتی شخصی با خشم و غضب سخن می‌گوید، باید بگوییم، درست است. «هوم»، «هوم»، «آری» شما این‌طور حس می‌کنید؟ «تصور می‌کنم قابل درک است» اگر صحبت‌کننده سکوت کرد و نتوانست همه چیز را بگوید، شما نیز سکوت کنید. این سکوت نشان می‌دهد که شما می‌خواهید بیش‌تر بشنوید. در عین حال نیز به او بگویید لازم نیست چیزی به ما بگویی، لیکن ما مایل هستیم شما بیش‌تر سخن بگویید؛

● شنونده باید از ربع ساعت کمتر صحبت کند؛

● سخنان شنونده نباید عقیده تازه‌ای را ابراز دارد. نباید جهت صحبت را تغییر دهد. اما شنونده می‌تواند سخنان گوینده را تکرار کند تا گوینده آن چه را که گفته

// ویژه نامه روابط انسانی در مدرسه //

(کد دوره: ۹۱۴۰۰۴۷۸، به مدت ۱۲ ساعت)

قسمت دوم

دکتر حیدر تورانی، دکتر محرم آقازاده

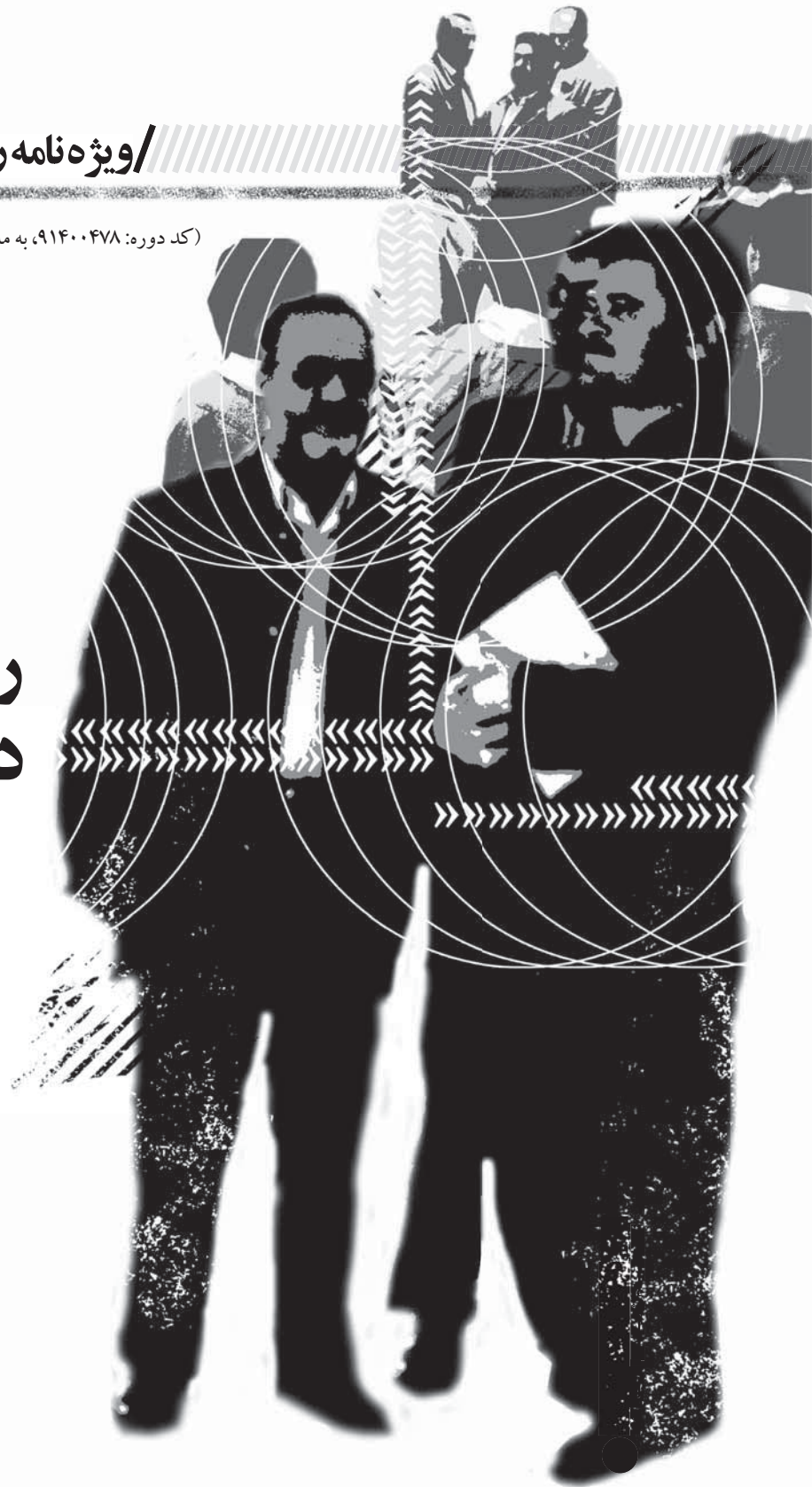
روابط انسانی در مدرسه

پنج اصل روابط انسانی برای

مدیران مدارس

تاکنون در علم مدیریت تعاریف متعددی از روابط انسانی شده است. در حال حاضر، تعریف پذیرفته شده تری که تا حدود زیادی بر سر آن توافق شده، این است: «روابط انسانی فرآیندی است که از طریق آن فرد یا گروهی از افراد با در نظر گرفتن شأن انسانی فرد یا افرادی تلاش می کنند اهداف مدرسه ای را محقق سازند.»

