

مدیریت مدرسه

دوره یازدهم | دی ماه ۱۳۹۱ | شماره پی در پی ۸۹ | ۳۲ صفحه | ۴۵۰۰ ریال
ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس



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

مدیر مسئول:

محمد ناصری

سر دبیر:

حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و کارشناسی:

مرتضی مجدفر، داوود محمدی

صادق صادق پور، محرم آقازاده، نوریه شادالویی

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

فاطمه کاوندی

طراح گرافیک:

سید حامد الحسینی

۲ | این مکان مجهز به دوربین است! | سردبیر

۳ | آینده ما را انتخاب کرده است؛ یا ما آینده را؟ | دکتر محمدعلی شامانی

۴ | ضرورت اجرای طرح هوشمندسازی مدارس کشور | سهیلا رجبعلی پور بنایی، بهمن

شیر پور بناب، بهروز شیر پور بناب

۷ | به امتحانش نمی ارزد! | ناهید پاک آیین

۸ | پنج درس مدیریتی از مدیران | زینب کامرانی

۱۰ | قند بخور، قند بخور | محمدرضا نصیریان پور

۱۱ | من هم هستم! | منیره موحدی، ریحانه دابویی

۱۴ | گذر از گسل ها | سمانه الهی

۱۶ | پنج شگرد مردمان مؤثر | منوچهر نوری

۱۸ | مواظب سنگ هایی باشید که پرتاب می شوند | مرتضی مجدفر

۲۲ | بررسی عملکرد مدیران دبیرستان های شهر تهران | نوریه شادالویی، زهرا نوروزی

۲۵ | کتابخانه مدیریت مدرسه |

۲۶ | آموزش و بهسازی رهبری سازمانی | دکتر محرم آقازاده، دکتر حیدر تورانی



قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید باید با مدیریت آموزشی و آموزشی و آموزگاری مرتبط باشد و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. مقاله های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته باشند و متن اصلی نیز همراه آن باشد. چنانچه مقاله اخلاص می کنید این موضوع را قید بفرمایید. در مدیریت مدرسه از نوشته های کاربردی و مبتنی بر تجربه های مستندسازی شده مدرسه ای استقبال می کنند. مقاله ها باید یک خط در میان در یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته و یا ماشین شوند. نشر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول ها، نمودار ها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود. شورای برنامه ریزی مجله در رد قبول و ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است. آرای مندرج در مقاله ها، ضرورت تأمین رای و نظر مسئولان دفتر انتشارات کمک آموزشی و شورای برنامه ریزی و مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، پدید آورندگان آثار است.

مجله از باز پس فرستادن مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شوند معذور است.



|| سردبیر ||

این مکان مجهز به دوربین است!

مصرف زیاد و بی‌رویه پرهیز می‌کنند. البته این رفتارها از روزی که در داخل کشور ما نیز قیمت‌ها واقعی یا الزامات قانونی بیشتر شد، نظم و انضباط بهتری یافت. بدیهی است هرچه بر عوامل کنترلی و نظارت‌های بیرونی افزوده شود، مردم نسبت به رعایت مقررات اجتماعی و نظم و انضباط شهروندی توجه بیشتری خواهند داشت. این رعایت‌ها درخور توجه است اما اثربخش، عمیق و پایدار نیست. مردمی که اعتقاد به خدا و روز جزا دارند و بر این باورند که عالم محضر خداست و خداوند بر همه کس و همه چیز ناظر و آگاه است و هر روز شعار اسلام‌خواهی و کفرزدایی سرمی‌دهند و خود را پیش‌قراول و پیش‌تاز در دین و مبارزه با استکبار می‌دانند، چرا نباید بدون ترس و واهمه از دوربین و پلیس و رئیس و فرمانده و مدیر، صادقانه، دقیق و درست کار کنند. بی‌شک اگر علت و چرایی آن را از ما بپرسند، وجدان سیستم فریاد خواهد زد. «خدا در همه جا هست، همه ما را می‌بیند و بر بد و خوب ما آگاه است، کافی است اندکی ایمان داشته باشیم و دین را در زندگی مان جاری سازیم.

سعی کنیم قول حضرت امام خمینی (ره) که فرموده‌اند: «عالم محضر خداست در محضر خدا معصیت نکنید.» را همیشه در زندگی و رفتارهای اجتماعی مان به یاد داشته باشیم. ■

■ در محافل غیررسمی دوستان و آشنایان، وقتی صحبت‌ها گل می‌کند، از برقراری امنیت خیابان‌ها، فروشگاه‌ها، مدارس، بیمارستان‌ها و اداره‌ها حرف‌های متنوعی زده می‌شود. یکی می‌گوید مردم فلان کشور در نیمه‌های شب که هیچ پلیسی در خیابان نیست، باز هم علایم راهنمایی از جمله مقررات چراغ راهنما را رعایت می‌کنند و کمر بند ایمنی می‌بندند. با وجود انبوه اجناس و کالاها در فروشگاه‌ها و بدون نظارت و حراست فیزیکی، از هیچ کس خطایی سرمی‌زند. در بیمارستان‌ها خدمتکاران همواره مشغول نظافت‌اند و پرستارها مرتب به بیماران سرمی‌زنند. در اداره‌ها از مراجعان با لبخند استقبال می‌شود. در همه اماکن، چراغ‌های اضافی خاموش و در استفاده از وسایل مصرفی صرفه‌جویی می‌شود. راستی چه آدم‌های بافرهنگ و خوبی هستند. مردم آنجا بافرهنگ و نسبت به رعایت قوانین توجیه شده و مطلع‌اند اما به‌نظر می‌رسد بخشی از این انضباط‌های فردی و اجتماعی مرهون آن دسته از ابزارهای الکترونیکی است که آن را دوربین مدار بسته می‌نامند. تقریباً در همه جا از جمله در آسانسورهای اماکن و مجتمع‌های مسکونی نیز این دوربین‌ها طراحی و نصب شده‌اند. از طرف دیگر باید توجه داشت که مردم آنجا در مصرف آب، برق، گاز، تلفن و غیره نیز دقت دارند و از



تفاوت انسان‌های موفق با دیگران، درک یک نکته است و آن اینکه همه کارها را می‌توان به انجام رساند فقط هر کاری که دشوارتر است، به برنامه‌ریزی دقیق‌تری نیاز دارد. آنها نه تنها برای غلبه بر ناکامی‌ها برنامه دارند، بلکه تغییرات آینده را پیش‌بینی و خود را برای آن زمان آماده می‌کنند. ساده‌ترین تعریف از برنامه‌ریزی این است که «برنامه‌ریزی یعنی پیش‌بینی و تغییر آینده؛ کسی که آینده را خوب پیش‌بینی می‌کند، بدون تردید، روزگار را مثل دیگران نمی‌گذراند. او خود را همیشه آماده نگه می‌دارد، برای رسیدن به آینده انگیزه دارد و اهداف خود را در آینده به‌خوبی ترسیم می‌کند. چنین فردی پیش‌بینی را بسیار حیاتی‌تر از آماده‌شدن می‌داند و نسبت به تغییرات پیش‌رو بسیار حساس و دقیق عمل می‌کند. هرگز منفعل نیست، انسانی فعال و پرنشاط است. آمادگی، علاقه‌مندی و توانایی به آموختن و سازگاری با تغییرات را پیوسته در دستور کار خود قرار می‌دهد. و البته همواره برای مهار اتفاق‌های پیش‌رو برنامه دارد. در کنار پیش‌بینی، سعی در توانمندسازی خویش و همکاری‌ها دارد و به دنبال طراحی و آفریدن هر چه بهتر و بیشتر در آینده است. او آینده را تحت تأثیر خلاقیت خود قرار می‌دهد.

رویکرد انسان‌های موفق، رویکردی تعاملی است و همواره اندیشه‌های خلاق را رصد می‌کنند و برای بهره‌مندی از آنها برنامه دارند. بی‌تردید آینده از آن کسانی است که برای لحظه لحظه‌های زندگی طرح و برنامه دارند. آینده از آن کسانی

است که انتخاب می‌کنند، کجا باشند، به کجا و چگونه برسند

حالا از خود بپرسید، در پنج سال آینده می‌خواهید به کجا برسید؟ ده سال دیگر در کجا قرار خواهید داشت. یادمان باشد: «آن‌هایی که به آینده نمی‌اندیشند، آینده‌ای ندارند.»^۱

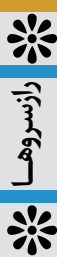
وقتی از قبل برنامه می‌ریزید، بهتر می‌توانید با مسائل و مشکلات احتمالی برخورد کنید.

خدای مهربان ما را شایسته دانسته که فرصت بندگی به ما بخشیده و بزرگ‌ترین سرمایه، یعنی حمایت خود را به ما ارزانی داشته است و انتظار دارد که با نگاه دقیق از سر علم و آگاهی با جد و جهد و برنامه‌ریزی در مسیر روشن ایمان گام برداریم. انتظار دارد همواره فعال، کوشا و پرنشاط با نگاه به آینده، طی مسیر کنیم. امام صادق (ع) در بیان روشنی ما را به تلاشی مضاعف دعوت می‌کند: «اگر گمان کرده یا به تو خبر رسید که این امر (مردن، یا امر فرج) فردا خواهد بود باز هم طلب روزی را البته وامگذار.»^۲

حالا دوباره به خودمان نهیب بزنیم، هر کاری هر چند دشوار، شدنی است، اگر من برنامه بهتری داشته باشم. ❏

بی‌نوشت

۱. تریسی، برایان (۱۳۸۶). فکرتان را عوض کنید، زندگی‌تان تغییر کند، ترجمه مهدی قرچه‌داغی. تهران: نشر آسیم اصفحه ۲۳۵.
۲. وسایل‌الشیعه، ج ۲، ص ۵۳۰.



آینده ما را انتخاب کرده است؛ یا ما آینده را؟

❏ دکتر محمدعلی شامانی ❏

ضرورت اجرای طرح هوشمندسازی مدارس کشور

|| سهیلار جبعلی پور بنابی ||

دبیر دبیرستان نمونه چمران، بناب

|| بهمن شیرپور بناب ||

دبیر معارف اسلامی

|| بهروز شیرپور بناب ||

دانشجوی مکانیک

کلیدواژه‌ها: هوشمندسازی، مدارس هوشمند، فناوری اطلاعات و ارتباطات.

■ اشاره

امروزه افزایش حجم دانش و اطلاعات، کهنه شدن سریع مطالب درسی، تغییرات سریع جوامع و قابل پیش بینی نبودن آینده، لزوم آموزش و یادگیری مداوم را به جای آموزش مقطعی ایجاب می کند. از سوی دیگر آموزش مداوم، شیوه یادگیری جدیدی را می طلبد؛ شیوه‌ای که به کمک آن، فرد بتواند به طور خودگردان و مستقل و برای همه عمر به مطالبه دانش و استفاده از آن بپردازد (یغما، ۱۳۸۸، ۳-۲). از این رو اهمیت و ضرورت کنار گذاشتن شیوه‌ها و راهبردهای سنتی در آموزش و پرورش و تدریس و توجه به راهبردها و شیوه‌های جدید آموزشی آشکار می گردد. به کارگیری گسترده فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرایند آموزش، همزمان با تحول در رویکردهای آموزشی در جهان، زمینه شکل گیری مدارس هوشمند را فراهم ساخته است (سروش، ۱۳۸۹، ۲). این مدارس از جمله نیازمندی‌های کلیدی جوامع دانش محور هستند و رویکردهای توسعه مهارت‌های دانشی و کار آفرینی دانش آموزان را دنبال می کنند. در این مدارس، فرایندهای یادگیری و یاددهی تقویت شده و محیط تعاملی یکپارچه‌ای برای ارتقای مهارت‌های کلیدی دانش آموزان در عصر دانیایی محور فراهم می شود. (Azian, 2006, p. 1) مدرسه هوشمند، رویکرد جدید آموزشی است که با تلفیق فناوری اطلاعات و برنامه‌های درسی، تغییراتی اساسی در فرایند یاددهی و یادگیری به دنبال خواهد داشت. در این رویکرد با توجه به نقش معلم به عنوان راهنما و نه انتقال دهنده دانش و نقش دانش آموز به عنوان عضو فعال، خلاق، نقاد و مشارکت‌جو، به جای عضوی



چشم انداز

چکیده

امروزه مهمترین دغدغه نظام آموزش و پرورش یک کشور، ایجاد بستری مناسب جهت رشد و تعالی سرمایه‌های فکری در جامعه اطلاعاتی و دانیایی محور است. برای آنکه همه گروه‌های اجتماعی بتوانند به طور مؤثر در چنین جامعه‌ای مشارکت داشته باشند؛ باید یادگیری پیوسته، خلاقیت، نوآوری و نیز مشارکت فعال و سازنده اجتماعی را بیاموزند. تحقق این امر مستلزم تعریف مجدد و نوینی از نقش و کارکرد مدارس به عنوان اصلی ترین نهاد آموزشی در جامعه است. امروزه نظام آموزشی کشور به مدرسه‌ای نیاز دارد که با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا)، امکان یادگیری پیوسته را فراهم کرده و فرصت‌های نوینی در اختیار افراد برای تجربه زندگی در جامعه اطلاعاتی قرار دهد؛ به گونه‌ای که این فناوری نه به عنوان ابزار، بلکه در قالب زیرساخت توانمندسازی برای تعلیم و آموزش حرفه‌ای محسوب شود.

جدول شماره (۱): اهداف اصلی مدرسه هوشمند و راهبردی تحقق آن‌ها

اهداف	راهبردها
توسعه همه‌جانبه افراد (جسمی، روانی، عاطفی و ذهنی)	فراهم آوردن آموزش فراگیر برای همه تدریس ارزش‌ها و زبان از طریق آموزش تأکید بر مهارت‌های فکر کردن
ارتقای توانایی‌ها و قابلیت‌های فردی	ایجاد کلاس‌های مجازی تهیه دروس اختیاری در برنامه درسی
تربیت نیروی کار متفکر و با سواد فناوری	واداشتن دانش‌آموزان به تفکر طی تدریس کاربرد فناوری در یاددهی و یادگیری
مردمی نمودن آموزش و پرورش	دسترسی همه دانش‌آموزان به فرصت‌های یادگیری فراهم کردن انواع شیوه‌های آموزشی برای استعداد‌های مختلف
افزایش مشارکت ذی‌نفعان	آگاهی دادن در مورد آنچه در مدرسه واقع می‌شود توانایی ارتباط سریع و آسان با مدرسه با استفاده از تکنولوژی ایجاد فرصت مشارکت برای ذی‌نفعان

منبع: (smart school project team, ۱۹۹۷, p. ۲۳)

■ راهبردهای توسعه

مدارس هوشمند ایران

چرا باید مدارس را هوشمند کرد؟ قبل از هوشمند کردن مدارس، باید انگیزه اصلی سازمان از هوشمندسازی مدارس مشخص شود. پاسخ این سؤال با تبیین برنامه راهبردی مدارس هوشمند مشخص می‌شود. در این برنامه چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردهای هوشمندسازی مدارس تبیین می‌شود.

برنامه راهبردی مدارس هوشمند، هدف اصلی از هوشمندسازی مدارس را به صورت مشخص از منظر مدیران و ذی‌نفعان آموزش و پرورش بیان می‌کند.

راهبردها، مسیر و راهکارهای لازم برای رسیدن به اهداف هستند. در تدوین راهبردها سعی می‌شود تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف مدرسه هوشمند و تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در زمینه بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، راهبردها به گونه‌ای تبیین شوند که از نقاط قوت و فرصت‌ها حداکثر استفاده شود. به این ترتیب نقاط ضعف، برطرف شده و برای رویارویی با تهدیدها چاره‌اندیشی خواهد شد. راهبردهای توسعه مدارس هوشمند در آموزش و پرورش کشورمان عبارتند از:

مستندسازی و به اشتراک گذاشتن تجربیات مدارس پیشگام برای سایر مدارس منتخب، تصویب‌سازی و کار مشخص برای جلب مشارکت‌های مالی و معنوی اولیای دانش‌آموزان در هوشمندسازی مدارس، بهره‌گیری از شیوه‌های اینترنتی برای توسعه محتوای آموزشی، جلب حمایت‌های مالی سازمان‌های مرتبط ملی و بین‌المللی در هوشمندسازی مدارس، تصویب مصوبات تسهیل‌کننده هوشمندسازی مدارس در حدود اختیارات سازمان در راستای رفع ضوابط محدودکننده موجود، فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی درخصوص ویژگی‌ها و مزایای مدارس هوشمند به اولیای دانش‌آموزان، ایجاد ساختار مدیریتی و اجرایی مدارس هوشمند در سازمان آموزش و پرورش، فرهنگ‌سازی و آگاه‌سازی مدیران سازمان در رده‌های مختلف نسبت به الزامات مدرسه هوشمند، برنامه‌ریزی برای استفاده از تجهیزات شخصی دانش‌آموزان در منزل با توجه به محدودیت‌های دسترسی به تجهیزات در مدارس، هماهنگی با وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات جهت تجهیز مدارس به اینترنت پرسرعت، تجهیز مدارس

منفعل و مصرف‌کننده، دانش و نظام ارزشیابی، به صورت فرایندمحور و نه نتیجه‌محور، تغییر خواهد کرد. مدارس هوشمند تحولی عظیم در نظام‌های آموزشی به دنبال خواهند داشت؛ به نحوی که دانش‌آموزان می‌توانند فناوری اطلاعات را در تمامی زمینه‌های آموزشی، از جمله مدیریت و برنامه کلاس درسی به کار بندند (Eng-Ted Ong & et al, 2010, p. 4).

هدف نهایی از فعال کردن مدارس هوشمند، تربیت نیروی کاری مجهز به مهارت‌های رایانه‌ای و سواد اطلاعاتی است که بتوانند نیازهای زندگی در دنیای اطلاعاتی جدید را برآورده کنند. رویکرد مدارس هوشمند رویکردی جامع و تلفیقی است. به علاوه، مدل‌های آموزشی مدارس هوشمند، شرکت فعالانه دانش‌آموزان را می‌طلبد. مدارس هوشمند، محیط همکاری و رقابت هستند و مواد آموزشی و تمرینات جهت بسط این مهارت‌ها در دانش‌آموزان طراحی شده‌اند. به عبارت دیگر مدارس هوشمند شامل اجزای درهم تنیده‌ای است که به منظور برانگیختن حس کنجکاوی دانش‌آموزان و مشارکت فعال آن‌ها طراحی شده‌اند تا با هماهنگ کردن تلاش دانش‌آموزان، معلمان و مدیران در محیطی جامع و تلفیقی، نسبت به برآورده کردن تمامی نیازهای آموزشی افراد اقدام کنند (عاصمی، ۱۳۸۸، ۱).

■ مدرسه هوشمند

مؤسسه‌ای یادگیر است که به طور منظم فعالیت‌های تدریس، یادگیری و مدیریت مدرسه را جهت آماده‌سازی دانش‌آموزان برای عصر اطلاعات، مورد تجدیدنظر و بازسازی قرار می‌دهد (میراسماعیلی، ۱۳۸۶، ۱۵۰).

مدرسه هوشمند دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر است: ۱. فلسفه‌ای که معتقد است تمام دانش‌آموزان توانایی یادگیری دارند. اگر از همه دانش‌آموزان انتظار یادگیری داشته باشیم.

۲. برنامه آموزشی وسیعی که در آن به تفاوت استعدادها و نیازهای دانش‌آموزان توجه می‌شود.

۳. ارزشیابی‌هایی که برنامه‌های آموزشی را پشتیبانی می‌کنند.

۴. فضایی که برای یادگیری مساعد است.

۵. معلمان و کارکنان متخصص و توانمند دارد.

۶. پشتیبانی و مشارکت بسیار خوب والدین و جامعه برخوردار است (smart school project team, 1991, p. 22).

■ اهداف اصلی مدرسه هوشمند و راهبردهای تحقق

آن‌ها

یک مدرسه هوشمند دارای ۵ هدف اصلی است که برای رسیدن به هر کدام از آن‌ها نیز راهبردهایی در نظر گرفته شده است.

