

مدیریت مدرسه

دوره دوازدهم مهر ۱۳۹۲ شماره بی در پی ۹۴ ۳۲ صفحه ۵۰۰۰ 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

مدیرمسئول:

محمد ناصری

سر دبیر:

حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و کارشناسی:

داوود محمدی، صادق صادق پور

محرم آقازاده، نوریه شادالویی

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سیدحامد الحسینی

بال زدن در مسیر تحول * سردبیر ۲

نظریه اقتضایی در مدیریت آموزشی * فرانک مختاریان ۳

زکات تجربه * سمانه آزاد ۴

آموزش ضمن خدمت * هفت گام اساسی در برقراری ارتباط مؤثر * زهره استوار ۸

در مدرسه ما * شیلا نوروزی ۱۱

نکاتی برای برگزاری مفید جلسات انجمن اولیا و مربیان * حمیدرضا ترکمندی ۱۲

قاعده ۳۰ ثانیه * شهلا فهیمی ۱۶

پول چایی؟! * ناصر نوروزی ۱۸

محمدمدیر، من حق دارم به مدرسه بیایم! * محمد صالحی کمرودی ۲۱

خلاء نیروی انسانی کار آمد، مهم ترین چالش مدیران مدارس است * نصرالله دادار ۲۲

ضرورت اجرای طرح هوشمندسازی مدارس کشور * سهیلار جبعلی پوربنایی و... ۲۴

پنج دقیقه صحبت برای مدیران * سارا ایمانی ۲۷

نقش تربیتی معاونان در مدارس * بهرام کاکاوند ۲۸

مدیریت مشارکتی و تعهد شغلی مدیران * زهره معین سراج ۳۰

کتابخانه مدیریت مدرسه * ۳۲



عکس روی جلد: اعظم لاریجانی

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

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



|| سردیبر ||

بال زدن در مسیر تحول



سازگار



منابع انسانی، منابع مالی و فناوری، فضا و تجهیزات، و پژوهش و ارزشیابی تشکیل می‌دهند که هر کدام یک زیرنظام نام دارد که با هم می‌شوند شش زیرنظام. و اما شش آسمانی که شش ساحت تربیتی هستند، عبارت‌اند از: تربیت دینی و اخلاقی، سیاسی و اجتماعی، زیستی و بدنی، هنری و زیباشناختی، اقتصادی، و حرفه‌ای. یادمان باشد این شش بال باید با هم باشند تا گرفتار «بال بال زدن» نشویم. بال زدن باید در آسمان همه ساحت‌ها باشد نه یک ساحت. اکنون این بال‌ها با هم نیستند و آسمان ساختشان گاهی ابری و گاهی غبارآلود است. این از همان عدم موفقیت‌هایی است که تاکنون داشته‌ایم.

عدم موفقیت دیگر را می‌توان در قاعده هرم آموزشی، یعنی مدرسه جست‌وجو کرد. به این معنی که مدیران مدارس، معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها نسبت به چگونگی اجرا و قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه اسناد تحول بنیادین، دانش و آگاهی کافی ندارند و در گذر اجرا توجیه نیستند. این ضعف که میزان مشارکت و دخالت آنان را در حسن اجرای تحول کاهش می‌دهد، بیشتر در چگونگی است تا چستی و چرایی.

امید است در آغاز سال تحصیلی جدید، به توجه بیشتر به توصیه‌های همه دلسوزان و عاقلان و افرادی که نگاه راهبردی و کلان دارند و به اصطلاح در خشت خام چیزهایی را می‌بینند که دیگران در آینه هم نمی‌بینند، عمل کنیم. در رأس همه دلسوزی‌ها، دیده‌بانی و توصیه‌های مهم مقام معظم رهبری قرار دارد که بخشی از آن‌ها در تاریخ ۱۲ اردیبهشت ۹۲، عبارت‌اند از: چون پرهیز از شتابزدگی، پرهیز از سرهم‌بندی، فعال شدن حلقه‌های تحقیقاتی و مهم‌تر از همه، داشتن نقشه اجرایی، تذکر داده شده‌اند.

باشد تا همه به آنچه بر آن موظف و مکلف شده‌ایم وفادار بمانیم و عمل کنیم و در مسیر تحول «بال بزنیم نه بال بال»!