مدیران مدرسه برای آن که بتوانند معلمان را جهت دستیابی به هدف مشترکی متقاعد سازند، افزون بر مجموعه ای از امور، باید بدون استثنا به روابط انسانی پذیرفته شده ای پایبند باشند و متعهد بودن به روابط انسانی را از طریق رفتار ملموس خود نشان دهند. آنان پیوسته باید بدانند که



روابط انسانی پذیرفته شده، همانند قوانین هستند و باید از آن‌ها به مثابه شاخصی برای ارزشیابی عملکرد معلمی خود سود جویند. در ادامه، پنج اصل روابط انسانی ویژه مدیران به اجمال معرفی می‌شوند.

اصول روابط انسانی مورد نظر عبارت‌اند از: احترام به دیگران، عدالت، صداقت و جمع‌گرایی. نظریه روابط انسانی از دیدگاه بسیاری از اندیشمندان مدیریتی سابقه طولانی دارد. مدیریت روابط انسانی با ارزش‌ها و امور روابط انسانی فردی و اجتماعی مرتبط است. هم‌چنین، نظریه روابط انسانی، نظامی از قواعد و اصولی را بنا می‌نهد که انسان‌ها را در تصمیم‌گیری درباره بهترین‌ها راهنمایی می‌کند. هم‌چنین، نظریه روابط انسانی میان‌دک و فهم «انسان اخلاق مدار بودن» را پی‌می‌افکند. آن‌چه در پی می‌آید، اصول پنج‌گانه مدیریت روابط انسانی است که از طرف مدیر، مدیری که خود شاخص تعلیماتش است، ارایه می‌شود:

مدیران انسان‌گرا، به دیگران احترام می‌گذارند

کانت (۱۸۰۴-۱۷۳۴)، فیلسوف نامدار قرن هجده، بر این باور است که هر کس وظیفه دارد با دیگران به گونه‌ای احترام‌آمیز رفتار کند. تفسیری دیگر از این سخن کانت، آن است که به انسان‌ها فقط به خاطر خودشان، احترام قابل شویده نه به خاطر هدف دیگری، یعنی از احترام گذاشتن به کسی به عنوان ابزاری برای دستیابی هدف دیگری، بهره‌نگیرید. انسان نباید به خاطر هدف دیگری احترام بگذارد؛ یعنی او نباید از احترام گذاشتن به

کسی به عنوان ابزار دستیابی به هدف بهره بگیرد. انسان به خاطر انسان بودنش قابل احترام است.

بوشامپ و بووی (۱۹۸۸) نیز چنین نظری دارند. آنان اظهار کرده‌اند که احترام به دیگران، باید در قالب سوگیری آن‌ها برای دستیابی به اهداف خودشان باشد و نباید به طور محض به گونه‌ای رفتار شود که آنان وسیله‌ای برای کامیابی افراد دیگر در اهدافشان باشند. احترام به دیگران می‌تواند خود را در قالب کمکی که به ایشان می‌شود تا به مقاصدشان برسند، تجلی یابد.

مدیران انسان‌گرا خدمت‌گزار دیگرانند

اصل خدمت‌گزار بودن، به‌درستی مصداقی از نوع‌دوستی است. مدیرانی که خدمت‌گزارند، نوع‌دوست هستند. آنان نگره‌داشت سالم و سلامت‌آفرین معلمان و کارکنان خود را در رأس برنامه‌هایشان قرار می‌دهند. کانگو و مندونکا (۱۹۹۶) بر این باورند که در مدرسه، خدمات نوع‌دوستانه را می‌توان با شاخص‌هایی نظیر رفتارهای توانمندسازی، گروه‌سازی، شهروندی و حفاظت از معلمان ارزشیابی کرد.

مدیران انسان‌گرا، عادل هستند

مدیران انسان‌گرا، مسائل و امور مختلف را از سر انصاف و عدالت مورد توجه قرار می‌دهند. در جایی که قرار است با افراد مختلف به گونه‌های متفاوت رفتار شود، باید دلایل به‌صورت رفتار متمایز، روشن، معقول و مبتنی بر ارزش‌های مدیریتی مستحکم باشد. زمانی که منابع و پاداش‌ها یا کیفرها عرضه می‌شوند، نقشی که مدیر می‌تواند ایفا کند، بسیار حیاتی است.