مدارس هوشمند شامل اجزای درهم تنیده‌ای است که به منظور برانگیختن حس کنجکاوی دانش‌آموزان و مشارکت فعال آن‌ها طراحی شده‌اند تا با هماهنگ کردن تلاش دانش‌آموزان، معلمان و مدیران در محیطی جامع و تلفیقی، نسبت به برآورده کردن تمامی نیازهای آموزشی افراد اقدام کنند



به حداقل امکانات مورد نیاز برای هوشمندسازی، در نظر گرفتن مکانیزم‌های انگیزشی برای تشویق معلمان و دانش‌آموزان فعال و خلاق در فرایند هوشمندسازی، آموزش و ارتقای مهارت‌های معلمان و دانش‌آموزان، تعامل گسترده با تولیدکنندگان نرم‌افزارها و محتوای آموزشی برای برآوردن نیازهای مدارس هوشمند (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۸۸، ۸).

چالش‌ها و موانع پیش روی مدارس هوشمند

- قوانین و مقررات مرتبط با آزمون‌های نهایی و کنکور باید متناسب با نحوه تفکر حاکم بر مدارس هوشمند تغییر یابد.

- محتوای درسی نظام فعلی آموزش و پرورش با اهداف مدارس هوشمند که مبتنی بر دانش‌آموزمحوری است، تناسب ندارد. ارائه محتوای دروس قدیمی در قالب روش‌های ارائه جدید دروس نمی‌تواند تغییری اساسی در آموزش دانش‌آموزان ایجاد کند (محمودی و همکارانش، ۱۳۸۷، ۷۲).

- نقش و وظایف روزمره دانش‌آموز، معلم، مدیر و حوزه وظایف و اختیارات آن‌ها و نحوه ارتباط آن‌ها در شکل جدید مدارس، تعریف نشده است و این بلا تکلیفی اداره مدرسه را با مشکل مواجه می‌کند.

- معلمان، مدیران و دانش‌آموزان به آموزش‌های خاصی نیاز دارند تا بتوانند از عهده وظایف محوله برآیند، از آنجا که تاکنون آموزش هدفمندی برای گروه‌های مذکور در نظر گرفته نشده، حالت همگونی در استفاده از امکانات در مدرسه وجود ندارد.

- عدم پشتیبانی به خصوص در زمینه مالی، باعث از میان رفتن انسجام امور و به وجود آمدن مشکلات در تجهیز و مدیریت مدارس می‌شود. همچنین، استفاده از فناوری نوین، به تشویق مادی و معنوی دانش‌آموزان و معلمان در به کارگیری این روش‌ها نیاز دارد که بدون منابع لازم امکان پذیر نیست.

- گرانی سیستم‌های آموزشی در هر سه بخش زیرساخت، تولید محتوا و نیروی انسانی از مشکلات عمده و جدی است. در زیرساخت هنوز شبکه اینترنت پرسرعت به رغم آنچه وزارت ارتباطات در گزارش‌های خود منتشر می‌کند، با مشکل روبه‌رو است.

- نبود نرم‌افزارهای قوی و سیستم‌های نرم‌افزاری مدیریت آموزشی نیز از دیگر مشکلات پیش‌روی مدارس هوشمند کشور است.

- یکی دیگر از موانع موجود در مسیر طرح مدارس هوشمند در کشور به باورهای فرهنگی جامعه ما به‌ویژه اولیای دانش‌آموزان بازمی‌گردد. هنوز با توجه به گذشت چندین دهه از تولید این گونه فناوری‌ها متأسفانه فرهنگ استفاده از آن چندان رونق نیافته و مقاومت‌های زیادی در این مسیر وجود دارد. در بسیاری از خانواده‌ها تلقی نادرست

از این مقوله موجب شده تا این تکنولوژی به عنوان یک ابزار مخرب فرض شود.

- از سویی دیگر، خطوط عادی تلفن جوابگوی نیازمندان نبوده و اخلاص در این سیستم انگیزه کاری را از افراد سلب می‌کند، بنابراین مسئولان مربوطه باید چاره‌ای اساسی برای رفع این معضل بیندیشند.

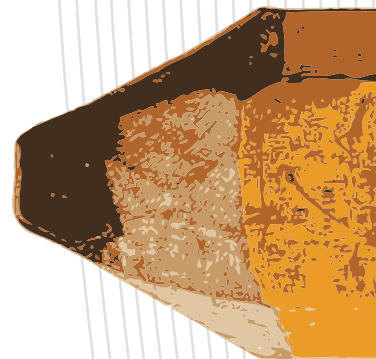
- مشکل اقتصادی بسیاری از خانواده‌ها برای تأمین حداقل یک دستگاه کامپیوتر نیز یکی از مهم‌ترین موانع موجود در مسیر موفقیت مدارس هوشمند است و این مسئله زمانی بیشتر محسوس خواهد بود که مدارس هوشمند در مناطق مختلف راه‌اندازی شوند. حتی در حال حاضر درصد چشمگیری از دانش‌آموزان مناطق برخوردار از این مدارس هوشمند نیز امکان تهیه کامپیوتر در منزل را ندارند.



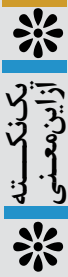
امروزه در عصر پرشتاب اطلاعات و ارتباطات، مهمترین عامل و شاخص زندگی جوامع و پیشرفت کشورها، توسعه علمی و آموزشی آن‌ها است. این توسعه، یکی از مؤلفه‌های مهم جنبش نرم‌افزاری و شرط بقای یک جامعه محسوب می‌شود. توسعه پایدار و هر نوع توانمندی تنها بر پایه دانایی و پژوهش حاصل می‌شود. لازمه این امر و پیش‌نیاز آن، از یک سو تحول و پویایی ساختار آموزشی است که این امر مرسوم توسعه و اعتلای فرهنگ آن جامعه است و از سوی دیگر فراهم کردن شرایطی که در آن، نهاد مدرسه و مراکز آموزشی بتوانند با کسب اختیارات و مسئولیت‌های لازم، تعامل و داد و ستدهای به‌روزی را با جهان رو به پیشرفت برقرار و نیازمندی‌های علمی و آموزشی کشور را تأمین کنند.

منابع

۱. عاصمی آرزو، (۱۳۸۸)، مدارس هوشمند، فصلنامه مدارس کارآمد، شماره هفتم، ص ۲۹.
۲. محمودی جعفر، نالیجیگر سروش، ابراهیم سیدبابک و صادقی مقدم محمدرضا، (۱۳۸۷). بررسی چالش‌های توسعه مدارس هوشمند در کشور، فصلنامه نوآوری آموزشی، شماره ۲۷، سال هفتم، صص ۶۱-۷۸.
۳. میراسماعیلی الهام، (۱۳۸۶)، بررسی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران، فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال دوم، شماره دوم، صص ۱۴۹-۱۶۹.
۴. وزارت آموزش و پرورش، سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، (۱۳۸۸)، معاونت آموزشی و نوآوری، نقشه راه مدارس هوشمند، راهنمای اجرایی مدارس، دهم اسفند، ۱۳۸۸، صص ۱-۱۴۱.
۵. یغما عادل، (۱۳۸۸)، اقتضای تحول در نظام آموزشی، تکنولوژی آموزشی، تهران، دوره ۲۵، شماره ۲۰۶.
6. Azian T. S. Abdullah, (2006). Deconstructing Secondary Education: The Malaysian Smart School Initiative, pp: 1-12.
7. Eng -Tek ong & Lay-kuan Foo & Shok - Mee Lee, (2010). Smart Schooling And Its Impaction Student's Attitudes Towards Science, pp: 1-5
8. Smart school Project Team, (1997). The Malaysian smart School: An MSC Flagship Application, A conceptual Blueprint, Availablet: <http://www.msc.com>.



به امتحانش نمی‌ارزد!



مدرسه مقاوم‌سازی شده و ضدزلزله است!

در یکی از روزهای بارانی فروردین ۹۱، دانش‌آموزان زیر سقفی تجمع کرده بودند و تنها تعداد کمی از آن‌ها در حیاط قدم می‌زدند. به دلیل برگزاری امتحانات نیم‌سال رنگ را زودتر زدیم تا دانش‌آموزان به کلاس بروند که ناگاه صدای فریاد وحشت‌زده چند دانش‌آموز که می‌گفتند، «افتاد!» معاون را به حیاط کشاند. من به‌تصور اینکه دوباره دانش‌آموزی دچار سرگیجه یا از این قبیل مشکلات شده است (که به‌طور روزمره اتفاق می‌افتد)، به کنار پنجره رفتم و به حیاط نگاه کردم اما با دیدن آن صحنه کاملاً شوکه شدم. تا معاون به دفتر برسد، احساس کردم کسانی از تهران بیست و اخبار بیست‌وسوی و وزارت آموزش و پرورش و رؤسای مناطق و حراست و پشتیبانی و... وارد مدرسه شده‌اند و همه دارند سر من مدیر فریاد می‌کشند که «چرا؟»

آخر نمی‌دانید چه دیدم. قسمتی از در پناهگاه افتاده بود و در نتیجه، دانش‌آموزی روی راه‌پله‌های آن سقوط کرده بود. بالاخره خودم را به در رساندم و دیدم معاون با دانش‌آموزی که ظاهراً آسیب جدی ندیده بود، وارد دفتر شد. پس از اینکه از سلامت دانش‌آموز مطمئن شدم و زخم‌های سطحی‌اش را با بتادین شستم، به خانواده‌اش اطلاع دادیم که بیایند و او را به خانه ببرند.

«بعد هم سجده شکر به‌جا آوردم و همه صدقه دادند و از اینکه با لطف خداوند چنین خطری را پشت سر نهادیم دست به دعا بلند کردیم که «پروردگار! لطفت را از ما دریغ مدار. خداوند! ما را دچار زلزله حتی زیر چهار ریشتر هم نفرما که خود می‌دانی این مدرسه مقاوم ضد زلزله امتحانش را پس داده و اصلاً ارزش امتحان کردن را ندارد.»

لازم به ذکر است با اینکه به سرعت با مقامات ذی‌ربط منطقه تماس گرفتم و نامه نوشتم و از سلامت دانش‌آموز خبر دادم، هیچ‌کس به سراغمان نیامد! اما اگر دانش‌آموز خدای ناکرده، زبانم لال آسیبی جدی می‌دید، چطور؟ خودتان بهتر می‌دانید. «خدایا، ما مدیران را که باید جواب‌گوی همه بلاهای آسمانی و زمینی باشیم، لحظه‌ای به خود وامگذار.»
آمین، یا رب العالمین.

بله درست است! اشتباه نکرده‌اید به امتحانش نمی‌ارزد! اما چرا؟ برایتان می‌گویم:

دو سال و هفت ماه پیش مدرسه‌ای نوساز و مقاوم‌سازی شده در مقابل زلزله را تحویل گرفتیم. از همان آغاز هر روز با مشکلاتی عדיده روبه‌رو بوده‌ایم، از کمبود کلاس‌ها و نابجا و جابه‌جا ساختن اتاق‌ها حرفی نمی‌زنم که صحبت از زیر ساخت‌ها، در تخصص من به‌عنوان مدیر آموزشی نیست؛ فقط بدانید که مدام صندلی و میز جابه‌جا کردیم و کمد‌ها را بالا و پایین بردیم و درها را جابه‌جا کردیم تا ناچار بعد از دو سال دو اتاق اضافه شد که بتوانیم جایی برای نشستن همه کادر و دبیران به صورت فشرده پیدا کنیم. از اتاق اختصاصی و خاص هم خبری نیست (اتاق مدیر، معاون و...). ضمناً توانستیم در خروجی بسازیم تا دانش‌آموزان بتوانند کمی راحت‌تر خارج شوند.

و اما از کمبود سرانه و کمک‌های نامناسب مردمی برایتان بگویم. یک روز برق‌های کل ساختمان می‌رود و بعد که فیوز متصل می‌شود، دیگر هیچ‌کدام از لامپ‌های گران‌قیمت و زیبایش روشن نمی‌شوند و هزینه اتصال دوباره می‌طلبند (اما خدا را شکر، ساختمان ضدزلزله است!)

روز دیگر آژیر آتش‌نشانی یا دزدگیر بی‌هیچ علتی شروع به داد و فریاد می‌کند و وضع کلاس‌های درس و اعصاب سرایدار و... را به هم می‌ریزد (اما شکر خدا، مدرسه ضدزلزله است و مقاوم‌سازی شده!)

از چکه کردن شیرهای آب و وضع موتورخانه که بگذریم، هر روز دبیران و دانش‌آموزان چند کلاس پشت در بسته می‌مانند و قفل‌ساز به‌نوبت برای اصلاح و عملیات نجات وارد مدرسه می‌شود. (اما شکر خدا، مدرسه مقاوم‌سازی شده و ضدزلزله است!)

از فضای حیاط و جای ورزش نامناسب که بگذریم، می‌رسیم به درهای آهنی پناهگاه که کف حیاط جا خوش کرده‌اند و هر روز تعدادی از دانش‌آموزان از روی آن عبور می‌کنند و گاهی زنگ ورزش روی آن‌ها می‌دوند و جالب توجه است که هنگام مقاوم‌سازی تشخیص داده شده که این درها مقاوم‌اند و به تعویض نیاز ندارند (به هر حال خدا را شکر که



پنج درس از جان چمبرز (مدیرعامل سیسکو) درباره مدیریت رشد

۱. مشتری را در کانون فرهنگ سازمانی خود جای دهید. درآمد کارکنان سیسکو رابطه‌ای مستقیم با میزان خشنودی مشتریان دارد.
۲. به یکایک کارکنان اختیار دهید. بهره‌وری بالا می‌رود و ماندگاری افراد بهتر می‌شود.
۳. با تحول، شکوفا شوید.
۴. کار گروهی به ارتباط دوجانبه و اعتماد متقابل نیاز دارد.

۵. مشارکت نیرومند بسازید. در این دهه تأکید رهبری سازمانی بر گسترش درونی تملک‌های مؤثر و ایجاد نوعی همزیستی بنگاه‌ها در چارچوب مشارکت در الگویی افقی است.

پنج درس از جرگن شرمپ (مدیرعامل دیملر کرایسلر)

- درباره مدیریت ادغام‌های بسیار کلان
۱. مراقب خطرات تساهل بیش از حد باشید.
 ۲. از همان اول کار، موضوعات ناخوشایند را به میان آورید.
 ۳. بسیار بهتر است سریع کار کنید و گاهی هم مرتکب اشتباه شوید، تا اینکه لخت باشید.
 ۴. وقتی هوای تغییر از سر افراد بیفتد، خیلی بیشتر

اشاره
به نظر می‌رسد استفاده
از تجارب مدیران
اجرایی سازمان‌ها
و مؤسسات بزرگ
می‌تواند راهنما و
راهگشای خوبی برای
همه ما باشد. صرف‌نظر
از نوع مؤسسه یا
سازمانی که در آن کار
می‌کنید، این نکات
ارزشمند و تجارب
زیسته آنان را با
وضعیت خود بازنگری و
بازآرایی نمایید، تا بهتر
بتوانید ارزش آن‌ها را
درک کرده و به کار
ببندید.

در برابر آن ایستادگی می‌کنند، تا هنگامی که انتظارش را دارند.

۵. روراست باشید؛ می‌دانید چه چیزی روح کارکنان را تازه می‌کند؟ صداقت. منظورم این است که هیچ‌کس در این دنیا انتظار صداقت را ندارد.

پنج درس از سانفورد ویل (یکی از دو مدیرعامل سیتی‌گروپ) درباره پیروزی ادغام

۱. در ادغام، بیش از حالت عادی، در تصمیم‌گیری شتاب کنید. این کار موجب می‌شود افراد خوب را از دست ندهید و در عین حال، همگان پیام شما را دریافت کنند

۲. به طرف مقابل و افراد او احترام بگذارید. با افراد صحبت کنید، در دسترس باشید و به پرسش‌های آنان پاسخ دهید. اگر افراد به این باور برسند که کار شما در جهت خلق سازمانی کارآمدتر با رشد سریع‌تر است، تمایل بیشتری برای تغییرات آینده خواهند داشت.

۳. از اختیار خرید سهام و امتیازهای مشابه برای تشویق کارکنان به مالکیت کمک بگیرید تا همه خود را جزئی از سازمان جدید به‌شمار آورند.

۴. وقتی می‌خواهید درباره افراد تصمیم بگیرید با آن‌ها روراست باشید. بسیار مهم است که صداقت به خرج دهید و از همان اول کار، تصمیم خود را اعلام کنید.

۵. همسران را وارد موضوع کنید... این کار، نوعی

|| زینب کامرانی ||

کارشناس ارشد مشاور، مشاور هسته، مشاور دانشکده علمی کاربردی

مدیریتی

درس

پنج

احساس خانوادگی پدید می‌آورد... هر چه آن‌ها درباره راهبرد شما و اینکه شرکت چه می‌خواهد بکند و دنبال چه هدفی است بیشتر بدانند، پشتیبانی بیشتری از کل خانواده به‌دست می‌آید.

پنج درس از تینا براون (مدیر و سردبیر مجله Talk) درباره بازاریابی

۱. به ذوق خود اعتماد کنید؛ من به همه گوش می‌دهم... اما معمولاً به خود برمی‌گردم و می‌گویم با فکر اولم ارتباط برقرار کنم.
۲. هویت دیداری نیرومند داشته باشید؛ کنار هم گذاشتن خرده‌ریزهای این و آن، دردی دوا نمی‌کند.
۳. مهمانی بدهید؛ در آغاز انتشار یک مجله جدید، هر چه کار شود باز هم کم است. دنیا بزرگ است؛ باید با آدم‌های زیادی ارتباط برقرار کنید.
۴. در هزینه کردن و بسته‌بندی کالا متفاوت باشید. ظرفیت‌های جدید پیدا کنید. اگر سرمایه ندارید، باید مایه داشته باشید.
۵. از ظرفیت‌های موجود خود به شیوه‌ای متفاوت بهره بگیرید. مثلاً از نویسندگان... راهش این است که ببینید چه چیزی آن‌ها را سر ذوق می‌آورد... طوری رفتار کنید که حس کنند می‌توانند درباره مطلبی بنویسند که تا حالا نتوانسته بودند.

پنج درس از کوین رابرتس (مدیرعامل ساعتچی اند ساعتچی) درباره تبلیغ در شبکه جهانی

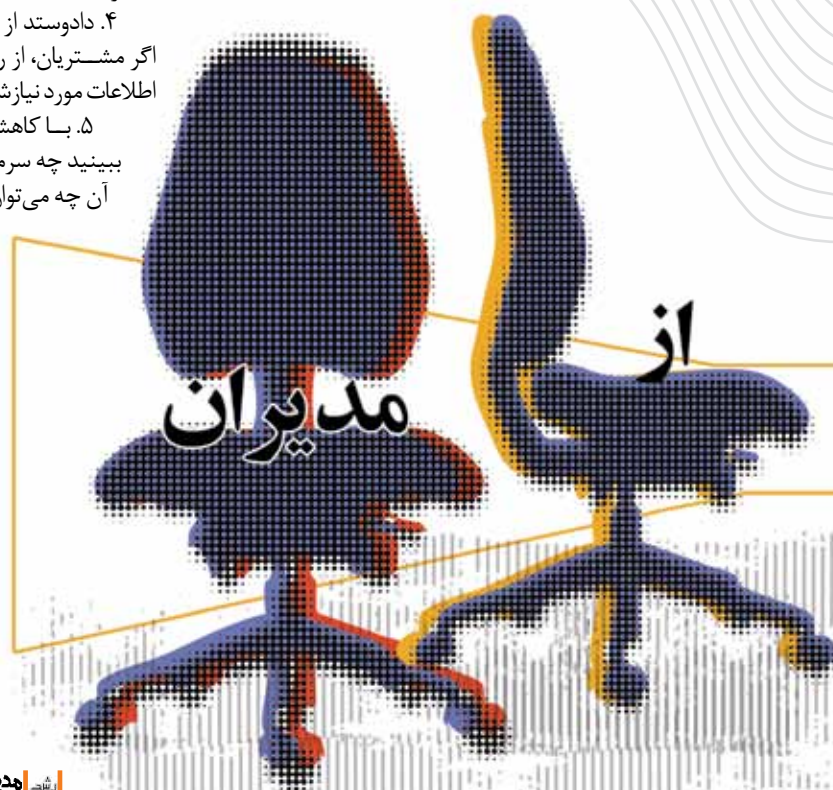
۱. یادتان باشد هیچ رسانه‌ای جانشین دیگری نشده است. صحبت از این یا آن نیست. روزنامه و رادیو با آمدن تلویزیون از میدان به‌در نشدند، تلویزیون هم با آمدن اینترنت از دور خارج نخواهد شد.
۲. بنگاه‌های بزرگ حرف از ایجاد رابطه می‌زنند، نه فقط انتقال اطلاعات. تبلیغ در اینترنت باید افسونگر و حساسیت‌برانگیز باشد.
۳. بنگاه‌های تبلیغات اینترنتی و بنگاه‌های سنتی باید به کاری بپردازند که در آن خبراند. آن‌ها باید تا مرحله نامزدی جلو بروند اما ازدواج نکنند!
۴. از بچه‌هایی که به وبگاه‌ها پناهنده شدند با آغوش باز استقبال کنید. آن‌ها زخمی اما هوشیارتر برمی‌گردند.
۵. این قدر دنبال فناوری نباشید، شیفته اندیشه باشید. حرف الف نماینده «الکترونیک» نیست، نماینده «حساس» است.

