

مدیریت مدرسه

دوره یازدهم | بهمن ماه ۱۳۹۱ | شماره پی در پی ۹۰ | 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 منطقه بهره‌وری ما کجاست؟ * سردبیر *
- ۳ من می‌ترسم * دکتر محمد علی شامانی *
- ۴ مدیریت از منظر اسلام * اکرم مهدی زاده *
- ۸ تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها با شناخت هدف گذاری * معصومه دیودار *
- ۱۱ ویژگی‌های مدیران در تحول بنیادین * محمد کاظم کاظمیان *
- ۱۲ رهبری ۳۶۰ درجه * دکتر حیدر تورانی *
- ۱۶ رهبر تغییر * سمانه الهی *
- ۱۸ مشارکت، مشاهده و ... * مرتضی مجدفر *
- ۲۲ نقش مدرسو معلم در پرورش انگیزش پیشرفت در دانش آموزان * فضایل شاهماری، مدینه آدیگوزلی *
- ۲۴ مدرسه، بدون شرح! * شیبلا ملک *
- ۲۵ لطیفه‌های مدیریتی * اکرم مهدی زاده *
- ۲۶ الو! آتش نشانی * جعفر صادق آمیان *
- ۳۰ ظرافت‌های معلمی در ارتباط با تابلوی کلاسی * شعبان تنکابنی، انسیه مرتضی زاده *
- ۳۱ با همراهان *
- ۳۲ کتابخانه مدیریت مدرسه *



قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید باید با مدیریت آموزشی و آموزشی و آموزشی مرتبط باشد و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته باشد و متن اصلی نیز همراه آن باشد. چنانچه مقاله اخلاصه می‌کنید این موضوع را قید فرمایید. در مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کنند. مقاله‌هایی که یک خطر در میان دیگران را نشان می‌دهد و یا یک روش کاغذی با خط خوانده شده و یا ماشین شود. در مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم می‌پذیرد. محل قرار دادن جدول‌ها نمودارها، شکل‌ها و عکس‌ها در متن مشخص شود. شورای برنامه‌ریزی مجله در ردیف ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورت تأمین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی و شورای برنامه‌ریزی در مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ‌گویی به پرسش‌های خوانندگان بابت دیدار و زندگان آثار است. مجله از بایز فرستادن مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شود معذور است.



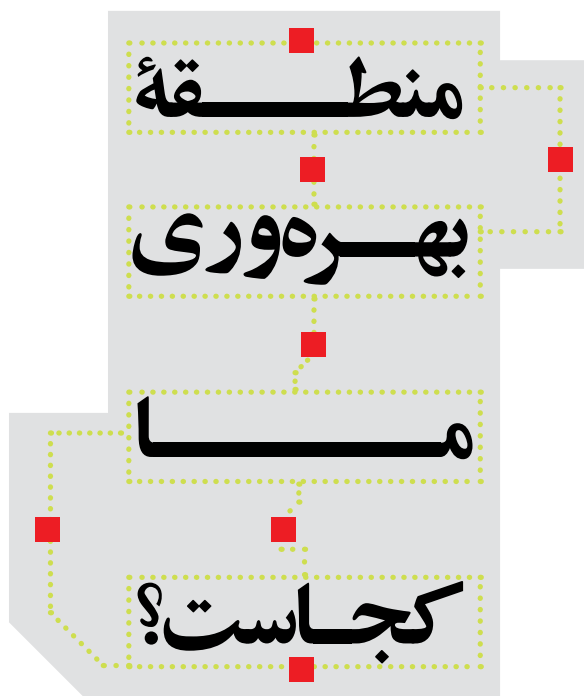
وقتی پل عابرپیاده را با سازه و معماری درست در جایی مناسب ایجاد می‌کنیم و عابران زیادی از آن به راحتی تردد می‌کنند، می‌گوییم این پل، کارآمد و اثربخش است. زمانی که پل عابر پیاده را با سازه و معماری درست در جایی نامناسب ایجاد می‌کنیم، یعنی جایی که عابران چندانی از آن عبور نمی‌کنند، می‌گوییم پل کارآمد ولی اثربخش نیست. اما وقتی پل عابرپیاده را با سازه و معماری نادرست در جایی مناسب ایجاد می‌کنیم، بدین معنی که عابران زیادی از آن عبور می‌کنند، اما به سختی و مشقت، می‌گوییم پل ناکارآمد ولی اثربخش است و بالاخره وقتی پل عابرپیاده را با سازه و معماری نادرست در محل نادرست ایجاد می‌کنیم، به‌طوری که عابری از آن گذر نمی‌کند، می‌گوییم پل نه کارآمد و نه اثربخش است.

همین‌طور:

زمانی که معلم ادبیات فارسی را در درس جغرافیا می‌گماریم، دفتر مدیر مدرسه را در طبقهٔ چهارم مدرسه مستقر می‌کنیم، سرایدار مدرسه را در داخل ساختمان مدرسه اسکان می‌دهیم، هفت دانش‌آموز را در یک سواری (سرویس مدرسه) جاسازی می‌کنیم، معلم مازاد

تاریخ را به کار دفتری منصوب می‌کنیم و... کارمان چه مفهوم و معنایی دارد؟ در این صورت یادمان باشد که نه درست کار کرده‌ایم نه کار درستی انجام داده‌ایم. نه کارآمدی داریم و نه اثربخشی و نه بهره‌وری. تک‌تک کارهایمان را به‌شیوه‌ای که ترسیم کردیم، تجزیه و تحلیل کنیم، ببینیم کدام‌یک از کارهایمان کارآمد و اثربخش، کدام‌یک ناکارآمد و اثربخش و بالاخره کدام‌یک ناکارآمد و غیراثربخش است. بدین ترتیب، می‌توانیم به تدریج کارهای مدرسه را سروسامان دهیم و به سوی اثربخشی و کارآمدی پیش ببریم. منطقهٔ بهره‌وری در مدرسهٔ ما منطقه‌ای است که هم کارآمدی داریم و هم اثربخشی؛ یعنی هر کسی را در جایگاه مناسب به‌کار گیریم و هر چیزی را در جای خود و از هر اتاقی در کاربری خودش استفاده کنیم. این‌گونه است که ساخت فیزیکی و ساخت رویه‌ای مدرسه به‌صورتی درست شکل می‌گیرد. این سازوکارها بدین معنی است که طراحی مدرسهٔ ما به‌گونه‌ای است که میل به بهره‌وری دارد و این میل به مفهوم همسو شدن سازوکارهای مدرسه با بهبود مستمر کیفیت است.

سر دبیر



هستی ترس

دکتر محمد علی شامانی



رازسروها



«هوراس فلچر» درباره ترس چنین می نویسد: «ترس مانند هوای گاز کربنیک دار است، مغز و روح را مسموم می کند و گاهی نیز سبب مرگ می شود»^۱. وقتی هیولای ترس در جان ما خانه می کند، نشاط و امید از خانه رخت برمی بندد و غمناکی مثل بختکی سنگین و سایه گستر در خانه ما خیمه می زند و «هراس همواره ترس از شکست»^۲ جان ما را تسخیر می کند. آنچه شاید از نگاه ما پنهان مانده، اثر «ترس» بر دیگران است. شاید گزافه نباشد اگر بگوییم، ترس هم مثل برخی از بیماری های مسری به دیگران سرایت می کند و آن گاه ناتوان تر از همیشه، درمانده و مستأصل آه و زاری می کنیم. ما خودمان مسئول هستیم. باید ترس را از خود دور کنیم. «تنها وقتی با قدرت، ملخ هواپیماییت را می چرخانی موتور روشن می شود، این که تعجب ندارد». به یاد بیاوریم، کلام جان بخش امیر ایمان را که فرمودند: «مردم از ترس ذلت، به سوی ذلت می شتابند»^۴ لطفاً به استقبال ذلت نروید.

منابع

۱. Fletcher پژوهشگر آمریکایی در امر تغذیه و پایه گذار روشی به نام «فلچرسم» (۱۹۱۹-۱۸۴۹). به نقل از کتاب پیروزی فکر، اورایزن اسنوت ماردن، ترجمه رضا سید حسینی، نگاه، چاپ بیست و سوم، ص ۳۰.
۲. یادداشت های مرد فرزانه، ریچارد باخ، ترجمه لیلا هدایت پور، مثلث، چاپ ۱۳۸۴، ص ۳۱.
۳. همان منبع، ص ۴۵.
۴. الناس من خوف الذل متعجلوا الذل، غرالحکم، ج ۲، ص

ما خودمان را به ترس هایمان سسجاق کرده ایم یا شاید ترس ها مثل کیف بغلی، همیشه در جیب سمت راست ما جا گرفته اند یا اینکه ترس مثل سایه ای در پی ماست؛ شاید هم به قول مولانا جلال الدین رومی، خیال ترس جان ما را لگدکوب کرده است. هر چه هست، ترس جزئی از وجود ما شده و به آن عادت کرده ایم و گاه آن را گرمی می داریم. ترس های شناخته شده و ترس های ناشناخته، هر دو در ما جریان دارند. بسیاری از ما سال های متمادی با ترس هایمان زیر یک سقف زندگی می کنیم و گاه از خیال گرگ (ترس) خواب راحت را تجربه نمی کنیم.

اغلب ما از حادثه، بیماری، مرگ، فقر و از دست دادن موقعیت شغلی و اجتماعی و... می ترسیم! مهم ترین تأثیر ترس «ایستایی» و «سکون» و تن سپردن به «مرداب» عادت هاست. از خود بیرون نزدن، در جای خویش، جاخوش کردن است و به قله پشت کردن. چنان که هراس سقوط از کوه هرگز ما را حتی به دامنه ها نیز نمی رساند. ترس، بیمارمان می کند و جانمان را مسموم؛ ناتوان می شویم. مثل موجودی آسیب دیده، تمام سلول های عصبی ما را نابود می کند و توان رفتن را از ما می گیرد و سرزمین وجودمان مثل زمینی بایر می شود. چهل پاره می شویم، ضعیف و ناتوان. می ترسیم، حتی از بیان حقیقت و حقیقت را پای مصلحت قربانی می کنیم.

عالم‌العارف

اکرم مهدی زاده

مدیر دبیرستان و پیش‌دانشگاهی ایشارگران علم و تقوا
شهرستان طبس

گفته درست باشد، خدا مرا ببخشد و اگر نادرست باشد خدا او را ببخشد.»

یک روز هنگامی که دبیر به مدرسه آمد، مدیر احساس کرد که وی بسیار خسته و ناخوش است. با او احوال‌پرسی گرمی کرد، دستانش را به گرمی فشرد و به وی چای تعارف کرد. از طرفی با توجه به اینکه مدیر با دبیر هم‌رشته بود، گفت: «اگر حالتان خوب نیست، بفرمایید استراحت کنید تا امروز من کلاستان را اداره کنم.» و چنین وانمود کرد که انگار هیچ اتفاقی نیفتاده است! این برخورد بزرگوارانه چنان روی آن دبیر مؤثر واقع شد که هیچ کلاس اخلاقی چنین کارساز نبود. بعد از آن، دبیر در کلاس‌هایی که به مدیر توهین کرده بود، به دانش‌آموزان گفت که در مورد ایشان اشتباه می‌کرده و بابت حرف‌های گذشته‌اش شرمند است.

در این زمینه مولای متقیان حضرت علی (ع) در جمله‌ای کوتاه فرموده‌اند:

«بزار ریاست و مدیریت، شرح و صدر و گشایش سینه است!».

◆ مهربان بودن و حسن خلق داشتن

چند سال پیش همکاری غیربومی وارد مدرسه‌ای شد. از آنجا که در بدو ورود، با مسئولی خشن و رفتاری نامناسب مواجه شده بود، بسیار ناراحت و متأثر بود و از آمدن به آن استان احساس ناراضیتی می‌کرد. مدیر سعی کرد با وی برخورد مناسبی داشته باشد، به او محبت کند و تا حد امکان موجبات راحتی و دلخوشی‌اش را فراهم آورد تا احساس هیچ‌گونه کمبودی نداشته باشد. به دنبال این رفتارهای دوستانه و مهربانانه پس از مدتی دبیر مذکور به آرامشی نسبی رسید و ذوق و علاقه کار کردن با دانش‌آموزان آن منطقه را پیدا کرد. به‌طوری که می‌گفت: «دوست دارم همیشه در اینجا خدمت کنم!»

نقش اخلاق مدیر در گرم نگه داشتن شوراهای برانگیختن انگیزه‌ها، انسجام واحدها، سرعت بخشیدن به

مدیریت از منظر اسلام

راهکارهایی برای افزایش مهارت مدیران در روابط انسانی از دیدگاه تعالیم اسلامی

اشاره

از میان انواع مدیریت، مدیریت آموزشی بااهمیت‌ترین و مؤثرترین نوع مدیریت است، زیرا موضوع آن «انسان» است. انسانی که نیازمند تعلیم و تربیت و رشد در تمام ابعاد جسمانی، عاطفی، اجتماعی، عقلانی و اخلاقی است. بدین ترتیب به نظر می‌رسد که ارتقای مهارت مدیران در ایجاد روابط انسانی موفق، کوششی بخردانه برای بالا بردن کیفیت تعلیم و تعلم انسان‌هایی است که بار سنگین تحول و پیشرفت فردی و اجتماعی را بر دوش دارند. در این مقاله، نویسنده سعی کرده است به پاره‌ای از مهم‌ترین ویژگی‌های یک مدیر موفق که منجر به ایجاد فضای مطلوب و مناسب انسانی در محیط آموزشی می‌شود، از منظر قرآن و نهج‌البلاغه و احادیث بپردازد و برخی از تجربیات کاربردی مدیران در این زمینه‌ها را مطرح کند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، اسلام، سعه صدر، حسن خلق، خشم.

رسول اکرم (ص) می‌فرماید:

من از فقر بر اتمم بیم ندارم، لکن از آنچه بر اتمم بیمناکم، سوءتدبیر است.

◆ داشتن سعه صدر

در ابتدای سال تحصیلی برنامه هفتگی تنظیم شده، مطابق میل یکی از دبیران نبود و مدیر از گوشه و کنار می‌شنید که این دبیر سر کلاس‌ها به وی اهانت می‌کند و او را نالایق در اداره امور می‌داند. مدیر سعی کرد عکس‌العملی نشان ندهد و با خود گفت: «اگر آنچه ایشان



توجه داشت و او را به شیوه‌های مختلف از لحاظ مالی و عاطفی حمایت می‌کرد. دخترک نیز از آن به بعد، هنگام بروز مشکلاتش به دفتر مدرسه رو می‌آورد تا در پناه مدیر، ناگفته‌های خود را بازگو کند و با آرامش بیشتری درس بخواند.

افراد یک مجموعه دارای روحیات و استعدادهای متفاوتی هستند، فردی دارای ذوق و ابتکار و دیگری بی‌بهره از خلاقیت و استعداد، فردی کندتر و فرد دیگر سریع‌تر، انسانی دلسوز و انسانی دیگر بی‌تفاوت و... مدیر آموزشی می‌تواند در برخورد با عیب‌ها از شیوه‌هایی استفاده کند که هم نقص‌ها برطرف شوند و هم گامی در جهت سازندگی افراد برداشته شود و ضمناً به نشاط محیط کار نیز آسیبی نرسد. از جمله اینکه مدیر باید از برملا کردن عیوب همکاران و دانش‌آموزان خود که موجب شکستن روحیه و شخصیت آنان می‌شود، جداً خودداری کند. در این مورد کلام گرم امیرالمؤمنین (ع) که ضمن رهنمودهای سرنوشت‌ساز به مالک‌اشتر فرموده‌اند، قابل توجه است:

«همانا مردم را عیب‌هایی است که سزاوارترین افراد برای پوشاندن آن‌ها حاکم و مدیر جامعه است. درصدد کشف عیوب پنهانی مردم مباش، بلکه وظیفه داری آنچه بر تو آشکار شده اصلاح کنی و آنچه از تو مخفی است، خداوند خود درباره‌اش حکم خواهد کرد. پس تا آنجا که می‌توانی عیوب زیردستانت را بپوشان تا خداوند عیوبی را که دوست داری بر مردم فاش نگردد، همچنان پنهان بدارد... اگر از زیردستان تو گناه و لغزشی سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود یا خواسته و ناخواسته اشتباهی مرتکب می‌شوند، آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر. آن‌گونه که دوست داری خدا تو را ببخشد و بر تو آسان گیرد.»^۴

در صورتی که مدیر آموزشی بخواهد درمورد عیبی به همکاران خود هشدار دهد، باید بدون بردن نام کسی، موضوع را به‌صورت کلی بیان کند. شیوه رسول خدا (ص) در این‌گونه موارد این بود که هیچ‌گاه نمی‌فرمودند چرا فلان شخص خطایی را مرتکب می‌شود، بلکه به‌صورت کلی می‌فرمودند چرا برخی افراد چنین خطایی انجام می‌دهند. اگر ضرورت ایجاب کرد که عیوب شخص صریحاً به او گفته شود، باید آن نارسایی را به صورت خصوصی تذکر داد. امام حسن عسکری (ع) فرموده‌اند:

«کسی که برادرش را در پنهان موعظه کند، او را زیبا ساخته و کسی که به‌طور آشکار پند دهد، او را زشت کرده است.»^۵

بنابراین، مدیر آموزشی باید در عیب‌پوشی، اقتدا به خداوند رحمان کند و همان‌طور که خدای بزرگ «ستار العیوب» است، او نیز برای کارمندان خود «ستار العیوب» باشد.

کارها و به‌دست آوردن نتایج مثبت را نمی‌توان انکار کرد. روش مدبرانه پیامبر اکرم (ص) نیز در مدیریت و هدایت جامعه اسلامی درواقع بهترین سرمشق و عالی‌ترین نمونه برای مدیران دستگاه‌های مختلف است. چنان‌که قرآن کریم یکی از عوامل بسیار مؤثر در مدیریت پیامبر را روح سرشار از رحمت و لطافت و عواطف گرم آن حضرت می‌داند و می‌فرماید:

«اگر دارای دلی سخت و روحی خشک بودی، مردم از اطراف تو پراکنده می‌شدند.»^۶
پیامبر اکرم (ص) به فرزندان عبدالمطلب می‌فرمایند: «شما نمی‌توانید با ثروت‌های خود مردم را راضی کنید، با گشاده‌رویی و برخورد نیکو با آنان روبه‌رو شوید تا دل‌هایشان را به‌سوی خود معطوف دارید.»^۷

پوشش عیب‌ها و عفو و چشم‌پوشی از لغزش‌های دیگران

روزی در یکی از کلاس‌ها مبلغی پول گم شد. با توجه به تعداد کم دانش‌آموزان و آگاهی و پیشینه‌ای که مدیر از آن‌ها داشت، تقریباً مطمئن بود چه کسی این کار را انجام داده است. او سر کلاس رفت و احادیثی در زمینه صداقت و درستکاری بیان کرد. سپس موضوع را مطرح کرد و گفت: «می‌دانم چه کسی این کار را انجام داده، اما چون اولین بار است که چنین اشتباهی مرتکب می‌شود، گذشت می‌کنم.» در ضمن صحبت‌هایش نگاه معناداری به دانش‌آموز مذکور انداخت و خطاب به همه متذکر شد که اگر فرد مظنون به خطای خود پی برده است، پول را از طریق صندوق انتقادات و پیشنهادات بازگرداند. پس از چند روز مدیر پول را همراه با نامه‌ای که حاکی از پشیمانی و عذرخواهی بود، از طریق صندوق مذکور دریافت کرد. همین موضوع بهانه‌ای شد برای آن‌که مدیر بتواند روح لطیف دخترک را بشناسد و در صدد نجاشی برآید و نگذارد با دود ناشی از اعتیاد پدرش آلوده گردد. از آن روز به بعد، مدیر بیشتر به وضعیت روحی دخترک

مدیر اسلامی
با شخصیت
خودساخته،
خویش را در
پناه یک سلسله
خصلت‌های
انسانی پرورش
داده است، پس
هرگز در درون
خود احساس
ضعف شخصیت
و بی‌وزنی
نمی‌کند



مدیران خوب تر.