حیاتی بودن نقش مدیر در زمینه توزیع منابع و پاداش‌ها یا کیفرها، از این‌روست که او هم‌جانب انصاف را بگیرد و هم نسبت به موقعیت‌ها و افراد آگاهی کافی داشته باشد. کسب این آگاهی، بسیار حساس بوده و تلاش پیگیر می‌طلبد.

مدیران انسان‌گرا، صادق هستند

عدم صداقت یا صادق نبودن، شکلی از دروغ‌گویی و یا ارائه تفسیر نادرست از واقعیت است. صادق نبودن پیامدهای مشهودی دارد و اولین پیامد آن عدم اعتماد است. وقتی مدیران صادق نیستند، دیگران آنان را افرادی غیر قابل اعتماد و غیر قابل اتکا ارزشیابی می‌کنند. هم‌چنین، تداوم عدم صداقت در مدیریت مدرسه، در ایمان افراد نسبت به معلم ایجاد تزلزل کرده و از میزان احترام نسبت به وی می‌کاهد. برای یک معلم، صادق بودن به معنای این است که «آن‌چه را نمی‌تواند انجامش دهد قول ندهد، کثرتاری نکند، پشت واقعیت‌ها پنهان نشود، آن‌چه روابط را تیره می‌کند انجام ندهد، ارزش بیش از حد به کارهای کم‌بها نگذارد...».



مدیران موفق مسئولیت موفقیت‌ها و شکست‌ها را به عهده می‌گیرند. چنین امری ناشی از شناخت آنان از موقعیت خود به مثابه مدیر است

از شما تقاضای رفتار غیرانسانی داشته باشد. یکی از مصداق‌ها می‌تواند این باشد که در فضای مدیریتی تان باب حق‌کشی را باز کنید یا به جای پرورش منابع انسانی به تضعیف آن بپردازید.

راهبردهای ارائه شده در زیر را مطالعه و تلاش کنید نمونه‌های دیگری را به آن‌ها بیفزایید.

● **مسئولیت‌پذیری.** مدیران موفق مسئولیت موفقیت‌ها و شکست‌ها را به عهده می‌گیرند. چنین امری ناشی از شناخت آنان از موقعیت خود به مثابه مدیر است. شما در مقام مدیر باید اعتقاد داشته باشید که می‌توانید تمایزی بین خود و دیگران ایجاد کنید؛ تا زمانی که موفق به این کار نشوید، هیچ تفاوتی بین مدیریت شما و دیگران وجود ندارد. مدیر باید بداند در برابر همه‌خداها مسئول است؛ اگرچه امکان دارد برخی اختیارات را تفویض کرده باشد. اگر اختیاری تفویض شده یا رخدادی صورت گرفته، مسئول نهایی مدیر است.

● **متوقع نبودن / نداشتن انتظار زیاد.** کسی به اندازه خود مدیر نمی‌تواند کار وی را به خوبی انجام دهد. این توانایی و مسئولیت است که سبب می‌شود شما مدیر باشید و معلمان تان به این سمت دست نیابند. مدیران اغلب مسئولیت زیادی را از معلمان انتظار دارند که این انتظارات زمینه‌شکست معلمان را فراهم می‌آورد. از طریق کم کردن انتظار از دیگران می‌توانید بر سطح شکیبایی تان بیفزایید.

● **دعوت به تفکر خلاق.** به معلمان کم‌تر اجازه استفاده از خلاقیت‌هایشان در محیط کار داده می‌شود. بسیاری از معلمان احساس می‌کنند دست‌شان برای بهره‌گیری از خلاقیت خود بسته است. هنوز به معلمان گفته می‌شود که کار خود را به همان صورتی که توجیه شده‌اند انجام دهند، و هرگز به آنان اجازه داده نمی‌شود تا از نوآوری‌هایی که دارند برای افزودن بر بهره‌وری استفاده کنند. ساده‌ترین راه برای ترغیب معلمان به خلاقیت، سپردن بخشی از کار به آنان است تا خلاقیت خود را در آن نشان دهند. اگر خلاقیت معلمان نمود پیدا کرد، قسمت‌های دیگری از کار را هم می‌توان به آنان سپرد. مدیران باید به‌طور ماهانه یک «گروه فکر» تشکیل دهند یا گردهمایی‌هایی را به‌منظور شنیدن، بازنگری و پذیرش ایده‌های معلمان برگزار کنند.