پنج درس از مایکل دل (مدیرعامل کامپیوتر دل) در ترقی صنعت خودرو

۱. برای کاهش هزینه ارتباطات میان قطعه‌آوران، تولیدکنندگان و نمایندگی‌های فروش، از اینترنت کمک بگیرید.
۲. عملیات فرعی را به بنگاه‌های دیگر واگذار کنید.
۳. تحول را شتاب دهید، کارکنان را آماده پذیرش تغییر کنید.
۴. دادوستد از راه اینترنت را آزمایش کنید. ببینید اگر مشتریان، از راه‌هایی که تاکنون سابقه نداشته اطلاعات مورد نیازشان را به‌دست آورند، چه پیش می‌آید.
۵. با کاهش دادن موجودی و دارایی‌های دیگر، ببینید چه سرمایه‌ای آزاد می‌شود، توجه کنید که با آن چه می‌توان کرد.

پنج درس از جف بزوس (بنیانگذار و مدیرعامل بنگاه آمازون دات کام) درباره مدیریت زمان در جهان پرهیاهو

۱. سه‌شنبه‌ها و پنج‌شنبه‌ها جلسه نگذارید. فقط به کارهای خودتان برسید.
۲. روزمرگی را بشکنید. به مغازه‌ها سر بزنید. پایگاه اینترنتی خود را واریس کنید.



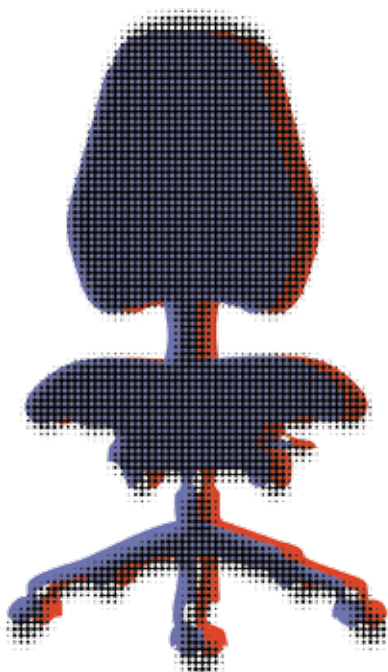


|| محمد رضاصیریان پور ||

مدیر دبیرستان نمونه دولتی رسول اکرم (ص) بهبهان، خوزستان

قند بخور، قند بخور

در هشتمین سال خدمت خود بودم که ابلاغ معاونت دبستانی در روستایی محروم برایم صادر شد. دانش آموزی در آن دبستان مشغول به تحصیل بود که حرف های ناروا و ناشایست بر زبانش جاری بود. این سخنان ناشایست را در برخورد با دانش آموزان تکرار می کرد و آنان را رنجیده خاطر می کرد. دانش آموزان دیگر هم که به پاسخ گویی تمایلی نداشتند، مراتب ناراحتی و گلایه خود را با من در میان می گذاشتند. در ضمن تذکرات شفاهی، نصایح و حتی تهدید من هم در تغییر کلام این دانش آموز مؤثر نبود. از شکوه دانش آموزان و تکرار نارضایتی هایشان به اندیشه افتادم تا راه حل مناسبی برای این مشکل بیابم. به ناچار به دانش آموزان گفتم، از این پس در جواب ناسزا و کلام زشت این دانش آموز بگویند «قند بخور، قند بخور» تا مدتی این عبارت در روحیه این دانش آموزان تأثیری نداشت و او هم به این پاسخ ها توجهی نمی کرد. اما چون دانش آموزان کلاس های دیگر نیز این کلام را در پاسخ حرف های ملال آور آن دانش آموز تکرار می کردند، به تدریج جمله قند بخور ورد زبان دانش آموز بد زبان شد و این شیوه بدزبانی از او گرفته شد و از این به بعد همچون دیگر دانش آموزان سخنان خود و حتی پر خاشگری های خود را به صورت معمول و بدون استفاده از سخنان بی ادبانه ایراد می کرد و با خنده به بچه ها می گفت: «قند بخور، قند بخور».



از داده های ناگهانی پند بگیرید.
۳. تند کار کنید؛ کژی ها را بعداً می توان پیرایش کرد. تنها لغزش مرگبار در اینترنت، کند بودن است.
۴. برای آگاهی از خواسته های مشتریان، از رایانامه زیاد بهره بگیرید.
۵. برای سپاسگزاری از دیگران وقت بگذارید. این کار هیچ گاه فوری ترین کار شما نیست اما در درازمدت ممکن است خیلی مهم باشد.

پنج درس از تام فرستون (مدیرعامل MTV Network) درباره شکار جوانان گریز پا

۱. بازار پژوهی کلید کار است. آنچه در توان دارید انجام دهید.
۲. دنبال نسلی که بزرگ شده راه نیفتید. به پیشواز آیندگان بروید.
۳. کارکنان جوان پرورش دهید که از جان و دل به کار علاقه مند باشند.
۴. محیط کار را با نشاط کنید، تا راه ایده ها از پایین به بالا باز شود.
۵. خواست جوانان آمریکایی و آلمانی و چینی، متفاوت است؛ به سلیقه های محلی بپردازید.

پنج درس از امیلی وودز (مدیرعامل J. CREW) برای دوام در بازار شلوغ

۱. مشکل مشتری را حل کنید: ما اولین شرکتی بودیم که لباس شنی دو تکه را که از نظر اندازه جدا بودند، به فروش گذاشتیم. من خودم هنگام بلوغ همیشه با این مشکل روبه رو بودم.
۲. با پیروزی یک کالا عنان از کف ندهید؛ زیرا باعث سرگردانی می شود. حتماً دوست ندارید بعد از یک سال با انبوهی از پوشاک یک رنگ، دست به گریبان باشید.
۳. از پوشاک کلاسیک رو نگردانید؛ آن ها را از نو اختراع کنید. برای نمونه، ما سال هاست پالتوی ضخیم و بلند را با پارچه ها و رنگ های جدید عرضه می کنیم.
۴. با افراد معتمد کار کنید. حجم کار وقتی از اندازه معینی گذشت دیگر نمی توان پای هر برگی را شخصاً امضا کرد.
۵. به روز باشید. مطالب مفید بخوانید، فیلم های مفید ببینید، به موسیقی مفید گوش دهید و با جوان ترها دم خور باشید.

منبع

پیترز، تام؛ مدیران برجسته چه می گویند، مترجم: محمدابراهیم محجوب، به نقل از <http://www.gmsiaum.blogfa.com>.

■ مفهوم مشارکت در تصمیم‌گیری

منظور از مشارکت، فرایند سهیم شدن مدیران و کارکنان در کارها و امور سازمان است. مدیرانی که سیاست مشارکت در تصمیم‌گیری را اتخاذ نموده‌اند، مدیرانی هستند که با دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، زمینه را برای همکاری و همیاری همه اعضا فراهم می‌کنند. مشارکت در تصمیم‌گیری به دخالت علمی، ذهنی و عاطفی افراد در نحوه انجام امور اشاره می‌کند و از تمرکز تصمیم‌گیری‌ها جلوگیری به عمل می‌آورد. در مکاتب مختلف مدیریتی به مشارکت توجه شده و امروزه به عنوان یک معیار ارزشی، برخی از سازمان‌ها از آن استقبال می‌کنند. مشارکت در کارها و تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند درجات مختلفی داشته باشد که از حداقل میزان مشارکت آغاز و به مشارکت کامل ختم می‌شود. مشارکت از ارائه یک عقیده شروع و به عضویت در یک گروه و کمیته منتهی می‌شود. پانسفورد و کارپنتر سطوح عمده مشارکت را در پنج سطح به شرح زیر قرار داده‌اند:

۱. مشارکت در سطح فردی،

۲. مشارکت در سطح عملیاتی،

۳. مشارکت در سطح جمعی،

۴. مشارکت در سطح سازمانی،

۵. مشارکت در سطح راهبردی (استراتژیک).

نقش آموزش و پرورش، آموزش و نهادینه کردن مشارکت در سطح فردی و هدایت و رهبری به سمت آخرین سطوح آن یعنی مشارکت در سطح راهبردی است.

■ نقش آموزش و پرورش در نهادینه کردن تفکر

مشارکتی در دانش آموزان و جامعه

یکی از پدیده‌هایی که می‌تواند نقش جوانان را در حل مشکلات جامعه، کاربردی کند؛ شکل‌گیری تفکر مشارکتی در آنان است. بنابراین نظام آموزشی با سازوکارهای زیر می‌تواند به نهادینه کردن تفکر مشارکتی کمک نماید.

■ دانش آموز محور کردن آموزش

در نظام‌های آموزشی رسمی همه تصمیمات و فرایندها توسط نهادهای مشخصی تعیین می‌شوند

من هم هستم! بررسی نقش آموزش و پرورش در نهادینه کردن تفکر مشارکتی

کلیدواژه‌ها: تفکر مشارکتی، تصمیم‌گیری، رهبری آموزشی

اشاره

مشارکت فرایندی است که طی آن، مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شریک شده و از تمرکز تصمیم‌گیری‌ها در دست افراد خاص جلوگیری می‌شود. مشارکت در امور جامعه آن را به سمت وسویی سوق می‌دهد که تعالی جامعه را دربر خواهد داشت و این در صورتی میسر می‌شود که افراد جامعه به اهمیت مشارکت واقف باشند و تفکر مشارکتی داشته باشند. نظام آموزش و پرورش مهم‌ترین مرجع شکل‌گیری و نهادینه کردن تفکر مشارکتی در افراد جامعه به خصوص جوانان و دانش‌آموزان و به کارگیری این تفکر در اداره جامعه است. بررسی عوامل مؤثر پیشرفت و ترقی جوامع پیشرفته نشان می‌دهد که همه این کشورها از آموزش و پرورش توانمند و کارآمد و بر پایه مشارکت و هم‌فکری برخوردار بوده‌اند.

■ منیره موحدی

معاون آموزشی اداره کل آموزش و پرورش مازندران

■ ریحانه دابویی

کارشناس تحقیقات و پژوهش آموزش و پرورش مازندران





• انتخاب و سازماندهی محتوای آموزشی

مشارکت‌ساز

چنانچه محتوای آموزشی به‌صورت یکنواخت و تکراری در اختیار دانش‌آموزان قرار گیرد، موجب بی‌انگیزگی دانش‌آموزان در مشارکت و بی‌اعتنایی آن‌ها می‌شود.

به‌طور کلی رعایت اصول زیر در انتخاب محتوای آموزشی می‌تواند به نهادینه شدن تفکر مشارکتی کمک کند:

- ارتباط محتوا با زندگی واقعی دانش‌آموزان
- ایجاد تنوع در محتوای آموزشی
- نوبت بودن محتوای آموزشی
- عملی بودن محتوا
- مرتبط بودن محتوا با یکدیگر
- استفاده از مثال‌های واقعی در محتوا
- پیشنهاد محتوا توسط دانش‌آموزان (سلطانی، ۱۳۸۱)

■ طراحی ساختارهای مشارکت‌زا در نظام آموزشی

زمانی که دانش‌آموزان استعداد، توان و تمایل به همکاری و مشارکت داشته ولی ساختار برای جهت دادن به سرمایه مشارکت وجود نداشته باشد؛ بعد از مدتی انرژی و انگیزه مشارکت از بین می‌رود. به‌طور کلی، با طراحی نظام‌های زیر می‌توان تفکر مشارکتی را از طریق نظام آموزش در جامعه نهادینه کرد:

طراحی حلقه‌های کیفیت: حلقه کیفیت در آموزش، گروه کوچکی از افراد است که به‌طور منظم و داوطلبانه در حین تدریس برای شناسایی، تحلیل و حل مسئله گرد هم می‌آیند و برای پیشبرد عملکرد و غنا بخشیدن به زندگی تحصیلی به تبادل نظر می‌پردازند (سلطانی، ۱۳۷۶).

طراحی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در نظام

آموزشی: مدیریت فراگیر روش انجام کار مبتنی بر همیاری است که برای بهبود مداوم کیفیت و بهره‌وری در سازمان، از قابلیت‌ها و استعداد‌های گروه مدیران، معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان بهره‌می‌گیرد (علاقه‌بند، ۱۳۷۴).

طراحی نظام چرخش شغلی: چرخش شغلی

موجب می‌شود که کارکنان در عمل عهده‌دار وظایف نسبتاً متفاوتی شوند و برای انجام بهتر وظایف خود به خوبی تجربه، مطالعه و سؤال کنند. این فرایند زمینه‌های مشارکت را فراهم می‌کند. اجرای نظام چرخش شغلی در آموزش و پرورش در سه سطح به نهادینه شدن تفکر مشارکتی کمک می‌کند:

۱. در سطح دانش‌آموزی
۲. در سطح معلمان
۳. در سطح کارگزاران مدرسه (علاقه‌بند، ۱۳۶۶)

و جهت اجرا به معلم و دانش‌آموز ابلاغ می‌گردند تا دانش‌آموزان در تصمیماتی که مربوط به سرنوشت آنان است، شرکت کنند و حساسیت از خود نشان دهند. چنانچه دانش‌آموزان به لحاظ ساختاری، در برنامه‌ریزی شرکت داشته باشند، از درون خود را وادار به اظهار نظر و ارائه پیشنهاد می‌کنند و به تفکر واداشته می‌شوند.

به‌طور کلی دانش‌آموز محور شدن آموزش در ابعاد زیر به نهادینه شدن تفکر مشارکتی کمک می‌کند:

- دانش‌آموزان جرئت اظهار نظر کردن را در خود می‌یابند.
- دانش‌آموز مؤلفه‌های برنامه‌ریزی را خود تعیین می‌کند.
- نظرات یکدیگر را به‌خوبی تشریح و تکمیل می‌کنند.
- گروه‌های همیاری شکل می‌گیرد.
- بهداشت روانی افراد شکل می‌گیرد.
- شخصیت افراد رشد یافته و متعادل می‌شود.

■ جای‌گزینی راهبرد رهبری آموزشی به‌جای

مدیریت کلاس آموزشی

معلمان به‌عنوان یکی از ارکان اساسی نظام آموزشی نقش مهمی در شکل‌گیری تفکر مشارکتی دانش‌آموزان و تسری آن در جامعه دارند؛ زیرا آموزش و پرورش تعامل دوجانبه میان معلم و دانش‌آموز است. فراهم کردن بستر مشارکت بستگی به میزان اختیاری که معلمان به دانش‌آموزان می‌دهند دارد. نقش معلم تسهیل‌کننده شرایط مشارکت برای دانش‌آموزان است و معلمان باید در مسیر غنی کردن و جهت دادن به مشارکت بیشتر دانش‌آموزان، نقش خود را ایفا نمایند (قاسمی‌پویا، ۱۳۷۷).

■ به‌کارگیری الگوهای آموزشی مشارکت‌جو

یکی از سازوکارهایی که به‌وسیله آن می‌توان فرهنگ و تفکر مشارکت را در جامعه ایجاد کرد؛ آموزش جوانان و دانش‌آموزان با روش‌های مشارکت‌جویانه است. اجرا و پیاده‌سازی روش‌های جمعی و گروهی در آموزش به‌صورت فرایند، دانش‌آموزان را با نحوه مشارکت آشنا می‌کند و به این ترتیب، آن‌ها به صورت ساختاری از درون، میل به مشارکت پیدا می‌کنند.

به‌طور کلی، الگوهای آموزشی جمعی که به نهادینه شدن تفکر مشارکتی در دانش‌آموزان و تسری آن به جامعه کمک می‌کنند عبارت‌اند از:

- الگوی آموزشی یاران و گروه دوستی در یادگیری
- الگوی ایفای نقش
- الگوی کاوشگری به روش محاکم قضایی (بهرنگی، ۱۳۷۵)

به‌عنوان یکی از ارکان اساسی نظام آموزشی نقش مهمی در شکل‌گیری تفکر مشارکتی دانش‌آموزان و تسری آن در جامعه دارند



طراحی نظام پیشنهادها: نظام پیشنهادها در آموزش و پرورش تجلی گاه ابتکارات و خلاقیت‌های فردی و گروهی در بین دانش‌آموزان و معلمان برای خلق و گسترش روحیه مشارکت در میان آن‌ها جهت پویایی و بهبود فرایند کار است. به‌طور کلی نظام پیشنهادها در آموزش و پرورش اهداف زیر را که زمینه‌ساز مشارکت است به‌دنبال دارد:

- ترویج فرهنگ همکاری داوطلبانه میان دانش‌آموزان؛

- ترویج فرهنگ همکاری داوطلبانه میان معلمان؛

- بهبود جمعی کار تدریس و یادگیری (سلطانی، ۱۳۸۱)

■ حاکم کردن روحیه تفکر علمی و پژوهشی در

جوانان

جوانان باید در مدرسه به این باور برسند که با تفکر علمی و تحقیق و پژوهش می‌توان به راه‌حل‌ها و پدیده‌های جدید دست یافت یا چیزهای جدیدی را در مسیر تعالی انسان و جامعه کشف کرد (عظیمی، ۱۳۷۱).

تقویت روحیه تحقیق و پژوهش موجب علاقه و گرایش جوانان به تحقیق در مسائل و معضلات اجتماعی می‌شود. این گرایش، احساس مسئولیت آن‌ها را تحریک و تقویت می‌کند و به این ترتیب روحیه تحقیق و پژوهش عاملی برای ایجاد تعهدات اجتماعی و روحیه مشارکت در بین جوانان می‌شود.

■ آموزش تقویت مسئولیت‌پذیری

تقویت مسئولیت‌پذیری از طریق عادت دادن دانش‌آموزان به مشارکت در امور مختلف حاصل می‌شود. مدرسه و نظام آموزش و پرورش باید مشارکت را به جوانان آموزش دهند. مشارکت عبارت است از ایفای نقش از طریق اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت‌های جامعه (رهنورد آهن، ۱۳۷۷). مشارکت، درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا گروهی را برای دستیابی به اهدافش یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه مهم نهفته است: درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت. انسانی که مشارکت می‌کند، خوددرگیر است و نه کاردرگیر.

■ جایگزین کردن راهبرد ارزیابی گروهی به جای

ارزیابی فردی

یکی از سازوکارهای نهادینه کردن تفکر مشارکتی در مدرسه و جامعه این است که ارزیابی افراد به یکدیگر گره بخورد و عملکرد افراد در ارتباط با هم مورد

ارزیابی قرار گیرد. لازمه ارزیابی گروهی این است که فعالیت‌های آموزشی و یادگیری، جمعی و گروهی شود. در این خصوص لازم است، فعالیت‌های دانش‌آموزان به شکل گروهی و جمعی شود.

فعالیت‌های گروهی و جمعی در ابعاد زیر به نهادینه شدن تفکر مشارکتی کمک می‌کند:

- ساختار جمعی کار، توسط دانش‌آموزان شکل می‌گیرد.

- دقت جمعی به‌وجود می‌آید.

- احساس مسئولیت در گروه تقویت می‌شود.

- در انجام وظایف رقابت بهتری ایجاد می‌شود.