تواضع داشتن

در اولین سال مدیریتم با دبیر محترمی همکار شدم که در سال‌های دانش‌آموزی‌ام معلم من بود. با وجود اینکه مدیر مجموعه بودم اما همواره سعی می‌کردم حق شاگردی را ادا و احترام ایشان را بیش از پیش حفظ کنم. بارها و بارها در جمع سایر دبیران از حق که ایشان بر گردنم داشتند، سخن به میان آوردم و خود را شاگرد ایشان خطاب کردم. در مراسم روز معلم، درحالی که تمام دبیران و دانش‌آموزان حضور داشتند، ایشان را فراخواندم، دستانشان را بوسیدم. ایشان لب به سخن گشودند و ضمن صحبت‌های خود با لحن زیبایی خطاب به بنده حقیر فرمودند: «به نظر من آنچه از قدرشناسی هم مهم‌تر و زیباتر است، تواضع و فروتنی است. تواضع لباس زیبایی است که از بازار انسانیت باید خرید و این لباسی که نشانه آدمیت است، بر قامت رسای کسانی راست می‌آید که کلاس فضیلت را دیده باشند...» اکنون سال‌ها از آن جریان می‌گذرد و من هنوز در سمت مدیر مشغول انجام وظیفه هستم اما خاطره زیبایی آن روزها و آن لحظات را هرگز فراموش نمی‌کنم.

مدیر اسلامی با شخصیت خودساخته، خویش را در پناه یک سلسله خصلت‌های انسانی پرورش داده است، پس هرگز در درون خود احساس ضعف شخصیت و بی‌وزنی نمی‌کند. او برای پست و مقام، اهمیتی قائل نیست. آنچه در نظر او اصالت دارد، رضایت خالق و خدمت به خلق است. بنابراین هرچقدر مقام و منزلت اجتماعی او بالاتر رود، فروتنی‌اش بیشتر می‌شود.

امام سجاده (ع) در دعای معروف «مکارم‌الاخلاق» ضمن خواسته‌های متعددی که از خداوند طلب می‌کنند، چنین آموزش می‌دهند:

«خدایا، درجه و مقام اجتماعی مرا بالا مبر؛ مگر اینکه به همان اندازه مرا در پیش نفس خود پایین آوری و عزتی را در ظاهر برایم به وجود نیاور، مگر اینکه به همان اندازه در پیش نفسم خوار سازی...»^۷

امیرالمؤمنین (ع) نیز در نامه‌ای به مالک‌اشتر می‌فرماید: «اگر با مقام و قدرتی که داری دچار تکبر و خودبزرگ‌بینی شوی، به بزرگی حکومت پروردگار که برتر از همه است بنگر، که این تفکر تو را از سرکشی نجات می‌دهد و تندروی تو را فرو می‌نشاند.»^۸

پیامبر اسلام (ص) نیز می‌فرماید: «کسی که در مسند بلندی قرار گرفته و از آن جایگاه تواضع کند، برترین مردم است.»^۹

خودداری از تند و خشم

دبیر ادبیات، نحوه صرف افعال را آموزش می‌داد. برای یادگیری بهتر دانش‌آموزان، یک نفر را در نقش مخاطب روبه‌روی خود نشاند و نفر دیگر را در نقش سوم‌شخص

مشارکت در غم‌ها و شادی‌های کارکنان

همسر شهیدی را که به خاطر تحمل فشارهای زندگی و به دوش کشیدن بار مسئولیت فرزندانش، مشکلات روحی و عاطفی قابل توجهی داشت، به‌عنوان دفتردار به یکی از مدارس فرستادند، مدیر، ابتدا برای شناخت هرچه بیشتر وی با مدرسه سابقش تماس گرفت و سپس با توکل به خدای متعال تصمیم گرفت در راه تعدیل مشکلات او قدم بردارد. اولین کار مدیر، ابراز همدردی و دادن روحیه و اعتمادبه‌نفس به او از راه تقویت ایمان بود. این‌گونه صحبت‌ها و ارتباط‌های خصوصی و خواهرانه مدیر ادامه داشت و با همکاران نیز صحبت کرد تا با این همکار تازه‌وارد ابراز همدردی کنند و ملاحظاتی در روابطشان با وی داشته باشند. با پیگیری‌های مرتب و مدبرانه، وضعیت روحی آن همکار کم‌کم تغییر کرد و او آرامش لازم را به‌دست آورد. پس از مدتی مصرف داروهای اعصاب را به کلی قطع کرد و اکنون که سال‌ها از آن ماجرا می‌گذرد، او هنوز در آن مدرسه به انجام وظیفه مشغول است... این چنین بود که روحیه یک مادر در یک خانواده (که هم مادر بود و هم پدر)، احیا شد و او زندگی را از سر گرفت.

مدیر آموزشی باید در ارتباط با کارکنان خود از دو موضع متفاوت به حل مشکلات بپردازد: یکی از موضع مقررات که انعطاف‌پذیر نیست و دیگری از موضع مهر و احساس که انعطاف دارد و اصولاً هنروری مدیران را می‌توان در تلفیق این دو به‌دست آورد. مدیر موفق می‌داند که با چه نوع برخوردی ابرعاطفه را بر فضای خشک قانون ببارد. برخورد مدیر از موضع قانون، مسئولیت و از موضع عواطف و احساسات، انسانیت را تثبیت می‌کند.

در بینش اسلامی، مدیر برای اداره تشکیلات، در برخورد با دیگران خود را همانند اجزای یک ماشین، فقط هماهنگ و همراه نمی‌داند، بلکه بالاتر و والاتر از آن یک همدرد به حساب می‌آورد؛ به‌گونه‌ای که اگر عضوی دردمند شود، دگر اعضا را قرار نمی‌دهد. اسلام کوچک‌ترین حرکتی را که نشانه مشارکت در غم‌ها و شادی‌های دیگران باشد، نشانی از انسانیت می‌داند و آن را جزو «حسنات» می‌شمارد. چنان‌که امام صادق (ع) فرمودند:

«هر کس بر چهره برادر دینی خود لبخند مسرت‌بار زند، برای او «حسنه»‌ای منظور شده است.»^{۱۰} هرگاه مدیری که در رأس مجموعه قرار گرفته قادر نباشد قوانین خشک را با عواطف لطیف پیوند زند، محیط کار را از محیطی با شور انسانی به فضایی سرد مبدل ساخته است. بنابراین، شرکت در غم‌ها و شادی‌های دیگران از سوی همه خوب است و از سوی



هرگاه مدیری که در رأس مجموعه قرار گرفته قادر نباشد قوانین خشک را با عواطف لطیف پیوند زند، محیط کار را از محیطی با شور انسانی به فضایی سرد مبدل ساخته است



غایب به بیرون از کلاس فرستاد. ناگهان صدای شیون دانش‌آموزی که بیرون از کلاس بود بلند شد. معلم در را باز کرد و در کمال ناباوری دید که مدیر مدرسه با چهره‌ای برافروخته، با سیلی صورت دانش‌آموز را سرخ کرده است! او به خیال اینکه دانش‌آموز از کلاس اخراج شده، او را تنبیه کرده بود. دانش‌آموز، در حالی که اشک پهنای صورتش را پوشانده بود، به مدیر محترمی که عجلانه قضاوت می‌کرد، چشم دوخته بود!

مدیر آموزشی باید در روابط خود با کارکنان و دانش‌آموزان، در مقابل مشاهده نارسایی‌های آنان، خویشتن‌داری نشان دهد، سنجیده و با فکر عمل کند و از تندی و خشم و عصبانیت بی‌جا احتراز جوید. چنان‌که امام علی (ع) در این باره می‌فرماید:

«از خشمی که می‌توانی از آن رها گردی شتاب نداشته باش و به زیردستانت نگو: به من فرمان دادند و من نیز فرمان می‌دهم»^۱، پس باید اطاعت شود. آن‌گونه خودبزرگ‌بینی دل را فاسد و دین را پژمرده می‌کند و موجب زوال نعمت‌هاست»^{۱۱}

و در ادامه همین نامه می‌فرماید: «باد غرورت، جوشش خشم، تجاوز دست و تندی زبانت را در اختیار خود گیر و با پرهیز از شتاب‌زدگی و با فرو خوردن خشم، خود را آرامش ده و اختیار نفس خود را به دست گیر. تو بر نفس خویش مسلط نخواهی شد مگر با یاد فراوان قیامت و بازگشت به سوی خدا».

پرهیز از منت گذاشتن به کارکنان و دانش‌آموزان

زهر از نظر درسی بسیار ضعیف بود. وقتی مدیر پرورنده درسی مقطع قبلی او را بررسی کرد با کمال ناباوری متوجه شد نمرات بسیار بالایی داشته و جزو شاگردان ممتاز بوده اما در حال حاضر دچار افت شدیدی شده است. طبق تقاضای مدیر چند روز بعد مادر زهر را به مدرسه آمد و مدیر از او خواست در مورد افت شدید فرزندش هرچه می‌داند بگوید. مادر گفت: «همسر من کارگر ساختمان بود و در اثر ضربه‌ای که در محل کار به کمرش خورده دیگر نمی‌تواند کار کند. همسرم بیمه هم نبوده و حالا من با قالیبافی خرج خانواده و پنج فرزندم را درمی‌آورم. الان دو سال است که زهر دچار کم‌بینایی شدید شده و دکتر گفته حتماً باید چشمانش عمل شود اما متأسفانه درآمد من کفاف خرجی روزانه ما را هم به‌سختی می‌دهد...» مدیر آن قدر متأثر شده بود که دیگر هیچ نفهمید. فقط همین قدر فهمید که مادر لابه‌لای صحبت‌هایش گفت: «دکتر گفته یک میلیون تومان خرج عمل چشم می‌شود...» مدیر از چند وقت قبل مبلغی را برای خرجی بازگشتش از سفر حج کنار گذاشته بود. دو روز بعد مجدداً مادر زهر را خواست و درحالی‌که پاکتی حاوی همان مبلغ لازم را به او می‌داد گفت: «با بهیستی صحبت کردم و توانستم هزینه عمل را از آنجا جور کنم. هرچه زودتر برای عمل چشمان

زهر اقدام کنید و هر کمکی که خواستید، مرا بی‌خبر نگذارید...» مادر درحالی‌که اشک در چشمانش حلقه زده بود، رفت. الان چند سال از آن ماجرا می‌گذرد و مدیر از اینکه توانسته قدرت بینایی زهر را به او بازگرداند، بسیار احساس رضایت می‌کند.

یک مدیر نباید در مقابل احسانی که برای کارکنان و دانش‌آموزان خود قائل شده است، بر آنان منت بگذارد و آن احسان و نیکی را نام ببرد و به آنان گوشزد کند؛ زیرا منت گذاشتن باعث تیره شدن قلب‌ها می‌شود و آن صافی و پاکی نافذ و کارساز احسان را از بین می‌برد.

«مبادا هرگز با خدمت‌هایی که انجام داده‌ای بر زیردستانت منت گذاری یا آنچه را انجام داده‌ای، بزرگ‌شماری یا به آنچه وعده داده‌ای، عمل نکنی. منت نهادن پاداش نیکوکاری را از بین می‌برد و کار را بزرگ شمردن نور حق را خاموش می‌کند»^{۱۲}

البته علاوه بر مواردی که ذکر شد، عوامل انسانی بسیار دیگری را نیز می‌توان نام برد که وجود هر کدام از آن‌ها در نهاد مدیران آموزشی باعث خواهد شد که بین کارکنان از یک طرف و کارکنان و مدیر آموزشی از طرف دیگر، صمیمیت، راستی و درستی برقرار شود. با برخورداری صحیح انسانی، نسیم صمیمیت و دوستی در فضای کار و تلاش می‌وزد. مدیر باید با صداقت و راستی، حسن ظن نسبت به کارکنان، عدم انتظار اطاعت کورکورانه، عمل کردن به آنچه خود می‌گوید، هم‌فکری و مشورت با کارکنان، از روی عدل و انصاف عمل کند و خلاصه اینکه در روابط خود، عامل انسانی را ارزنده‌ترین عامل بداند.

به امید روزی که همهٔ معلمان و مدیران، سخاوتمندانه آموزش دهند، خاضعانه بیاموزند، مبتکرانه بیندیشند و مشتاقانه عمل کنند.

پی‌نوشت

۱. نهج‌البلاغه، حکمت ۱۶۷
۲. سوره آل عمران، آیه ۱۵۹
۳. وسائل‌الشیعه، ج ۷، ص ۵۱۳
۴. نهج‌البلاغه، نامه ۵۳
۵. تحف‌العقول، ص ۴۸۹
۶. بحارالانوار، ج ۲۴، ص ۲۹۸
۷. صحیفه سجاده، ص ۵۳
۸. نهج‌البلاغه، نامه ۵۳
۹. بحار، ج ۷۷، ص ۱۷۹
۱۰. نفی تفکر مطلقه و استبدادی (absolutism)
۱۱. نهج‌البلاغه، نامه ۵۳
۱۲. نهج‌البلاغه، نامه ۵۳

منابع

۱. نهج‌البلاغه، ترجمه محمد دشتی، پیام عدالت، ۱۳۸۷.
۲. جهانیان، رمضان و همکاران؛ تجربه‌های مدرسه‌داری، جلد دوم، دفتر ارتقای علمی منابع انسانی، ۱۳۸۱.
۳. تقوی دامغانی، سیدرضا؛ نگرشی بر مدیریت اسلامی، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی
۴. خراسانی، اباصلت و حسن‌زاده پارانسی کرد، سودابه؛ نیازسنجی آموزشی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۶.
۵. صافی، احمد؛ سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش، انتشارات ارسباران، ۱۳۸۰.



مدیر آموزشی
باید در روابط
خود با کارکنان و
دانش‌آموزان، در
مقابل مشاهده
نارسایی‌های آنان،
خویشتن‌داری
نشان دهد،
سنجیده و با فکر
عمل کند و از
تندی و خشم و
عصبانیت بی‌جا
احتراز جوید



مدیران و کارشناسان آموزشی درباره‌ی مدرسه‌ی یادگیرنده معتقدند:

تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها

با شناخت هدف گذاری

معصومه دیودار

اشاره

آموزش و پرورش در توسعه‌ی جوامع از اهمیت به‌سزایی برخوردار است و مدارس به‌عنوان واحدی در درون نهاد آموزش و پرورش جهت رسیدن به مقاصد آموزشی جایگاه مهمی دارند. در این راستا از مدارس به‌عنوان پایگاه علم آموزی و علم‌اندوزی یاد می‌شود که نقش ارزنده‌ای در امر یادگیری ایفا می‌کنند.

امروزه بحث سازمان‌های یادگیرنده در خصوص مدارس مطرح می‌شود. تعریفی که صاحب‌نظران علم سازمان و مدیریت درباره‌ی سازمان یادگیرنده ارائه داده‌اند بر این اساس است که مدرسه‌ی یادگیرنده، مدرسه‌ای است که یادگیری همه‌ی اعضایش را اعم از کادر مدیریتی، آموزشی، اداری و پشتیبانی، شاگردان و والدین، تسهیل می‌کند و خود را به‌طور مستمر دگرگون می‌سازد.

این مدرسه، مدرسه‌ای است که در آن افراد، قابلیت‌های خود را برای ایجاد نتایجی که اساساً مایل به تحقق آن هستند به‌طور هدف‌دار، نظام‌دار و مستمر گسترش می‌دهند. آنجا جایی است که الگوهای نوین تفکر پرورنده می‌شود. یک مدرسه‌ی یادگیرنده، مدرسه‌ای است که در زمینه‌ی خلاقیت، دستیابی به دگرگون‌سازی دانش و تغییر رفتار برای انعکاس دانش و بینش‌های نو مهارت‌یافته است. برای تبیین ویژگی‌های مدرسه‌ی یادگیرنده، پای صحبت دو تن از کارشناسان آموزشی نشسته‌ایم.

از «فیروزه طاهری» به‌عنوان یک مدیر موفق نام‌برده می‌شود که حدود ۵ سال است مدیریت مدرسه‌ی دخترانه‌ی فرهنگ منطقه‌ی ۷ را به‌عهده دارد و توانسته با مدیریت خود این مدرسه را به یک مدرسه‌ی یادگیرنده و اثربخش تبدیل کند. وی موفقیت یک مدیر را در مشاهده‌گر خوب بودن آن مدیر می‌داند و در این خصوص می‌گوید: «اگر یک مدیر بخواهد در کارهای خود موفق عمل کند، باید در مرحله‌ی اول، مشاهده‌گر خوبی باشد. به این معنا که با مشاهده‌ی خوب، نقاط ضعف و قوت مدرسه را پیدا کند و به توانمندی‌های افرادی که در کنار او مشغول به کار هستند اشراف داشته باشد. در چنین شرایطی است که مدیر می‌تواند به هر فردی در حد توانایی‌هایش جایگاه و مسئولیت بسپارد.»

وی سال اول مدیریت خود را به مشاهده اختصاص داد و هیچ تغییری در روند مدیریت قبلی مدرسه ایجاد نکرد. در سال دوم از برنامه‌ریزی برای دانش‌آموزان سال چهارم دبیرستان به دلیل اهمیتی که این پایه برای قبولی در دانشگاه دارد آغاز کرد. نتیجه‌ی این برنامه‌ریزی، رتبه‌ی ۵ و ۶ کشوری بود و پایه‌ریزی برای معرفی نخبگان به جامعه انجام شد.

سال بعد مشاوره‌هایی با دبیران روان‌شناسی انجام داد تا بتواند به راهکاری برای برنامه‌ریزی هدفمند جهت ارتقا و رشد همه‌ی ابعاد در دانش‌آموزان برسد. اهداف دوره‌ی متوسطه را در نظر گرفت و با توجه به اهداف، برنامه‌ریزی لازم را انجام داد تا دانش‌آموزان بتوانند علاوه بر رشد علمی، رشد فرهنگی نیز داشته باشند.

طاهری معتقد است: «مدیریت، امری فردی نیست؛ بلکه یک مدیر باید با مشارکت افراد مختلف، امور مدرسه را پیش ببرد تا بتواند به اهداف خود برسد. مدیر مدرسه، با توجه به نیازهای مدرسه و مشاوره‌هایی که انجام داده، باید درصدد برنامه‌ریزی برآید و گروه خود را تشکیل دهد که می‌تواند شامل اعضای شورای مدرسه، اعضای هیئت امنا، دبیران و مشاوران و روان‌پزشکان باشد.»

وی با اشاره به این که برای رسیدن به اهداف آموزشی

در سال اول مدیریت خود را به مشاهده اختصاص داد و هیچ تغییری در روند مدیریت قبلی مدرسه ایجاد نکرد. در سال دوم از برنامه‌ریزی برای دانش‌آموزان سال چهارم دبیرستان به دلیل اهمیتی که این پایه برای قبولی در دانشگاه دارد آغاز کرد. نتیجه‌ی این برنامه‌ریزی، رتبه‌ی ۵ و ۶ کشوری بود و پایه‌ریزی برای معرفی نخبگان به جامعه انجام شد.