همچنان در مراحل اولیه اجرای «سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی» هستیم. در این راستا با موفقیت‌ها و عدم موفقیت‌هایی روبه‌رو بوده‌ایم. اینکه بدانیم کدام یک از کارها را با موفقیت انجام داده‌ایم و در کدام یک ناموفق بوده‌ایم، بسیار مهم است. نکته مهم‌تر آن است که اینک باید چه کارهایی را انجام ندهیم، چه کارهایی را استمرار دهیم و چه کارهایی را جدید شروع کنیم.

گسترش این معنا که همه باید در راستا و ذیل اسناد تحول بنیادین آموزش و پرورش سیاست‌های کلی تحول در نظام آموزش و پرورش برنامه‌ریزی کنیم و از هرگونه اقدام مغایر با آن بپرهیزیم، دست‌آورد کمی نیست. اینکه مدیر یا مسئولی اجازه نداشته باشد با سلیقه شخصی، ساختاری نو درآفکند و سازوکار دلخواه خویش را اعمال کند، موفقیت بزرگی است. از همه مهم‌تر، وصف دورنمای نظام آموزشی کشور و ترسیم آینده‌ای است که در پی آن هستیم. اکنون وزارت آموزش و پرورش موفق به داشتن دو سند مهم شده است که به تصویب مراجع برون سازمانی (شورای عالی آموزش و پرورش و شورای عالی انقلاب فرهنگی) رسیده‌اند.

اجرا کردن اسناد کلان فوق، به منزله «قانون اساسی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران»، کار آسانی نیست. آنچه تاکنون بیشتر به آن مشغول بوده‌ایم، ساختن «پروبال» بوده است تا با آن پرواز کنیم؛ پرواز به افق‌های دور و چشم‌اندازهای زیبا. لیکن اینک زمان پرواز است. ابتدا بال‌ها را برای پروازی طولانی بیازماییم و سپس سفر را آغاز کنیم؛ سفری دور و دراز، همراه با توشه لازم و کافی. این سفر بیشتر به هجرت شبیه است تا تماشای مناظر. قرار نیست به نقطه‌ای سفر کنیم و سپس به جای اولمان برگردیم، این سفر مهاجرتی است که برگشت و دور زدن ندارد.

پرنده این پرواز شش بال دارد و شش آسمان. شش بال آن را رهبری و مدیریت، برنامه درسی و آموزشی،



نظریه اقتضایی در مدیریت آموزشی

هستند

۳. موقعیت نامطلوب: شرایطی که در آن هر سه عناصر موقعیتی پایین یا ضعیف هستند.

فیدلر دو سبک رهبری «کارمدار»^۱ و «رابطه‌مدار»^۲ را مطرح کرد که به زعم او زمانی بهترین نتیجه را دارند که با موقعیت متناسب باشند (Peretomode, 2012: 16). به‌طور کلی در دیدگاه اقتضایی، روش خاص و قابل تعمیم مدیریت که بتوان آن را به همه سازمان‌های آموزشی تعمیم داد، وجود ندارد. به بیان دیگر، معنای تلویحی دیدگاه مذکور بر عدم قطعیت و غیرقابل پیش‌بینی بودن امور در سازمان‌های آموزشی دلالت دارد. عناصر اصلی این سازمان‌ها انسان‌ها هستند که تعاملات پیچیده‌ای را از خود نشان می‌دهند. لذا سبک مدیریتی یکسان و مشخصی نمی‌تواند در همه شرایط اثربخشی لازم را در این نظام‌ها داشته باشد. در نتیجه، مدیران برای رسیدن به حداکثر اثربخشی و تحقق اهداف مورد انتظار سازمان‌های آموزشی، باید سبک مدیریت خود را با شرایط موجود این سازمان‌ها متناسب کنند.

پی‌نوشت‌ها

1. Fiedler
2. Tannenbaum and Schmit
3. Vroom and Yetton
4. Contingency
5. Situational
6. It depends
7. Task-oriented
8. Relationship-oriented

منابع

1. Lunenburg, Fred c.; Ornstein, Allan c (2008). Educational Administration: concepts & practices. Fifth edition. Thomson: United States of America
2. Lorsch, Jay (2008). A Contingency theory of leadership. <http://peoplelearn.homestead.com/Contingency2.pdf>
3. Olum, Yasin (2004). Modern management theories and practices. paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies.
4. Peretomode, Otaroghene (2012). Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same? IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). Volume 4, Issue 3 (Sep-Oct. 2012), PP 13-17
5. Zeithaml, Valerie A.; Varadarajan, P. Rajan; Zeithaml, Carl P. (1988). The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance Approach to Theory Building and Research in Marketing. European Journal of Marketing. Vol. 22, Iss: 7. Pp 37-64.