مشارکت یک نظام فکری است که باید در نظام آموزشی ایجاد شود و در سازمان و جامعه عملی شود. نهادینه کردن تفکر مشارکتی در جامعه از طریق نظام آموزش و پرورش و مدارس صورت می‌گیرد. برای اینکه آموزش و پرورش در این امر موفق شود، باید با استفاده از روش‌های گوناگون و جدید، معلمان و دانش‌آموزان را با مقوله مشارکت و اثرات آن در جامعه آشنا سازد. از جمله روش‌ها و سازوکارهایی که در این مقاله به آن‌ها اشاره شد و می‌توان در آموزش و پرورش از آن‌ها استفاده کرد تا فرهنگ مشارکت در آموزش و پرورش نهادینه شود؛ دانش‌آموز محور بودن آموزش، تغییر سبک کلاس‌داری، به‌کارگیری الگوهای مشارکت‌جو، انتخاب محتوای آموزشی مشارکت‌ساز، طراحی ساختارهای مشارکت‌زا، حاکم کردن روحیه پژوهشی، آموزش مسئولیت‌پذیری و ارزیابی گروهی است.

پی‌نوشت

1. Ponsford and Carpenter

منابع

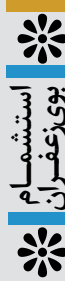
۱. بروس جویس و ماشاویل، الگوهای تدریس (مترجم: محمدرضا بهرنی)، تهران، کمال تربیت، ۱۳۷۵.
۲. رهنورد آهن، فرج‌الله؛ «ابعاد مشارکت در تصمیم‌گیری»، فصل‌نامه مدیریت دولتی، شماره ۴۱، ۱۳۷۷.
۳. سلطانی، ایرج؛ «مدیریت کارگروهی در حلقه‌های کیفیت»، مجله مدیریت، شماره ۲۵، ۱۳۷۹.
۴. سلطانی، ایرج؛ «بنیادهای مشارکت در نظام مدیریت و تصمیم‌گیری»، مجله مدیریت شماره ۱۰۷، ۱۳۷۹.
۵. سلطانی، ایرج؛ «نقش نظام آموزش و پرورش در مشارکت»، مجله مدیریت، شماره ۲۹-۳۰، ۱۳۸۱.
۶. عظیمی، حسن؛ مدارهای توسعه‌نیافتگی در ایران. تهران: نی، ۱۳۷۰.
۷. علاقه‌بند، علی؛ مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش و پرورش. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۴۷، ۱۳۷۴.
۸. علاقه‌بند، علی؛ جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، تهران، فروردین، ۱۳۶۶.
۹. قاسمی پویا، اقبال؛ راه‌های حصول به مشارکت مردم در امور آموزش و پرورش. تهران، پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۱۳۷۷.
۱۰. طباطبایی بافقی، ملوک بیگم؛ مشارکت کارکنان در انتخاب مدیران. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، پاییز و زمستان ۱۳۷۸.

مدیرانی که سیاست مشارکت در تصمیم‌گیری را اتخاذ نموده‌اند، مدیرانی هستند که با دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، زمینه را برای همکاری و همیاری همه اعضا فراهم می‌کنند



کلاس اول

سمانه الهی



پیشرفت فردی
«مهم نیست شما رتبه‌ای داشته باشید، داشتن مسئولیت مهم است.»

هر کس، خودش بیشترین مسئولیت را در قبال پیشرفت خود دارد و نه کارفرمایش. نخستین اولویت در پیشرفت فردی؛ تلاش برای تعالی است. تلاش فردی اهمیت دارد، نه از این جهت که تفاوتی در کیفیت شغل انجام گرفته ایجاد می‌کند، بلکه به دلیل تفاوت موجود در فرد انجام‌دهنده کار. تنها در صورتی می‌توانید از یک شغل انتظار انگیزه داشته باشید که در بازآفرینی خود تلاش کنید، خودتان هیجان و چالش بیافرینید، و تحولی ایجاد کنید که به یک شغل قدیمی همواره غنا ببخشد. مؤثرترین راه به سوی بازآفرینی خویش، جست‌وجوی موفقیت غیرمنتظره و حرکت در آن جهت است.

عامل اساسی برای موفقیت در مسئولیت‌پذیری، مقید ساختن خود به پاسخگویی است. همه چیز از همین ویژگی برمی‌آید. نکته مهم، داشتن رتبه نیست، مهم آن است که مسئولیت داشته باشید. برای پاسخگو بودن باید شغل خود را به اندازه کافی جدی بگیرید تا به این حقیقت برسید که: «من رشد کرده‌ام و به این شغل رسیده‌ام.»

افراد با تمرکز روی مسئولیت‌پذیری تصویر بزرگتری از خود به دست می‌آورند.

خودنوسازی
«می‌خواهید دیگران به خاطر چه چیز از شما یاد کنند.»

وقتی سیزده سال داشتم، معلم دینی الهام‌بخشی داشتیم که یک روز در کلاس پرسید: «می‌خواهید دیگران به خاطر چه چیز از شما یاد کنند؟» البته هیچ‌یک از ما نتوانست پاسخی بدهد. به همین دلیل بلند خندید و گفت: «انتظار ندارم حالا بتوانید به این سؤال پاسخ دهید. اما اگر زمانی که پنجاه ساله شدید باز هم نتوانید به آن پاسخ دهید، زندگی خود را هدر داده‌اید.»

من همیشه این سؤال را مطرح می‌کنم: «می‌خواهید دیگران به خاطر چه چیز از شما یاد کنند؟» این سؤالی است که شما را وادار می‌کند به خود بازگردید، زیرا تشویقتان می‌کند به چشم فرد دیگری به خود نگاه کنید (فردی که می‌توانید باشید). اگر خوش‌شانس باشید، کسی که دارای جایگاه اخلاقی است در اوایل زندگی این سؤال را از شما خواهد پرسید، تا شما هم در طول زندگی خود پیوسته آن را مطرح کنید. این پرسشی است که شما را ترغیب می‌کند در خود بازنگری کنید.

نکته کاربردی: «شما دوست دارید به خاطر چه چیز از شما یاد کنند؟»

نکته کاربردی: «برای تعالی تلاش کنید.»



■ گذار از گسل‌ها

«گذار از گسل برای رسیدن به واقعیات جدید.»
با گذشت هر چندصد سال تحول شگرفی رخ می‌دهد و ما از یک گسل عبور می‌کنیم. در طی چند دهه جامعه، خود را (جهان‌بینی‌اش، ارزش‌های اساسی‌اش، ساختار اجتماعی و سیاسی‌اش، هنرهایش و نهادهای کلیدی‌اش) بازآرایی می‌کند. پنجاه سال بعد، دنیای دیگری وجود دارد. افرادی که پس از این تحول متولد شده‌اند، دنیایی که اجدادشان در آن زندگی کرده‌اند و پدران و مادرانشان در آن متولد شده‌اند را حتی نمی‌توانند تصور کنند.

اما تحولات اساسی امروزه، به‌عنوان واقعیتهای جدیدی که سی سال پیش می‌شد پیش‌بینی کرد، در واقع فقط در آغاز راه خود هستند و مانده است تا تأثیر کامل خود را بگذارند. آن‌ها زیربنای بازسازی تجارت، ادغام‌های بزرگ و کوچک، حذف‌ها و هم‌پیمانی‌ها در سطح جهان و آن‌ها سنگ‌بنای تجدید ساختار نیروی کار در سطح جهان هستند و بالاخره آن‌ها زیربنای نیاز به نوآوری‌های اساسی در آموزش و پرورش به‌ویژه در آموزش عالی هستند. این واقعیتهای جدا از مقوله‌هایی هستند که سیاستمداران، اقتصاددانان، پژوهشگران، بازرگانان و رهبران اتحادیه‌های مختلف هنوز توجه خود را بر آن‌ها متمرکز کرده‌اند، کتاب می‌نویسند و درباره آن‌ها سخنرانی می‌کنند.

■ نکته کاربردی: «دفعه بعد وقتی دوستان و همکارانتان را دیدید که روی میز خود را از آنچه اخبار دیروز محسوب می‌شود، انباشته‌اند، به‌طریقی به آن‌ها بگویید که باید بیدار شوند و بوی زعفران را استشمام کنند.»

منبع:

۱. دراکر. جوزف ای، ماچیارلو. جوزف ای (۱۳۸۸)، پیتر دراکر و شش دهه اندیشه‌های مدیریتی، ترجمه دکتر سیدرضا افتخاری، مشهد، مرنديز.

■ روح یک سازمان

«مهم توانایی‌هاست، نه ناتوانی‌ها.»

دو سخن هست که در مجموع «روح یک سازمان» را تعریف می‌کند. یکی از این دو سخنی است که بر سنگ قبر «اندرو کارنگی» نقش بسته است: «در اینجا مردی آرمیده که می‌دانست

چگونه مردان بهتر از خود را در خدمت خود قرار دهند.»

دیگری شعار یافتن شغل برای کسانی است که معلولیت جسمانی دارند: «مهم توانایی‌هاست، نه ناتوانی‌ها.»

یک نمونه خوب، **هاری‌هایکینز**، مشاور ویژه رئیس‌جمهور، فرانکلین روزولت در جنگ جهانی دوم است. مردی که تقریباً مرده بود و برداشتن هر قدم برایش شکنجه محسوب می‌شد و هر روز تنها ساعات اندکی را می‌توانست کار کند. این وضع او را واداشته بود تا از همه چیز بزند و تنها به مسائل بسیار حساس و مهم بپردازد. به این ترتیب کارآیی خود را از دست نداد؛ برعکس، آن‌گونه شد که چرچیل یک‌بار به او لقب «رابل مسائل مهم» را داد و بیش از هر کس دیگری برای واشینگتن در زمان جنگ کار کرد.

■ نکته کاربردی: «مشخص کنید نقاط قوت هر یک از کارمندان یا همکارانتان، کدامند و این نقاط قوت را برای کمک به عملکرد بهتر آن‌ها به کار گیرید.»



منوچهر نوری

پنج شگرد مردمان مؤثر

راهبردهایی برای هوشمندانه کار کردن به جای زیاده کار کردن

فکر می کنید چند دقیقه از یک ساعت کاری به طور کامل تمرکز دارید؟ تحقیقات نشان داده است که بیشتر افراد می توانند بین ۵ تا ۱۰ برابر در هر ساعت کاری مولدتر باشند. اگر فکر می کنید این گفته اغراق آمیز است، می توانید این آزمایش ساده را انجام دهید. بیشتر افراد این توصیه را شنیده اند که باید هوشمندانه تر کار کنند و نه زیاده تر، ولی تعداد کمی واقعا از این توصیه پیروی می کنند.

این روزها بیشتر صاحبان کسب و کار و مدیران اجرایی برای دستیابی به اهداف شان ساعت های طولانی مشغول کار هستند. اگر شما مجبور شوید ساعت های زیادی از یک روز عادی را برای تکمیل کارتان کار کنید، آن را اشتباه انجام می دهید! در اینجا پنج راهبرد برای کمک به شما در هوشمندانه تر کار کردن، به جای بیشتر کار کردن ارائه می شود:

■ راهبرد اول: تمرکز

فکر می کنید چند دقیقه از یک ساعت کاری به طور کامل تمرکز دارید؟ اگر بدانید این زمان چقدر کم است، شاید تعجب کنید! تحقیقات نشان داده است که بیشتر افراد می توانند در هر ساعت کاری بین ۵ تا ۱۰ برابر موثرتر باشند. اگر فکر می کنید این گفته اغراق آمیز است، می توانید یک آزمایش ساده انجام دهید. دفترچه یادداشت و خودکاری کنار خود قرار دهید و شروع کنید به آگاه شدن از سطح تمرکزتان. هر وقت که تشخیص دادید روی کارتان تمرکز کامل ندارید، مدت زمانی را که حواستان پرت بوده یادداشت کنید. اگر این تمرین را به درستی انجام دهید، از نتایج آن کاملا متعجب خواهید شد. چنانچه بتوانید مهارت خود را در ایجاد تمرکز کامل در ساعت های کاریتان ارتقا دهید، از میزان کار مفیدتان تعجب می کنید.

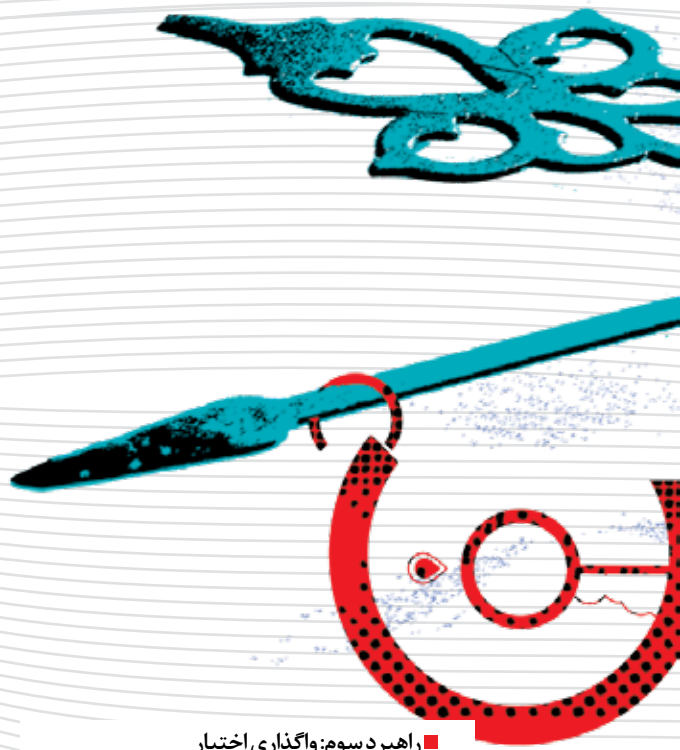
■ راهبرد دوم: اهرم

اهرم، هنر استفاده از ابزارها به منظور افزایش کیفیت کار یا بهره وری است. این ابزارها می توانند ابزارهای فناورانه، مثل نرم افزارهای رایانه ای، یا راهبردهای سازمانی نظیر سیستم های بهتر باشند. شما معمولاً از چه ابزارهایی برای به حداکثر رساندن نتایج کارتان استفاده می کنید؟ برای مثال، فروشنده ای که از طریق سمینارها یا کنفرانس های تلویزیونی فروش می کند، مشخص است که نسبت به کسی که فرد به فرد می فروشد، میزان فروش بیشتری دارد. چه کاری می توانید انجام دهید تا زمان، دانش و مهارت هایتان اهرم شما باشند؟



مقاله علمی-کاربردی





آن‌ها همیشه ساعت‌های زیادی را تلف می‌کنند تا کاری را انجام دهند. من نظری مخالف این دارم. اگر شما نمی‌توانید در یک روز عادی کاری، کارتان را انجام دهید، احتمالاً مهارت‌های تمرکز، اهرم و تفویض اختیار (واگذاری) را ندارید یا مدیری هستید که در استفاده از زمان ضعیف است. مدیریت زمان، هنر سازماندهی خودتان است تا بتوانید تمام کارهایتان را در یک روز کاری استاندارد انجام دهید. اگر شما مدیریت زمان را با مهارت‌های دیگر تان ترکیب کنید، (رئوس مطالب فوق‌الذکر) می‌توانید بهره‌وری بالایی از یک روز کاری داشته باشید و به ساعات اضافی هم نیازی ندارید. سازماندهی یک روز از پایان روز قبل شروع می‌شود. اگر این کار را هنگام استراحتتان انجام دهید، مغزتان به شما کمک می‌کند که کارآمدتر باشید. تخمین زده شده است که ۵۰ درصد از زمان استراحت، صرف سازماندهی مغز و ساختار دادن به دانش و تجربیات به دست آمده در طول روز می‌شود. اگر کارهای روز بعدتان را برنامه‌ریزی کنید، متوجه می‌شوید که در زمان استراحت فرایندهای طبیعی ذهن با شما همکاری می‌کنند تا برنامه‌هایتان را عملی سازید. مبانی مدیریت زمان را یاد بگیرید و هر روز از آن‌ها استفاده کنید.

■ راهبرد پنجم: تمایز قائل شدن بین فعالیت‌ها

بی‌شک شما قانون ۲۰/۸۰ را می‌دانید؛ ۸۰ درصد از نتایج کارتان از ۲۰ درصد تلاش‌هایتان به دست می‌آید. این مسئله دربارهٔ افراد زیادی صادق است، اما آن‌ها نمی‌دانند کدام تلاش‌شان بهترین نتایج را به همراه داشته است. اگر نتایج خوب را ثبت کنید، می‌توانید ملاحظه کنید که قاعدهٔ ۲۰/۸۰ به‌طور مؤثرتری کار می‌کند. چنانچه بدانید کدام ۲۰ درصد از فعالیت شما بهترین نتایج را در پی دارد، می‌توانید خودتان را سازماندهی کنید تا وقت بیشتری را صرف آن کارها نکنید؛ بنابراین سودتان در هر ساعت افزایش می‌یابد. اگر شما خصوصیات ۲۰ درصد از مشتریان را که ۸۰ درصد شما را پوشش می‌دهند، می‌دانستید، می‌توانستید آن گروه از مشتریان را مورد هدف قرار دهید. فرانک بتگر با استفاده از قانون ۲۰/۸۰ از یک نمایندهٔ بیمهٔ ورشکسته به پردرآمدترین شرکت بیمه در آمریکا تبدیل شد. کتاب او هنوز در دسترس است و ارزش زیادی برای خواندن دارد.

راهکار شما، قرار دادن این پنج راهبرد برای پیشرفت کار در سازمانتان است.

اکنون پنج راهبرد در اختیار دارید؛ تنها کاری که باید انجام دهید این است که دقت کنید و به راهایی فکر کنید که می‌توانید این راهبردها را برای خود و کسب و کارتان به کار گیرید.

■ راهبرد سوم: واگذاری اختیار

بخش خاصی از اهرم، تفویض اختیار است؛ یعنی به کارگیری افراد دیگر برای انجام دادن قسمت‌هایی از کار شما تا وقتتان برای فعالیت‌های سودآورتر آزاد شود. بیایید دوباره به مثال فروشندگان نگاه کنیم. اگر فروشندهٔ خاصی در انعقاد قراردادهای فروش متبخر باشد، ممکن است امور اجرایی فروش را واگذار کند تا بتواند به‌عنوان فروشنده، زمان بیشتری را به قراردادهای اختصاص دهد. اگر سود حاصل از افزایش فروش بیشتر از هزینهٔ واگذاری باشد، پس این فروشنده سیستم مناسبی دارد. همیشه شنیدن این نکته در بین شکایت‌های صاحبان تجارت که فروشندگان آن‌ها از آینده‌نگری متنفرند و واقعاً دربارهٔ آن احساس بدی دارند، باعث تعجب من می‌شود. من در فعالیت‌های تجاری خود، همیشه افراد آینده‌نگر حرفه‌ای استخدام کرده‌ام که در این زمینه قوی بوده‌اند. با این کار، زمان را برای گروه فروش آزاد کرده‌ام تا آن‌ها کاری را که در آن توانمندترند، انجام دهند: فروشندگی! البته این راهبرد سودآور است و باعث خوشحالی همه می‌شود.

■ راهبرد چهارم: مدیریت زمان

اغلب می‌شنوم که صاحبان تجارت می‌گویند تعداد کارکنان بخش خصوصی خیلی زیاد است؛ زیرا



|| مرتضی مجدفر ||

آشنایی با «کلاس شیشه‌ای» و
«بررسی اسناد و پژوهش‌های کتابخانه‌ای»

مواظب سنگ‌های پرتابی باشید که پرتاب می‌شوند!

پژوهش‌های معلمان در مدرسه و راهبری مدیران - بخش چهارم

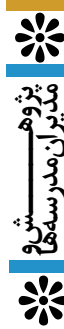
اشاره

در سه شماره قبل، از میان روش‌های پژوهشی گوناگونی که معلمان می‌توانند به رهبری مدیران مدارس انجام دهند، به پژوهش‌های کمی (آزمایشی و غیرآزمایشی)، اقدام‌پژوهی، درس‌پژوهی، مطالعه موردی و مستندسازی اشاره کردیم. در این شماره، چند روش دیگر را شرح خواهیم داد. این روش‌ها، یک ویژگی مشترک دارند و آن این که ممکن است نتوانیم آن‌ها را مانند روش‌هایی که در شماره‌های ۱ تا ۳ شرح دادیم، به راحتی در دسته‌بندی روش‌های پژوهشی قرار دهیم، بلکه بیشتر شبیه ابزارهایی هستند که ما را در آغاز پژوهش‌ها، به ویژه در مرحله جمع‌آوری اطلاعات، یاری می‌دهند.