سال بعد مشاوره‌هایی با دبیران روان‌شناسی انجام داد تا بتواند به راهکاری برای برنامه‌ریزی هدفمند جهت ارتقا و رشد همه‌ی ابعاد در دانش‌آموزان برسد. اهداف دوره‌ی متوسطه را در نظر گرفت و با توجه به اهداف، برنامه‌ریزی لازم را انجام داد تا دانش‌آموزان بتوانند علاوه بر رشد علمی، رشد فرهنگی نیز داشته باشند.

طاهری معتقد است: «مدیریت، امری فردی نیست؛ بلکه یک مدیر باید با مشارکت افراد مختلف، امور مدرسه را پیش ببرد تا بتواند به اهداف خود برسد. مدیر مدرسه، با توجه به نیازهای مدرسه و مشاوره‌هایی که انجام داده، باید درصدد برنامه‌ریزی برآید و گروه خود را تشکیل دهد که می‌تواند شامل اعضای شورای مدرسه، اعضای هیئت امنا، دبیران و مشاوران و روان‌پزشکان باشد.»



که در مدرسه نکته‌ای نادیده گرفته شده و این نکته آن است که عوامل مدرسه چه کاری می‌توانند برای مدرسه انجام دهند؟»

وی افزود: «در حوزه روان‌شناسی یادگیری و پرورشی با مدارس اثربخش مواجه شده‌ایم. مدرسی که در حوزه خاصی فعالیت می‌کند؛ بنابر توان و استعداد وجودی‌شان به نتیجه می‌رسند و راه و روش و تجربیات خود را به سایر مدارس معرفی می‌کنند.»

نیکو در خصوص الگوی مدارس اثربخش گفت: «تمام کار این مدرسه اثربخش این است که اعضای مدرسه، توان مدرسه را بشناسند و استعدادهای بالقوه موجود در مدرسه شناسایی شود. آسیب‌شناسی‌ها انجام، ضعف‌ها و قوت‌ها مشخص شود. تهدیدها از میان ضعف‌ها و فرصت‌ها از میان قوت‌ها استخراج شوند. در نهایت تهدیدها تبدیل به فرصت شوند. در واقع می‌توان گفت، در ابتدای امر، آسیب مشاهده شود و برای رفع آسیب شناسایی شده، هدف‌گذاری شود و نیروهای لازم جذب شوند.»

وی در خصوص اساس و کار مدرسه یادگیرنده گفت: «در مدرسه یادگیرنده معلم می‌داند کیست و توانمندی‌های او تا چه اندازه است. دانش‌آموز خود را می‌شناسد و به استعدادهای او آگاه است. می‌داند سر کلاس درس که می‌رود با چه ویژگی‌های شناختی روبه‌رو می‌شود. مجموعه کلاس‌های او چه تفاوتی با یکدیگر دارند. براساس این تفاوت‌ها چگونه طرح درس را بنویسد و در کلاس حاضر شود. تحقق چنین امری در سیستم آموزش و پرورش متمرکز بسیار دشوار است. بنابر این اعضای باید در مدرسه فعال باشند که سازوکار دیگری تعریف کنند تا این کار را برای معلم تسریع و تعدیل کنند.»

بنابر این گزارش، کار دیگر مدرسه یادگیرنده آن است که روند کار معلم در کلاس درس را تسهیل، تسریع و تبدیل کند. برای تحقق این امر نیز ویژگی‌های لازم درس از اهمیت بالایی برخوردار است. در چنین شرایطی درک متقابل بین معلم و دانش‌آموز ایجاد خواهد شد. در این نقطه است که حوزه پشتیبانی تحصیلی معرفی می‌شود. وظایف این واحد، شناسایی استعدادهای سبک‌های یادگیری دانش‌آموز است. در عین حال باید ضریب هوشی هیجانی او را به دست آورند. نیکو با اشاره به آنکه در طول سال تحصیلی برای دبیران، آموزش ضمن خدمت

از افراد نخبه در رشته علوم انسانی دعوت به عمل آورده تا او را جهت رسیدن به اهداف همیاری کنند، تصریح کرد: «برای تحقق اهداف، وارد طرحی به نام مدرسه یادگیرنده شدیم. این عنوان برای معلمان و مدیران آشناست ولی اگر در خصوص مستندات یک مدرسه یادگیرنده از آن‌ها سؤال شود پاسخ روشنی در این خصوص برای ارائه نخواهند داد.»

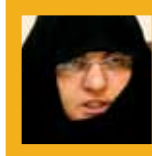
به گفته این مدیر، مدرسه یادگیرنده یک تئوری جهانی است که با بومی‌سازی می‌توان آن را در مدارس ایران به مرحله اجرا درآورد. لازمه دست‌یافتن یک مدرسه به اهداف خود، داشتن مدیریت اندیشه‌محور است. باید اندیشه کار غیرمتمرکز در تفکر مدیریت مدرسه وجود داشته باشد. مدیریت مدرسه باید اعتقاد داشته باشد که می‌توان از دل اهداف، تکنیکی برای خود مدرسه بیرون کشید. در چنین شرایطی او از عوامل اجرایی مدرسه خود یا هر عامل قوی دیگری که بتواند وی را در رسیدن به اهداف یاری کند، بهره خواهد جست.

طاهری در پاسخ به این سؤال که مدرسه یادگیرنده چیست و چه کارهایی باید برای تبدیل یک مدرسه به مدرسه یادگیرنده انجام داد گفت: «در مدرسه یادگیرنده همه عوامل باید در مرحله اول، تغییر را در خود ایجاد کنند چرا که در مدرسه یادگیرنده باید دانش‌آموز با توجه به نوع توانمندی که دارد، شناسایی و نوع آموزش با توجه به نوع توانمندی دانش‌آموزان مشخص شود.»

■ مدرسه یادگیرنده؛ تهدیدها را تبدیل به فرصت می‌کند

«سوسن نیکو» که ۱۰ سال سابقه تدریس درس ریاضی و عضویت در شورای تحقیقات اداره کل آموزش و پرورش را در کارنامه کاری خود دارد، فارغ‌التحصیل رشته روان‌شناسی بالینی و کارشناس ارشد روان‌شناسی تربیتی است. او که طی این سال‌ها طاهری را جهت رسیدن به مدرسه یادگیرنده یاری داده در توضیح مدرسه یادگیرنده و چگونگی بومی‌سازی طرح‌های جهانی در قالب مدرسه ایرانی گفت: «طی چند سالی که در حوزه روان‌شناسی فعالیت می‌کنم شاهد آن بودم که طرح‌های زیادی در آموزش و پرورش مطرح و عملیاتی می‌شوند. در این میان هزینه‌های هنگفتی صرف تحقق این برنامه‌ها می‌شود، اما این گونه به نظر می‌رسد

در مدرسه یادگیرنده همه عوامل باید در مرحله اول، تغییر را در خود ایجاد کنند چرا که در مدرسه یادگیرنده باید دانش‌آموز با توجه به نوع توانمندی که دارد، شناسایی و نوع آموزش با توجه به نوع توانمندی دانش‌آموزان مشخص شود



فیروزه طاهری

گذاشته می‌شود گفت: «این کلاس‌های آموزشی غیر از کلاس‌های ضمن خدمتی است که از سوی اداره کل آموزش و پرورش برگزار می‌شود چرا که لازم است هر مدرسه برای خود برنامه‌ریزی خاصی داشته باشد. از سوی دیگر مدیران باید بخشی به نام پشتیبانی تحصیلی را در کادر آموزشی خود تعریف کنند.»

این روان‌شناس و مشاور آموزشی در خصوص وظایف پشتیبان تحصیلی گفت: «تهیه فرم‌های پرسش‌نامه دانش‌آموز، والدین، طراحی آزمون‌های شناختی و روان‌شناختی، دست‌یابی به هوش هیجانی و سبک‌های یادگیری، روابط درون‌فردی، تست ریون از جمله وظایف پشتیبان تحصیلی است.»

به گفته نیکو، همه این امور در راستای شناخت انجام می‌شود و در این میان والدین نیز آموزش داده می‌شوند و کلاس‌های یادگیری برای آن‌ها نیز ماهی یک‌بار برگزار می‌شود. چرا که یکی از اهداف مدارس اثربخش آن است که همه اعضای که با یکدیگر در ارتباط هستند بدانند فرآیند یادگیری چیست و چگونه در فرآیند یادگیری دانش‌آموز دخالت می‌کنند. باید در کنار ایجاد علاقه‌مندی، نگرش خانواده‌ها را نسبت به یادگیری دانش‌آموزان تغییر داد.

■ تغییر رفتار دانش‌آموزان از آموزش غیرمستقیم حاصل خواهد شد

طاهری در ادامه با اشاره به ضرب‌المثل «هر و آن نیست که گه تند و گهی خسته رود/ هر و آن است که آهسته و پیوسته رود» تصریح کرد: «تحقق مدرسه یادگیرنده منوط به شناخت، برنامه‌ریزی و بهره‌گرفتن از نیروها و استعدادها موجود است. توجیه اولیا و دبیران مدرسه و سپس برنامه‌ریزی برای دانش‌آموزان مراحل طی است که، برای تبدیل شدن به مدرسه یادگیرنده طی کردیم. در این روش همه عوامل مدرسه هر لحظه در حال یادگیری و آموزش هستند. ضمناً ما در این راستا جلسات و کلاس‌های اختصاصی برای دبیران تشکیل دادیم.»

وی با تأکید بر آنکه در این نقطه لازم است برای تعدیل امور مدرسه یادگیرنده سازوکار دیگری نیز جریان یابد گفت: «تشکیل کلاس‌های کار در گروه یکی از اموری است که برای تبدیل شدن به مدرسه یادگیرنده الزامی است. در این کلاس‌ها، انجام دادن کار تیمی در سیستم آموزشی دانش‌آموزان وارد می‌شود. در کلاس‌های کار در گروه، دانش‌آموزان به صورت ۵ تا ۷ نفره در کلاس می‌نشینند و روش‌های مطالعه را آموزش می‌بینند. در این کلاس ۶ روش مطالعه براساس جزوه‌هایی که تهیه شده به دانش‌آموزان آموزش داده می‌شود. ضمن این آموزش‌ها، درس مرتبط با روش مطالعه آموزش داده شده نیز تمرین می‌شود. در عین حال روش‌های یادگیری فعال

نیز در کلاس‌های کار در گروه تدریس می‌شود.» به گفته این مدیر فعال، کلاس‌های کار در گروه این توان را دارند که در عین آشناسازی دانش‌آموزان با شیوه‌های برنامه‌ریزی و روش‌های مطالعه، یادگیری فعال نیز محقق شود.

وی با اشاره به آنکه با توجه به نوع آموزشی که ارائه می‌شود کلاس‌های کار در گروه برای پایه‌های مختلف متفاوت است گفت: «برای پایه اول دبیرستان ۴ ساعت در هفته، پایه دوم ۳ ساعت و پایه سوم ۱ ساعت در هفته کلاس کار در گروه تعریف کرده‌ایم. از آنجایی که پایه اول نیازمند یادگیری چیزهای بسیار زیادی است، باید میزان ساعات کلاس‌هایی که برای این پایه برگزار می‌شود بیشتر باشد؛ زیرا اگر دانش‌آموز پایه اول اصول اولیه یادگیری و مطالعه را بیاموزد به‌طور خودکار تا پایان تحصیلات خود از آن‌ها استفاده کند. از سوی دیگر دانش‌آموزان پایه اول زمان بیشتری برای اختصاص به این بخش دارند چرا که فرصت آزاد آن‌ها بیشتر است.» به گفته طاهری، دانش‌آموزان سال سوم به دلیل نزدیک شدن به زمان کنکور وقت زیادی برای حضور در کلاس‌های کار در گروه ندارند و اختصاص یک ساعت برای مرور آموخته‌هایشان کافی است.

وی با اعتقاد بر این که در کنار حوزه شناخت برای تحقق یادگیری باید حوزه تئوری را به‌صورت ملموس برای دانش‌آموزان قابل درک کرد گفت: «در حوزه پرورشی تمام مسائل به‌صورت تئوری به دانش‌آموزان آموزش داده می‌شود و آن‌ها نسبت به این امور آگاه می‌شوند ولی در حوزه عمل با تغییر رفتار در آن‌ها روبه‌رو نمی‌شوند.»

طاهری در خصوص این مهم که چه کارهایی باید انجام داد تا بتوان شاهد تغییر رفتاری و اخلاقی، انضباطی در دانش‌آموزان بود، گفت: «دانش‌آموزان درس دینی را می‌خوانند ولی نیازمند محفوظات دینی هستند. برای آنکه بتوانیم تغییر رفتار را در دانش‌آموزان شاهد باشیم لازم است تمام امور به‌صورت غیرمستقیم و ملموس به آن‌ها آموزش داده شود. برای دست‌یابی به این هدف، روش قصه‌خوانی را انتخاب کردیم. شخصی که در این حوزه متخصص است برای قصه‌گویی به دانش‌آموزان انتخاب و مسائل از راه قصه و به‌صورت غیرمستقیم به آن‌ها آموزش داده می‌شود.»

به گفته این مدیر، نتیجه‌ای که از کلاس‌های قصه‌خوانی دریافت شد، تغییر رفتار در دانش‌آموزان بود. البته برای رسیدن به این تغییر رفتار استمرار لازم است تا بتوان به موفقیت رسید.

وی در این خصوص یادآور شد: «با استمرار در برگزاری کلاس‌های قصه‌خوانی به کلاس‌های تفکر خلاق دست یافتیم. در این کلاس دانش‌آموزان با تغییر نگاه خود نسبت به جامعه و محیط پیرامونشان آشنا می‌شوند

یکی از اهداف مدارس اثربخش آن اعضای که با یکدیگر در ارتباط هستند بدانند فرآیند یادگیری چیست و چگونه در فرآیند یادگیری دانش‌آموز دخالت می‌کنند



سوسن نیکو

ویژگی‌های مدیران در تحول بنیادین

● در تحول بنیادین یادگیری و مدیریت هر دو در یک روز آغاز می‌شوند. هر روز یادگیری نیست، مدیریت درست انجام نمی‌شود و هر موقع مدیریت نیست مشخص است در یادگیری مشکل به وجود آمده است.

● مدیر مدرسه باید مجموعه‌نگر باشد نه خویش‌نگر. مدیر مجموعه‌نگر خدا را می‌بیند، شهر را می‌بیند و مدرسه خود را و این که مدیریت او در آینده چه تأثیری در جامعه خواهد داشت اما مدیر خویش‌نگر خودش را می‌بیند و خودش را.

● ایمان و اعتقاد قلبی به تغییر داشته باشد. اگر قرار شود مدارس ما هم‌زمان با تغییر، تغییر نمایند کمک بزرگی به ما نکرده‌اند. مدیر مدرسه و همکارانش بایستی قبل از تغییر، تغییر کرده باشند.

● مدیریت زمان را رعایت کنند. قسمتی از زمانمان را به جبر از ما می‌ستانند، قسمتی دیگر را به نیرنگ و بقیه را بی‌آنکه بدانیم ضایع می‌شود.

آنچه که فردا را می‌سازد تصمیم امروز ماست. حال که در این زمان مدیریت مدرسه را بر عهده داریم باید فرصت را مغتنم شمرده و در جهت ارتقا خود و دانش‌آموزان با تمام توان تلاش کنیم چون آینده‌سازان فردای ایران اسلامی امروز در نزد ما هستند.

● در تحول بنیادین مدیران باید آینده‌گزين باشند. مدیران مدارس سه دسته‌اند؛ آنهایی که همیشه از گذشته می‌نالند، اینها در گذشته نیز می‌مانند. دسته دوم آن‌هایی که امروز را می‌چسبند در نتیجه به فردا راهی ندارند. دسته سوم کسانی هستند که فردا را می‌بینند و طبق نیاز فردا نسل جدید را تربیت می‌کنند.

● مدیر در ایجاد مدرسه پیشرو گام بردارد.

● داشتن دغدغه پیشرفت اگر توانستی دغدغه پیشرفت را در دل افراد بگذاری، اگر به او هیچ ندهی فقط این دغدغه کافیت.

● داشتن روحیه همکاری

جریان سه دوره تحصیلی ابتدایی، راهنمایی، متوسطه بی‌تشابه به مسابقه دو امدادی نیست که همه یک کار تیمی را انجام می‌دهند تا دانش‌آموزی از خط پایان بگذرد.

و می‌آموزند که باید نسبت به جامعه خود مسئول باشند. در نهایت امر کلاس‌های جلوه‌های بالندگی در علوم انسانی را داریم که نتیجه و چکیده کلاس‌های کار در گروه، قصه‌خوانی و تفکر خلاق است.»

در کلاس‌های قصه‌خوانی هدف‌گذاری انجام می‌شود، در کلاس‌های تفکر خلاق استمرار می‌یابد و در نهایت در کلاس‌های جلوه‌های بالندگی در علوم انسانی به سمتی پیش خواهد رفت که دانش‌آموز بتواند برای خود هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی کند.

طاهری خاطرنشان کرد: «در کلاس‌های جلوه بالندگی از هنرهای تجسمی بهره جستیم به این صورت که دانش‌آموزان قصه‌ها و داستان‌هایی را که شنیده بودند در قالب نمایشگاهی از هنرهای تجسمی ارائه دادند.»

وی اظهار کرد: «پس از مرحله شناخت، مرحله پرورش است و بعد از آن قانونمند کردن دانش‌آموزان مطرح می‌شود. در این مرحله قوانین برای دانش‌آموزان و اولیا توضیح داده می‌شود و قوانینی در کلاس مدنظر قرار می‌گیرد که دانش‌آموزان موظف به عمل کردن به آن‌ها می‌شوند. در این راستا، طرح و برنامه‌ریزی، اجرا و مستندسازی این امور از جمله مراحل است که باید مدیران مدارس مدنظر قرار دهند.»

در واقع می‌توان گفت، مدیریت اندیشه‌محور می‌تواند سبب ارتقای معلمان و دبیران در سیستم آموزش و پرورش متمرکز شود. این ارتقا می‌تواند در پیشبرد تحصیلی دانش‌آموزان تأثیرگذار باشد. چنانچه در حوزه آموزش بر شناخت و در حوزه پرورش بر آموزش غیرمستقیم تأکید داشته باشیم می‌توانیم با هدف‌گذاری و استمرار بر تحقق آن و طراحی و ارائه راهکار رسیدن به این اهداف، مدرسه خود را تبدیل به مدرسه یادگیرنده کنیم.

رهبری ۳۶۰ درجه

کلیدواژه‌ها:
رهبر، مدیر، صندلی تفکر.

اگر می‌خواهید بر دیگران اثر بگذارید و در آنان نفوذ کنید، لازم نیست حتماً صاحب منصب باشید. معمولاً در سازمان‌ها فقط یک نفر به عنوان مدیر معرفی می‌شود. اگر شما آن یک نفر باشید، چه می‌کنید؟

ما بدون آنکه مدیر اجرایی بالایی باشیم یا جایگاه و مرتبه بلندی در سازمان داشته باشیم، می‌توانیم تأثیر بگذاریم و پیام‌های مهم که مقامات بالاتر از خود و همکاران یا زیردستان خود را مدیریت کنیم.