● **یاری به تحقق آرزوها و اهداف.** نهایت کار مدیریت مدرسه، یاری رساندن به معلمان و دانش‌آموزان برای تحقق اهداف و آرزوهایشان است. اگر به عنوان یک مدیر می‌خواهید در راه کمک به معلمان به موفقیت دست یابید، نیاز دارید که اطلاعاتی

مدیران انسان‌گرا، اجتماع‌گرا هستند

هر جامعه‌ای به مثابه یک مدرسه، دارای سیستم خاصی است. از این‌رو، برای جوامع اهداف خاصی با توجه به بافت و چشم‌اندازی که دارند، بیان و معمولاً از آن‌ها به عنوان مشترک یاد می‌شود. دستیابی به اهداف مشترک، مستلزم آن است که مدیر و معلمان و کارکنان از مسیری که گروه ترسیم می‌کند، تبعیت کرده و بر سر آن توافق داشته باشند. مدیران ملزم هستند مقاصد خود و پیروان‌شان را مورد توجه قرار داده و تسهیلاتی برای کامیابی در تحقق اهداف به‌وجود آورند. این بدان معناست که مدیران نمی‌توانند و نباید اراده خود را به دیگران تحمیل کنند. یک مدیر انسان‌گرای تحول‌نگر، باید بکوشد گروه را به سوی خیر مشترک هدایت کند، که هم برای خود و هم برای یکایک پیروان سودمند باشد. چنین رویکردی به مدیریت از بروز فضای خودکامگی در مدرسه پیشگیری می‌کند.

راهبردهای انسانی مدیران موفق

بهترین معلم انسان، تجربه است. انسان‌ها در گذر زمان تجربه می‌اندوزند یا از تجارب دیگران سود می‌جویند. در این نوشتار تلاش شده است، تجارب مدیران موفق در قالب راهبردهایی تدوین و ارائه شود. امکان دارد شما در مقام مدیر مدرسه، تجاربی از این دست داشته یا گونه‌ای از آن را از همکاران تان در جلسات مختلف به گوش شنیده باشید. در مواردی هم امکان دارد از شما تقاضا شده باشد که از راهبردهای مورد اشاره یا گونه‌ای دیگر از راهبردها در عمل استفاده کنید. شرایط هرچه باشد، تصویری را نشان می‌دهد که مثبت‌نگرانه است. به دیگر سخن، در سالیان خدمت خود کسی را نمی‌یابید که

تلاش کنید آن چه با معلمان در میان می گذارید، خلاقانه باشد. نگاه منفی به عملکردها از بروز خلاقیت‌های شغلی می کاهد

کار نادرست را تأیید کرده‌اید و نیز به‌عنوان یک مدیر نادرست عمل کرده‌اید. اما آیا می‌دانید چرا معلمان کار خود را به درستی انجام نمی‌دهند؟ یکی از دلایل اصلی آن، عدم ارتباط مستحکم و دایمی بین معلمان و شما و معاونان تان است. هیچ‌وقت عملکرد نادرست و کژکاری را از خود و معلمان تان نپذیرید.

• ارائه رهنمود از طریق

مصدق‌ها. راهبرد حاضر بسیار ساده و روشن است. توصیه می‌شود هر کاری را که پذیرفتنی نیست، انجام ندهید و انجام آن را به دیگران نیز سفارش نکنید. اگر کاری برای انجام دادن خوب است، هم خودتان می‌توانید آن را انجام دهید هم انجام آن را به دیگران تفویض کنید. آنچه معلمان را برآشفته می‌کند، آزادی عملی است که مدیران به خود می‌دهند. مدیر هم باید به مثابه عضو از مجموعه کار بر وفق مقررات عمل کند. برای مثال، اگر قرار است ساعت ۸ صبح جلسه‌ای با معلمان تان در محل مدرسه داشته باشید، ساعت ۸:۳۰ دقیقه در جلسه حضور پیدا نکنید. افزون بر این، اگر چنین اتفاقی رخ داد، سعی نکنید کژکاری خود را توجیه کنید. زیرا این کار به معلمان یاد می‌دهد که اعمال نادرست خود را موجه جلوه دهند.

• ایجاد انگیزه برای کار. نقش

مدیریت وظایف زیادی را دربرمی‌گیرد. یکی از نقش‌های مدیریتی ایجاد انگیزه برای به‌عهده گرفتن فعالیت‌های معطوف به انجام دادن بهینه کار است. همه توانایی ایجاد انگیزه ندارند. برانگیختن دیگران کار دشواری است. اگر از عهده این کار برنمی‌آیید، نگران نباشید. مدیران زیادی هستند که از ایجاد انگیزه درمی‌مانند. با این همه، شما می‌توانید برای ایجاد انگیزه اقدامات شایسته‌ای انجام دهید. ایجاد انگیزه در معلمان دست کم از دو راه ممکن است.