■ کلاس شیشه‌ای

در شماره قبل، آنجا که صحبت از درس‌پژوهی بود، یکی از هدف‌های این روش پژوهشی را بهسازی فرایند تدریس در کلاس‌های درس بیان کردیم. برای آنکه بهسازی در تدریس اتفاق بیفتد، باید عیب‌ها و کاستی‌های تدریس معلمان شناسایی شود و در فرایندی همانند آنچه در درس‌پژوهی بیان کردیم، تصحیح گردد و حتی بهبود یابد. در شیوه‌های سنتی نظارت و راهنمایی، بازرسان یا راهنمایان تعلیماتی، با مراجعه برنامه‌ریزی شده یا سرزده به کلاس‌های درس معلمان، تدریس آن‌ها را واکاوی و عیب‌ها و کاستی‌هایش را به آنان گوشزد می‌کردند. همچنین برخی از مدیران، با بازدید از کلاس معلمان مدرسه خود، این وظیفه را به عهده می‌گرفتند. عیبی که بر این روش وارد بود، این است که معلم تمام تلاش خود را می‌کند تا در آن جلسه نظارتی به بهترین شکل ممکن تدریس کند، ولی بعد از بازدید چطور؟ آیا این نوع بازرسی فایده‌ای هم دارد؟

به تدریج و در سال‌های اخیر روش‌های شناسایی مشکلات تدریس معلمان توسط خود آنان یا مدیران آموزشی، متنوع‌تر و کارآتر شده است. ■ فرمی جامع از آنچه در کلاس درس می‌گذرد، تهیه کنیم و هر چند وقت یکبار، در پایان تدریس، کار خودمان را ارزشیابی کنیم. (خودارزشیابی)^۱ ■ همین فرم را در اختیار همکار همپایه یا هم‌رشته در مدرسه خودمان (یا مدرسه‌های دیگر) قرار دهیم و از او خواهش کنیم، یک جلسه میهمان کلاس و تدریس ما باشد و در پایان، فرم ارزشیابی تدریس را تکمیل کند. (تأکید بر تکمیل فرم توسط همکار همپایه و هم‌رشته و نه مثلاً مدیر مدرسه، به دلیل تخصصی بودن هر نوع فعالیتی است که با عنوان «تدریس» انجام می‌شود). ■ با هماهنگی مدرسه، در کلاس دوربین کار بگذاریم و از یک جلسه تدریس خودمان به‌طور کامل فیلم‌برداری کنیم. برای این کار حتی لازم نیست فردی به عنوان فیلم‌بردار به ما یاری دهد. چون کننده کار خود





ما هستیم، شنیدن صدای تدریس‌مان و دیدن تصاویر گرفته شده (حتی از یک زاویه و گاهی بدون تصویر) به بهترین نحو به ما کمک می‌کند تا ایرادهای تدریس‌مان را شناسایی کنیم.

■ از این روش‌ها که بگذریم، در برخی از کشورها، پس از فرهنگ‌سازی، از شیوه‌های دیگر نیز استفاده می‌شود. همان‌طور که در شرح درس‌پژوهی به شیوه ژاپنی‌ها توضیح دادیم، کلاس‌های درس در ژاپن دو در ورودی دارند: یک دری برای ورود معلم و دانش‌آموز و در دیگر در انتهای کلاس برای ورود مشاهده‌گران شامل مدیر و معاونان آموزشی، ناظران و راهنمایان تعلیماتی و تدریس، پدران و مادران علاقه‌مند و حتی پرسشگر، و نیز اعضای حلقه‌های درس‌پژوهی که در حال تحقیق برای بهسازی تدریس یا حل مسئله‌ای آموزشی هستند. وقتی افرادی در این بخش از کلاس حضور دارند، به دلیل فرهنگ‌سازی‌های انجام شده، دانش‌آموزان و معلمی که در حال تدریس یا کار است، به هیچ عنوان حواسشان پرت نمی‌شود. البته حاضران بخش انتهایی نیز طوری در سکوت به تبادل نظر می‌پردازند که گویی کسی در آن بخش کلاس حضور ندارد. این قبیل مشاهده‌ها، مواد اولیه بحث‌های حلقه‌های پژوهشی را تشکیل می‌دهد که پیش از این از آن سخن گفتیم.^۲

■ در بازدیدهایی که از برخی مدارس ایرانی داشته‌ایم، این شیوه به شکل‌های دیگری نیز نمود داشته است. برای مثال، در مجموعه مدارس دخترانه معلم در منطقه ۲ تهران، تمامی کلاس‌ها جایگاه ویژه‌ای دارند که به «صندلی میهمان» معروف است. طبق گفته مسئولان این مجموعه مدارس، در آغاز دانش‌آموزان به حضور میهمان در کلاس حساسیت نشان می‌دادند، ولی اکنون همه می‌دانند که نشستن فردی در این جایگاه، حتماً به محقق شدن بخشی از برنامه‌های مدرسه کمک می‌کند و اساساً آمدن این فرد به کلاس درس، هیچ تداخلی با کار آن‌ها ندارد. البته نوع برخورد میهمانان، معلمانی که کلاس آن‌ها میهمان دارد و نیز مجموعه مدیریتی مدرسه، در کاهش حساسیت‌ها مؤثر است. به گفته مسئولان این مجموعه مدارس، در ماه‌های آغاز سال تحصیلی، دانش‌آموزان تازه‌وارد مدرسه از دیدن صندلی میهمان و حضور میهمانان در کلاس متعجب می‌شوند، ولی پس از مدت کوتاهی، این موضوع تازگی خود را

برای آن‌ها نیز از دست می‌دهد و متوجه می‌شوند که این صندلی و حضور فرد یا افرادی در کلاس، کاری عادی و برنامه‌ریزی شده است.

■ آخرین موردی که می‌خواهم به آن اشاره کنم، وجود دستیار معلم در کلاس‌های درس است که اکنون در بسیاری از مدرسه‌های با برنامه و هدفمند، به‌ویژه برخی مدارس غیردولتی موفق اجرا می‌شود. در این مدرسه‌ها، فردی که می‌خواهد وارد حرفه معلمی شود، می‌بایست چند سالی در این حرفه دستیار کند. دستیار معلم در گوشه‌ای از کلاس می‌نشیند و این اواخر معمولاً رایانه‌ای در اختیار او قرار داده می‌شود تا اتفاقات مهم کلاس را رصد کند و در پایان تدریس، در قالب گزارشی در اختیار معلم اصلی بگذارد. برای مثال، به نظر شما اگر دستیار بتواند گزارشی در اختیار معلم بگذارد که او متوجه شود «چگونه و براساس کدام بسامد و پراکندگی از دانش‌آموزان پرسش کرده» یا «به پرسش‌های آن‌ها چگونه جواب داده» و یا «از ۹۰ دقیقه وقت کلاس، چند دقیقه را بی‌استفاده گذرانده است» و... آیا معلم شناخت دقیق‌تری از کلاسش نخواهد داشت؟ با هماهنگی بین معلم و دستیار در زمینه داوری درباره تدریس و قراردادن فرم داوری در اختیار دستیار، ضمن اینکه به معلم کمک می‌کند به‌طور مرتب کار خود را با استفاده از یک معلم تازه‌کار ارزیابی کند، به‌طور غیرمستقیم دستیار را نیز در مسیری قرار می‌دهد که از این فعالیت، نکاتی یاد بگیرد. نمونه موفق این روش را در دبیرستان‌های مفید تهران شاهد بوده‌ایم.

■ نوع سامان‌یافته و پیشرفته‌تر تمامی روش‌هایی که از آن‌ها سخن گفتیم، اکنون چند سالی است که در کلاس شیشه‌ای نمود یافته است. مدیر مدرسه‌ای که به این روش معتقد است، جنس دیوار کلاس‌های مدرسه خود را از شیشه می‌پندارد. به اعتقاد او باید شرایطی فراهم شود که همه بتوانند به راحتی داخل کلاس‌های درس معلمان را مشاهده کنند، بازخورد بدهند، پیام بگیرند و در نتیجه این تبادل اطلاعات، در نهایت روش‌های تدریس معلمان بهبود یابد.

البته باید توجه داشت برای رسیدن به مدرسه‌ای با کلاس‌های شیشه‌ای، باید معلمان به چنان درجه‌ای از خودباوری، بلوغ و تخصص علمی رسیده باشند که نگران دیده شدن کلاس‌های درسشان توسط همه‌کس





**آسیب
مهم کلاس
شیشه‌ای این
است که از
اظهار نظرهای
جمع‌آوری
شده هیچ
استفاده‌ای
نشود**



و از همه‌جا نباشند. نیز به درجه‌ای از اخلاق و سعه صدر دست یافته باشند که انتقادهای بی‌ربط و غیرمرتبط به هیچ عنوان موجب رنجش آن‌ها نشود و کلاس شیشه‌ای را اتفاقی خجسته بدانند.

■ شیوه کار

مدیر معتقد به کلاس شیشه‌ای، از کلاس‌های درس معلمان خود فیلم‌برداری می‌کند و فیلم را همراه با طرح درس معلم و توضیحات جنبی وی، در وبگاه یا وب‌نوشت مدرسه بارگذاری می‌کند. از اینجا به بعد، همه (اولیا، معلمان مدرسه و سایر مدرسه‌های منطقه، دانش‌آموزان و...) می‌توانند با مراجعه به این بخش از وبگاه یا وب‌نوشت مدرسه، آنچه را در کلاس‌های درس اتفاق می‌افتد، ببینند و از آنچه مدنظر معلم است، خبردار شوند. مفهوم کلاس شیشه‌ای از همین‌جا برداشت می‌شود: همه چیز شفاف است و به راحتی می‌شود داخل کلاس‌های درس را دید. البته برخی مدیران مدارس، با دادن گذرنامه (پس‌وَرْد) به کاربران از ورود بعضی افراد (از جمله دانش‌آموزان) به کلاس‌های شیشه‌ای خودداری می‌کنند ولی معتقدان افراطی می‌گویند گذاشتن چنین محدودیتی، ممکن است در نهایت به ضرر ما تمام شود. نوشتن اظهار نظر (کامنت) در فایل مربوط به کلاس شیشه‌ای هر معلم، درج ایرادهای تدریس و ارائه راهکار توسط مراجعه‌کنندگان به وب‌نوشت یا وبلاگ مدرسه، انبوهی از اطلاعات را در اختیار مدیران مدارس قرار می‌دهد که می‌توانند از آن‌ها مانند مواد خامی برای شروع پژوهش‌های مؤثر در عرصه بهسازی تدریس (مثلاً با بهره‌گیری از شیوه‌ای که در درس پژوهی توضیح دادیم) استفاده کنند.

برخی از مدیران مدارس به جای ایجاد محدودیت در ورود به کلاس شیشه‌ای و دادن گذرنامه، مدیریت تأیید یا رد نظریه‌ها را خود عهده‌دار می‌شوند. در این حالت، نظرات افراد گوناگون از دید آن‌ها ارزش‌های متفاوتی خواهد داشت. برای مثال، اظهار نظر یک دبیر فیزیک تحصیل‌کرده در رشته فیزیک با ۲۸ سال سابقه خدمت در مورد روش تدریس یک دبیر جوان فیزیک، به‌طور قطع از اظهار نظر دانش‌آموز سال اول دبیرستان که هیچ‌گونه آگاهی‌ای در مورد رشته فیزیک و روش‌شناسی این رشته ندارد، برای مدیر مدرسه ارزشمندتر خواهد بود. در چنین حالتی، بدیهی است که مدیر با تأیید نکردن نظر دانش‌آموز جوان، از قراردادن اظهار نظر او در وبگاه یا وب‌نوشت مدرسه خودداری می‌کند.

■ سختی‌های اجرای کلاس شیشه‌ای

روی آوردن به شناخت کاستی‌های تدریس معلمان از طریق کلاس شیشه‌ای، نکات ظریف فراوانی دارد که

در پایان این بخش به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌شود: ■ جنس دیوارهای کلاس شیشه‌ای، از شیشه و بنابراین بسیار شکننده است. اگر معلمان از لحاظ اخلاقی، انتقادپذیری، قبول کاستی‌ها و ایرادها و بسیاری ویژگی‌های فرهنگی دیگر به‌درستی تربیت نشده باشند، با هر سنگی (اظهار نظر و تشخیص کاستی) که به سوی این کلاس پرتاب می‌شود، دیوارهای کلاشان به راحتی ترک برمی‌دارد و می‌شکند. اجرای کلاس شیشه‌ای، در مدارس که اخلاق اسلامی - انسانی و روابط انسانی مطلوب بین کارکنان و مدیر مدرسه برقرار است، میسرتر است.

■ مدیران مدرسی که می‌خواهند کلاس‌های مدرسه خود را شیشه‌ای کنند، باید علاوه بر مهارت‌های اخلاقی، معلمان را به مهارت‌های حرفه‌ای فراوانی نیز مجهز سازند و به‌طور مشخص در ارتباط با روش‌های نوین تدریس، آن‌ها را از مهارت‌ها و دانستنی‌هایی برخوردار سازند که با آگاهی بیشتر به تدریس اشتغال ورزند.

■ کلاس شیشه‌ای می‌تواند محل بروز حب و بغض‌ها، حتی به صورت ناشناس شود. لذا همان‌طور که گفتیم، باید به‌درستی از سوی مدیر مدرسه مراقبت شود. در تعداد معدودی از مدارس کشورمان که به راه‌اندازی کلاس شیشه‌ای روی آورده‌اند، کلاس شیشه‌ای توسط مدیر سایت رایانه‌ای یا مسئول انفورماتیک مدرسه اداره می‌شود. باید به این قبیل مدارس یادآور شویم که کلاس شیشه‌ای صرفاً یک تفکر ابزاری نیست بلکه ریشه در دیدگاه‌ها و نگرش‌های انسانی و مدیریتی دارد.

■ دیگر آسیب مهم کلاس شیشه‌ای این است که از اظهار نظرهای جمع‌آوری شده هیچ استفاده‌ای نشود. برخی موارد استفاده از اظهار نظرها عبارت‌اند از:

- ✓ دسته‌بندی اظهار نظرها و تحویل آن‌ها به معلم مربوطه به صورت موردی، دوره‌ای و دسته‌بندی شده؛
- ✓ دریافت پاسخ معلم به اظهار نظرها و انتشار یا قراردادن آن در زیر گزارش همان کلاس شیشه‌ای؛
- ✓ تهیه گزارش‌های دوره‌ای از همه اظهار نظرها؛
- ✓ تهیه محورهایی از یافته‌های کلاس شیشه‌ای و قراردادن آن به عنوان دستور کار حلقه‌های درس پژوهی معلمان (یا دیگر شیوه‌های پژوهشی) برای بهبود تدریس در مدرسه؛

✓ استخراج چکیده‌ای از گزارش‌های نهایی حلقه‌های درس پژوهی و تدریس‌های انجام شده براساس نتایج درس پژوهی و قراردادن آن در کلاس شیشه‌ای برای اثبات اینکه اظهار نظرهای ارائه شده توانسته‌اند در بهبود فرایند تدریس در مدرسه مؤثر باشند.

هر چند تجربه‌های موفق از اجرای کلاس شیشه‌ای در برخی مدارس کشورمان در دست داریم، از ذکر نام این مدارس فعلاً خودداری می‌کنیم. ان‌شاءالله اگر پس



جلساتی
برای ارائه
یافته‌های
پژوهشی
تشکیل
می‌شود. در
این جلسه‌ها
حتماً شرکت
کنیم



درج شده در این مجلات، حاصل دسترنج پژوهشی دیگران را به راحتی در اختیار ما قرار می‌دهد.

- برخی از مقالات و گزارش‌های چاپ شده در نشریات سراسری، مبتنی بر پژوهش‌های داخلی و خارجی هستند. مطالعه با احتیاط این مقالات و نوشته‌ها توصیه می‌شود. ذکر «با احتیاط» از این روست که بعضی از این نوشته‌ها، پژوهشی نیستند و ممکن است ما را به بیراهه نیز بکشانند.

- معمولاً در ادارات، ادارات کل و نیز در سطح برخی از واحدهای ستادی، جلساتی برای ارائه یافته‌های پژوهشی تشکیل می‌شود. در این جلسه‌ها حتماً شرکت کنیم.

- بخش‌های گوناگون آموزش و پرورش، گزارش‌های پژوهشی متفاوتی، منتشر می‌کنند. اوج انتشار این قبیل گزارش‌ها، اغلب در هفته پژوهش است. نیم‌نگاهی به این گزارش‌ها، بی‌فایده نخواهد بود.

- مراجعه روزانه به برخی سایت‌های داخلی (مانند پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش) و خارجی (مانند Eric) برای هر مدیر مدرسه‌ای به مثابه نان شب لازم است. - در مدرسه ما بعضی‌ها کارشناسی ارشد و دکترا می‌خوانند و موضوع رساله آن‌ها برگرفته از مسائل آموزشی است. به این قبیل رساله‌ها، به عنوان نوع دیگری از «یار مهربان» بنگریم و حتی اگر فرصت نداریم، آن‌ها را ورق بزنیم.

- از خواندن پژوهش‌های کتابخانه‌ای، کتاب‌های آموزشی (به‌ویژه کتاب‌های مورد تأیید آموزش و پرورش) و اسناد و مدارک اداری هم حتماً چیزی عایدمان می‌شود؛ پس ساده از کنارشان نگذریم.

این شیوه که با ذکر ۹ راهکار از آن یاد کردیم، اگرچه شخصاً توسط مدیر مدرسه مورد پژوهش قرار نگرفته است، حتماً برای او مفید خواهد بود. البته بدیهی است با اندکی پرس و جو می‌توان تعداد روش‌ها را افزایش داد. به‌ویژه آنکه موتورهای جست‌وجوی اینترنت، حاضر به یراق در خدمت ما هستند.

پی‌نوشت

۱. نمونه‌هایی از چنین فرم‌های جامعی را می‌توان در اغلب کتاب‌های روش تدریس یافت. برای مشاهده یک نمونه از این فرم‌ها نگاه کنید به کتاب:

طراحی یک جلسه تدریس، نوشته مرتضی مجدفر، محرم آقازاده، ۱۳۸۸. (این کتاب، راهنمای جشنواره طراحی یک جلسه تدریس بود که توسط اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران منتشر شد).

۲. برای آشنایی کامل با درس پژوهی، علاوه بر مطالعه بخش سوم از سلسله مطالب پژوهش و مدیران مدرسه‌ها (آذر ۹۱) به قلم نویسنده این ستور، بخش ویژه مجله رشد آموزش ابتدایی در آذر ۱۳۹۱ عنوان «نیم‌پرورده‌ای برای درس پژوهی» را نیز مطالعه کنید. ۳. شرح وظایف مدیران مدارس در ۳۹ بند تنظیم شده است، ولی به گفته برخی از مدیران: «آمان از بند سی و نهم!»، در بند سی و نهم پس از ذکر وظایف مدیران در ۳۸ بند قبلی آمده است: «سایر امور ارجاعی عنداللزوم». با این توضیح، هر وظیفه‌ای که در ۳۸ بند اولیه نیامده است، می‌تواند در بند آخر تفسیر شود.

از چند سال اجراء این مدارس دور کلاس‌های شیشه‌ای خود حصار بتونی نکشند و نیز تکه سنگی به دیوارهای شیشه‌ای آن‌ها اصابت نکند، با افتخار نامشان را ذکر خواهیم کرد.

■ بررسی اسناد و پژوهش‌های کتابخانه‌ای

عده‌ای می‌گویند وقتی مدیران مدارس ده‌ها وظیفه نوشته شده و چندین وظیفه نانوشته در شرح شغلشان موجود است، این انتظار که آن‌ها خود تحقیق کنند و پژوهش‌های انجام شده معلمان مدرسه را راهبری کنند، بی‌پایه است.^۲

این گفته را هم می‌توان قبول داشت و هم نداشت. اگر قبول داشته باشیم، دیگر نوشتن سلسله مطالب پژوهش و مدیران مدرسه‌ها ضرورتی ندارد و کافی است تنها همین روش بررسی اسناد و پژوهش‌های کتابخانه‌ای و چند روش دیگر را به‌طور خلاصه توضیح دهیم و قال قضیه را بکنیم. ولی چون حرفه مدیریت آموزشی را علم، هنر و فنی گسترده می‌دانیم که با انسان‌ها سروکار دارد، تحقیق و استفاده از تحقیقات دیگران را به یکی از وظایف نانوشته مدیران اضافه می‌کنیم و می‌گوییم تمامی روش‌هایی را که می‌توانند به کار مدیران بیایند، توضیح دهیم.