اگر بخواهیم با قرار گرفتن در مقامی بر دیگران نفوذ داشته باشیم، باید مدیر ۳۶۰ درجه باشیم. مدیران ۳۶۰ درجه با کمک به دیگران در حقیقت به خودشان کمک می‌کنند. برای آشنایی بیشتر با صفات مدیر ۳۶۰ درجه به این نکات توجه کنید.

|| دکتر حیدر تـورانی ||

● در رأس گروه بودن، هرگز نمی‌تواند کسی را به‌طور خودکار مدیر کند. اصلی‌ترین معیار مدیریت تأثیر است نه بیشتر و نه کمتر. برای تأثیرگذاری نیازی نیست مدیر بلندمرتبه‌ای باشیم. برای توضیح بیشتر پنج مرحله مدیریت را به‌طور خلاصه توضیح می‌دهیم:

۱. کارکنان از شما اطاعت می‌کنند؛ چون مجبورند.
۲. کارکنان از شما اطاعت می‌کنند؛ چون خودشان این را می‌خواهند.

۳. کارکنان به‌دلیل خدماتی که برای سازمان انجام داده‌اید، از شما اطاعت می‌کنند.

۴. کارکنان به‌دلیل خدماتی که برایشان انجام داده‌اید، از شما اطاعت می‌کنند.

۵. کارکنان به دلیل شخصیت و رفتارشان از شما اطاعت می‌کنند.

کسانی که به مرحله ۵ رسیده‌اند شاهکار کرده‌اند؛ کسی که دیگران به خاطر شخصیت و رفتارشان به او احترام می‌گذارند و از او اطاعت می‌کنند، نیازی نیست مدیر باشد. ما می‌توانیم بیشتر از سمتی که داریم، بر دیگران تأثیرگذار باشیم. به این ترتیب می‌توانیم از نردبان مدیریت یک پله بالاتر برویم.

هنگامی که مدیران از اهمیت این پنج مرحله در تأثیرگذار بودن بر اعضا آگاه شوند، متوجه می‌شوند پست و موقعیت کمترین تأثیر را در مدیریت درست و واقعی دارد. آیا برای تقویت روابط با دیگران و تشویق آن‌ها به همکاری با یکدیگر، باید در رأس مدیریت سازمان باشیم؟ آیا پست و مقام در افزایش بازدهی کار و همکاری اعضا با یکدیگر تأثیر دارد؟ آیا کسی که می‌خواهد دیگران مثل او ببینند، فکر کنند و کار کنند، الزاماً خودش باید مدیر باشد؟ البته که نه. تأثیرگذار بودن بر دیگران با مدیر نبودن سازگارتر است تا مدیر بودن.

«ما می‌توانیم در هر پستی که هستیم بر دیگران مدیریت کنیم و با این کار، بهتر از قبل پیش برویم.»

● هر کس در هر مرتبه‌ای می‌تواند مدیر باشد. ما می‌توانیم تغییر ایجاد کنیم؛ بدون توجه به اینکه در چه پستی هستیم.

● تأثیرگذار بودن آموختنی و اکتسابی است. مدیران موفق از جایگاهی جدا از مدیریت بر دیگران نفوذ می‌کنند. مدیران ناموفق مستقیماً بر زیردستان تأثیر می‌گذارند و در نتیجه کمتر از موقعیتشان نفوذ دارند. به خاطر داشته باشید که موقعیت هرگز از ما یک مدیر نمی‌سازد، بلکه این مدیر است که می‌تواند برای خود جایگاه و موقعیتی بسازد.

● داشتن این باور که قادر به انجام دادن هر کاری هستیم، اغلب از نشانه‌های یک مدیر است. تمایل به نوآوری، پیشرفت، خلاقیت و یافتن راه‌های بهتر همگی از نشانه‌های مدیرانند اما یادمان نرود که بدون تجربه در رأس سازمان قرار گرفتن باعث می‌شود تأثیر خود

را در کنترل کارها بیش از حد معمول تصور کنیم؛ در حالی که در رأس سازمان بودن، نیازمند نفوذ بیشتر در دیگران است.

موقعیت و جایگاه، کنترل کامل امور را در اختیار ما قرار نمی‌دهد و از ما محافظت نمی‌کند.

● چنانچه می‌خواهیم در دایره نفوذ، محدودیتی نداشته باشیم، راه بهتری وجود دارد. اگر بیاموزیم چگونه مدیریت کنیم، از تمام محدودیت‌ها خلاص می‌شویم.

● هر کدام از ما باید برای شکوفایی استعدادهای بالقوه خود تلاش کنیم؛ احتیاجی به رسیدن پشت میز مدیریت نیست. گاهی اوقات می‌توانیم از جایگاهی جدا از مدیریت، مؤثر و بانفوذ باشیم.

● حتی اگر هرگز به جایگاه مدیریت یا مدیریت عالی نرسیدیم، با کمک به دیگران به خودمان کمک می‌کنیم.

■ چالش‌های معمول پیش روی مدیران ۳۶۰

درجه

■ نخستین چالش: تنش

این چالش ناشی از قرار داشتن در سطح میانی سازمان است. بهترین راه غلبه بر این چالش، این است که یاد بگیریم باوجود تمام محدودیت‌هایی که دیگران برایمان قائل می‌شوند، مدیریت کنیم. یادمان باشد هرگز این اختیار را نداریم که به‌تنهایی تغییراتی ایجاد کنیم؛ چون همین مسئله باعث می‌شود احساس کنیم محدود هستیم و آزادی عمل نداریم.

■ دومین چالش: ناکامی

کلید موفقیت برای مبارزه با چالش ناکامی این است که بدانیم وظیفه ما تثبیت مدیر نیست بلکه بالا بردن ارزش‌هاست. اگر مدیرتان عوض نشد، این شما هستید که باید وضع خود را تغییر دهید یا محل کارتان را عوض کنید. پررنگ کردن ارزش‌ها، برقراری ارتباط قوی با مافوق و شناخت قدرت و اعتبار مدیر و تشویق او از جمله راه‌های مبارزه با ناکامی است.

■ سومین چالش: داشتن چند مسئولیت

کلید موفقیت در چالش چند مسئولیتی، تصمیم‌گیری در این مورد است که چه مسئولیتی را باید پذیرفت و از آن لذت برد. انعطاف‌پذیر باشیم، هیچ یک از وظایف را بی‌اهمیت ندانیم، آن‌ها را با هم یکی نکنیم و حواسمان باشد این مسئولیت‌ها هستند که نوع روابط ما را با دیگران تعیین می‌کنند.

■ چهارمین چالش: چالش خودبینی

کلید موفقیت در چالش خودبینی این است که به خاطر داشته باشیم مدیریتی موفق و بادوام است که مورد توجه قرار گیرد. تمرکز بر وظایف بیش از آرزوها، دانستن ارزش و جایگاه خود، تشویق و تقدیر افراد و کارکنان، درک تفاوت بین تشویق خود و تشویق دیگران

موقعیت و جایگاه، کنترل کامل امور را در اختیار ما قرار نمی‌دهد و از ما محافظت نمی‌کند



از جمله راه‌های بر آمدن از این چالش است.

■ پنجمین چالش: چالش در رأس بودن

کلید موفقیت در چالش در رأس بودن، مدیریت بیشتر به معنای بی جایگاهی است تا در جایگاه بودن. از هر جایگاهی در سازمان باید تأثیرگذار باشیم.

■ ششمین چالش: چالش هدف

راه موفقیت در چالش هدف این است که هر اندازه در اهداف بیشتر سرمایه‌گذاری کنیم، بیشتر صاحب آن‌ها می‌شویم. به عبارت دیگر، دفاع از اهداف هنگامی دشوارتر است که در خلق آن‌ها، نقش نداشته باشیم. سهیم بودن در خلق اهداف و درک درست آن‌ها از دیگر راه‌حل‌های فائق آمدن بر این چالش است.

■ هفتمین چالش: چالش نفوذ

کلید موفقیت در چالش نفوذ این است که به جای جایگاه به نفوذ فکر کنیم. مدیریت بر دیگران از فراز جایگاهی که داریم کار ساده‌ای نیست. درک درست کارکنان از ما، صداقت پیشه‌کردن، احترام به کارکنان، نزدیک شدن به آنان (درک نزدیک و ادراک متقابل)، تحسین کارکنان از جمله راه‌حل‌های دیگر فائق آمدن بر چالش نفوذ است.

■ اصولی که مدیران ۳۶۰ باید تمرین کنند

● مدیریت بر خود: به نحو احسن بر خودمان مدیریت کنیم. این مهارتی است که همه ما باید بیاموزیم.

● احساس‌مان را کنترل کنیم. کنترل احساسات برای همه ما بسیار مهم است. (هیچ‌کس حاضر نیست وقت خود را به تلخی بگذراند) اما برای مدیران ضروری است؛ زیرا آنچه انجام می‌دهند، بر دیگران تأثیر می‌گذارد.

● زمان را در دست بگیریم؛ کار آسانی نیست ولی باید تمرین کنیم و بیاموزیم. تا وقتی که برای زمان خود ارزش قائل نیستیم، نمی‌توانیم از آن به‌درستی استفاده کنیم. مردم، بهای همه چیز را نه به پول بلکه با زمان می‌پردازند. اگر به خودتان بگویید تا پنج سال آینده آن قدر پول دارم که بتوانم آن خانه را بخرم، درواقع منظورتان این است که ارزش آن خانه برای شما پنج سال است، یعنی یک‌دوازدهم زندگی‌تان.

● برنامه‌ریزی داشته باشیم. سعی کنیم به فرمول زیر نزدیک شویم:

- ۸۰ درصد وقت خود را صرف کاری کنیم که از همه کارها مهم‌تر است.

- ۱۵ درصد وقت خود را صرف کاری کنیم که از آن اطلاعاتی به‌دست می‌آوریم.

- ۵ درصد وقت خود را صرف کار بقیه قسمت‌ها

کنیم

به‌جای اینکه بسیاری از کارها را به‌درستی انجام دهیم، سعی کنیم در انجام دادن چند کار خاص، تخصص یابیم.

● انرژی خود را مدیریت کنیم. آن را تقسیم کنیم تا هرگز دچار کمبود انرژی نشویم. طوری کار کنیم که بتوانیم همیشه کار کنیم. وسواس کار نگیریم تا همه انرژی‌مان در یک دوره زمانی مصرف شود.

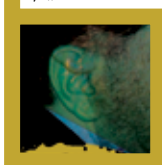
● افکار خود را سازماندهی کنیم. ذهن ما همان چیزی را به ما تحویل می‌دهد که به آن وارد کرده‌ایم. بزرگ‌ترین دشمن ذهن مشغله است. مواردی را که نیازمند برنامه‌ریزی و تفکرند و نمی‌توانیم آن‌ها را از ذهن خود دور کنیم، روی برگه‌ای یادداشت کنیم. مکانی را برای فکر کردن اختصاص دهیم. به اصطلاح «صندلی تفکر» داشته باشیم و فقط برای فکر کردن از آن استفاده کنیم. البته یادمان باشد هرگز بدون فکر قبلی روی صندلی ننشینیم به این امید که ایده خوبی به ذهنمان خطور کند؛ به مسائلی فکر کنیم که در طول روز نتوانسته‌ایم به‌خاطر مشغله کاری به آن‌ها بپردازیم. فهرستی را جلوی خود بگذاریم و به هر یک زمان لازم را اختصاص دهیم. گاهی اوقات تصمیم خود را ارزیابی کنیم. گاهی درباره تصمیمی جدید فکر کنیم، گاهی هم نقشه‌ای را شاخ و برگ دهیم. بقیه مواقع سعی کنیم در طرح یک ایده، خلافت به خرج دهیم. اغلب یک دقیقه تفکر، با ارزش‌تر از یک ساعت صحبت کردن یا انجام دادن کارهای بی‌برنامه است.

● در گفتارمان دقت کنیم؛ یادمان باشد ما را براساس کارمان می‌سنجند نه گفتارمان. لذا آنچه را واقعاً می‌توانیم انجام دهیم نشان دهیم، نه آنچه را بگوییم که نمی‌توانیم انجام دهیم! ضمناً اگر می‌خواهیم موضوع مهمی را مطرح کنیم کوتاه و مختصر بگوییم و گرنه ساکت بودن بهترین راه است.

● کنترل زندگی شخصی‌مان را در دست داشته باشیم؛ مدیری که به بالاترین درجات رسیده اما فرصت ازدواج را از دست داده یا با فرزندش غریبه است، چه سودی دارد؟ یادمان باشد، اگر نتوانیم خودمان را مدیریت کنیم، دیگران از ما پیروی نمی‌کنند و به ما احترام نمی‌گذارند و مشارکت نمی‌کنند.

● بار مسئولیت‌مان را سبک کنیم؛ این بدن معنی نیست که از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنیم. برای سبک شدن بار مسئولیت ابتدا باید وظیفه خود را به‌درستی انجام دهیم و به‌جای صحبت کردن از مشکل، برای آن راه‌حل پیدا کنیم. سعی کنیم مانند یک

یادمان باشد ما را براساس کارمان می‌سنجند نه گفتارمان. لذا آنچه را واقعاً می‌توانیم انجام دهیم نشان دهیم، نه آنچه را بگوییم که نمی‌توانیم انجام دهیم!



قیف باشیم نه فیلتر. دقت کنیم که اطلاعات را بی کم و کاست به مافوق خود انتقال دهیم. مدیران خوب و موفق علاقه مند و نیازمند شنیدن حقیقت اند؛ حتی اگر ناخوشایند باشد. با مافوق خود مشارکت کنیم و از او بپرسیم چگونه می توانیم بار مسئولیت او را کم کنیم.

● به انجام دادن کاری که دیگران به آن علاقه ای ندارند، تمایل نشان دهیم.

● از انجام دادن کارهای سخت نهراسیم؛ توانایی انجام دادن کارهای دشوار به سرعت احترام دیگران را جلب می کند. یکی از سریع ترین راه های رسیدن به مدیریت، حل مسائل و مشکلات است. مدیران در انتخاب های سخت و نتایج دست نیافتنی است که ساخته می شوند.

● پنهانی کار کنیم؛ منظور کار کردن بی نیاز از توجه دیگران و انجام دادن کارهایی است که به ضرورت آن ها رسیده ایم.

● خود را در معرض خطر قرار دهیم؛ این بدان معنی است که هرگز حق نداریم سازمان، منابع و کارکنان آن را در معرض خطر قرار دهیم. اگر می خواهیم خطر کنیم باید خودمان را در معرض خطر قرار دهیم.

● انتقادپذیر باشیم و هرگز بهانه نیاوریم؛ یادمان باشد، هر چه سطح بازی بالاتر باشد، بهانه هایمان را کمتر می پذیرند.

● بیش از حد انتظار کار کنیم؛ با این اقدام برجسته می شویم. این کار نتایج سازنده ای هم به همراه دارد.

● در کمک به دیگران پیش دستی کنیم؛ با این کار بیشتر احساس امنیت می کنیم. تأثیری که از این طریق بر همکاران خود می گذاریم، فراموش نشدنی است. یادمان باشد اولین شخصی که برای کمک به شما داوطلب می شود، قهرمان است، دومی کمک کننده و سومی تقلید کننده.

● پارا از اداره کردن فراتر بگذاریم و رهبری کنیم؛ رؤسا با برنامه پیش می روند، رهبران با مردم. هر دو برای پیشرفت سازمان لازم اند اما این دو تفاوت های اساسی نیز دارند. اگر می خواهیم بر دیگران نفوذ کنیم، لازم است رهبری را بیاموزیم.

● کل سازمان را ببینیم و به کوچک ترین چیزها هم توجه کنیم.

● به شهود کارکنان و گمان خود اعتماد کنیم. آن ها براساس حقایق از ضمیر ناخودآگاه جلوه می کنند. هر چه بیشتر به جای محسوسات و تمرین بر اصول تمرکز کنیم، اطلاعات بیشتری به دست می آوریم که در آینده برایمان سودمند است و شهودمان تقویت می شود. شهود

به تنهایی کافی نیست اما هرگز نباید آن را فراموش کنیم. قسمت اعظم تفکر ذهنی را یادگیری اعتماد به دیگران تشکیل می دهد.

● روی قدرت دیگران سرمایه گذاری کنیم؛ ریاست اغلب به معنی مدیریت است. رؤسا باید قیمت، کیفیت و نتیجه را مدیریت کنند. این یکی از دلایلی است که بعضی از رؤسای کارآمد در تغییر سمت خود به مدیریت و رهبری دچار مشکل می شوند. مدیریت کنترل نیست، بلکه آزاد کردن است. مدیران موفق قدرتشان را کنار می گذارند. آن ها به دنبال افراد موفق اند تا سرمایه گذاری کنند و توانایی هایشان را به نمایش بگذارند.

● خودمان را عامل تغییر بدانیم؛ از یکنواختی دوری کنیم. خلاقیت داشته باشیم و خود را با تغییرات وفق دهیم.

● مسئولیت برقراری ارتباط با کارکنان و مافوق را به عهده بگیریم. برای مثال، به ضربان قلب مدیر مافوق خود گوش کنیم، وظایفش را بشناسیم، او را سر شوق بیاوریم و از اهداف او حمایت کنیم، اعتماد او را جلب کنیم، از علایقش مطلع شویم، ویژگی های شخصیت او را درک کنیم، سعی کنیم با ضعف های او کنار بیاییم و به خانواده او احترام بگذاریم.

● آماده باشیم وقت مافوقمان را به خودمان اختصاص دهیم. برای این منظور باید برای لحظه لحظه ملاقاتمان برنامه ریزی کنیم. یکی از بهترین راه های استفاده از زمان این است که در آینده فکر کنیم و برای آن برنامه ریزی کنیم. اغلب پنج دقیقه فکر کردن به اندازه یک ساعت کار بدنی، ارزش دارد.

● رئیس مان را مجبور نکنیم به جای ما فکر کند.

● همیشه طرح های جدیدی به مدیرمان پیشنهاد کنیم؛ در این صورت رئیس مان برای ما ارزش بیشتری قائل خواهد شد.

جمع بندی

آشنا شدن با معنی و اصول رهبری ۳۶۰ درجه، این پیام را به همراه دارد که اگر دوباره در شغل مدیریتی مان پیشرفت کنیم و مدیریت واحدی به ما واگذار شود، انتظاراتی که از خودمان داریم و دیگران از ما دارند، بیشتر خواهد بود. مدیران خوب و موفق در کنار کارکنان هستند، با آن ها ارتباط برقرار می کنند و در زمینه های مشترکی می توانند به آن ها کمک کنند تا موفق شوند. اگر می خواهیم در دایره نفوذ، محدودیتی نداشته باشیم، راه بهتری وجود دارد؛ اگر بیاموزیم چگونه مدیریت کنیم از همه محدودیت ها خلاص می شویم.

تأثیرگذار
بودن بر
دیگران با
مدیر نبودن
سازگارتر
است تا
مدیر بودن





طرح‌ریزی راهبردی

«طرح‌ریزی راهبردی تدبیری است برای آینده‌تصمیم‌هایی که اکنون گرفته می‌شوند.»

در طرح‌ریزی سنتی سؤال می‌شود: «احتمال وقوع چه چیزی از همه بیشتر است؟» اما طرح‌ریزی برای شرایط نامعلوم می‌پرسد: «چه چیزی قبلاً رخ داده که آینده را خواهد ساخت؟»

انجام دهیم که برای فردای نامعلوم آماده باشیم؟ سؤال این نیست که در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد بلکه این است که «کدام آینده را باید در تفکر و عمل امروز خود لحاظ کنیم، کدام چرخه‌زمینی را باید در نظر بگیریم و چگونه باید از این اطلاعات برای تصمیم‌گیری معقول در شرایط کنونی استفاده کنیم؟»

نکته کاربردی: «فرایندی از طرح‌ریزی راهبردی ایجاد کنید که تصمیم‌های کنونی را بر رفاه آینده سازمانتان مبتنی می‌سازد. مسئولیت‌هایی برای نظارت بر این تصمیم‌های راهبردی معین کنید. اطلاعات مربوط به نتایج هر تصمیم راهبردی را به منظور بهبود بخشیدن کارایی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی بررسی کنید.»