مطالعه پیشینه مدیریت در جهان و آشنایی با نظرات ارائه شده در این حوزه می‌تواند زمینه‌های آشنایی با مطالعات صورت گرفته و کاربرد آن‌ها را در سازمان‌ها به‌طور عام و سازمان‌های آموزشی به‌طور خاص فراهم آورد. از جمله نظریات نوین ارائه شده در این حوزه، «نظریه اقتضایی» است. در دهه ۱۹۶۰، صاحب‌نظرانی از جمله فیدلر^۱، تانن‌بام و اش‌میت^۲، و وروم و یتون^۳ پژوهش‌هایی را در حوزه مدیریت به انجام رساندند و رویکردی مبنی بر این استدلال ارائه کردند که مؤثرترین سبک رهبری، مبتنی بر «موقعیت» است (Lorsch, 2008: 1).

رویکردهای «اقتضایی»^۴ در طیف میانی نظریه‌های مدیریت و بین دو دیدگاه افراطی قرار دارد: یک دیدگاه، اصولی جهانی را برای سازمان و مدیریت در نظر می‌گیرد و دیدگاه دیگر سازمان را منحصر به فرد می‌داند؛ به گونه‌ای که هر موقعیت باید در آن به‌صورت جداگانه بررسی شود (Zeithaml et al, 1988: 37).

نظریه «موقعیتی»^۵ یا اقتضایی بر این باور است که وقتی مدیران تصمیمی را اتخاذ می‌کنند، باید همه جنبه‌های موقعیت کنونی را در نظر بگیرند و بر مبنای ابعاد کلیدی آن عمل کنند. اساساً این رویکرد به «بستگی دارد به...»^۶ می‌پردازد (Olum, 2004: 18). بر مبنای نظریه اقتضایی، رهبری مؤثر بر تعامل خصوصیات شخصی رهبر، رفتار رهبر و عوامل موجود در موقعیت رهبری مبتنی است. به همین ترتیب، رویکرد اقتضایی بر این پیش‌فرض قرار دارد که رهبری مؤثر را نمی‌توان صرفاً به وسیله یکی از عوامل توضیح داد، بلکه همه عوامل باید در موقعیتی مورد توجه قرار گیرند که رهبر باید در آن به رهبری مبادرت کند (Lunenburg & Ornstein, 2008, 130).

نظریه اقتضایی فیدلر از جمله مهم‌ترین نظریات ارائه شده در رویکرد اقتضایی محسوب می‌شود. نظریه مذکور بر تعامل سبک رهبر و ویژگی‌های موقعیت که به‌صورت روابط «رهبر-عضو»، «وظیفه-ساختار» و «رهبر-قدرت» تعریف می‌شوند، مبتنی است. از نظر او زمانی که این سه ویژگی در یک موقعیت با یکدیگر ترکیب شوند، طبقه‌بندی‌های زیر از موقعیت را پدید می‌آورند:

۱. موقعیت بسیار مطلوب: زمانی که همه عناصر اصلی در سطح بالایی قرار داشته باشند.

۲. موقعیت نسبتاً مطلوب: شرایطی که در آن برخی از ویژگی‌ها ضعیف یا پایین و سایر آن‌ها خوب یا بالا

سمنانه آزاد

اما حلقه‌های صالحین چه کسانی‌اند؟
محمدرضاخانسی در این باره گفت: «ابتدا نزدیک به ۲۲ نفر از دانش‌آموزان مستعد پایه‌های چهارم تا ششم ابتدایی را انتخاب و در فاصله‌های زمانی مشخصی برای آن‌ها دربارهٔ نماز، امر به معروف و نهی از منکر، انس با قرآن و... صحبت می‌کنیم. این دانش‌آموزان موظف‌اند دربارهٔ مسائل مطرح شده، با گروه‌های دوستانشان بحث و تبادل نظر و نتیجه را به صورت مکتوب ارائه کنند. در نهایت به بهترین نتیجه‌گیری جایزه‌ای تعلق می‌گیرد. به این ترتیب، دین و مسائل دینی به گفتمان غالب در میان بچه‌ها تبدیل می‌شود. البته ما در پایان هر ماه یا دو ماه، جشنواره‌هایی نظیر جشنوارهٔ روخوانی، حفظ، توضیح قرآنی و اذان را هم در مدرسه برگزار می‌کنیم و به برگزیدگان جوایز و ویژه‌ای می‌دهیم. اگر بخواهیم انس با قرآن در فرزندانمان ایجاد شود باید از کودکی آن‌ها را به این راه تشویق کنیم.»