بررسی اسناد و پژوهش‌های کتابخانه‌ای و بهره‌مند شدن از پژوهش‌های انجام شده می‌تواند بدون حضور در پژوهش و تنها با اندکی وقت‌گذاری عملی شود. مدیران مدارس می‌توانند از راه‌های زیر در این زمینه، به آگاهی‌هایی دست یابند:

- معمولاً در بخشنامه‌های اداری، به برخی اسناد و مدارک اداری اشاره می‌شود که مصوبه یا بخشنامه مذکور بر مبنای پژوهش‌های یاد شده صورت گرفته است. بهتر است درصدد شناسایی این پژوهش‌ها و مطالعه آن‌ها باشیم.

پرسش: در مقدمه سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش (مصوب مهرماه ۱۳۹۰) به برخی پژوهش‌ها و فراتحلیل‌های ثانویه اشاره شده است. شما در مقام مدیر مدرسه، چند مورد از این پژوهش را دیده یا خوانده‌اید؟

- معمولاً در همه مجلات رشد، در بخش‌هایی با عنوان «پژوهش‌های تربیتی» چکیده‌ای از تحقیقات آموزشی پرورشی و اداری مورد نیاز مدیران مدارس درج می‌شود. مطالعه این چکیده‌ها مهم است.

- مجلاتی توسط وزارت آموزش و پرورش (و نیز در سایر جاها) منتشر می‌شود که کاملاً علمی - پژوهشی هستند فصلنامه تعلیم و تربیت، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، فصلنامه پژوهشکده خانواده و فصلنامه پژوهشکده کودکان استثنایی و... از آن جمله‌اند. مقالات

■ اشاره

در جهان امروز، گسترش علم و فناوری، تمام فعالیت‌های اجتماعی را تحت تأثیر قرار داده است. از مشخصات بارز این عصر، که آن را عصر فراصنعتی نامیده‌اند، جایگزینی دانایی، پژوهش و سرمایه‌انسانی به جای عوامل دیگر تولید است. در نتیجه همه سازمان‌ها در پی آن هستند که با استفاده از انسانی‌ترین، کارآمدترین و انعطاف‌پذیرترین شیوه‌ها، برای بقای خود تلاش کنند. بنابراین، کیفیت و توان علمی و تخصصی و مهارت‌های رفتاری نیروی انسانی هر سازمان، معیار اصلی داوری و شاخص قابلیت آن سازمان در پیمودن راه دشوار توسعه به حساب می‌آید. زیرا نیروی انسانی به تصمیمات سازمانی شکل می‌دهد، راه حل ارائه می‌کند، به حل مشکلات می‌پردازد، بهره‌وری را عینیت می‌بخشد و سبب کارائی و اثربخشی می‌شود.

توانمندسازی که در پژوهش حاضر به عنوان متغیر مستقل مورد بررسی قرار گرفته، یک راهکار مهم برای گسترش سازمان‌ها و مدیران آن و انطباق با تغییرات خارجی است. همچنین، به معنای سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختار سازمانی مناسب است. امروز محیط کاری به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه حل ارائه دهند، خلاقیت داشته باشند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند. کارکنان امروزی نیز از سازمان خود توقع بیشتری دارند؛ خواهان صداقت و صراحت‌اند و خودیابی و خودشناسی بیشتری می‌خواهند. بنابراین مدیران باید به گونه‌ای رفتار کنند که هم به انتظارات کارکنان پاسخ دهند و هم اهداف سازمان را تحقق بخشند و این امر تنها از طریق توانمندسازی مدیران و کارکنان امکان‌پذیر است. در صورت بهره‌گیری از این شیوه نه تنها تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان بیشتر می‌شود بلکه رفتارهایی مانند انصاف، سازگاری و هم‌نوایی با گروه نیز در آن‌ها دیده خواهد شد.

در عصر رقابتی سازمان‌ها، مدیران نسبت به توانمندسازی و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه روزافزونی نشان داده‌اند. این علاقه ناشی از چند عامل است؛ اول اینکه توانمندسازی می‌تواند در ترویج فرهنگ به دیگران نقش مهمی ایفا کند. زیرا از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده، تأکید بر توانمندسازی منابع انسانی است. دوم اینکه تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که اثربخشی مدیران به میزان تقسیم قدرت از سوی آن‌ها افزایش خواهد یافت. این مدیران با اهدای قدرت خود به کارکنان تعهد و خلاقیت ایجاد می‌کنند؛ زیرا کارکنان نسبت به تصمیم‌هایی که در اتخاذ آن‌ها مشارکت داشته باشند، تعهد بیشتری نشان می‌دهند. سوم اینکه توانمندسازی مدیران موجب افزایش انگیزه‌های کارکنان خواهد شد. تحقیقات نشان می‌دهد که افراد، نیازمند خودکارآمدی هستند. افزایش قدرت کارکنان،



|| نوری به شادالویی ||
مدیر مجتمع تربیت، تهران
|| زهرا نوروزی ||

چکیده

مقاله حاضر درباره پژوهشی است با عنوان «بررسی عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر تهران بر مبنای مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران» و اهداف آن تعیین ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران آموزش در مقطع متوسطه شهر تهران، تعیین میزان عملکرد مدیران آموزشی در وضعیت کنونی نسبت به مؤلفه‌های تعیین شده بر حسب سابقه مدیریت، مدرک تحصیلی و جنسیت است.

نتایج به دست آمده نشان داد که مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران بر اساس ساختار سازمانی، جو سازمانی، ویژگی‌های فردی مدیریت و مهارت‌های مدیریت طبقه‌بندی شدند. مؤلفه مهارت‌های مدیریت، بیشترین تأثیر و مؤلفه ساختار سازمانی، کمترین تأثیر را در توانمندسازی مدیران دارد. همچنین از دیدگاه مدیران با اطمینان ۹۵ درصد بین میانگین عملکرد مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد با عملکرد مدیران دارای مدرک کارشناسی تفاوت آشکاری وجود دارد. یعنی میزان میانگین عملکرد مدیران دارای مدرک کارشناسی ارشد بیش از مدیرانی است که دارای مدرک فوق دیپلم هستند. همچنین میانگین عملکرد مدیرانی که دارای سابقه مدیریتی بین ۳ تا ۶ سال هستند و آن‌هایی که سابقه بیش از ۱۰ سال دارند، تفاوت آشکاری وجود دارد. نکته مهم دیگر آن که جنسیت مدیران در میزان عملکرد آن‌ها تأثیر ندارد.

بررسی عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر تهران بر مبنای مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، عملکرد مدیران آموزشی.

افزایش خودکارآمدی آن‌ها را در پی خواهد داشت.

بنابراین، مدیریت آموزشی که هدف آن تسهیل امر یادگیری در ابعاد مختلف (یادگیری برای دانستن، یادگیری برای عمل کردن، یادگیری برای زندگی کردن و با هم زیستن) و در نهایت تربیت شهروند مسئول و حرفه‌ای است، نیازمند کسب توانمندی‌ها و صلاحیت در زمینه‌های فناوری، اقتصادی، اجتماعی، فکری، مدیریتی، رهبری، اخلاقی، مذهبی، محیطی، جهانی و بین‌المللی، فردی، پژوهشی، فرهنگی، سیاسی و غیره است (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶). بنابراین، انجام دادن وظایف و فعالیت‌های آموزشی و مدیریتی آن باید به افراد شایسته و توانمند و صاحب صلاحیت سپرده شود. صاحب‌نظران متعددی (وتن و کمرون^۱، ۱۹۹۸، لای جون^۲، ۲۰۰۱، کنیلا، دنیس^۳، ۱۹۲۹، بلانچارد^۴ و همکاران، ۱۹۹۶، اسکات و ژافه^۵، ۱۹۹۱، جهانیان، ۱۳۸۵، عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶) به اهمیت و نقش توانمندسازی مدیران آموزشی اشاره کرده‌اند.

■ یافته‌های پژوهش

سؤال اول: مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران کدام‌اند؟ برای پاسخ دادن به سؤال بالا، مبانی نظری و پیشینه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور، به‌طور دقیق و گسترده در ابعاد گوناگون و با تأکید ویژه بر توانمندسازی مدیران آموزشی مطالعه شد. تعداد چند زیرمؤلفه توانمندسازی مدیران استخراج و پس از نظرسنجی از صاحب‌نظران و اعمال اصلاحات در چهار مؤلفه اصلی با عناوین جو سازمانی، ساختار سازمانی، ویژگی‌های فردی مدیریت و مهارت‌های مدیریت نام‌گذاری و طبقه‌بندی می‌شود.

سؤال دوم: عملکرد مدیران آموزشی در وضعیت کنونی در هر مؤلفه چگونه است؟

با توجه به نتایج به دست آمده، از نظر مدیران؛ چهار مؤلفه مهارت‌های مدیریت، ویژگی‌های فردی مدیریت، جوسازی و ساختار سازمانی از مؤلفه‌های توانمندسازی عملکرد آن‌هاست.

به عبارت دیگر، به‌نظر مدیران در بین مؤلفه‌های توانمندسازی عملکرد آموزشی، مؤلفه مهارت‌های مدیریت بیشترین تأثیر و مؤلفه ساختار سازمانی کمترین تأثیر را در عملکرد آموزشی مدیران دارد.

سؤال سوم: عملکرد مدیران آموزشی بر مبنای توانمندسازی آن‌ها، بر حسب مدرک تحصیلی چگونه است؟

براساس نظر مدیران و بررسی میزان میانگین عملکرد مدیران آموزشی که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد هستند با مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی کاردانی بودند با اطمینان ۹۵ درصد تفاوت آشکاری وجود دارد. براساس نتایج به

دست آمده مدیران دارای مدرک کارشناسی ارشد و کارشناسی از مدیران دارای مدرک تحصیلی کاردانی و دیپلم توانمندترند.

سؤال چهارم: عملکرد مدیران آموزشی بر مبنای توانمندسازی آن‌ها بر حسب میزان سابقه مدیریت چگونه است؟

نتایج بیان‌گر آن است که بین میانگین عملکرد مدیران آموزشی دارای سابقه مدیریتی بین ۳ تا ۶ سال با مدیرانی که دارای سابقه مدیریتی بیش از ده سال بودند، با اطمینان ۹۵ درصد تفاوت آشکاری وجود دارد. همچنین براساس نتایج آماری مدیرانی که سابقه مدیریتی بیش از ده سال دارند، توانمندتر از مدیرانی هستند که سابقه بین ۳ تا ۶ سال دارند.

سؤال پنجم: عملکرد مدیران آموزشی بر مبنای توانمندسازی آن‌ها بر حسب جنسیت چگونه است؟

نتایج نشان داده که میانگین عملکرد مدیران آموزشی زن و مرد بر مبنای توانمندسازی آن‌ها تقریباً یکسان است و تفاوت چندانی بین میزان آن‌ها مشاهده نمی‌شود.



در پاسخ به سؤال اول مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی مدیران شامل ساختار سازمانی، جوسازمانی، مهارت‌های مدیریت و ویژگی‌های فردی مدیریت طبقه‌بندی شد که نتیجه آن با طبقه‌بندی عبداللهی (۱۳۸۳) و جهانیان (۱۳۸۵) هماهنگی دارد. در پاسخ به سؤال دوم، تحقیق حاضر نشان داد که در بین مؤلفه‌های توانمندسازی عملکرد آموزشی مدیران، مؤلفه‌های مهارت‌های مدیریت بیشترین تأثیر و مؤلفه‌های ساختار سازمانی کمترین تأثیر را دارد. نتیجه تحقیق حاضر با تحقیق دیویس و نیواسترام (۲۰۰۲) همسو می‌باشد. در پاسخ به سؤال سوم نتیجه تحقیق حاضر نشان داد که با اطمینان ۹۵٪ میانگین عملکرد مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و کارشناسی با مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی کاردانی بودند، تفاوت آشکاری وجود دارد. نتیجه تحقیق حاضر با تحقیقات (دیویس نیواسترام، ۲۰۰۲؛ کالیداوتمن، ۲۰۰۵؛ بارسوزسیدنی، ۲۰۰۷؛ کاخن کینگ، ۲۰۰۹) همسو است. در پاسخ به سؤال چهارم نتیجه تحقیق نشان داد که با اطمینان ۹۵٪ میانگین عملکرد مدیران سابقه مدیریتی کمتر از ده سال با مدیران دارای سابقه مدیریتی بیش از ده سال تفاوت آشکاری وجود دارد. این بدان معنی است که داشتن تجربه در میزان توانمندسازی مدیران آموزشی مؤثر است. نتیجه تحقیق حاضر با تحقیق سلیمیان (۱۳۸۱) مبنی بر بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی ارتش که براساس آن نتیجه گرفت عوامل موقعیتی مدیران از قبیل نگرش، دانش و

۳۵ سال تجربه در یک کتاب

- عنوان کتاب: فراتجربه
- نویسنده: دکتر علی اصغر فانی
- سال انتشار: چاپ اول، ۱۳۹۰، ۱۱۰۰ نسخه
- ۳۱۲ صفحه، وزیری، ۵۰۰۰ تومان
- ناشر: انتشارات عابد (۶۶۵۶۶۶۶۶-۰۲۱)

دکتر علی اصغر فانی، استاد فعلی دانشگاه تربیت مدرس، چهره شناخته شده‌ای در آموزش و پرورش کشورمان است. در این کتاب، او تجربه‌های خود از تدریس غیررسمی در آموزش و پرورش، مدیریت در منطقه ۱۶، استان کردستان، وزارتخانه و بنیاد شهید را در نشستی که با گروهی از دوستان همفکر خود داشته، بیان کرده است. به عبارت دیگر، کتاب شامل گفت وگوها و واگویی‌های شفاهی دکتر فانی است که پس از ضبط و ثبت، ویرایش و تنظیم شده و به صورت کتاب حاضر ارائه شده است. دست به قلم شدن مدیران ارزشمند است، ولی همین نوع مستندسازی شفافیت را هم باید قبول کرد و در مقام بخشی از تجربه‌های مکتوب پذیرفت.



همه مدیران رده‌های گوناگون آموزش و پرورش از مدیران مدرسه گرفته تا مدیران ستادی می‌توانند از این کتاب استفاده کنند. آشنایی با تجربه‌های سی و چند ساله یک مدیر آموزشی در مجموعه‌ای با بیش از ۳۰۰ صفحه، به طور قطع فراز و فرودهایی دارد که برای هر کس حاوی نکته‌هایی است. البته به قول یکی از معلمان سابق منطقه ۱۶ و یکی از مدیران وزارتی که دکتر فانی هنگام بیان تجربیاتش به نوعی از فعالیت‌های آن‌ها انتقاد کرده است، ممکن است راوی در بیان این تجربه‌ها یک طرفه به قاضی رفته و صرفاً خدمات خود را از زاویه دید خویش بیان کرده باشد یا شاید از افرادی که از آن‌ها یاد کردیم، به خوبی سخن نگفته و حتی آنان را زیر سؤال برده باشد. در اینجا باید گفت که این کتاب تجربه‌های آقای فانی و برداشت‌های ایشان است. اگر قبول ندارید یا نقدی بر برخی نکته‌های کتاب دارید، دست به قلم شوید و بنویسید. البته اگر آقای فانی هم در تجدید چاپ کتاب خود، جایگاهی برای این نقدها قائل شود، قابل ستایش است.

تجربه و عوامل موقعیتی کارکنان از قبیل دانش و تجربه در توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد، همسو می‌باشد.

در پاسخ به سؤال پنجم نتیجه تحقیق حاضر بیانگر آن است میانگین عملکرد مدیران آموزشی مرد و زن بر مبنای توانمندسازی آن‌ها تقریباً یکسان است و جنسیت در میزان عملکرد آن‌ها تأثیری ندارد.

بنابراین با توجه به نتایج پژوهش حاضر و مقایسه آن با نتیجه تحقیقات دیگران؛ به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود:

- از آنجا که مدیریت توانمند به خصوص در آموزش و پرورش یکی از ضرورت‌های جامعه امروزی است به استخدام مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی بالاتر هستند توجه بیشتر داشته باشند.

- به نظر می‌رسد مدیران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد توانمندترند.

- از آنجا که به کارگیری مهارت‌های مدیریت یکی از مؤلفه‌های مهم در توانمندسازی مدیران است، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزش ضمن خدمت متوالی درباره مهارت‌های مدیریت به خصوص مهارت انسانی و اهمیت استفاده از آن‌ها در هنگام مدیریت، برای مدیران آموزشی برگزار کنند.

منابع

۱. اسکات سینتیا دنیس ژافه (۱۹۹۱)؛ توانمندسازی کارکنان، مترجم: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۵.
 ۲. آقاپار، سیروس، توانمندسازی؛ «روش نوین در محیط رقابتی»، تدبیر، شماره ۱۵۳.
 ۳. قره‌شلاقی، بدری، جعفرصادق؛ «بررسی رابطه جوسازمانی با شیوه‌های کنترل دانش‌آموزان در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۸۰-۷۹»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۰.
 ۴. بلانچارد، کن، جان کارلوس و آلن راندولف (۱۹۹۶)؛ مدیریت توانمندسازی کارکنان، مترجم: مهدی ایران‌نژاد، تهران، مدیران، ۱۳۷۸.
 ۵. جهانیان، رمضان، پایان‌نامه دکترای تحت عنوان «ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب ادراکی برای مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی کشور»، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۸۵.
 ۶. سلیمیان، معصومعلی، «بررسی و شناخت عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران و طراحی و تعیین الگوی مناسب»، رساله دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۸۱.
 ۷. عبدالهی، بیژن و نوه‌ابراهیم، عبدالحجیم؛ «توانمندسازی کارکنان»، کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، ویرایش، ۱۳۸۶.
 ۸. عبدالهی، بیژن؛ «طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری»، پایان‌نامه دوره دکتری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم تهران، ۱۳۸۳.
 ۹. کنیلا، دنیس؛ توانمندسازی منابع انسانی، مترجمان: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، معصومعلی سلیمیان، تهران، مدیران، ۱۳۸۳.
 ۱۰. گمینیان، وجیهه؛ «توانمندسازی در آموزش و پرورش»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، معاونت برنامه‌ریزی و توسعه مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶، ص ۱۱۳ - ۱۱۱، ۱۳۸۲.
- منابع انگلیسی در دفتر مجله موجود است.

عنوان دوره: مدیریت مدرسه محور | کد دوره: ۹۱۴۰۱۵۱۷

زیر نظر: مرکز برنامه ریزی و آموزش نیروی انسانی و دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی

دکتر محرم آقازاده | دکتر حیدر تورانی

چالش های مفهومی ناظر بر
رویکرد مدرسه محور

آموزش و بهسازی رهبری سازمانی؛

کلیدواژه ها: آموزش، بهسازی، سازمان، رهبری و

مدیریت

تعاریف رهبری

صاحب نظری، رهبری را ارتباط میان افرادی دانسته است که در آن یکی می کوشد تا دیگران را به سمت هدفی معین سوق دهد. (ایوانسیویچ^۱، ۱۹۷۷). به اعتقاد تری^۲ (۱۹۶۹) رهبری عبارت است از: «عمل تأثیر گذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف های گروهی تلاش کنند.» تنیام (۱۹۶۱) رهبری را به منزله تأثیر گذاری بین افراد تعریف می کند که در شرایطی اعمال می شود تا به وسیله فراگرد ارتباط به سوی تحقق هدف یا هدف های خاصی معطوف شود. استونر^۳ (۱۹۹۵) در کتاب مدیریت تعریف دیگر را ارائه می دهد: «فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت های گروه و اعضای سازمان» (پارسائیان، اعرابی، ۱۳۷۵). کونتز و اودانل^۴ (۱۹۵۹) معتقدند که رهبری نفوذ در مردم است برای به تبعیت کشاندن آن ها و رسیدن به مقصودی مشترک.