■ **آینده کوتاه‌مدت و آینده درازمدت را هماهنگ کنید**

«گفته می‌شود که یک مدیر وقتی چشم

سازماندهی شده. پرسشی که پیش روی تصمیم‌گیرنده راهبردی قرار دارد، این نیست که سازمان فردا چه کاری باید انجام دهد؛ سؤال این است که: «امروز چه کاری باید



بوی‌عمران



رهبر تغییر

|| سمانه الهی ||

کلیدواژه‌ها: طرح‌ریزی راهبردی، تغییر، مدیریت زمان.



به تپه‌ها می‌دوزد، باید بینی‌اش را در برابر خرده‌ماسه‌ها حفظ کند؛ حرکتی کاملاً شبیه به بندبازی.»

مدیر دو وظیفه مشخص دارد؛ نخست، ایجاد یک کل واقعی که از مجموعه اجزایش بزرگ‌تر است و دومین وظیفه مشخص مدیر، ایجاد هماهنگی میان ضرورت‌های آینده آنی و آینده درازمدت در هر تصمیم‌گیری و اقدام است. یک مدیر هم‌چنین بدون به خطر انداختن سازمان نمی‌تواند چیزی را قربانی کند.

اگر مدیری تدبیر کافی برای صد روز آینده نپندیشد، صد سال بعدی وجود نخواهد داشت. هر آن‌چه مدیر انجام می‌دهد باید از نظر سودمندی و نیز در ارتباط با اصول و اهداف درازمدت، درست و منطقی باشد. اگر نمی‌تواند این دو بعد زمانی را با یکدیگر هماهنگ کند، باید حداقل میان آن‌ها توازن برقرار نماید. او باید هزینه‌ای را که بر آینده درازمدت سازمان تحمیل می‌کند یا هزینه‌ای را که امروز به خاطر فردا می‌کند، محاسبه نماید. باید این هزینه‌ها را تا حد ممکن محدود سازد و در اولین فرصت خسارت‌هایی را که به بار آورده است، ترمیم کند. او در دو بعد زمانی زندگی و عمل می‌کند، و در عملکرد کل سازمان که خود جزئی از آن به حساب می‌آید، مسئول است.

نکته کاربردی: «سیستمی برای اندازه‌گیری عملکرد ایجاد کنید که به پیشینه کردن ظرفیت سازمانتان منتهی شود. معیارهای کوتاه‌مدت و درازمدت را در کنار معیارهای کمی و کیفی به کار گیرید.»

زمان را ثبت و عوامل وقت‌کشی را حذف کنید
«همه آن‌چه فرد باید یاد بگیرد گفتن کلمه نه به فعالیتی است که کمکی نمی‌کند.»

اولین گام به سوی کارآمد بودن در مدیریت، ثبت واقعیات در برنامه زمانی است. مدیرانی هستند که چنین برنامه زمانی‌ای برای خود دارند، دیگران هم این کار را به منشی خود واگذار می‌کنند. نکته مهم آن است که این کار انجام شود و ثبت امور بر مبنای وقت واقعی باشد. شمار زیادی از مدیران کارآمد همواره چنین جدولی را حفظ و به‌طور منظم در هر ماه به آن مراجعه می‌کنند. در هر یک از این مقاطع آن‌ها جدول خود

را بازنگری و روی آن کار می‌کنند. در وهله نخست، فرد سعی می‌کند کارهایی را که اصلاً نباید انجام شوند شناسایی و از برنامه کنار بگذارد. کارهایی که فقط وقت را هدر می‌دهند و هیچ نتیجه‌ای در پی ندارند. برای یافتن این عوامل وقت‌کش، باید تمام فعالیت‌های ثبت شده در برنامه زمانی مورد سؤال قرار گیرند: «اگر این کار اساساً انجام نگیرد، چه خواهد شد؟» و اگر پاسخ این بود که: «هیچ اتفاقی نمی‌افتد.» نتیجه‌گیری آشکار، توقف عملیات اجرایی آن کار خواهد بود.

نکته کاربردی: «برای فعالیت‌های خود یک برنامه زمانی تهیه کنید. فعالیت‌هایی را که وقت را هدر می‌دهند، حذف کنید.»

رهبر تغییر
«مؤثرترین راه برای مدیریت موفق تغییرات، ایجاد تغییر است.»

تغییر را نمی‌توان مدیریت کرد، فقط می‌توان پیشاپیش آن حرکت کرد. در دوره‌ای از تحولات و بحران‌ها، نظیر شرایطی که ما در آن به سر می‌بریم، تغییر یک هنجار است و مطمئناً رنج‌آور و پرخطر است و فراتر از همه، تلاش سختی می‌طلبد، اما اگر رهبری تغییر به عنوان وظیفه سازمان مورد توجه قرار نگیرد، سازمان قادر به ادامه حیات نخواهد بود. در دوره‌ای از تغییرات سریع ساختاری، فقط آن‌هایی که تغییر را رهبری می‌کنند، باقی می‌مانند. رهبر تغییر، تغییر را یک فرصت می‌بیند. او وقتی در جست‌وجوی تغییر است، می‌داند تغییرات درست را چگونه بیابد و چگونه در داخل و بیرون سازمان آن‌ها را به عنصری مؤثر تبدیل کند. ساختن آینده با ریسک بسیاری توأم است، اما اگر برای ساختن آن تلاش نکنیم، ریسک کمتری خواهد داشت. مسلماً بخش قابل توجه افرادی که چنین تلاشی می‌کنند، موفق نخواهند شد، اما می‌توان پیش‌بینی کرد که هیچ فرد دیگری هم موفق نخواهد بود.

نکته کاربردی: «آینده را پیش‌بینی کنید و رهبری تغییر را برعهده گیرید.»

طرح‌ریزی
راهبردی
شعبه‌بازی
یا مجموعه‌ای
از شیوه‌ها
نیست، بلکه
تفکر تحلیلی
و تعهد به عمل
بر اساس منابع
است



آشنایی با روش‌های اصلی
جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش‌های کیفی

مشارکت، مشاهده و

پژوهش معلمان در مدرسه و راهبری مدیران بخش پنجم

مرتضی مجدفر



اشاره

در ادامه معرفی روش‌های پژوهشی مورد استفاده مدیران مدارس که می‌تواند به‌طور مستقیم توسط مدیر یا از طریق راهبری معلمان و کارکنان مدرسه برای انجام پژوهش در امور مدرسه به اجرا درآید، از این شماره به پژوهش‌های کیفی خواهیم پرداخت. همان‌طور که در شماره اول (مهر ۹۱) توضیح داده شد، برخی از پژوهش‌ها کمی و بعضی دیگر کیفی‌اند. از این شماره تا پایان این سلسله مطالب، عمده مباحث حول پژوهش‌های کیفی خواهد بود.

کلیدواژه‌ها:

پژوهش، مشارکت،
پژوهش کیفی، مشاهده،
مصاحبه

مدیران مدرسه‌ها
پژوهش

مصاحبه در پژوهش

درست است که این، قیاس مع الفارق است؛ ولی پژوهشگر، به‌ویژه محقق مسایل انسانی باید در جامعه تحقیق خود حضور داشته باشد.

مشاهده مستقیم

مشاهده مستقیم، ابزاری برای مشارکت در تحقیق است. در تمام تحقیقات کیفی، مشاهده به‌عنوان یک روش اصلی، اصولی، زیربنایی و سرنوشت‌ساز به‌حساب می‌آید. پژوهشگر از طریق مشاهده، روابط بسیار پیچیده را در زمینه اجتماعی و واقعی کشف می‌کند. در مصاحبه‌های جامع، مشاهده می‌تواند نقش مهمی ایفا کند. در مشاهده مستقیم، پژوهشگر حتی به زبان بدن هم توجه دارد و این حرکات را یادداشت می‌کند. زیرا حرکات‌های مزبور، مطالبی را به گفتار شخص می‌افزایند. ولی مشاهده‌گر در اجرای چنین روشی باید منابع، انرژی و وقت زیادی صرف کند و با مشکلات فراوانی هم روبه‌رو خواهد بود.

وقتی مدیر پژوهشگری می‌خواهد در مورد روش تدریس معلمان خود تحقیق کند، یک راه برای جمع‌آوری اطلاعات این است که او از معلمان بخواهد، کلیات روش‌های تدریس غالب خود را بنویسند و به‌صورت مکتوب ارائه دهند. ولی این مدیر تا زمانی که خود یا همراه با افراد کارشناس دیگر، به شکل مستقیم کلاس معلمان مدرسه خودش را مشاهده نکنند، نخواهد توانست اطلاعات درستی به‌دست آورد. مدیر پژوهشگر با مشاهده می‌تواند درباره رفتار و مقصود از رفتارهای معلمان در کلاس‌های درس، مطالبی بیاموزد. در اجرای چنین روشی، فرض بر این گذاشته می‌شود که رفتار معلم، آگاهانه و مبتنی بر ارزش‌ها و باورهایی است که او را وادار به انجام چنین کارهایی می‌کند. پژوهشگر در جمع‌آوری اطلاعات خود از کلاس‌های درس می‌تواند از فرم‌ها و برگه‌های یادداشت آماده استفاده کند، ولی فراتر از هر فرم و برگه یادداشتی، مشاهده جزئیات رفتاری است که از معلم در کلاس سر می‌زند و این‌ها همان نکته‌هایی هستند که پژوهشگر می‌تواند به‌دقت از آن‌ها یادداشت بردارد.

در پژوهش کیفی، از روش‌های اصلی و فرعی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود:

روش‌های اصلی شامل: مشارکت در تحقیق (پژوهش مشارکتی)، مشاهده مستقیم، مصاحبه عمیق (جامع) و بررسی اسناد و مدارک

روش‌های فرعی شامل: داستان‌سرایی، تاریخچه زندگی یا وقایع‌نگاری، تجزیه و تحلیل تاریخی، قوم‌نگاری یا مردم‌نگاری کل‌گرا و ارتباطی و چند روش دیگر.^۱

روش‌های اصلی پژوهش کیفی

مشارکت در تحقیق (پژوهش مشارکتی)

در این روش، پژوهشگر باید در جامعه مورد تحقیق مشارکت کند. مشارکت یا دخالت در مکان یا جامعه تحقیق این مزیت را دارد که پژوهشگر می‌تواند واقعیت را ببیند، بشنود و تجربه کند. بهتر است او بخش زیادی از وقت خود را در مکان مورد تحقیق بگذراند و درباره زندگی روزانه، مطالبی بیاموزد.

در تحقیق کیفی، مشاهده مشارکتی به‌عنوان یک روش اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها به‌حساب می‌آید و پژوهشگر می‌تواند بر آن اساس، نقشی را که در صحنه تحقیق به‌عهده می‌گیرد، توجیه کند. این کار از مرحله تهیه طرح تحقیق آغاز می‌شود و تا به‌دست آمدن تک‌تک اطلاعات تحقیق، ادامه می‌یابد.

برای مثال فرض کنید یکی از معلمان می‌خواهد در مورد تأثیر گروه همسالان در دوره دبیرستان بر ادبیات گفتاری دانش‌آموزان تحقیق کند و به عناصر موجود در زبان مخفی مثلاً بچه‌های ۱۵ و ۱۶ ساله پسر دست یابد. در این تحقیق معلم باید با بچه‌ها نشست و برخاست کند، با آن‌ها بازی کند، هم‌ غذا شود و به اردو برود. در غیر این‌صورت، به‌هیچ روی نمی‌توان اطلاعاتی درباره زبان مخفی این دانش‌آموزان به‌دست آورد.

شاید در این ارتباط ذکر مثالی مشابه کارساز باشد. حتماً شنیده‌اید برخی از هنرمندان شناخته‌شده سینمای کشور، برای بازی در نقش یک معتاد یا یک پزشک، بارها و بارها به محل تجمع معتادها رفته یا در مطب پزشکان، چگونگی کار آن‌ها را به‌نظاره نهشته‌اند.

مدیر
پژوهشگر
با مشاهده
می‌تواند درباره
رفتار و مقصود
از رفتارهای
معلمان در
کلاس‌های
درس، مطالبی
بیاموزد



مصاحبه عمیق (جامع)

در پژوهش‌های کیفی، مصاحبه جامع، یکی از روش‌های مهم برای جمع‌آوری داده‌هاست که کان و کانل^۲ آن را گفت‌وگوی هدفدار نامیده‌اند.^۳ پژوهشگر کیفی می‌تواند مصاحبه عمیق را به‌عنوان استراتژی کلی جمع‌آوری اطلاعات خود یا یکی از روش‌های جنبی، مورد استفاده قرار دهد. مصاحبه می‌تواند به سه شکل زیر انجام شود:

– گفت‌وگوی غیررسمی

– مصاحبه کلی یا عمومی

– مصاحبه استاندارد شده

برای مثال، همان مدیری که با هدف اصلاح روش تدریس معلمان خود در حال تحقیق است، شاید از مصاحبه هم به‌عنوان یک روش تکمیلی برای جمع‌آوری اطلاعات خود استفاده کند. در گفت‌وگوی غیررسمی، با گفت‌وگو شونده (معلمی که روش تدریس او در حال ارزیابی است) به گپ‌وگفت می‌پردازد و به قول معروف از هر دری با او سخن می‌گوید. در این روش هر چند ممکن است اطلاعات چندانی جمع‌آوری نشود، ولی گفت‌وگو شونده آن‌ها را به‌راحتی و بدون چارچوب در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد. حال آن‌که مصاحبه کلی یا عمومی و مصاحبه استاندارد شده، حالت کلیشه‌تری دارند و تقریباً سؤالات از پیش تعیین‌شده‌اند. در این دو مورد اخیر، ممکن است گفت‌وگو شونده تحت تأثیر مصاحبه قرار گیرد و اطلاعات خود را با دست‌کاری یا تحریف به گفت‌وگو کننده انتقال دهد.

اشاره به چند نکته مهم در ارتباط با مصاحبه عمیق در پژوهش‌های کیفی، ضروری است:

■ مصاحبه باید اخلاقی باشد. یعنی مصاحبه کننده نباید به هر شکل ممکن درصدد کسب اطلاعات از مصاحبه‌شونده برآید.

■ در مصاحبه، گفت‌وگو کننده باید در نظر داشته باشد که مهم، نظر گفت‌وگو شونده است و او به‌عنوان پژوهشگر حق ندارد به هر نحو ممکن، در ارائه نظر خود اصرار ورزد تا در مسیر نظرات گفت‌وگو شونده اختلال به‌وجود آید. در واقع، نظرات جمع‌آوری شده نشان‌دهنده دیدگاه مصاحبه‌شونده باشد، نه پژوهشگر. بنابراین طول پرسش‌های گفت‌وگو کننده باید از حد معمول طولانی‌تر نشود.

■ در پژوهش‌هایی که جمع‌آوری بیش از یک مورد است و جمع‌آوری اطلاعات به شیوه مصاحبه صورت می‌پذیرد، می‌توان اطلاعات بیشتری از افراد به‌دست آورد. چون پس از انجام یک مصاحبه، چارچوب‌هایی برای مصاحبه‌کننده پدید می‌آید که مصاحبه‌های بعدی را شکل می‌دهد و کامل‌تر می‌کند.^۴

■ پژوهشگری که شیوه جمع‌آوری اطلاعات خود را از راه مشاهده انتخاب کرده است، باید از چند مهارت

در سطح بالایی برخوردار باشد: گوش‌دادن، ایجاد رابطه با دیگران و روابط عمومی بالا، طرح سؤال، اتخاذ تدابیر لازم برای پی‌بردن به اصل مطلب، توانایی تجزیه و تحلیل انبوهی از اطلاعات با ربط و بی‌ربط با یکدیگر.

چند نوع مصاحبه خاص

علاوه بر مصاحبه جامع، شکل‌های خاصی از مصاحبه هم وجود دارند که به برخی از آن‌ها به شکل گذرا اشاره می‌شود.

● **مصاحبه مردم‌نگاری:** در این روش، پژوهشگر یا همان مصاحبه‌کننده باید با ویژگی‌های بومی، قومی، فرهنگی، زبانی، رفتاری و... مصاحبه‌شونده آشنایی داشته باشد. پرسش‌های پژوهشگر در این نوع مصاحبه، با توجه به دانش فرهنگی او آماده می‌شود و پژوهشگر می‌کوشد مقصود و معنی گفته‌های فرد یا افراد مورد تحقیق را در ارتباط با رویدادها و رفتارها روشن کند و نوعی طبقه‌بندی فرهنگی به‌وجود آورد.

برای مثال فرض کنید یک فرد فارسی‌زبان می‌خواهد درباره تأثیر زلزله مردادماه ۹۱ شهرستان‌ها و روستاهای ورزقان، هریس و اهر بر فرهنگ میهمان‌دوستی ترک‌زبانان ساکن در این مناطق پژوهش کند و روش انجام تحقیق خود را به شکل کیفی برگزیده است. این فرد تا زمانی که آگاهی‌های عمیق فرهنگی نداشته باشد و ویژگی‌های اهالی محل از لحاظ مردم‌شناسی را به‌طور کامل نداند، از روش مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات طرفی نخواهد بست. حتی او نمی‌تواند از مصاحبه با حضور یک مترجم بهره‌برد، چرا که او و مترجم، ناخودآگاه ارزش‌گذاری‌هایی را در مورد اطلاعات جمع‌آوری شده اعمال می‌کنند.^۵

● **مصاحبه پدیدارشناسی:** نوع خاصی از مصاحبه جامع است که بر پایه روش نظری پدیدارشناسی قرار دارد. پدیدارشناسی یعنی مطالعه تجربه‌ها و راه‌هایی که ما این تجربه‌ها را درهم می‌آمیزیم تا یک دیدگاه کلی و قابل قبول ارائه دهیم. این شیوه دارای فرضیه‌ای است که براساس آن، تجربه‌ها از نظر «ساختار و بنیان» وجوه مشترک دارند و این ساختار و اساس را می‌توان تعیین کرد.

در این روش، پژوهشگر براساس یک فرایند تحلیلی مستمر و با کنارگذاشتن ویژگی‌های شخصی و تصورات پیشین، به محدود کردن پدیدار می‌پردازد. هدف این است که پژوهشگر بتواند پدیدار مورد نظر تحقیق خود را در عریان‌ترین یا خالص‌ترین شکل ممکن، بدون هیچ نوع دخالت عوامل خارجی شناسایی کند. سپس داده‌ها را حول محور موضوع‌های ثابت جمع می‌کند. این محدوده یا دایره مشخص برای پژوهشگر شرایطی را فراهم می‌کند تا از موضوع، یک تصویر محتوایی به‌دست آورد

پژوهشگر کیفی می‌تواند مصاحبه عمیق را به‌عنوان استراتژی کلی جمع‌آوری اطلاعات خود یا یکی از روش‌های جنبی، مورد استفاده قرار دهد



و آن را معرفی کند. مرحله آخر یعنی ترکیب ساختاری، به معنی این است که پژوهشگر باید «مفصل‌ها و استخوان‌ها»ی تجربه‌های این پدیدار را به هم متصل و از این ساختار شرح کاملی ارائه کند.