از آنان در اختیار داشته باشید. باید به معلمان کمک کرد تا به خواسته‌های منطقی خود دست یابند. به واقع، این راهبرد است که مدیریت امروزی براساس آن توجیه می‌شود. برای موفقیت در این راه، تلاش کنید همانند خود معلمان که کارنمایی برای دانش‌آموزان درست می‌کنند، کارنمایی برای معلمان فراهم آورید. در جلسات دوستانه معلمان شرکت کنید. مشاهده‌گر فعال و ماهر باشید. به شوخی‌ها و نکته‌گویی‌ها و کنایه‌ها بها دهید. این موارد گنج‌های آشکاری هستند. خودتان را در پیدا کردن گنج‌های نهان سرگردان نسازید. **• به پرسش گرفتن فرض‌ها.** بسیار آسان است که فرض کنید «همه تنبل و درستکار نیستند»، یا «هیچ‌کس علاقه‌ای به کار بیش‌تر ندارد». چنین چیزهایی را در نظر نیاورید. فرضیه‌های خود را با روال کاری که مشخص ساخته‌اید مقابله کرده، سپس به قضاوت بپردازید. اگر این کار را نکنید، دود کرده‌های تان به چشم خودتان خواهد رفت. تلاش کنید آن چه با معلمان در میان می‌گذارید، خلاقانه باشد. نگاه منفی به عملکردها از بروز خلاقیت‌های شغلی می‌کاهد.

• تدوین، ارائه و آموزش استانداردها. چگونه می‌توان انتظار داشت که

معلمان برابر استانداردها کار کنند، درحالی که آنان از وجود هرگونه استاندارد مطلع نباشند؟ اگر استانداردهای معینی برای عملکردها موجود نباشد، درنهایت به معلمان خواهید گفت که شما توانایی انجام کار ندارید!

آیا واقعاً درباره انتظارهایی که از معلمان دارید، با آنان گفت‌وگو کرده و توجیهاات لازم را به عمل می‌آورید؟ اگر این کار را انجام دهید، در سنجش میزان مطلوبیت عملکردها موفق خواهید بود. در غیر این صورت، ابزاری برای قضاوت درباره عملکردها نخواهید داشت. این امر سبب می‌شود بین مدیر و معلمان فضای منفی حاکم گردد. مشخص بودن استانداردهای عملکرد، به بهبود برقراری رابطه بین مدیر و معلمان منجر می‌گردد.

معلمان در مدرسه شما حضور دایمی ندارند؛ بازنشست می‌شوند، انتقالی می‌گیرند و یا جایگزین می‌گردند. از این رو، وجود استانداردها سبب می‌شود میزان اشتباهات افراد به حداقل برسد و شما نیز محمل ارتباطی و قضاوتی روشنی در اختیار داشته باشید. هم‌چنین، آنان هنگام بروز لغزش‌ها از مراجعه به مدیر هراس نخواهند داشت، زیرا عملکردها بر پایه موازین معین بوده و فقط رخ داده‌های غیر مترقبه سبب لغزش در کار شده است. به هر روی، موجود بودن استانداردها و صریح بودن انتظارات به ایجاد فضای کاری روش می‌انجامد.

• عدم پذیرش عملکرد نادرست و غیر استاندارد. عملکرد نادرست از

معلمان پذیرفتنی نیست. اگر از عملکرد نادرست معلمان چشم‌پوشی کنید، به طور تلویحی

مطالعات نشان می‌دهد که حدود ۹۴ درصد از مدیران موفق دارای مشاور هستند. وجود مشاور برای کارآزموده سبب افزایش بهره‌وری می‌شود.

الف) کمک گرفتن از مشاور

مطالعات نشان می‌دهد که حدود ۹۴ درصد از مدیران موفق دارای مشاور هستند. وجود مشاور برای کارآزموده سبب افزایش بهره‌وری می‌شود. بکوشید دست‌کم در طول سال، سه تا چهار بار از مشاور استفاده کنید.

ب) تدوین برنامه تشویقی مناسب و اجرای مداوم آن

تلاش کنید معلمانی که بر وفق استانداردها عمل می‌کنند و از کژکاری‌ها دوری می‌جویند، به خوبی تشویق گردند. هم‌چنین، معلمانی که ایده‌های خلاقانه‌ای برای بهبود فرآیند کار و افزایش کیفیت و بهره‌وری ارائه می‌دهند، تشویق شوند. تشویق و ترغیب مناسب آثاری، نظیر دلبستگی به کار، رعایت استانداردهای کار، همنوایی، هم‌احساسی، گروه‌گرایی، تعقیب اهداف مدرسه‌ای، و... را به دنبال دارد. و در مقابل، عدم تشویق و پاداش‌دهی مطلوب، سبب می‌شود، نگرش‌های منفی، فردگرایی، خودخواهی، هدف‌گریزی و... ظاهر گردد.

• برقراری ارتباط مستقیم با معلمان

امروزه، این رفتار که مدیران باید با معلمان ارتباطات نزدیک داشته باشند، پذیرفته شده است. به کارگماری کسی در شغلی و بی‌«سرپرست» گذاشتن او و انتظار عملکرد مطلوب، رفتار مدیریتی ناپسندی است. تقویت و استحکام بخشیدن به روابط، کلید مدیریت موفق است. روابط بهتر، ارتباطات مطلوب را به وجود می‌آورند و به نوبه خود، مجموع روابط و ارتباطات، به بهبود عملکرد معلمان می‌انجامد.