اشاره

بنیس در مقاله ای با عنوان «چهار قابلیت رهبری» می نویسد، وجود رهبری کارآمد در سازمان ها به منظور هویت بخشیدن به نیروی انسانی از طریق انرژی دادن و «تفویض اختیار» ضروری به نظر می رسد. تفویض اختیار به این صورت در کارکنان متجلی می شود:

احساس می کنند وجودشان برای سازمان مهم است
به کار علاقه مند و پر شور می شوند؛

خود را جزء گروه احساس می کنند؛

به آموزش و رشد خود اهمیت می دهند و

به اعتلای کارکرد خود علاقه مند می شوند.

به نظر می رسد لحاظ چنین ویژگی هایی در تعریف رهبری، آن را در جایگاهی متفاوت از مفاهیم عادی مدیریت قرار می دهد.

ویژگی‌های مدیران	ویژگی‌های رهبران
انتصابی هستند. سلسله‌مراتبی هستند. اهداف سازمانی اولویت دارد. وجودشان برای برخورد با پیچیدگی‌هاست. اداره می‌کنند. نگهداری می‌کنند. دیدگاه محدود دارند. وضع موجود را می‌پذیرند. به کارایی توجه بیشتری دارند. به اهداف نگرشی غیرشخصی و انفعالی دارند. در جایگاه‌های پرمخاطره کار نمی‌کنند. ترجیح می‌دهند با افراد کار کنند. در رهبری عضویت ضرورت ندارد.	از درون گروه ظهور می‌کنند. سلسله‌مراتب وجود ندارد. اهداف پیروان مورد نظر است. با ایجاد تغییر سروکار دارند. ابداع می‌کنند. بهبود می‌بخشند و بر افراد تمرکز دارند. به دوردست توجه می‌کنند. با وضع موجود در جدال است. به اثربخشی توجه بیشتری دارند. به اهداف نگرشی شخصی و فعال دارند. در جایگاه‌های پرمخاطره کار می‌کنند. با کارهای فکری سروکار دارند. در مدیریت عضویت شرط است.

■ «رهبری» یا «مدیریت»

بسیاری از نویسندگان دو واژه مدیریت و رهبری را به معنای واحدی تعبیر می‌کنند، اما این دو مقوله تفاوت‌های عمده‌ای دارند:

- همه رهبران مدیر، اما همه مدیران رهبر نیستند.
- «مدیر» عنوان شغلی است که احراز یا اعطای می‌شود، در حالی که «رهبر» دارای مفهوم ذهنی و نظری، همراه با بار عاطفی است.

بسیاری از سازمان‌ها مدیریت مطلوب اما رهبری ضعیفی دارند. مدیریت به کسانی که این تفاوت را تأیید می‌کنند، بر جنبه‌های اداره امور زیر تأکید می‌ورزد:

نظام‌های سازماندهی، برنامه‌ریزی، دستیابی به اهداف و اعمال دیدگاه‌ها و کنترل.

در گذشته، مدیریت به چهار پنج وظیفه طبقه‌بندی می‌شد، یکی از آن‌ها «رهبری» بود که مانند دیگر وظایف مدیر، باید به آن نیز توجه می‌شد.

بعضی نویسندگان معتقدند «رهبری» فراسوی وظایف مدیریتی است و ویژگی‌های منحصر به فرد دارد. از نظر آن‌ها رهبری انگیزش، الهام‌بخشی و راهنمایی را در بر می‌گیرد و فرایندی پیچیده و نیازمند استعدادهای خاص است.

■ گستره نفوذ رهبری

رهبری، به مثابه یکی از وظایف مدیریتی یا اصلی و محوری در عملکرد سازمانی، مباحثی مهم را در مورد ماهیت خود، به دنبال دارد. ام. مک کال، در گزارشی فنی با نام «رهبران و رهبری» می‌نویسد: «بررسی عملکرد مدیران و رهبران در محیط کار، با عملکرد آنان به صورت نظری و منظم در کتاب‌های درسی تفاوت بسیاری دارد. براساس مشاهداتی دقیق، برخی از ویژگی‌های فعالیت مدیریت را بیان می‌کنیم.

تعدد فعالیت‌ها

فعالیت‌های کوتاه‌مدت

تعاملات اجتماعی زیاد، اغلب جدا از گروه کاری (خارج از محیط کار)

ارتباطات اکثراً شفاهی و از طریق تماس متقابل

پذیرش تغییر به مثابه حقیقتی مداوم.

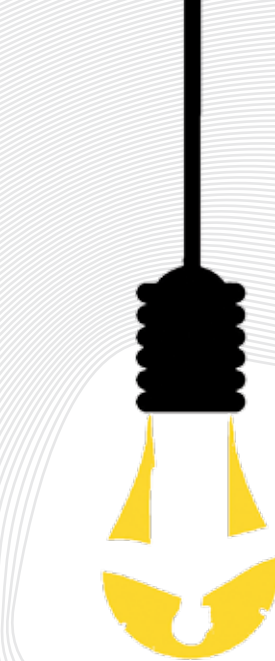
آگاهی از موارد فوق در بهبود رهبری مؤثر است. برای مثال به نظر می‌رسد برنامه‌های آموزشی از قبیل «روش‌های تجزیه و تحلیل مشکلات و تصمیم‌گیری» که موضوعی عمومی در آموزش مهارت‌های مدیریتی است (باتوجه به این واقعیت که زندگی روزانه مدیر ارشد همراه با تنش و اضطراب است) کاربردی محدود داشته باشد. روی هم رفته، شواهد تحقیقی درباره میزان نفوذ و تأثیر رهبران بر زیردستان و بازده کار آن‌ها مبهم است. پاره‌ای از شواهد که تا حدی قابل اطمینان هستند، به شرح زیر است:

۱. روابط همکارانه رهبران و زیردستان، کارایی گروهی را بهبود می‌بخشد.
۲. ممکن است انگیزه و تعهد زیردستان با مشارکت‌دادنشان در بعضی تصمیم‌گیری‌ها افزایش یابد.
۳. تخصص فنی رهبر برای تأمین و حفظ نفوذ و تأثیر بر زیردستان ضروری است.
۴. تأثیر همه‌جانبه، رهبر را قادر می‌سازد که گروه را از طریق اعطای منابع مورد نیاز سرزنده و فعال نگه دارد.
۵. یکی از ویژگی‌های مهم رهبری، طبیعت دوجانبه آن است؛ بدین معنی که ممکن است رفتار رهبری نتیجه رفتار زیردستان یا به عکس باشد.
۶. انگیزه شخصی بالا پیش‌نیازی عمده برای رهبری و فائق آمدن بر مشکلات، پیچیدگی‌های حاد، فشار کاری و مسئولیت‌هاست.

رهبری هدیه‌ای نیست که در بدو تولد به فرد اعطا شود. عوامل کنشی متقابل بی‌شماری، در هر زمان، وجود دارند که نه فقط کارایی رهبر بلکه استعداد ذاتی فرد را در رهبری مشخص می‌سازند. در بسیاری از فرضیه‌ها که رهبران کنترل بیشتری بر اوضاع و محیط کار خود دارند، مواردی هست که تأثیر قدرت رهبری را خنثی می‌کند، از قبیل: اعتصاب، بلایای طبیعی، کمبود مواد اولیه و... همچنین برخلاف تصور افراد خوش‌بین، همیشه رهبری از رأس هرم سازمانی اعمال نمی‌شود. وجود رهبری در هر سمت، برای کارایی سازمان الزامی است. در حقیقت، او به مثابه رئیس به کار خود می‌پردازد و مدیران و سرپرستان مبتکر با همکاری و هماهنگی، سبب ایجاد دستاوردهای موفقیت‌آمیز برای سازمان می‌شوند. ساختارها، نظام‌های

دو مکتب کلاسیک و رفتاری مدیریت، دستورالعمل‌های متفاوتی درباره مفهوم رهبری صادر کرده‌اند





مطالعات جدید در این زمینه به گزارش استوگدیل به روش‌شناسی آن کمک کرده و نتیجه کار رضایت‌بخش بوده است. این پژوهش‌ها ویژگی‌های مرتبط و شاخص‌های دقیق سنجش آن‌ها را مشخص کرده و به جای پرداختن به ارتباطات فردی، بر الگوهای شخصیتی یا رفتاری متمرکز است.

■ قدرت و نفوذ رهبری

مطالعه کارایی و تأثیرگذاری رهبر، با در نظر گرفتن منبع و میزان قدرت آنان و روش اعمال قدرت بر همکاران و زیردستان، حوزه پژوهشی جدیدی است. به‌طور کلی قدرت توانمندی فرد برای تأثیر و نفوذ بر دیگران است. در هر سازمانی، به طور کلی قدرت به دو گونه متجلی می‌شود: «قدرت سمت» و «قدرت شخصی».

■ **قدرت سمت:** تأثیر بالقوه رهبر به اختیارات واگذار شده به او بستگی دارد.

■ **قدرت شخصی:** نفوذ تأثیر بالقوه فرد که برخاسته از مشخصات ذاتی و شخصیتی اوست.

مؤثرترین ویژگی‌های قدرت شخصی رهبر، مهارت او در پیگیری توانایی‌های اعمال شده، جنبه شخصیتی و وفاداری است.

فرنج و راون پنج منبع قدرت را به همراه تأثیرگذاری و نفوذ به‌صورت زیر مطرح کرده‌اند:
پاداش: از طریق اعطای ترفیع، مزایا و...
زورگویی: از طریق اعمال زور و تنبیه به صورت تنزل مقام، اخراج و...
قانونی: از طریق اعمال اختیارات

کارشناسی: از طریق توانایی متقاعد کردن، برپایه حقایق و کارشناسی (کارشناسی‌های فنی و...)

منبع (مرجع): از طریق تحسین برخی ویژگی‌های رهبر توسط حامیان و پیروان.

برای درک عمیق فرایند نفوذ تأثیرگذاری رهبر و زیردستان، باید شناختی دوجانبه داشت. زیردستان از رهبری انتظار جهت‌دهی، الهام‌بخشی، حمایت و راهنمایی دارند؛ رهبر نیز از زیردستان انتظار عملکرد صحیح، روابط دوستانه و حتی گاهی اعمال قدرت دارد. چنین موازنه تأثیرگذاری سبب بهره‌گیری رهبر از «قدرت سمت» و حصول اطمینان از سازندگی آن می‌شود.

با وجود اینکه مفاهیم فرایندهای تأثیرگذاری مبهم‌اند، بررسی‌ها و مطالعات گسترده، دستاوردهای چشمگیری را به ارمغان آورده‌اند؛ از جمله:

- فرایندهای نفوذ و تأثیرگذاری رهبر و زیردستان دوجانبه است و هر دو قطب برای اصلاح رفتار خود تلاش می‌کنند

- رهبران تأثیرگذار بیش از «قدرت سمت» به «قدرت شخصی» تأکید دارند؛ گرچه هر دو قدرت مورد نیاز است.

- رهبران به اختیارات گسترده‌ای نیاز دارند.

درونی و هم‌چنین عوامل برون‌سازمانی می‌توانند توانایی رهبران و کارکنان را محدود کنند، بنابراین، میزان کارایی رهبری سازمان به شیوه استفاده از مهارت‌ها و ترفندها برای رفع مشکلات این محدودیت‌ها بستگی دارد.

در تحقیقات مرتبط با ویژگی‌های رهبران، نتیجه و هدف مورد نظر به‌دست نیامده، اما پژوهش‌های مستمر، دستاوردهایی دارد که می‌توان آن‌ها را با نظریات و اطلاعات روش‌های دیگر تلفیق کرد. تحقیقات در مورد خصوصیات و مهارت‌ها، نشان داده است که رهبران تأثیرگذار به انجام دادن کارهایی به‌شرح زیر تمایل دارند:

- به کسب نتیجه و عمل‌گرایی بیش از روش‌ها، خط مشی‌ها، آرمان‌گرایی و فلسفه‌گرایی علاقه‌مندند.

- رهبران در مقایسه با همکاران خود در مواجهه با ناکامی‌ها فشارهای روحی، بلوغ فکری (رشد)، استقامت، پشتکار، انرژی و صبر و شکیبایی بیشتری دارند.

- آن‌ها قادرند فشارهای به‌وجودآمده از سوی افراد را به‌جای نادیده گرفتن تعارضات بالقوه تحمل کنند و می‌توانند برای حل مشکلات مربوط به کار ارتباط‌های لازم را برقرار کنند.

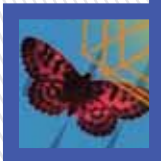
- توانایی بالای مدیریتی، مهارت‌های فنی، ابتکاری و روابط انسانی خوبی دارند.

- بیشتر به خود کار علاقه‌مندند تا مزایا و شرایط آن.
- شعور، دانش، شناخت، موفقیت و شرایط اقتصادی، اجتماعی و شوخ‌طبعی آن‌ها بیش از همکاران هم‌سطح خودشان است.

- به‌جای اینکه مرموز باشند، رفتاری صادقانه و صمیمی با کارکنان دارند.

- به‌جای خودرأی بودن به مشارکت همکاران خود در برنامه‌ریزی، حل مشکلات و اتخاذ تصمیمات علاقه‌مندند.

رهبران تأثیرگذار
به‌وسیله اعتماد
و احترام به
زیردستان به
آنان اختیاراتی
می‌دهند



ساختارها،
نظام‌های درونی و
هم‌چنین عوامل
برون‌سازمانی می‌توانند
توانایی رهبران و
کارکنان را محدود
کنند، بنابراین، میزان
کارایی رهبری سازمان
به شیوه استفاده از
مهارت‌ها و ترفندها
برای رفع مشکلات این
محدودیت‌ها بستگی
دارد

- روش اعمال قدرت برای رسیدن به اهداف، بسیار مهم است. ممکن است تأثیر از طریق همکاران مورد استقبال، مردود یا با صبر و تحمل پذیرفته شود.

- رهبران تأثیرگذار در اعمال قدرت، هوشیارانه اقدام می‌کنند و نسبت به نتیجه کار و احتمال آسیب به نفی افراد حساس‌اند.

- هرگاه اعمال قدرت به‌منظور الهام‌بخشی و تشویق زیردستان باشد، برای سازمان و کارکنان، نویدبخش و کارآفرین و اگر برای سلطه و کنترل بر آنان باشد، بازدارنده است.

- رهبران موفق ترکیبی از روش‌های مثبت و منفی را در اعمال قدرت اکتسابی به کار می‌گیرند.

■ شیوه رفتار رهبران

بسیاری افراد، رهبری را خصیصه‌ای ذاتی در وجود فرد می‌پندارند؛ ولی رهبری چیزی جز تلفیق و ترکیب مهارت‌های پیچیده و اکتسابی با هم نیست. انسان‌ها رهبر زاده نمی‌شوند؛ با تلاشی پیگیر می‌توان مهارت‌های مربوط به رهبری را کسب کرد (هژبر، ۱۳۷۴). بیش از پنجاه سال رایج‌ترین راه مطالعه در خصوص رهبری تکیه بر صفات متمایز رهبر بوده است. عقیده بر این بود که صفات و خصایص شخصی ذاتی مانند هوش، بیان خوب، دانش، ظاهری مناسب و... تعیین‌کننده رهبری خوب است. این‌گونه مطالعات فردی برای تبیین رهبری به نتایج روشنی نرسید، از این‌رو نظریه‌های رهبری بر رفتار رهبر متمرکز شد (هرسی و بلاتچارد، ۱۹۹۹).

در این‌گروه از نظریات به‌جای آنکه دنبال تعیین خصوصیات رهبری باشیم، در پی آنیم تا دریابیم سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند. محققانی که در خصوص شیوه رهبری تحقیق کرده و تصمیم گرفته‌اند، معتقدند ضرورتاً رهبری شامل دو نوع رفتار عمومی یعنی رفتارهای وظیفه‌ای (وظیفه‌مدار) و رفتارهای ارتباطی (رابطه‌مدار) است. شالوده این تحقیق نیز بر مبنای همین دو رفتار است. رفتارهای وظیفه‌مدار تحقق هدف‌ها را تسهیل می‌کند و کمک می‌کند اعضای گروه به هدف خود برسند. رفتارهای ارتباطی کمک می‌کند تا زیردستان نسبت به خودشان و دیگران و موقعیتی که در آن هستند، احساس آرامش و راحتی کنند. هدف اصلی بحث‌های رفتاری رهبری توضیح این مطلب است که چگونه رهبران می‌توانند با ترکیب این دو نوع رفتار، رفتار زیردستان را برای رسیدن به هدف تحت تأثیر قرار دهند (هژبر، ۱۳۷۴).

تفاوت بین نظریه‌های رفتاری و شخصیتی (از نظر کاربردی) در گرو مفروضاتی است که نظریه‌های مزبور بر آن اساس قرار می‌گیرند. اگر قابلیت اعتماد نظریه‌های شخصیتی به اثبات می‌رسید، در آن صورت بایستی گفته می‌شد که برخی افراد رهبر به دنیا می‌آیند؛ به این ترتیب

فرد یا آن ویژگی‌ها را داشت یا خیر. از سوی دیگر، اگر رفتارهای خاص می‌توانست معرف رهبران موفق باشد، در آن صورت می‌توانستیم اصول رهبری را تدریس کنیم. تردیدی نیست که این موضوع به اندازه کافی هیجان‌انگیز می‌شد، زیرا بدان معنی بود که می‌توان بر تعداد رهبران موفق افزود. اگر آموزش می‌توانست کارساز باشد آن‌گاه می‌توانستیم تعداد بسیار زیادی رهبر موفق یا اثربخش تربیت کنیم و به جامعه تحویل دهیم. (پارساتیان، اعرابی، ۱۳۷۶).

محدودیت‌های طرح‌شده در نظریه ویژگی‌های فردی رهبری، محققان را به جست‌وجو در جنبه‌های دیگر واداشت. طی دهه اخیر حرکتی عظیم درباره ویژگی‌های رفتاری رهبر انجام شده، اما حرکت اصلی در این مورد از ابتدای دهه ۱۹۴۰ آغاز شده است. تحقیقاتی که در خصوص اصل رهبری از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۶۰ صورت پذیرفته، بیشتر بر روی شیوه‌های رفتاری رهبر تمرکز داشته است. ناکام ماندن محققان در حوزه تحقیقات مشخصه‌های نظریه‌ها آنان را به مطالعه در خصوص رفتارهای انجام شده توسط رهبرانی خاص مجبور کرد. آنان بر این گمان بودند که رهبران قدرتی عالی دارند که در رفتارشان قابل مشاهده است (حاجی، ۱۳۸۶). به عبارت دیگر، نظریه‌های رفتاری، مانند نظریه خصوصیات فردی رهبر، رهبری را عاملی اصلی در عملکرد و نگهداری منابع انسانی می‌داند (رضائیان، ۱۳۸۳). اما در این‌گروه از نظریات، به جای صفات شخصی، بر آنچه رهبران انجام می‌دهند، تأکید می‌کند. یعنی این‌گروه از نظریات در پی آن هستند که دریابند سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با زیردستان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند (الوانی، ۱۳۸۲). مطالعات زیادی برای پیدا کردن بهترین این شیوه‌ها انجام شده است.

برخی مطالعات اولیه در دانشگاه دولتی اوهایو در اواخر سال ۱۹۴۰ براساس یافته‌های استاگدیل^۵ (۱۹۴۸) با تأکید بر اهمیت توجه بیشتر به رفتارهای رهبری تا خصوصیات شخصی وی صورت گرفت. گروه دیگری از محققان در دانشگاه میشیگان مطالعاتی ترتیب دادند تا نشان دهند چگونه رهبری در گروه‌های کوچک عمل می‌کند. سرانجام در اوایل سال ۱۹۶۰، بلیک و موتون نشان دادند که چگونه مدیران از رفتارهای وظیفه‌مدارانه و رابطه‌مدارانه خود برای ترتیب‌سازی سازمانی استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، مطالعات اوهایو، میشیگان، بلیک و موتون از اصلی‌ترین مطالعاتی هستند که به شدت از این نظریه حمایت می‌کردند.

بررسی رفتارهای رهبری همچنان ادامه دارد، برخی مفاهیم به دست آمده به شرح زیر است:
- رهبری در گیرالگوهای گوناگون رفتاری موجود، در محیط‌های پیچیده است.

- به دلیل ترکیب عوامل تعیین کننده؛ ممکن است چند الگوی مختلف به یک میزان در موقعیتی خاص تأثیرگذار و نوعی رفتار در شرایط دیگر نافذ باشد.