برای مثال پژوهشگری می‌خواهد به صورت کیفی در مورد استفاده از مهارت آغازین در تدریس تحقیق کند. او با ۳۰ معلم به شیوه پدیدارشناسی مصاحبه می‌کند و پس از جمع‌آوری تجربه‌ها، یک تصویر محتوایی به دست می‌آورد و در نهایت با اتصال مشترکات تجربه‌ها به یکدیگر، به ساختاری دست می‌یابد که قابل ارائه است. البته این روش قدری پیچیده است و نیاز به مهارت و تبحر زیادی در اجرای پژوهش دارد.

● **مصاحبه نخبگان:** این روش، حالتی ویژه از مصاحبه است که روی دسته خاصی از مصاحبه‌شوندگان متمرکز می‌شود. می‌گویند چون نخبگان هر بخشی از قدرت اعمال نفوذ بیشتری برخوردارند، با فراست هستند، در سازمان خود یا جامعه آگاهی‌های بیشتری دارند و متخصص‌اند، مورد مصاحبه قرار می‌گیرند. مصاحبه با نخبگان، اطلاعات فراوانی در اختیار مصاحبه‌شونده قرار می‌دهد، ولی کاستی‌هایی دارد که اغلب به زحمت می‌توان به این دسته از افراد دسترسی پیدا کرد.

از این روش در پژوهش‌های خاص استفاده می‌شود و به دلیل پرتوقع، زودرنج و پر مشغله بودن مصاحبه‌شونده و داشتن اطلاعات و ریزبینی‌های خاص، تجربه فراوان در سخنرانی‌ها، گردهمایی‌ها و حتی گفت‌وگوها و آمادگی و حضور ذهن بسیار زیاد مصاحبه‌شونده، نیاز به پژوهشگری تقریباً در همین سطح دارد. برای مثال، یک دانشجوی تازه‌کار پژوهشگر شاید نتواند از این روش به راحتی استفاده کند.

● **مصاحبه متمرکز بر گروه:** در این روش مصاحبه، پژوهشگر گروهی متشکل از هفت تا ده نفر (و شاید هم چهار تا دوازده نفر) که با یکدیگر آشنا نیستند، انتخاب می‌کند. افراد دارای ویژگی‌های مشترک و آگاهی‌های برابر، ولی متفاوت درباره موضوع پژوهش هستند.

پژوهشگر محیطی مناسب و مساعد ایجاد و پرسش‌های خود را مطرح می‌کند تا افراد گروه درباره آن به بحث بپردازند و دیدگاه‌ها و نظرات مختلف خود را درباره آن ابراز کنند. معمولاً پژوهشگر این مصاحبه‌ها را چندین بار با افراد گوناگون انجام می‌دهد تا بتواند در مورد نظرات ارائه شده، به مسیر مشخصی برای تجزیه و تحلیل دقیق و سیستماتیک داده‌ها دست یابد.

● بررسی اسناد و مدارک

یکی دیگر از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات، بررسی اسناد و مدارک است. پژوهشگران با جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اسناد و مدارکی که مربوط به رویدادهای

روزمره است، می‌کوشند تا مشاهده، مصاحبه و مشاهده مشارکتی را تکمیل کنند. بر این اساس، مروری بر اسناد، یکی از روش‌هایی است که پژوهشگر می‌تواند به وسیله آن ارزش‌ها و باورهای جامعه یا افراد مرتبط با پژوهش را به تصویر بکشد. مواردی که می‌توانند در زمره اسناد و مدارک قرار گیرند، عبارت‌اند از: دستور جلسه‌ها، شعارها، اعلامیه‌ها، بیانیه‌ها، اساسنامه‌ها و نظام‌نامه‌ها، سیاست‌های رسمی و تدوین‌شده، مقررات و مصوبات، داده‌های موجود در بایگانی‌ها (آرشیوها)، پرونده‌ها و سوابق موجود در دفاتر ثبت اسناد و مدارک، مدارس، دفاتر ازدواج، نوارهای صوتی یا تصویری فیلم‌ها، موسیقی‌ها، سخنرانی‌ها، متون کتاب‌های درسی، روزنامه‌ها، داستان‌های کوتاه و بلند و بسیاری اسناد و مدارک دیگر.

استفاده از اسناد و مدارک، مستلزم به کارگیری روشی خاص است که آن را تحلیل محتوا می‌نامند. تحلیل محتوا، بررسی منظم اشکال ارتباطی با الگوهای مستند به صورت عینی است. بزرگترین قوت بررسی اسناد و مدارک در یک پژوهش، عینی بودن داده‌هاست و پژوهشگر پس از جمع‌آوری داده‌ها، مشخص می‌کند که در کجا باید تأکید بیشتری کند.

برای مثال فردی که می‌خواهد سیر اسناد تحولی در آموزش و پرورش ایران را بررسی کند، علاوه بر مراجعه به اسناد مصوب موجود (اسناد سابق و لاحق)، اظهار نظر تدوین‌کنندگان و تصویب‌کنندگان، مطالب و تحلیل‌های منتشر شده در مطبوعات، وب‌گاه‌ها، وب‌نوشت‌ها، مستندات چگونگی پدید آمدن هر یک از بندهای اسناد و نیز پژوهش‌های منتهی به این مستندات و بسیاری اسناد دیگر را مطالعه می‌کند.

پی‌نوشت

۱. مارشال، کاترین و راسل من. گرجف ب (۱۳۷۷). روش تحقیق کیفی. ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

2. Kahn, R. and Cannel

3. Kahn, R. and Cannel. C. (1957). They dynamics of Interviewing. New York. John Wiley.

۴. در پژوهشی کیفی انجام‌شده توسط اینجانب و همکارانم در مورد ویژگی‌های مدارس مطلوب اسلامی، یکی از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات ما گفت‌وگوی عمیق با مدیران مدارس جامعه آماری خودمان بود. تقریباً بعد از انجام دو سه مصاحبه، سؤالات ما حالت استاندارد به خود گرفت. ولی برای آن که اطلاعات جمع‌آوری شده، کنترل‌شده و یا تغییر یافته نباشد، سعی کردیم حالت غیررسمی گفت‌وگوی خودمان را که بیشتر به یک گپ و گفت علمی شبیه بود، از بین نبریم. به همین منظور با بهره‌گیری از حافظه، سعی کردیم از قراردادن هر نوع دست‌نوشته‌ای که نشان‌دهنده انجام مصاحبه براساس یک مسیر مشخص و سؤالات از پیش تعیین‌شده است، خودداری کنیم.

۵. این مثال از آن رو انتخاب شد که برخی از امدادگران زلزله می‌گفتند اهالی این مناطق حتی بعد از زلزله و در شرایط بسیار سخت زیستی، خصلت میهمان‌نوازی خود را از دست نداده بودند و علیرغم زندگی در چادر، از دعوت مصرانه امدادگران و بازدیدکنندگان به داخل چادر و میهمانداری آنان دریغ نمی‌کردند.

مروری بر اسناد، یکی از روش‌هایی است که پژوهشگر می‌تواند به وسیله آن ارزش‌ها و باورهای جامعه یا افراد مرتبط با پژوهش را به تصویر بکشد





فصائل شاهماری

مشاور و دبیر راهنمای دانش آموزان شاهد دبیرستان های پارس آباد

مدینه آدیگوزلی

مدیر مدرسه



مقاله علمی- کاربردی



اشاره

بسیاری از متخصصان و نظریه پردازان انگیزش معتقدند برای ایجاد یادگیری در دانش آموزان به تقویت بیرونی نیازی نیست. آن ها بر این باورند که انسان ها در موقعیت هایی که احساس کنند باید به دلایل درونی درگیر رفتار یادگیری شوند، بهتر و بیشتر یاد می گیرند. کار کردن روی تکالیف به دلایل درونی از جمله علاقه به تکلیف، لذت بخش است و به یادگیری بهتر می انجامد. انسان ها تمایل فطری دارند که در صورت امکان، شایستگی های خود را پرورش دهند، درباره رویدادهای تازه و غیر معمول کنجکاوند و به صورت فطری علاقه دارند خودمختار باشند و با اراده خود درگیر فعالیت ها شوند.

بسیاری از نظریه هایی هم که درباره انگیزش انسان طرح شده است، ادراک دانش آموزان از کفایت و کنترل را از عوامل مؤثر بر رفتار انگیزشی و انجام تکالیف معرفی کرده اند. بنابراین اگر دانش آموزان، خود را در امور تحصیلی و سایر موارد با کفایت و خودمختار ببینند، خود را بهتر می شناسند و از توانایی های خود آگاهی بیشتری پیدا می کنند. در نتیجه با انگیزه بیشتری اهداف و تکالیف درسی را دنبال می کنند. هدف این مقاله عبارت است از پرداختن به اهداف عینی و کاربردی نظریه های مربوط به انگیزش، اصول آموزشی و مدیریتی که متناسب با رشد انگیزش درونی دانش آموزان باشد، مطرح کردن تمرین های لازم در مورد اصول انگیزش درونی و همچنین یاری رساندن به معلمان که چگونه می توانند برای ایجاد انگیزه، به خصوص انگیزه درونی، در دانش آموزان گام های مؤثر و عملی بردارند.

نقش مدرسه و معلم در پرورش انگیزش پیشرفت در دانش آموزان

توجه کرده است. برای مثال: مورفی^۲ (۱۹۴۷) انگیزش را نشانه ای از این واقعیت می داند که بخشی از رفتار ارگانیزم به طبیعت و ساختار درونی آن بستگی دارد. هب^۳ (۱۹۶۶) معتقد است که مفهوم انگیزش عبارت از گرایش موجود زنده به فعالیت منظم است که از پایین ترین سطح خواب تا بالاترین سطح بیداری و فعالیت موجود زنده متغیر است. بنابراین نتیجه رفتار و نوع تحرک به طور متناوب بر ارگانیزم اثر می گذارد. به نظر آلپورت^۴ (۱۹۷۰) انگیزش عبارت است از وضعیت درونی ارگانیزم که رفتار و تفکر فرد از آن نشئت می گیرد.

■ انگیزش درونی و بیرونی

گاهی دانش آموزان به برنامه های درسی خود علاقه ای نشان نمی دهند یا کارمندان با بی میلی و به کندی وظایف خود را انجام می دهند. این موارد و مواردی از این قبیل، نشان می دهد که افراد همیشه برای انجام دادن کارهای خود انگیزش درونی ندارند. معلمان با مشاهده این رفتار در دانش آموزان دست به اقداماتی می زنند. برای مثال، جهت ایجاد انگیزه در دانش آموزان از نمرات، تشویق، امتیازات زنگ تفریح بیشتر و توضیح درباره عواقب

کلیدواژه ها: انگیزش، انگیزش درونی، انگیزش بیرونی، ادراک کفایت، ادراک کنترل و خودمختاری، ارزش گذاری درونی.

■ تعریف انگیزه و انگیزش

انگیزش در روان شناسی متغیر است، ولی در نظریه کتل^۱ می توان چهار عامل تعیین کننده را برای هر رفتار انگیزشی مشخص کرد:

الف) موقعیت که شامل محیط و محرک های بیرونی است؛

ب) مزاح که عبارت است از حالت و وضعیت ارگانیزم؛
ج) هدف به معنای منظور از گرایش موجود به آن رفتار است؛

د) ابزار برای دستیابی به هدف.

از مفهوم انگیزش در هر یک از نظریه ها به صورت مفاهیم و سازه های اختصاصی از قبیل کشاننده، غریزه، نیاز، تلاش و انتظار استفاده شده است و هر کدام از روان شناسان بر یکی از این عوامل تأکید بیشتری داشته اند. بنابراین هر یک از روان شناسان در تعریف خود از انگیزش، تنها به بخشی از جنبه های انگیزش

درس نخواندن استفاده می‌کنند. در ادارات نیز، جهت ایجاد انگیزه در کارمندان، از پرداخت فوق‌العاده حقوق، رقابت، نظارت و تهدید به اخراج استفاده می‌شود. این روش‌هایی هستند که در افراد انگیزش بیرونی به وجود می‌آورند.

بنابراین، افراد برای پرداختن به فعالیت‌ها، جست‌وجوی چالش‌ها و ایجاد روابط دو راه پیش رو دارند: یکی درونی و خودانگیزه و دیگری بیرونی و محیطی. انگیزش درونی حالتی روان‌شناختی از تمایلات و تلاش‌های فطری و نیازهای روانی است و زمانی حاصل می‌شود که فرد خود را در انجام فعالیت‌ها، دارای کفایت لازم و خودمختاری بداند. در این صورت افراد در ابراز انگیزش درونی خود از لذت‌بخش و جالب بودن فعالیت‌ها سخن می‌گویند. انگیزش بیرونی، برخلاف انگیزش درونی، از مشوق‌ها و پیامدهای محیطی چون غذا، پول، جایزه و نمره ناشی می‌شود.

تحقیقات نشان می‌دهد که مشوق‌ها و پاداش‌های بیرونی باعث کاهش انگیزش درونی افراد در فعالیت‌های مشابه می‌شود؛ زیرا ادراک خودمختاری یا کنترل افراد را کاهش می‌دهند. البته با توجه به نظریه ارزیابی - شناختی که فرض می‌کند انسان‌ها به خودمختاری و شایستگی نیازهای روان‌شناختی دارند، رویدادهای بیرونی در صورتی بر انگیزش درونی فرد مؤثرند که درک منبع علت فرد را برای آن رفتار تحت تأثیر قرار دهند.

پیشرفت کودکان در مدرسه و در بزرگسالی علاوه بر توانایی‌های آن‌ها، به انگیزش، نگرش‌ها و واکنش‌های عاطفی آنان به مدرسه و دیگر مسائلی که در موقعیت آنان دخالت دارند، وابسته است. یکی از سازه‌هایی که روان‌شناسان برای تبیین این جنبه از پیشرفت ارائه کرده‌اند، انگیزش پیشرفت است. به نقل از سیف (۱۳۶۳)، بلسوم (۱۹۸۲) رابطه بین ویژگی‌های عاطفی و پیشرفت تحصیلی را $0.5+$ گزارش کرده است. وجود این نوع رابطه بین متغیرهای انگیزش و پیشرفت تحصیلی نشان‌دهنده تأثیر مثبت و مستقیم انگیزش بر یادگیری است. به این معنا که انگیزش زیاد به یادگیری زیاد و انگیزش کم به یادگیری کمتر منجر می‌شود.



ارائه راهکارهای عملی برای ایجاد انگیزش در دانش‌آموزان

- استفاده سنجیده و بهینه از رویدادهای بیرونی برای افزایش انگیزش درونی در دانش‌آموزان.
- کمرنگ کردن یا حذف نمره از نظام ارزشیابی و استفاده از نظام ارزشیابی نوین که سازنده و اصلاح‌کننده باشد.

- ایجاد محیط‌های یادگیری چالش‌انگیز که دانش‌آموزان را به مشارکت فعال ترغیب کند.

- والدین در خانه و معلمان در محیط مدرسه برای دانش‌آموزان الگوی مناسبی باشند.

- با ایجاد و تقویت روحیه همکاری در محیط مدرسه؛ فعالیت‌های اجتماعی، شیوه همکاری با یکدیگر و گفت‌وگوهای سازنده میان دانش‌آموزان تقویت شود.

- کمک به یادگیرندگان با استفاده از روش‌هایی مانند خودنظم‌جویی برای پایش یادگیری و آگاهی از شیوه‌های رفع نقص‌ها و خطاهای خود؛

- دادن فرصت کافی به دانش‌آموزان تا مفاهیم قبلی خود را دوباره سازماندهی کنند.

- استفاده از روش‌های نوین یاددهی - یادگیری مانند روش تدریس ساخت‌گرا که در این شیوه تدریس فراگیرندگان فرصت سامان‌دهی و بازسازی ادراک خود را دارند.

- معلمان سعی کنند همراه با دانش‌آموزان بیاموزند و سؤالات آن‌ها را داریست یادگیری خود قرار دهند.

- ارائه فعالیت‌ها و تکالیف نه خیلی دشوار و نه خیلی آسان، بلکه با درجه دشواری متوسط.

- معلمان سعی کنند فضای یادگیری آموزشگاهی و کیفیت روش آموزشی خود را ارتقا دهند.

- مدارس مشوق کوشش‌های دانش‌آموزان باشند و با تأکید بر فعالیت آن‌ها، بازخوردهای لازم را داشته باشند و اشتباهات دانش‌آموزان را اصلاح کنند.

- معلمان اهداف آموزشی درس را هنگام شروع کلاس به یادگیرندگان بگویند.

- در مدارس برای آموزش مطالب جدید از مثال‌های آشنا و ملموس استفاده شود.

- طبق نظر آزرول، مطالب درسی به صورت معنی‌دار و در ارتباط با موقعیت‌های واقعی زندگی ارائه شوند.

- جهت اثربخشی روش الگویی برای دانش‌آموزان، از نمایش فیلم و کارهای محققان و فارغ‌التحصیلان موفق استفاده شود.

- ایجاد پیوند عاطفی بین معلم، مدیر و محیط آموزشی برای تقویت نگرش مثبت نسبت به یادگیری در دانش‌آموزان.

- مطالب درسی از ساده به مشکل آموخته شود.

- تلاش شود تا اولین تجربیات دانش‌آموزان به خصوص در پایه‌های ابتدایی خوشایند و جالب توجه باشند.

- کلاس درس محیطی امن، آرامش‌بخش و برانگیزنده برای دانش‌آموزان باشد.

بی‌نوشت

پیشرفت کودکان در مدرسه و در بزرگسالی علاوه بر توانایی‌های آن‌ها، به انگیزش، نگرش‌ها و واکنش‌های عاطفی آنان به مدرسه و دیگر مسائلی که در موقعیت آنان دخالت دارند، وابسته است



1. Cottell
2. Murphy
3. Hebb
4. Allport

شب‌ساز ملک
دبیر فیزیک، منطقه ۳ تهران

مدرسه بدون شرح!

و کدام فرزند بابای مدرسه...؛ آخر آن‌ها با هم در یک ساختمان زندگی می‌کنند... در بخشی از همین مدرسه قدیمی.

■ مکان: حیاط همان مدرسه

■ زمان: اردیبهشت همان سال‌های دور، سال‌هایی که معلم‌ها روز خاصی نداشتند و شاید هر روز روزشان بود!

جشن فارغ‌التحصیلی بهانه‌ای است برای دور هم جمع شدن فارغ‌التحصیلان.

دانش‌آموزان قدیمی، همه معلم‌های قدیمی، مادرها که بخش عمده کارهای خدماتی مدرسه بر دوشان است، همه و همه در کنار هم یک بعد از ظهر به یادماندنی را تجربه می‌کنند. پذیرایی این روز عمدتاً با دانش‌آموزان فعلی مدرسه است. هدیه‌ای رد و بدل نمی‌شود، تنها روی خوش، لبخند و کلام شیرین است که این کنار هم بودن را خاطره‌انگیز و به یاد ماندنی می‌کند.

■ مکان: مدرسه‌ای دور، خیلی دورتر از میدان ژاله (شهادی فعلی)

■ زمان: بهمن ۱۳۹۰

بچه‌ها در تکاپوی برنامه‌های دهه فجر هستند. برای جشن خیریه مدرسه میان‌وعده‌هایی از انواع «غذاهای آماده»، از پیتزا گرفته تا ساندویچ کالباس، تدارک دیده‌اند. خدمتگزاران مدرسه با جاروهای بلند و زمین‌شور در حال تمیز کردن زمین و دیوارهای مدرسه‌اند. کسی متوجه آن‌ها نیست، معمولاً وجودشان وقتی حس می‌شود که آنجا که باید باشند نیستند!