امروزه، مدیر اثربخش، مسئول کمک به معلمان برای موفقیت در کار و در منزل است. اگر راهبردهای مشروح فوق را با مهارت لازم به کار ببرید، تفاوت قابل ملاحظه‌ای در عملکردتان مشاهده خواهید کرد. از حالا، عهدی با خود ببندید که هر روز هریک راهبردهای مورد اشاره را در کارتان استفاده کرده و به‌خوبی تمرین می‌کنید. این کار، شما را در مدیریت «ستاره» خواهد کرد.

فنون مدیریتی تأثیرگذار بر روابط انسانی

فنون مدیریتی یکی از مباحث شوق‌انگیز در علم مدیریت است. یادگیری فنون مدیریتی برای هدایت نیروی کار آموزشی و غیر آموزشی در یک نهاد آموزشی حیاتی است. مدیران، معلمانی هستند که تلاش می‌کنند در همکاران‌شان نگرش مثبت به اهداف، نوع کار و پیامدهای تحقق اهداف را پدید آورند. این نکته‌ها، سخنان مدیر مدرسه‌ای است که اکنون در مقام مشاور مدارس کارولینای شمالی مشغول به کار است. نیلیا نیدیا^۲ بر این باور است که، اگر مدیران بتوانند در چشم‌انداز خود تکریم معلمان و کارکنان‌شان را در رأس امور قرار دهند، شانس موفقیت ایشان چشمگیر خواهد بود. او برای رسیدن به موفقیت، تجارب خود را در قالب فنونی آرایه کرده است.

در ادامه حاضر چند اصل برای مدیریت ارائه می‌شود. این اصول، فرضیه‌های بهبود عملکرد مدرسه خوانده می‌شود. مطلوب آن است که این اصول را فرضیه انگاشته و آن‌ها را در مدرسه بیازمایید.^۳

➤ شأن و حرمت همه معلمان را نگهدارید

مدیریت، انجام دادن کار به‌وسیله دیگران است. و مدیریت اثرگذار، از طریق کمک به معلمان برای یادگیری مهارت‌های مورد نیاز به‌منظور انجام دادن کار مطابق با استانداردهای متعالی امکان‌پذیر است. اگر این کار صورت گیرد، معلمان به جرئت، حفظ اعتماد به نفس و کسب شأن می‌رسند. پاداش به کار خوب و منضبط بودن در عدم پذیرش کار زیر استاندارد، به عزت‌نفس معلمان می‌افزاید و وجهه مدیریتی را بالا می‌برد. ثبات عاطفی داشته باشید و به معلمان معنی و مفهوم رخ داده‌ها را بیان کنید؛ زیرا، آنان مهم شمرده شدن و ارزشمندی را حایز اهمیت می‌دانند.

➤ نمونه‌هایی را مشخص سازید تا معلمان از آن‌ها پیروی کنند

در مقام یک مدیر باید وفاداری خود را که از اعمال‌تان برمی‌آید، محقق سازید. تلاش کنید به معلمان نشان دهید، آنچه سفارش می‌کنید و پند می‌دهید، رأساً برای به‌ثمر رسیدن آن‌ها به فعالیت می‌پردازید. این چیزی است که مورد نظر قرار می‌گیرد. معلمان تحت مدیریت شما، سرمشق‌ها و نمونه‌هایی را که برای انجام دادن کارها ارائه داده‌اید، پی خواهند گرفت؛ پس خودتان هم پیشگام حرکت باشید. به اهدافی که تدوین شده است، نگرش مثبت داشته باشید. برای سرعت گرفتن

اطمینان نقش بنیادی دارد به‌ویژه امروزه که به مدیریت گروهی تأکید ورزیده می‌شود. هم‌چنین، اطمینان از پایه‌های ایجاد روابط عالی و دوستی پایدار است

کارها و نشان دادن خلایق از خطرپذیری (ریسک) نهراسید.

معلمان را در محور فعالیت‌هایتان در نظر داشته باشید. پیوسته بکوشید با آنان ارتباط برقرار کرده و به مسائل پیش‌آمده رسیدگی کنید. برقراری ارتباط را به زمان بروز مشکل موکول نکنید. مسئولیت انجام دادن کارها را به‌عهده بگیرید، اهداف را تنظیم کنید، موانع را بردارید و مشوق‌هایی تدارک ببینید. در استفاده از این ابزارها ثابت‌قدم باشید و نشان دهید که نمونه‌ها و روش کارهای مناسب و اثرگذاری را فراهم می‌آورید.

➤ مربی فعال و خسته‌ناپذیری باشید

بالاترین استاندارد صداقت و یکپارچگی و درستکار را به‌وجود آورید. می‌توانید از خطاهای معلم‌ان چشم‌پوشی کنید و بپوش آنان را بپذیرید. در این صورت، بهتر است فقط مورد خطا را در نظر داشته باشید و به مسائل دیگر اشاره‌ای نکنید. احترام سبب ارتقای اعتبار می‌شود؛ هیچ‌وقت از این کار غافل نشوید. درستکاری و احترام پیش‌نیاز جرئت و عزت‌نفس است. خودتان را برای کسب توان فوق‌العاده در این باره آماده سازید.