- در حال حاضر فهرست تأییدشده‌ای از رفتارهای رهبری موجود نیست اما رفتارهای جهت‌دار برای به نتیجه رساندن کار گروه و حمایت و نگهداری آن مهم هستند.

- رهبران با شرکت دادن همکاران و زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها و طرح‌های مناسب قادرند تعهدات و وفاداری آنان را افزایش دهند.

- رهبران تأثیرگذار؛ از زیردستان خود انتظار عملکرد مناسب داشته و با آن‌ها رفتار محترمانه دارند و آن‌ها را پشتیبانی می‌کنند.

- رهبران عموماً با تحسین، درک و شناخت و همچنین انگیزه‌های مالی برای نفوذ و ایجاد انگیزه در زیردستان تلاش می‌کنند.

- رهبران به وسیله ابتکار عمل، عملکرد گروه را بهبود و زمینه رضایت آن‌ها را فراهم می‌سازند.

- رهبران سعی می‌کنند به دفاع از کارکنان کناره‌گیر و کم‌توان بپردازند و آن‌ها را به مشارکت در کارها تشویق کنند

- رهبران برای تأثیرگذاری باید دارای خصلت و روشی انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند در شرایط نامشخص و مبهم به خوبی کار کنند. این توانایی، که در مواردی «پیچیدگی مفهومی» نامیده می‌شود، برای خلاقیت و پردازش اطلاعات مهم است و فرایندهایی از قبیل تحلیل موقعیت‌ها، ریشه‌یابی‌ها، چشم‌پوشی از آشفتگی‌ها و تجربه رفتارهای گوناگون را دربرمی‌گیرد.

- پذیرش احتمال خطر، نترسیدن از مشکلات و روبه‌رو شدن با کشمکش‌ها و تناقض‌ها جزء توانایی‌های رهبران تأثیرگذار و مدیران خلاق است.

تاکنون، پژوهش‌های مرتبط با رفتار نیز بی‌نتیجه باقی مانده‌اند. دو دلیل عمده این ناکامی عبارت‌اند از:

❑ توافق نداشتن پژوهشگران در مورد تعریف سطوح گوناگون رهبری؛ اصطلاحات مورد استفاده و انواع متغیرهای رفتاری، پیشرفت مقایسه موضوع را دشوار می‌سازد.

❑ در بسیاری از موارد، متغیرهای مرتبط با شرایط به حساب نمی‌آیند.

❑ مستندات

در اینجا، نظریات چارلز رینر و هاروی موریس را در خصوص رهبری که حاصل مشاهدات و دستاوردهایشان با مشارکت تعداد زیادی از مدیران در برنامه شبیه‌سازی است، ارائه می‌شود. سپس، با مقایسه مشاهدات و نتایج این پژوهش با پژوهش‌های دیگر، تطابق یا تناقض این دو رویکرد بررسی می‌گردد. مشاهدات و نظریات چارلز رینر و هاروی موریس به این شرح است.

• **اندوخته‌های رفتاری:** یکی از جنبه‌های مهم رهبری، دسترسی به اندوخته‌های رفتاری ناخودآگاه است که بنابر ضرورت، در موقعیت‌های گوناگون به کار گرفته می‌شوند. برنامه شبیه‌سازی فرصت‌های بسیاری را برای کسب تجربه رفتاری در اختیار شرکت‌کننده قرار می‌دهد، اما بارها دیده شده است که نیروی بالقوه رهبری تماماً به کار گرفته نمی‌شود. به نظر می‌رسد تمایل به هر اقدامی، با احتمال وجود خطر در شرایط ناآشنا به صورت توان تشخیصی کلیدی است. برنامه شبیه‌سازی، ارتباط بین رفتار شرکت‌کننده و تمایل به خطرپذیری (ریسک‌پذیری) را به وسیله نتیجه به دست آمده مشخص می‌سازد و ممکن است نتیجه آن را در شیوه کار واقعی عمومیت دهد. این ارتباط در اکثر آموزش‌های رهبری جاری، واضح و قابل درک نیست، بنابراین، رهبری در ابتدا داشتن بصیرت و بینش و پس از آن اقدام همراه با احتمال خطر برای اجرای آن است.

• **ریشه‌یابی:** رهبران تأثیرگذار برای جست‌وجوی راه‌حل فقط به ویژگی‌های آشکار آن بسنده نمی‌کنند بلکه عوامل بنیادی و ریشه‌های آن را نیز می‌کاوند. توان استنباط و نتیجه‌گیری از داده‌ها، با تعاریف خلاقیت و فرایند آفرینندگی وجه اشتراک زیادی دارد.

• **تعادل ظریف:** رهبران تأثیرگذار قادرند تعادلی ظریف میان عوامل متناقض حاکم در موقعیتی خاص به وجود آورند. برای مثال، آنان می‌توانند نسبت به محیط، هم‌زمان با دو دید متمایز بنگرند یا بین جنبه ذهنی (تصور) و عینی (واقعی) موضوعی تعادل برقرار کرده و بین تخیل و خرد، توازن ایجاد کنند. «انعطاف‌پذیری در روش» به آنان اجازه می‌دهد با جابه‌جایی این دو قطب از کارکردهایی گوناگون برای حل دشواری‌ها در زمان‌های مختلف استفاده کنند. برای مثال، می‌توان انعطاف‌پذیری و شوخ‌طبعی را نام برد که برای ایجاد انگیزه رویارویی با گروه‌های کم‌روحیه می‌تواند کارساز باشد.

• **کل گرای:** رهبران تأثیرگذار معمولاً این توانایی را دارند که از میان موارد مختلف چند موضوع کلیدی را انتخاب و باوجود عواملی که موجب از میان رفتن تمرکز می‌شوند، به حل مشکل (با تأکید بسیار بر آن موضوعات) بپردازند. برای مثال، آنان به تصویر جنگل، جدا از جزئیات و موارد حاشیه‌ای آن می‌نگرند و فقط جنگل را با درختان نظاره می‌کنند

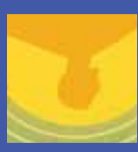
• **استعداد تفکیک و دسته‌بندی:** حل مشکلات و تعیین اولویت‌ها به وسیله توانایی رهبران تأثیرگذار، برای برقراری ارتباط با زیردستان مؤثر است. آنان از اعتراف به ندانستن و اهمای ندارند و نسبت به «فرایندها» بسیار حساس‌اند. سؤالات بسیاری مطرح می‌کنند و به شیوه کار خود -که بر پایه تحلیل‌های متداوم استوار است- اعتماد دارند.

• **اتخاذ تصمیمات:** رهبران تأثیرگذار شهامت اتخاذ تصمیمات ناخوشایند را دارند. آن‌ها می‌دانند که این

بسیاری افراد، رهبری را خصیصه‌ای ذاتی در وجود فرد می‌پندارند؛ ولی رهبری چیزی جز تلفیق و ترکیب مهارت‌های پیچیده و اکتسابی با هم نیست



یکی از جنبه‌های مهم رهبری، دسترسی به اندوخته‌های رفتاری ناخودآگاه است



تصمیمات ممکن است در آن زمان مقبول نباشند اما در بلندمدت به علت نیت خالصی که در اتخاذ آن‌هاست، مورد توجه قرار خواهند گرفت.

● **اعتماد به زیردستان:** رهبران تأثیرگذار به وسیله اعتماد و احترام به زیردستان به آنان اختیاراتی می‌دهند.

● **درون‌نگری:** رهبران تأثیرگذار به «درون‌نگری صحیح» گرایش دارند. آنان در مورد اقدامات خود می‌اندیشند و از نقاط قوت و ضعفشان آگاهی کامل دارند.

■ عوامل بازدارنده

ویژگی‌های شخصیتی و عوامل موجود در محیط کار ممکن است رهبر تأثیرگذار را از راه خود منحرف کند. برخی از این عوامل عبارت‌اند از:

- **ارزش سازمانی:** تفکرات کوتاه‌مدت، مثلاً انتظار به حداکثر رساندن سودآوری در مدت زمانی کوتاه، ابتکارات

راهبردی رهبر را فلج می‌کند.

- **درگیری و تعارضات درون‌گروهی:** برخی تصمیمات رهبران ممکن است به ایجاد رقابت، تعارض و در نتیجه بروز رفتار تنش‌زا و ناکامی در رسیدن به اهداف منجر بشود.

- **اعتماد شیف‌تگی:** رهبران به عارضه‌ای که به «عقدۀ جراحان» معروف است، دچارند. این عارضه عبارت است از نیاز به اعتقاد بی‌تزلزل دیگران نسبت به انجام دادن کار خود. «خود تردیدی» نداشتن در امر رهبری ضروری است اما از طرفی می‌تواند به مثابه شمشیری دولبه، علاقه آن‌ها را در نگرستن به راه‌حل‌های متناوب دیگر کم کند. - **خودشیفتگی:** برای رهبران همواره این خطر وجود دارد که از ابعاد واقعی رهبری چشم‌پوشی کنند و اصل را فدای فرع سازند. زمانی که تصویری در ذهن رهبر نقش می‌بندد، ممکن است حساسیتی برای حفظ آن در او

موضوعات مشترک	شیوه‌ها
خبرگی مرتبط با کار	دانش و مهارت‌های فنی و ادراکی برای اکثر رهبری‌ها لازم است. قدرت و نفوذ لازم برای نفوذ داشتن در دیگران (مثل متقاعد کردن)
روابط احترام‌انگیز و همکاری بین رهبر و زیردستان	مهارت‌های روابط انسانی (نواخت و گوش دادن) و مهارت‌های تسهیل‌کننده (قدرت بیان و ایفای نقش) برای ایجاد روابط مطلوب.
مشارکت در اتخاذ تصمیم	برخی از ویژگی‌های رهبر، زمینه را برای استفاده بیشتر از شرکت زیردستان در اتخاذ تصمیم، مستعد می‌سازد. رهبری جلسات، نیازمند مهارت‌های ادراکی است.
نفوذ از پایین به بالا و جانی	نفوذ از پایین به بالا، با دانش و تخصص بسیار، افزایش می‌یابد. مهارت‌های فنی و روابط انسانی برای نفوذ از پایین به بالا و جانی مهم‌اند.
انگیزه مدیریتی	انگیزه مدیریتی و سایر ویژگی‌ها (برای مثال: احترام به خود و تنش‌زایی) برای اداره شرایط مهم و بحرانی و فعالیت‌های اداری لازم‌اند.
دانش و مهارت‌های فنی و ادراکی برای اکثر رهبری‌ها لازم است. قدرت و نفوذ لازم برای نفوذ داشتن در دیگران (مثل متقاعد کردن)	دانش و مهارت‌های فنی و ادراکی برای اکثر رهبری‌ها لازم است. قدرت و نفوذ لازم برای نفوذ داشتن در دیگران (مثل متقاعد کردن)
مهارت‌های روابط انسانی (نواخت و گوش دادن) و مهارت‌های تسهیل‌کننده (قدرت بیان و ایفای نقش) برای ایجاد روابط مطلوب.	مهارت‌های روابط انسانی (نواخت و گوش دادن) و مهارت‌های تسهیل‌کننده (قدرت بیان و ایفای نقش) برای ایجاد روابط مطلوب.
برخی از ویژگی‌های رهبر، زمینه را برای استفاده بیشتر از شرکت زیردستان در اتخاذ تصمیم، مستعد می‌سازد. رهبری جلسات، نیازمند مهارت‌های ادراکی است.	برخی از ویژگی‌های رهبر، زمینه را برای استفاده بیشتر از شرکت زیردستان در اتخاذ تصمیم، مستعد می‌سازد. رهبری جلسات، نیازمند مهارت‌های ادراکی است.
نفوذ از پایین به بالا، با دانش و تخصص بسیار، افزایش می‌یابد. مهارت‌های فنی و روابط انسانی برای نفوذ از پایین به بالا و جانی مهم‌اند.	نفوذ از پایین به بالا، با دانش و تخصص بسیار، افزایش می‌یابد. مهارت‌های فنی و روابط انسانی برای نفوذ از پایین به بالا و جانی مهم‌اند.
انگیزه مدیریتی و سایر ویژگی‌ها (برای مثال: احترام به خود و تنش‌زایی) برای اداره شرایط مهم و بحرانی و فعالیت‌های اداری لازم‌اند.	انگیزه مدیریتی و سایر ویژگی‌ها (برای مثال: احترام به خود و تنش‌زایی) برای اداره شرایط مهم و بحرانی و فعالیت‌های اداری لازم‌اند.

ایجاد شود که به محافظه کاری در مقابل دیگر اقدامات احتمالی منجر گردد و احیاناً از کارایی بکاهد.

– **بله قربان گویی:** لفظی قدیمی و اشتباه که از گذشته میان مردم رواج یافته لفظ «بله قربان» است. در این صورت، با قرار گرفتن در محیطی دفاعی و وضعیت غیرعادی، احتمال خطر و شکست به سرعت افزایش می یابد.

مدیران هوشیار با آگاهی از این عوامل خطر آفرین می توانند از آن ها پرهیز کنند.

■ موضوعات مشترک

جدول شماره ۲، تلاشی فراگیر برای تلخیص و جمع بندی مباحث مرتبط با رهبری نیست بلکه کوششی برای نشان دادن نکات برجسته پنج روش متفاوت است که پژوهش اصول نظری منشعب از آن ها، حکایت از جنبه ای مشترک و پشتیبان آن ها دارد.



طی سال های گذشته مطالعات و تحقیقات متعددی در زمینه شناسایی رهبری، رهبری موفق و اثربخش و عوامل مؤثر در رهبری صورت گرفته است که هر یک به نوعی عامل یا عوامل خاصی را معرفی می کرد که برای همه موقعیت های رهبری به یک شکل به کار گرفته می شد. از این رو از دیدگاه صاحبان هر یک از این نظریه ها، رهبرانی موفق به حساب می آمدند که نتایج و پیشنهادات نهایی نظریه های مربوط را در همه موقعیت ها به کار ببرند (هاول^۶، ۱۹۸۶).

دو مکتب کلاسیک و رفتاری مدیریت، دستورالعمل های متفاوتی درباره مفهوم رهبری صادر کرده اند. کلاسیک ها مجموعه اصولی را وضع کردند که رهبران را ملزم می ساخت که به جنبه های ماشینی سازمان و بالا بردن بازدهی توجه کنند (عباس زادگان، ۱۳۷۲). از سوی دیگر، پیروان مکتب رفتاری به جنبه های انسانی سازمان ها و حفظ انعطاف گروه، توجه کردند (هیکس و گولیت^۷، ۱۳۷۲).

با این حال امروزه اعتقاد بر این است که هر دو مکتب مصداق دارند، اما هر کدام در شرایطی کاملاً متفاوت می توانند کاربرد داشته باشند (مقدس و کاشفی، ۱۳۶۸). به عبارتی، نظریه رهبری وضعی به ما کمک می کند که از عقاید کلاسیک و رفتاری در موقعیت های صحیح استفاده کنیم.

بررسی های افرادی چون «وود وارد، استاکر، برنز، لارنس و لورچ»^۸ به وضوح نشان می دهد که بهترین نوع سازمان بسته به موقعیت تغییر می کند. در یک قطب، سازمان های ماشینی قرار دارند که برای فعالیت های تکراری، یکنواخت و قابل پیش بینی مانند کتابداری و مشاغل همانند آن مناسب اند که در این مورد توجه بیشتر بر کارایی است و در قطب دیگر، سازمان های



با مجله های رشد آشنا شوید

مجله های رشد توسط دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می شوند:

مجله های دانش آموزی

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

- رشد کودک** (برای دانش آموزان آمادگی و پایه اول دوره دبستان)
- رشد نوآموز** (برای دانش آموزان پایه های دوم و سوم دوره دبستان)
- رشد دانش آموز** (برای دانش آموزان پایه های چهارم، پنجم و ششم دوره دبستان)
- رشد نوجوان** (برای دانش آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- رشد جوان** (برای دانش آموزان دوره متوسطه و پیش دانشگاهی)

مجله های بزرگسال عمومی

(به صورت ماه نامه و هشت شماره در هر سال تحصیلی منتشر می شوند):

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

مجله های بزرگسال و دانش آموزی تخصصی

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

- رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش آموزان دوره متوسطه)
- رشد آموزش قرآن
- رشد آموزش معارف اسلامی • رشد آموزش زبان و ادب فارسی • رشد آموزش هنر
- رشد آموزش 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 زیست شناسی
- رشد آموزش زمین شناسی • رشد آموزش فنی و حرفه ای • رشد آموزش پیش دبستانی

مجله های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، مدیران، مربیان، مشاوران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش جویان مراکز تربیت معلم و رشته های دبیری، دانشگاه ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می شوند.

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

• تلفن و نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸ - ۲۱



تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

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

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

نام مجلات در خواستی:

نام و نام خانوادگی:
تاریخ تولد:
تلفن:
نشانی کامل پستی:
استان: شهرستان: خیابان:
شماره فیش: مبلغ پرداختی:
پلاک: شماره پستی:

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

امضا:

♦ نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
♦ وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir
♦ اشتراک مجله: ۱۴-۷۷۳۳۹۷۱۳/۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۶۶۵۶-۲۱

♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۱۲۰۰۰۰ ریال
♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۸۰۰۰۰ ریال

زنده قرار دارند که مناسب فعالیت‌های خلاق و ابداعی هستند و در واحدهای کاری مانند مراکز ورزشی، هنری یا آزمایشگاه‌های تحقیقی یافت می‌شوند. (گوئل کهن، ۱۳۷۲).

در سال‌های اولیه ۱۹۹۰ میلادی، فردریک تیلور^۱، از بنیان‌گذاران اصلی مدیریت علمی، معتقد بود بهترین راه برای افزایش بازدهی در سازمان این است که رموز یا فنون در روش‌های مورد استفاده کارکنان بهبود یابد. لذا کارکنان همچون ماشین‌هایی تصور می‌شدند که می‌باید اطاعت‌کننده بی‌چون و چرای دستورات رهبر باشند و رهبر را نیز فردی معرفی می‌کرد که باید وظیفه‌اش را به‌صورت برقرار کردن روند اجرای معیار شخصی خود برای دستیابی به اهداف سازمان و همین‌طور مورد توجه قرار دادن صرف نیازهای سازمان انجام دهد (بیان، ۱۳۷۲). در سال‌های بعد - یعنی دهه ۱۹۲۰ و اوایل ۱۹۳۰ - نهضت روابط انسانی توسط «لتون مایو»^۲ با دیدگاه‌هایی کاملاً مخالف با مکتب مدیریت علمی پایه‌گذاری شد. البته ایشان معتقد بودند که باید در کنار توجه به افزایش بازدهی و کارایی سازمانی، اثربخشی سازمان افزایش یابد. در نتیجه، وظیفه رهبر از دیدگاه این نظریه تسهیل دستیابی به اهداف مشترک در میان کارکنان ضمن فراهم کردن فرصت‌هایی برای رشد و پیشرفت شخصی پیروان در نظر گرفته می‌شد (عباس‌زادگان، ۱۳۷۲). لازم است بدانیم که نظریه‌ها و سبک‌هایی که پیرامون رهبری بیان شده‌اند، بسیاری دارند، ولی می‌توان آن‌ها را به‌طور کلی در سه دسته نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری، نظریه‌های رفتار رهبری و سبک‌های رهبری غالب خلاصه کرد. مدیران آشنا به چالش‌های مفهومی و خصوصیات و ویژگی‌های رهبری سازمانی، مدیرانی هستند که مدرسه‌محوری را با ویژگی‌های خاص خود رهبری می‌کنند.

پی‌نوشت

1. Ivancevich
2. Terry
3. Stoner
4. Koontz & O'Donell
5. Staggill, R.M.
6. Hawell, J.P
7. Hix * Gullet
8. Woodward, Stacker, Burns, Lawrens & Lorsch
9. Fredrick Taylor
10. Elton Mayo

منبع
1. Bennis. W. (1984). "The Four Competencies of Leadership," Training and Development Journal, August 1984.
2. McCall, M. W., Jr. (1977). "Leaders and Leadership: Of Substance and Shadow," Technical Report Number 2, Center for Creative Leadership, Raleigh, NC.
3. Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A St4rver of Theory and Reserch, Free Press, New York.