و این مدت، طولانی نمی‌شود؛ زیرا بلافاصله از بلندگو صدایی به گوش می‌رسد که: «خانم... لطفاً با روابط عمومی تماس بگیرید.» احتمالاً در اتاقی قفل مانده، جایی تمیز نیست، پذیرایی از کسی انجام نشده و... .

یک لحظه چشمان خود را ببندید و به من گوش دهید. من یک کلمه می‌گویم، شما چهار چیز که با شنیدن آن به ذهنتان می‌رسد، بگویید. من می‌گویم: «مدرسه» شما احتمالاً می‌گویید: «معلم- دانش‌آموز- تخته‌سیاه- ...» تعداد کلمات را بیشتر کنید: «ده‌تا». بالاخره نوبت به گفتن کلمه مدیر، ناظم و کتابدار هم می‌رسد. اما تا چند کلمه ادامه دهیم که نوبت به بابای مدرسه و خدمتگزاران مدرسه برسد؟ شاید نوبت آن‌ها در این دایره واژگان نسبتی مستقیم داشته باشد با تجربه من و شما از مدرسه و اینکه هم‌زیستی ما با آن‌ها در مدرسه چگونه بوده است.

این چند تصویر را با من مرور کنید؛ خاطراتی از زمان دانش‌آموزی، روزگار معلمی...

اسم این‌ها را می‌گذارم تصاویر بدون شرح!

■ مکان: مدرسه‌ای قدیمی در میدان ژاله (شهادی فعلی)

■ زمان: سال‌های دور... مثلاً سال ۱۳۴۸، یک روز پاییزی

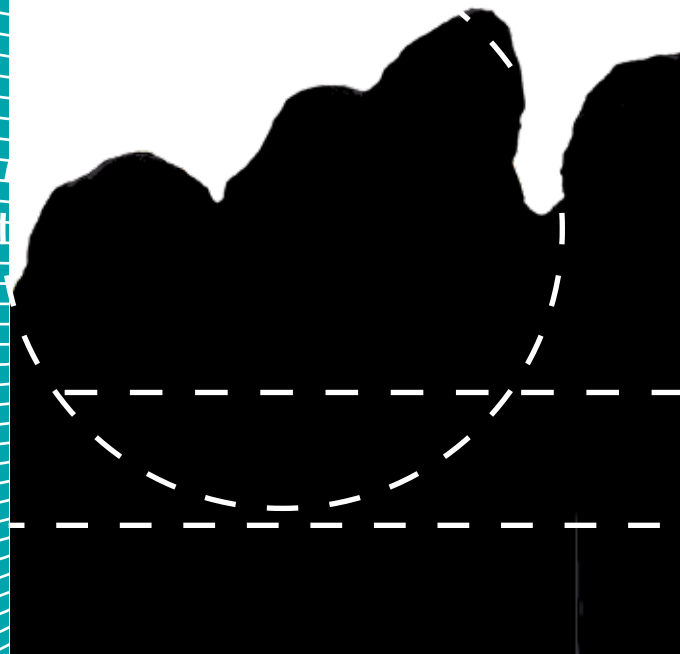
هنوز زنگ تفریح نخورده است و ما پشت نیمکت‌ها این پا و آن پا می‌شویم. ضربه‌ای به در کلاس می‌خورد. همه بلند می‌شویم: «سلام»، مادر آمده است. مادر با مهربانی با سبزی پر از قطعات نان سنگک و کره و شکر وارد کلاس می‌شود. «ساعت دهی» امروز ما این است. دیدنش ما را شاد می‌کند؛ خصوصاً این وقت‌ها! بارها گفت‌وگوی صمیمانه او را با مدیر دیده‌ایم! برای ما او هم مانند یکی از معلمان است، دوست داشتنی و مهربان.

■ مکان: حیاط همان مدرسه،

■ زمان: همان روزها، زنگ‌های تفریح

ما در حیاط مدرسه مشغول بازی هستیم، از میله‌های بارفیکس بالا می‌رویم.

در میان ما فرزند بابای مدرسه و فرزند مدیران هم هستند. هنوز مطمئن نیستیم. کدام فرزند مدیر است



در این میانه دانش‌آموزان مدرسه که جشن خود را محفلی شاد می‌دانند و خود را میزبان می‌پندارند، با کسب اجازه وارد دفتر دبیران می‌شوند و با حضور در کنار میز مخصوص خدمتگزاران با احترام فراوان از ایشان برای شرکت در جشن دعوت می‌کنند. برق خوشحالی در نگاه آن‌ها دیدنی است...

اما: خدمتگزاران کجا و جشن مدرسه کجا؟ این را با تذکر یکی از معاونان به‌خوبی می‌شود حس کرد: «خدمتگزاران در جشن‌های مخصوص خود شرکت خواهند کرد.»

در اردیبهشت‌ماه یک روز قبل از روز معلم، با احترام فراوان و با رأفت اسلامی، در جایگاه کارگر از آن‌ها تجلیل به‌عمل می‌آید. خدمتگزار کارگر است و معلم معلم!

■ مکان: کتابخانهٔ مدرسه‌ای در یکی از بالاترین نقاط شهر تهران

■ زمان: هر روز که فکر کنید، یکی از روزهای سال ۱۳۹۰، ساعت کلاس

پشت میزهای کتابخانه، خانم‌های خدمتگزار سخت مشغول کتاب خواندن هستند. مدیر مدرسه اصراری ندارد که دائماً دیوار و زمین ساییده شود؛ روح همه به غذا نیاز دارد.

■ مکان: همان مدرسه،

■ زمان: شورای عمومی مدرسه

معلم‌ها، کادر مدرسه و خدمتگزاران همه دعوت شده‌اند. مدیر از انتهای سالن با صدای بلند می‌گوید: «دوستان چرا جدا نشسته‌اید؟ تشریف بیاورید میان همکاران، می‌خواهیم نظر همه را بشنویم.» و این جمع و این حضور همگانی بارها و بارها تکرار می‌شود؛ در جشن‌های مدرسه، روز معلم و هر جا که قرار است کسی که در مدرسه هم نفس دانش‌آموزان است، دیده شود و نظر دهد.



اکرم‌مهدیزاده

مدیر دبیرستان اینترگران علم و تقوا، طبس

لطیفه‌های مدیریتی

■ سخنرانی مدیر

مدیر آموزشگاه باید در جلسهٔ انجمن اولیا و مربیان سخنرانی می‌کرد. به علت گرفتاری و ضیق وقت از یکی از معاونانش خواست متنی برای حدود ۳۰ دقیقه سخنرانی آماده کند. بعد از اتمام جلسه وقتی مدیر به دفتر برگشت، خیلی عصبانی بود.

او رو به معاونش کرد و گفت: «انگیزه‌ات از نوشتن یک سخنرانی یک و نیم‌ساعته چه بود؟ نیمی از مخاطبان قبل از تمام شدن سخنرانی من مجلس را ترک کردند.»

معاون تعجب زده گفت: «من یک سخنرانی ۳۰ دقیقه‌ای برای شما نوشتم. فقط همان‌طور که خودتان خواستید، دو کپی هم از متن سخنرانی به شما داده بودم!»

■ مدیر همه‌چیزدان

اولی: «ما یه مدیر داریم که بسیار مسلطه. می‌تونه یک ساعت دربارهٔ یه موضوع صحبت کنه.»

دومی: «این که چیزی نیست؛ ما یه مدیر داریم که شش ساعت سخنرانی می‌کنه، بدون اینکه موضوعی وجود داشته باشه!»

|| جعفر صادق آمیان ||

معاون پرورشی دبستان شهدای دخانیات یک، شهرستان خوی، آذربایجان غربی

آتش نشانی؟

چگونه باید اتفاقات و حوادث را در آموزشگاه مدیریت کرد؟

گردآورنده این مقاله مفتخر است که حدود هشت سال با هلال احمر همکاری داشته و نزدیک سه سال و نیم به عنوان کارشناس هلال احمر در مقام مدیریت آموزش و پرورش خوی فعالیت می کرده است و در حال حاضر نیز به عنوان مدرس دوره های امداد و کمک های اولیه با جمعیت هلال احمر همکاری می کند.

با توجه به مقدمه یاد شده لازم است مدیر و عوامل آموزشگاه برای صیانت از درونداهای نظام نیروی انسانی موجود در آن و نیز حفظ سرمایه های ثابت و جاری مدرسه از طریق رعایت راهکارهای پیشنهادی که در ادامه می آید، اقدام کنند تا در اولین قدم اعتماد عمومی جامعه و بعد اعتماد اولیا را جلب کنند. این اقدامات، ساده به نظر می آیند ولی رعایت هر کدام از آن ها به نوبه خود می تواند از بروز یک حادثه جلوگیری کند و به مدیریت بهینه اتفاقات و حوادث منجر شود. این مهم از طریق تعامل همیشگی با مراکز امدادی نظیر (آتش نشانی، اورژانس، پلیس و هلال احمر و...) ممکن خواهد شد. در این صورت اولیا با خیالی آسوده فرزندان دلبند خویش را به مسئولان مدرسه خواهند سپرد و به سلامت آن ها را تحویل خواهند گرفت.



اشاره

این مقاله سعی دارد با ارائه راهکارهایی، خوانندگان و دست اندرکاران تعلیم و تربیت را پیش از بروز هر حادثه یا رخدادی آماده کند تا با مدیریت صحیح و بهینه احتمال وقوع اتفاقات و حوادث پیش آمده در آموزشگاه را شناسایی کنند و با بهره گیری از تجارب کسب شده سلامت سازمان، آموزشگاه و افراد حاضر در آن را بیمه کنند.

اقدامات پیشنهادی عبارت‌اند از:

■ یادگیری دانش و مهارت‌های امدادی

با وجود پیشرفت‌های بسیار زیاد در علم و فناوری و استفاده از آن‌ها در زندگی روزمره نه تنها از مشکلات انسان‌ها کاسته نشده بلکه همین علم و فناوری مسائل و مشکلات زیادی برای انسان‌ها به ارمغان آورده است؛ نظیر تصادفات رانندگی، برق‌گرفتگی‌ها، بیماری‌های قلبی و عروقی، سوختگی‌ها، آسیب‌های بدنی ناشی از این مسائل و بالاخره مرگ و میرها.

پس با علم به این مسائل و هزاران مشکل دیگر، مدیر باید خود را ملزم بداند که جهت ایجاد محیطی امن برای افراد (دانش‌آموزان و همکاران) یک دوره کامل «امداد و کمک‌های اولیه» را در کنار دیگر آموزش‌های لازم فرا گیرد؛ چرا که داشتن اطلاعات کافی و مهارت‌های لازم از جمله خصوصیات اولیه یک امدادگر است و او باید آموخته‌های خود را به همکاران و دانش‌آموزان انتقال دهد تا در صورت وقوع هر نوع حادثه‌ای آن را مدیریت کنند و از آسیب‌های بدنی و روحی مجموعه تحت مدیریت خود بکاهند و بتوانند محیطی امن و مطمئن ایجاد و رهبری کنند. علاوه بر این مسائل، انتقال و آموزش به دیگران سبب خواهد شد تا در صورت نبود مدیر در مجموعه خدمتی خود در صورت وقوع هر پیشامدی حاضران به مدیریت آن بپردازند و مشکلات را برطرف کنند. در این میان، تشویق دانش‌آموزان به یادگیری دانش و مهارت‌های امدادی روشی مؤثر است. آنان بعد از فراگیری این مهارت‌ها، علاوه بر ارائه کمک‌های لازم در محیط‌های آموزشی و پرورشی در جامعه و خانواده نیز کارایی خود را نشان خواهند داد.

■ ایجاد آمادگی در خود برای مواجهه با حوادث

شنیده‌ها حاکی از آن است که خیلی از جراحان یا تکنیسین‌های اتاق عمل با دیدن یک مصدوم بدحال و در حال خون‌ریزی شدید یا ساده، دچار حالت تهوع و حتی بیهوشی می‌شوند. به یاد داشته باشیم هر زمان به این یقین رسیدیم که مصدوم در حال زجر کشیدن است باید بهتر و مؤثرتر امدادرسانی کنیم و با مشاهده خون و مایعات خارج شده از بدن مصدوم یا شکستگی بر خود نلرزم. این امر شاید دلیلی بر آمادگی فرد در مواجهه با حوادث و پیشامدها باشد.

مدیران باید در کنار آموزش اصول امدادی، خونسردی خود را از طریق کار عملی، تمرین و ممارست دائمی تقویت کنند که اولین اصل در مواجهه با صحنه آسیب‌ها و مصدومان است.

■ مدیریت زمان و ابتکار عمل

مدیر با دانستن اینکه تلف شدن هر لحظه در کارهای امدادی احتمال افزایش جراحات و حتی مرگ

مصدوم را به دنبال دارد، در اسرع وقت و با سرعت عمل و ابتکار به کمک مصدومان می‌شتابد. و از لحظه لحظه زمان استفاده می‌کند و عوامل تهدیدکننده زندگی را از مصدوم دور می‌سازد. بعضی دانش‌آموزان به آسم، صرع، غش و بیماری‌های قلبی مبتلا هستند. اگر مدیری دوره امداد را گذرانده باشد، می‌داند که در صورت نرسیدن اکسیژن کافی به چنین افرادی در زمان معین (۳ تا ۴ دقیقه) احتمال فوت آن‌ها بیشتر خواهد شد. بنابراین باید از زمان طلایی (۴ دقیقه اول) حداکثر بهره‌برداری را بکند و خود و مجموعه‌اش آماده اقدامات اورژانسی نظیر CPR باشند. در غیر این صورت باید منتظر حوادث ناگوارتر باشد؛ زیرا ممکن است تا رسیدن نیروهای امداد، زمان لازم تلف شود و مصدوم از دست برود. پس مدیریت زمان در مواجهه با حوادث تأثیر فوق‌العاده‌ای در سرنوشت یک مصدوم خواهد داشت. در این میان ابتکار عمل نیز تأثیر بسزایی دارد. چه بسا استفاده از یک کیسه نایلونی که یک گوشه آن سوراخ شده و گذاشتن آن در دهان مصدومی که اطراف لب‌هایش خون‌آلود است یا با مواد و مایعات خارج شده از دهانش آلوده شده و امکان تنفس دهان به دهان را از یک امدادگر سلب کرده، سبب نجات یک انسان از مرگ حتمی شود. یا با استفاده از یک خودکار یا دستمال بتوان از قفل شدن دندان‌های مصدومی بیهوش جلوگیری کرد.

■ حساسیت به وقوع هر نوع رخداد

تمامی ضربات، افتادن‌ها، شوک و این نوع حوادث نباید از دید مدیر دور بماند. چه بسا وقوع اتفاق و حادثه‌ای ساده برای یک دانش‌آموز یا همکار و نادیده گرفتن آن سبب از بین رفتن انسانی شود و یک عمر عذاب وجدان و نیز مشکلات قانونی و قضایی بسیاری برای مدیر به همراه آورد.

در این بین باید به ضربات وارده به سر، گردن و قلب و نخاع توجه خاصی شود و نباید با سهل‌انگاری از کنار رخدادها بگذریم.

ذکر مثالی خالی از لطف نیست که گویا در مدرسه‌ای دبیر حرفه‌وفن برای ساخت وسیله‌ای از دانش‌آموزان می‌خواهد ابزاری را به مدرسه بیاورند. دانش‌آموزی پیچ‌گوشتی کوچکی همراه می‌آورد و بعد از اتمام کار فنی و ساخت وسیله مورد نظر، از روی شوخی با آن به قسمت چپ سینه دوست خود ضربه‌ای می‌زند. دانش‌آموز مضروب به معاون مدرسه مراجعه می‌کند و محل زخم را نشان می‌دهد که گویا زخمی کوچک با کمی خون بوده است. معاون مدرسه، دانش‌آموز مصدوم را با شوخی روانه کلاس می‌کند و می‌گوید که این یک زخم ساده مثل سایر زخم‌هاست. بیست دقیقه بعد از این اتفاق، دانش‌آموزان سراسیمه می‌آیند و خبر می‌دهند که حال فلائی خراب شده و با لب‌های کبود از روی نیمکت

مدیر با دانستن اینکه تلف شدن هر لحظه در کارهای امدادی احتمال افزایش جراحات و حتی مرگ مصدوم را به دنبال دارد، در اسرع وقت و با سرعت عمل و ابتکار به کمک مصدومان می‌شتابد



■ کاربردی کردن آموخته‌ها

خلاف آموزش‌های نظری که فرازند، آموزش‌های عملی و تجربی ماندگاری بیشتری دارند و توصیه روان‌شناسان آموزشی و یادگیری بر اجرای آموزش‌های عملی و کاربردی معطوف است. لذا توصیه می‌شود در کنار آموزش‌های نظری آموزش‌های عملی نیز صورت گیرد تا آموخته‌ها حالت کاربردی داشته باشند.

آموزش‌هایی که یک مدیر از بدو استخدام تا پایان خدمت می‌گذراند، اگر عملیاتی و کاربردی نباشند ارزش چندانی نخواهند داشت. سازمان‌ها دوره‌های گوناگونی در سی سال خدمت برای نیروها برگزار می‌کنند (مانند دوره ICDL و...) ولی همین دوره‌ها تا زمانی که کاربردی نشوند و مداوم به کار نیابند، بعد از مدتی به فراموشی سپرده خواهند شد.

بنابراین لازم است بعد از برگزاری دوره‌های ضروری، آموخته‌ها کاربردی شوند و در فعالیت‌های روزمره نمود داشته باشند. اجرای CPR موفق روی یک مصدوم فاقد تنفس، حمل صحیح و مناسب یک مصدوم از محل حادثه به مکان امن و نیز آتل‌بندی یک شکستگی به صورت عملی مثال‌هایی از کاربردی کردن فعالیت‌ها در دوره‌های امدادی در مدارس هستند.

■ در مواجهه با شوک

در تعریف علمی، به اختلال دستگاه گردش خون برای خون‌رسانی کافی به سلول‌ها شوک گفته می‌شود؛ ولی در بیان کلی، شوک پدیده‌ای است که آرام می‌آید و اگر درمان نشود آثاری برجا خواهد گذاشت که تا آخر عمر روی انسان می‌ماند.

اختلال قلب در پمپاژ خون، گشاد شدن عروق، خون‌ریزی و از دست دادن مایعات بدن، استرس‌های هیجانی، سرما و گرم‌زدگی و غیره از جمله علل بروز شوک هستند.

در مدارس ما نمرات بالا و پایین در دروس مختلف، ضرب‌دیدگی در ساعات ورزش، شنیدن اخبار خوب و بد و غیره سبب شوک می‌شود؛ راه‌های جلوگیری از بروز شوک هم آسان است. از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: بررسی راه‌های برقراری تنفس، برقراری جریان خون مناسب، خواباندن مصدوم به پشت و بالا بردن پاها به اندازه ۲۰ تا ۳۰ سانتی‌متر (۷۰ درصد خون در اندام تحتانی است و با بازگشت به قلب، شوک را درمان می‌کند). در صورت وجود آسیب‌های نخاعی و بیهوشی این تغییر حالت انجام نشود؛ ندان غذا و آب به مصدوم؛ چون احتمال تهوع و استفراغ وجود دارد و حمایت روانی از مصدوم و آرام کردن او.