➤ وحدت و افتخار گروهی بیافرینید

کریس آرگریس^۴ در کتاب «مدرسه و نوآوری»^۵ گروه اثربخش را به‌ترتیب زیر توصیف می‌کند:

۱. همیاری در درون گروه‌ها.

۲. انسجام عمل گروهی.

۳. تصمیم‌گیری مشارکتی.

۴. افزایش پای‌بندی و تعهد به انجام دادن کار.

۵. ارزش‌یابی مداوم عملکردها توسط گروه.

۶. ترسیم تصویری روشن از اهداف توسط گروه‌ها.

۷. حل مسائل در گروه با حوصله و دقت بیش‌تر.

۸. پیشنهاد راه‌حل منطقی و خلاقانه در گروه.

۹. برقراری ارتباطات برای افزایش عملکرد توسط گروه.

۱۰. پذیرش صادقانه و دل‌سوزانه به مسائل افراد در گروه.

مدیران در موقعیت‌های بسیاری برای تقویت معلمان با مشکلات متعددی مواجه می‌شوند. با وجود این، آن‌گاه که آموزش‌های ضروری را در این زمینه می‌بینند و اطلاعات و ابزارهای لازم را دریافت می‌کنند، معلمان را به‌راحتی به تلاش وادار می‌سازند. عدم اجرای کنترل شدید و با در اختیار گذاشتن منابع مورد نیاز برای انجام دادن وظایف، مسئولیت به سامان رساندن فعالیت‌ها را به معلمان تفویض می‌کند. به معلمان نشان دهید که صادقانه باورشان دارید:

✓ برای معلمان اطمینان ایجاد کنید

اطمینان نقش بنیادی دارد؛ به‌ویژه امروزه که به مدیریت گروهی تأکید ورزیده می‌شود. هم‌چنین، اطمینان از پایه‌های ایجاد روابط عالی و دوستی پایدار است. زمانی که افراد به یکدیگر اطمینان و اعتماد دارند، همه کارها به‌طور منظم و بسیار مطلوب انجام می‌پذیرد. به هر روی، اطمینان به یکدیگر خودبه‌خود عاید نمی‌شود؛ بلکه باید به‌صورت عمدی و قصدی حاصل آید. برای پدیدآیی اطمینان به‌صورت زیر عمل کنید:

- به قول خود عمل کنید. عملی کردن قول‌ها اطمینان می‌آورد.

- اگر گفتن حقیقت برایتان بسیار دردناک، دشوار و یا ناخوشایند است، به‌طور حتم آن را بگویید.

- زمانی که خطایی مرتکب می‌شوید، خیلی زود عذرخواهی کنید.

- با اشتیاق به همکاران خود یاری کنید.

- تلاش کنید تا احساسات دیگران را درک کنید.

- با همه دوست و مهربان باشید.

- پیامد تصمیمات خود را از نگاه معلمان ببینید.

کسانی که ذاتاً علاقه به دیگران دارند و معمولاً دارای بیش‌ترین سهم در ایجاد اطمینان در روابط متقابل هستند.

پیش از آن‌که مدیران، معلمان را به حل مشکل ترغیب کنند، آنان بیش‌تر از وجود مشکل اطلاع یافته و برای رفع آن راه‌حلی را هم اندیشیده‌اند. بنابراین، مدیران باید معلمان را در بهبود و اصلاح روش‌های پیشنهادی برای حل مسائل یاری کنند. مجموعه منابع یک گروه بیش از منابعی است که یک شخص آن را در اختیار دارد.

هنر گوش دادن، گامی به سوی توسعه روابط انسانی

در ارتباطات آزاد، فرض می‌شود که شخصی که پیامی را می‌فرستد، خود را به درستی می‌شناسد و شنونده را برای دریافت اطلاعات آماده می‌سازد. گوش دادن نشانه



کسی که اطلاعات فراوانی را در یک زمان به فردی ارائه می‌دهد، انرژی و وقت او را تباه می‌سازد. زیرا، شنونده فقط مقدار اندکی از اطلاعات را جذب می‌کند

و واکنش‌هایشان اشاره می‌کند، آنان به او گوش نمی‌دهند؛ فقط تلاش می‌کنند آتش دیدگاه خود را شعله‌ورتر سازند. آن‌ها معمولاً در توضیحات خود به حاشیه می‌روند. این اعمال امکان دارد یک فن اساسی برای بقا باشد، ولی در محیط‌های کار چنین نیست. در محیط کار، بهترین مدیر کسی است که اجازه دهد کارکنان آزادانه صحبت کنند و پس از شنیدن همه گفته‌ها دست به راهنمایی و تصمیم‌گیری بزنند

گوش دادن گزینشی

توانایی شنیدن با انتظارات افراد هم ارتباط دارد. یک فرد زمانی اقدام به شنیدن فعال می‌کند که فکر می‌کند، آن چه می‌شنود جالب، مهم و مفید است. او اغلب تصور می‌کند که آن چه درباره چیزی گفته می‌شود خسته‌کننده است ولی بیش از آن آگاهی دارد. به هر روی، هر یک از ما به گوش دادن گزینشی دست می‌زنیم؛ زیرا همه گفته‌های سخنران مفید نبوده و گاه حتی آزارنده است و برخی مواقع نیز سخنران به حاشیه می‌رود.