سهولت اقدامات بدون بهره‌گیری از تجهیزات خاص این امکان را به همه می‌دهد که در مواجهه با چنین حوادث و اتفاقاتی به راحتی با آن مواجه شوند و

افتاده است. دانش آموز به بیمارستان منتقل می‌شود و چون دیر عمل کرده‌اند و زخم ایجاد شده پرده قلب را سوراخ و آن را پر از هوا کرده است، دانش‌آموز جانش را از دست می‌دهد. اگر او زودتر به مراکز درمانی انتقال می‌یافت، امکان زنده ماندنش خیلی بیشتر بود. حال با احتساب چنین موردی بایستی مدیران نسبت به وقوع هر نوع حادثه‌ای، هر چند ساده و پیش پا افتاده، حساسیت نشان دهند. برای جان و روان هر انسانی ارزش و احترام قائل باشند.

■ تهیه جعبه کمک‌های اولیه با وسایل مربوطه

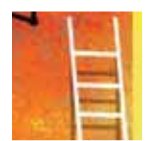
وجود جعبه کمک‌های اولیه و نصب آن در معرض دید و دسترس همگان سبب خواهد شد تا در صورت بروز هرگونه جراحات یا مصدومیتی، جراحات تخفیف و آسیب‌های مصدوم کاهش یابد. مثلاً از یک باند برای بند آوردن خون‌ریزی و پانسمان مناسب یا از یک موچین یا انبر برای خارج کردن خرده شیشه یا سنگ‌ریزه از میان یک زخم بهره جست. اگر به فرد مصدوم به صورت علمی و با وسایل ضدعفونی شده امدادسانی شود، اعتماد اولیا به مجموعه مدیریتی مدرسه دوچندان خواهد شد.

درضمن با توجه به اینکه حمل جعبه کمک‌های اولیه بر بالین مصدوم نیز در اردوها و بازدیدها مشکل است، توصیه می‌کنیم کیف کمک‌های اولیه تهیه و آماده شود که حمل آن آسان و امکان استفاده از محتویات آن بیشتر است.

انواع وسایل جعبه (کیف) کمک‌های اولیه شامل: چسب زخم، باند سه‌گوش، پد چشمی استریل، پد استریل نجسب، گاز استریل، پد استریل تروما، باند استریل لوله‌ای، نوارچسب ضدآب، باندکشی، ضدعفونی‌کننده پوست (در بسته‌بندی تک‌نفره)، دستکش معاینه، کیسه پلاستیکی (یک لیتری)، قیچی پیراپزشکی (باله دندانهای)، موچین یا انبر برای خرده شیشه و سنگ‌ریزه، پنس یا پنبست، سرم استریل، پنبه استریل، بتادین یا پویدون آیدین و انواع آتل (به خصوص آتل گردنی).

توصیه اکید شده است که از دست زدن به مایعات و خون خارج شده از بدن مصدوم خودداری شود؛ چون خطرات جانی زیادی برای امدادگران دارند. از جمله انتقال ویروس هپاتیت B (HBC)، هپاتیت C (HCV) و ویروس تضعیف‌کننده سیستم ایمنی بدن (HIV). پس همیشه باید از دستکش‌های مخصوص معاینه استفاده شود. اگر دستکش نبود، از چند لایه گاز یا پوشش پلاستیکی، کیسه نایلونی یا پارچه تمیز با یک پوشش ضدآب استفاده کنید و بعد از رفع مشکل سریع دست‌های خود را با آب و صابون بشویید.

توصیه اکید شده است که از دست زدن به مایعات و خون خارج شده از بدن مصدوم خودداری شود؛ چون خطرات جانی زیادی برای امدادگران دارند



به حل مشکل بپردازند.

تهیه و نصب خاموش کننده (کپسول های اطفای حریق)

شعار سازمان های امدادی این است که «حادثه خبر نمی کند»؛ پس باید همیشه هوشیار بود و با رعایت نکات پیشگیری، قبل از اینکه حادثه به سراغ ما بیاید، آن را از خود و مجموعه مدیریتی خود دور کرد و به مدیریت آن ها پرداخت.

از آنجا که عظیم ترین حوادث گاه در دل کوچک ترین بی احتیاطی ها نهفته است و کودکان جرقه های آتش سوزی ها و حوادث هستند، مدیران باید توجه ویژه ای داشته باشند تا قبل از وقوع هر رخدادی با پیشگیری های لازم، اقداماتی انجام دهند. از جمله اقدامات، تهیه و نصب کپسول های آتش نشانی در دید همگان و در دسترس ترین محل آموزشگاه و نیز شرکت در دوره های آموزشی برای استفاده از کپسول ها در موقعیت های پیش آمده تا در زمان لازم نسبت به کاهش حوادث و بحران ها اقدام سریع صورت گیرد.

در بیشتر مدارس به سبب وجود مواد سوختنی نظیر کاغذ، کتاب درسی، روزنامه و مجلات، پرده های کلاس ها، کمد ها و درها و صندلی های چوبی، لوازم و تجهیزات آزمایشگاهی و در برخی استفاده از بخاری های نفتی و وجود تانکر سوخت برای ذخیره نفت، وجود انبار در نزدیکی کلاس های درس، چوبی بودن سقف برخی از مدارس و... تهیه و نگهداری انواع خاموش کننده های پودری (پودر هوا-پودر گاز) الزامی است. برای اطفای حریق های مواد جامد از این گونه خاموش کننده ها استفاده می شود.

با توجه به تجهیز تمامی مدارس به لوازم الکترونیکی (رایانه، دستگاه وی سی دی، تلویزیون و...) وجود سیم کشی های معیوب و غیر اصولی، خرابی لوازم الکترونیکی و غیراستاندارد بودن بعضی از آن ها، عبور سیم برق از زیر و لای درها، در دسترس بودن میله های فلزی مانند وسایل اسباب بازی دانش آموزان و احتمال وارد کردن آن ها به پریزهای بدون درپوش، لخت بودن سیم های برق و برخورد باران با آن ها و احتمال برق گرفتگی ها و... از جمله دلایل تهیه خاموش کننده های دی اکسید کربن (CO₂) یا پودر خشک شیمیایی برای جلوگیری از بروز آتش سوزی های گروه برق یا الکتریسته است.

بهره گیری از این گونه خاموش کننده ها سبب خواهد شد تا در کنار جلوگیری از پیشامد و اطفای حریق، وسایل الکترونیکی آسیب کلی نبینند و نابودی کامل وسایل را شاهد نباشیم. زیرا با تعمیر جزئی بسیاری از این وسایل می توان دوباره از آن ها استفاده کرد.

چند توصیه مهم برای جلوگیری از آتش سوزی ها و برق گرفتگی ها

- برای استفاده بیشتر و بهتر از خاموش کننده های

پودری، هر سه ماه یک بار با سروته کردن کپسول ها از سفت شدن مواد داخلی آن ها جلوگیری کنید.

- برای پریزهای برق کلاس ها و سالن مدرسه درپوش تهیه کنید.

- سیم های لخت موجود در گوشه و کنار مدارس را بپوشانید.

- از کلیدهای کنترل مرکزی استفاده کنید.

- از گذاشتن مواد خطرناک شیمیایی و اسیدی در ظروف شیشه ای بپرهیزید؛ چون در صورت شکسته شدن خطر آفرین هستند.

- رویه های شکسته کلید و پریزهای موجود در کلاس ها و سالن ها را عوض کنید.

ارتباط با مراکز امداد رسان

مسئولان عالی رتبه آموزش و پرورش برای بهره گیری از خدمات مراکز امدادی می توانند طی توافق نامه هایی از تجارب آموزشی آنان برای تأمین سلامت مراکز آموزشی استفاده کنند و به کمک مدیران آموزش و پرورش بشتابند. این مهم می تواند علاوه بر جنبه های آموزشی به صورت عملیاتی و کاربردی نیز پیش برود. مدیران مراکز آموزشی و پرورشی می توانند با دعوت از کارشناسان و مربیان مراکز امدادی (اورژانس، آتش نشانی، هلال احمر و...) از اطلاعات فنی و تخصصی آن ها سود ببرند و کارکنان و دانش آموزان را با حوادث و سوانح آشنا سازند. با این کار، سلامت انسان ها و جوامع تأمین می شود؛ چون هر جامعه پویا و با نشاطی در سایه افراد سالم رشد و پیشرفت خواهد کرد. بهره گیری از امکانات و تجارب مراکز امداد رسان سبب کاهش حوادث و سوانح می شود؛ امری که پلیس راهنمایی و رانندگی برای کاهش حوادث رانندگی با اجرای طرح پلیس یار مدارس در حال پیشبرد آن است و طبق ارزیابی مراکز پلیسی نتایج مطلوب و مؤثری داشته و از میزان حوادث کاسته است.

منابع

۱. بی یل، پیتر، کمک های اولیه برای کودک و نوجوان. مترجم: نسرين مهاجرانی، تهران، پیدایش، ۱۳۸۱.
۲. توفیقی، فرشید؛ کمک های اولیه و امداد. سازمان امداد و نجات هلال احمر، ۱۳۸۱.
۳. رپ، مایکل؛ مبانی کمک های اولیه. مترجم: نادر سید رضوی. تهران، مؤسسه علمی - کاربردی هلال احمر، ۱۳۸۴.
۴. رحیمی، الیزابت؛ کمک های نخستین. وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۶۹.
۵. رحیمی نیا، یوسفعلی؛ پیشگیری از حوادث کودکان و نوجوانان. تهران، صدرا، ۱۳۸۲.
۶. علاقه بند، علی؛ مقدمات مدیریت آموزشی. تهران، بعثت، ۱۳۷۱.
۷. نجفی، مهدی؛ چگونه به یک مصدوم کمک کنیم. سازمان جوانان جمعیت هلال احمر، ۱۳۸۴.
۸. ولد بیگی، برهان الدین؛ آیا برای مواجهه با حوادث آماده اید؟ مؤسسه علمی - کاربردی هلال احمر، ۱۳۹۰.
۹. هرسی، بال و کنت بلانچارد؛ مدیریت رفتار سازمانی. تهران، امیرکبیر، ۱۳۷۲.

از آنجا که عظیم ترین دل کوچک ترین بی احتیاطی ها نهفته است و کودکان جرقه های آتش سوزی ها و حوادث هستند، مدیران باید توجه ویژه ای داشته باشند تا قبل از وقوع هر رخدادی با پیشگیری های لازم، اقداماتی انجام دهند





ظرافت‌های معلمی در ارتباط با تابلوی کلاسی



اشاره

تابلو یا به زبان عامیانه تخته سیاه یکی از ابزارها و وسایل آموزشی است که در نظام‌های آموزشی کشورهای دنیا از جمله کشور ما سابقه‌ای دیرین دارد. امروزه با وجود پیشرفت فناوری و ابزارهای پیشرفته مثل رایانه‌ها و تخته‌های هوشمند و نظایر آن نقش تابلوهای کلاس همچنان بی‌بدیل است و این وسیله هنوز هم مؤثرترین و راحت‌ترین وسیله در کلاس‌های درس به‌خصوص در دوره ابتدایی به حساب می‌آید. گچ و تخته نیز نماد تلاش و رنج و زحمت معلمان در نظام تعلیم و تربیت کشورمان است. نکات دوازده‌گانه‌ای که می‌تواند بر تأثیر عمیق تابلوهای کلاس بیفزاید:

۱. معلم علاوه بر استفاده از انواع وسایل کمک آموزشی حتماً از تابلو استفاده کند.
۲. هنگام نوشتن مطالب روی تابلو هم‌زمان آن‌ها را با صدای رسا بخواند.
۳. هر مطلب یا واژه‌ای که روی تابلو نوشته می‌شود، باید طبق رسم‌الخط درست نوشته شود؛ مثلاً به نام خدا به صورت بنام خدا نوشته نشود.
۴. خلاصه و چکیده مطالب روی تابلو نوشته شود و از نوشتن همه مطالب روی تابلو خودداری شود.
۵. موضوع‌های اصلی درس در سمت راست و

- مطالب فرعی و حاشیه‌ای در سمت چپ نوشته شود.
۶. با توجه به تناسب مطالب از انواع گچ‌های رنگی استفاده شود (از گچ رنگی برای نوشتن نکات و کلمات اصلی و مهم برای تأثیرگذاری بیش‌تر در یادگیری استفاده کنید).
 ۷. مطالب را منظم و طبقه‌بندی شده و به صورت ستونی، نموداری، مورب یا جدولی بنویسید تا باعث افزایش و تعمیق یادگیری در فراگیرندگان شود.
 ۸. در پایه‌های نخست دوره ابتدایی (اول، دوم و سوم) سعی شود تخته سیاه در قسمت پایین‌تر در کلاس نصب شود تا امکان استفاده از فضای بیش‌تر تخته وجود داشته باشد.
 ۹. در فعالیت‌های گروهی نظیر دانش‌آموزان که روی تابلو نوشته می‌شود، تا پایان آن فعالیت‌ها پاک نشود.
 ۱۰. هنگام نوشتن مطالب روی تابلو پشت به فراگیرندگان نایستید بلکه با زاویه‌ای مناسب از تابلو بایستید.
 ۱۱. مطالب تابلو را با دست پاک نکنید؛ چون باعث بدآموزی و ایجاد عادت نامطلوب در دانش‌آموزان می‌شود.
 ۱۲. پاک کردن تابلو به صورت منظم و از بالا به سمت پایین باشد.

بها همراهان

مقالات و نوشته‌های دوستانی که نام آن‌ها را می‌آوریم، به دستمان رسید. متأسفانه به علت حجم کم مجله و میزان و تنوع و حجم بالای آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ همه آن‌ها نیست و مجبور به گزینش هستیم. با پوزش از همه این دوستان، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

احمد ملکی پور؛ مریم محمدی و سعید عبداللہی پیربداغ، رباط کریم؛ زهرا شریفی، آموزگار دبستان شهید میکائیلیان؛ نسرين جامی، آموزگار دبستان استثنای بیاضیان؛ شبستر؛ مرتضی اکبری ونه‌آباد، مدیر هنرستان آینده‌سازان، اهر، آذربایجان شرقی؛ میمنت عابدینی، حسین عابدینی، مدیر بازنشسته، رودسر؛ عزت‌اله مرادی، مدیر هنرستان امام علی (ع)، رضوان‌شهر، فاطمه جلال‌وند، مدیر دبیرستان حضرت خدیجه (س)، رضوان‌شهر؛ فهیمه یاری، طیس، یزد؛ غلامحسین ظفری، دبیر مدرسه راهنمایی شهید عباس‌پور، اهواز؛ آمنه تاک، زاهدان؛ زهرا عرفانی، مدیر دبیرستان نرجس، زاهدان؛ ملیحه میرزااحمدی، خمین؛ یوسف محمدی‌مهر، مدیر آموزگار مدرسه مالک اشتر، کیاکلا؛ بهمن ویسی، مدیر مجتمع آموزشی شهید باکری، کرمانشاه؛ سعیده سروش، آموزگار، زن‌دیه؛ منصور سلیمانی، خدابنده؛ حسین پیریایی، بروجرد؛ زهرا شریفی خشویی، آموزگار دبستان شهید میکائیلیان؛ حسین شاملی یام، دبیر، صوفیان، آذربایجان شرقی؛ مریم سپیانی، فریدونشهر؛ رضا عقیلی، مدیر دبیرستان بازفت؛ محمد واعظی، دبیر، ابهر؛ فاطمه سلطانی، آموزگار، فریدونکنار؛ علی بابایی، بهبهان؛ فرهاد شباسی، معاون آموزشگاه شیرزاد، گتوند، خوزستان؛ بهرام مرادی، صغری مطائی، رقیه بیگدلی؛ فاطمه مشایخی؛ ژاله باقدم، میوان؛ فریبرز اصل‌مرز، دبیر، دره‌شهر؛ زهره بیدگلی بیدگلی، مدیر مدرسه راهنمایی شهید مصطفی خمینی (ره)، آران و بیدگل؛ فاطمه رحیمی، مدیر دبستان توکلی، ساوه؛ فاطمه موثقی، مدیر دبستان امام حسین (ع)، شیراز؛ الوند محمدی، مدیر مجتمع شهید بهشتی علیصدر، کبودآهنگ، همدان؛ اسد حجازی، تهران؛ حسین باقری، دبیر آموزشگاه امام خمینی (ره)، دیر، بوشهر؛ نبی مصطفی‌زاده، وجیهه بدری، رضا حیدری‌فرد، کنگاور؛ حسین خلیفه، دبیر دبیرستان شهید بابایی، بوشهر؛ لیلا حجتی، بهبود رضایی، شهرضا، اصفهان؛ لاله خوشخوانی، میوان؛ سہیلار جبعلی پوربنایی، دبیر دبیرستان چمران، بناب، آذربایجان شرقی؛ بهمن شیرپوربناب، دبیر، بناب؛ بهروز شیرپور بناب، بناب؛ سیداکبر محمدی، معاون آموزگار آموزشگاه زهراى اطهر، منطقه جرقویه، اصفهان؛ اسماعیل عباسی، نجف‌آباد.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

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

مجله‌های دانش‌آموزی

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

- رشد کودک** (برای دانش‌آموزان ابتدایی و پایه اول دوره دبستان)
- رشد نوجوان** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره دبستان)
- رشد دانش‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره دبستان)
- رشد نوجوان** (برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- رشد جوان** (برای دانش‌آموزان دوره متوسطه و پیش‌دانشگاهی)

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

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

مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی تخصصی

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

- رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره متوسطه)
- رشد آموزش قرآن
- رشد آموزش معارف اسلامی
- رشد آموزش زبان و ادب فارسی
- رشد آموزش هنر
- رشد 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 زیست‌شناسی
- رشد آموزش زمین‌شناسی
- رشد آموزش فنی و حرفه‌ای
- رشد آموزش پیش‌دستانی

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

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

• تلفن و نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸ - ۰۲۱



■ **مدیریت فشار عصبی معلمان**
نویسنده: الیزابت هارتنی
مترجم: پریچر هیرادفر
ناشر: صورتگر (۹۶۹۴۹-۲۲۰-۲۱)
محل نشر: تهران- ۱۳۹۰

در این کتاب، تعریف بنیادین، جامع و علمی «فشار عصبی» و چگونگی ایجاد آن در معلمان و راهکارهای مؤثر به منظور کاهش این فشار و هدایت انرژی معلم به سوی مسیرهای درست، منطقی و سازنده بیان شده است. نویسنده می‌کوشد با خشم و ناامیدی، ذهن‌های مضطرب، احساسات سرشار از غم و افسردگی، ترس از تنگنای مالی و آینده، خشم و آسیب‌دیدگی ... مقابله کند و این حالات را به سمت و سوی رفتارهای مثبت و سازنده رهنمون شود.



■ **طراحی آموزشی برای اثربخشی تدریس**
نویسنده: دکتر حسن دیناروند
ناشر: آبیژ (۹۶۴۹۴۰۹-۶۶۴-۲۱)
محل نشر: تهران- ۱۳۹۰

این کتاب رهنمودی است عملی که چگونگی طراحی آموزشی را برای آموزش و ارزشیابی اثربخش معین می‌کند. طراحی آموزشی روشی نظام‌مند برای توسعه برنامه‌ها و مواد آموزشی است. این حوزه دانشی در جست‌وجوی بهینه کردن پیامدهای یادگیری از طریق هدف‌گذاری برای گروهی از فراگیران است.



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 سه‌راه 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 نگه‌دارید).

♦ نام مجلات درخواستی:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

امضا:

♦ نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
♦ وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir
♦ اشتراک مجله: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۵۶/۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۹۷۱۳-۱۴

♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۱۲۰۰۰ ریال
♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۸۰۰۰ ریال