پی‌نوشت:

1. Think-tank
2. Nilia Nidia
۳. اگر این کار را انجام دادید، نتیجه کار را با مجله رشد مدیریت مدرسه در میان بگذارید. اگر فکر می‌کنید پیش از اقدام باید با یک مشاور طرح‌تان را در میان بگذارید، آن را برای رشد مدیریت مدرسه ارسال کنید.
4. Chris Argyris
5. Organization and innovation

توجه است. اما برخی افراد شنونده‌های خوبی نیستند. بعضی موانع ارتباطی شناخته شده، عبارت‌اند از:

- ارائه اطلاعات بسیار زیاد در یک نشست (یعنی ایجاد بار زیاد اطلاعاتی)؛
- عدم اطمینان و جرئت؛
- آماده‌سازی اطلاعات بر پایه برداشت‌های شخصی؛
- گوش دادن گزینشی.

ارائه اطلاعات زیاد در یک نشست

مقدار اطلاعاتی که شخص می‌تواند جذب و دریافت کند، محدود است. اگر اطلاعات زیادی به شخص منتقل کنیم، سبب کسالت او خواهیم شد. کسی که اطلاعات فراوانی را در یک زمان به فردی ارائه می‌دهد، انرژی و وقت او را تباه می‌سازد. زیرا، شنونده فقط مقدار اندکی از اطلاعات را جذب می‌کند. اگر با هیجان یا عصبی صحبت کنید و بحث یک نفر را بر دیگری ترجیح دهید، از میزان اثر بیانات کاسته خواهد شد. اگر می‌خواهید دیگران را متقاعد به انجام چیزی کنید، بهترین توصیه آن است که اندکی زمان آزاد بدهید سپس ایده‌های خود را به تدریج معرفی کنید.

عدم اطمینان و جرئت

کسانی که احساس می‌کنند امنیت‌خاطر ندارند، شنوندگان بسیار بدی هستند. تصور کنید دعوت رسمی دارید تا در گشایش یک سمینار شرکت کنید و عده بسیار کمی از افراد دعوت شده را می‌شناسید. در این موقعیت، افرادی معرفی می‌شوند که شما در ضمن سخنرانی افتتاحیه باید نامی از آنان ببرید. بنابراین باید اسامی افراد را بشنوید و به خاطر بسپارید. زیاد بودن اسامی سبب تشویش خاطر می‌شود و آرامش را از بین می‌برد. بنابراین، توصیه می‌شود در فضای سخنرانی و جلسات آرامش خاصی برقرار کرد تا افراد برای خوب شنیدن آماده شوند. پژوهشی که متخصص ارتباطات امریکایی، آلبرت مهرابیان انجام داد، روشن کرد که وقتی ما برای بار نخست با کسی ملاقات می‌کنیم، ۵۵ درصد به زبان بدنی، ۳۸ درصد به صدا، و فقط ۷ درصد به گفته‌های اصلی او توجه نشان می‌دهیم. بنابراین، می‌توان مقاصد خود را همراه با عناصر توجه‌برانگیزه اشاره شده همراه ساخت و به میزان انتقال اطلاعات و توجه افراد به هدف نهایی صحبت‌ها افزود.

آماده‌سازی اطلاعات بر پایه برداشت‌های شخصی

در جامعه‌ای که آکنده از رقابت باشد، بحث‌ها به جدال‌های تلخ درباره این که حق با چه کسی است، می‌انجامد. کسی که بیش از هر کس صحبت می‌کند، به احتمال زیاد در این جنگ کلامی پیروز می‌شود و راهبرد او الزاماً بهترین راهبرد شناخته می‌گردد. زمانی که افراد با یکدیگر درباره تفاوت دیدگاه‌هایشان بحث می‌کنند، بیش‌تر اختلاف را بروز می‌دهند، زیرا آنان سعی می‌کنند بر پایه برداشت‌های خود عمل کنند و هم‌زمان با هم سخن می‌گویند. لازم است برای پرهیز از کژفهمی، اجازه دهید طرف مقابل حرف‌هایش را بزند بی آن که ایرادات شما را بشنود. در تلویزیون می‌بینید که اعضای احزاب دعوت‌شده برای مصاحبه به جای پاسخ‌گویی به سوالات، موضع خود را شرح می‌دهند. زمانی که مصاحبه‌کننده به عناصر صحبت‌ها