به این راه تشویق کنیم.»

محمد محمدرضاخانسی، مدیر دبستان قرآنی اباباصالح (عج) شهر کرمان است. او با تلاش هایش توانسته است مدرسه‌ی عادی را به مدرسه‌ی قرآنی تبدیل کند و البته در این راه والدین و معلمان را نیز به همراهی با قرآن تشویق کرده است. او برای تحقق این هدف، پس از امضای میثاق‌نامه‌ای بین والدین و همکارانش در مدرسه، طرح‌هایی مانند نورالبیوت، حلقه‌های صالحین و جشنواره‌های قرآنی را برگزار کرد تا دبستانی به مدرسه‌های قرآنی کشور اضافه شود.

رضاخانی کاهش تنش میان دانش‌آموزان را از جمله مهم‌ترین نتایج انس با قرآن در مدرسه می‌داند و می‌گوید: «همکاران و دانش‌آموزانی که به این مدرسه می‌آیند، می‌دانند که باید بسیاری از نکات اخلاقی را رعایت کنند. ما هم اصرار داریم که رفتار و حتی روش تدریس معلم در این مدرسه و به‌خصوص در زنگ قرآن تغییر کند تا بچه‌ها بیش از پیش به قرآن نزدیک شوند. حتی در این ساعات از بچه‌ها پذیرایی هم می‌شود. نتیجه قابل مشاهده این فعالیت‌ها کاهش تنش میان دانش‌آموزان است. سال‌های گذشته دانش‌آموزان پرخاشگری داشتیم؛ ولی امسال با شرکت آنان در طرح‌های قرآنی مدرسه، رفتارهایشان بسیار تغییر کرده است.»

این مدیر دربارهٔ طرح‌های مدرسه چنین توضیح داد: «برای رسیدن به دبستان قرآنی، ابتدا با خانواده‌ها می‌تاق‌نامه‌ای بستیم که براساس آن والدین باید هر روز در حضور فرزندان‌شان قرآن بخوانند. سپس قرار شد



هر یک از دست‌اندرکاران آموزش و پرورش از جمله مدیران مدارس، کوله‌باری از تجربه‌اند؛ تجربه‌هایی که هر یک مانند گنجی بی‌ظریفند؛ البته در صورتی که به دیگران منتقل شوند. درواقع تجربه از آن دسته گنج‌هاست که ارزشش در به اشتراک گذاشتن آن است تا وسیلهٔ آن بتوان سنگی را از راه برداشت و راهی را هموار کرد. دربارهٔ مدرسه نیز با تجربه می‌توان مدرسه را بهتر اداره کرد، دانش‌آموزان و معلمان موفق‌تری داشت و مدیریت مدرسه را به‌کاری لذت‌بخش و موفقیت‌آمیز تبدیل کرد. ماهنامهٔ رشد مدیریت مدرسه در برنامه‌ریزی دورهٔ جدید خود به این نتیجه رسید که باید سهمی هر چند کوچک در مدون کردن تجربه‌های گران‌بهای مدیران مدارس سراسر کشور داشته باشد. از این رو، در هر یک از شماره‌های این دوره، چند تجربه از مدیران را خواهد خواند. تجربه‌هایی همچون: چگونگی مدیریت مدارس پرجمعیت، ایجاد نگرش جدید در دانش‌آموزان نسبت به پاکیزگی مدرسه، و تنظیم و بهبود روابط انسانی در مدرسه.

اگر شما هم دربارهٔ از میان برداشتن مشکلات کوچک و بزرگ مدرسه و دانش آموزان تجربه‌ای دارید، می‌توانید از طریق رشد مدیریت مدرسه آن را با همکاران دیگر تان در میان بگذارید. دو راه راحت برای فرستادن تجربه‌هایتان، رایانامه و نامهٔ پستی هستند. نشانی پست الکترونیک و نشانی دفتر مجله رشد شناسنامهٔ مجله درج شده است. منتظر تان هستیم!

منتظر تان هستيم!



وقتی مدرسه خانه می‌شود

بسیاری از مدیران در آخر هر سال تحصیلی با مشکل مشترکی روبه‌رو هستند و آن نیمکت‌هایی است که دانش‌آموزان شعرها، نقاشی‌ها و کنده‌کاری‌هایشان را روی آن‌ها به یادگار گذاشته‌اند. اما سهراب شریف نتاج با یک ابتکار توانسته است این مشکل را حل کند. او دربارهٔ این ابتکار به «رشد مدیریت مدرسه» چنین توضیح داد:

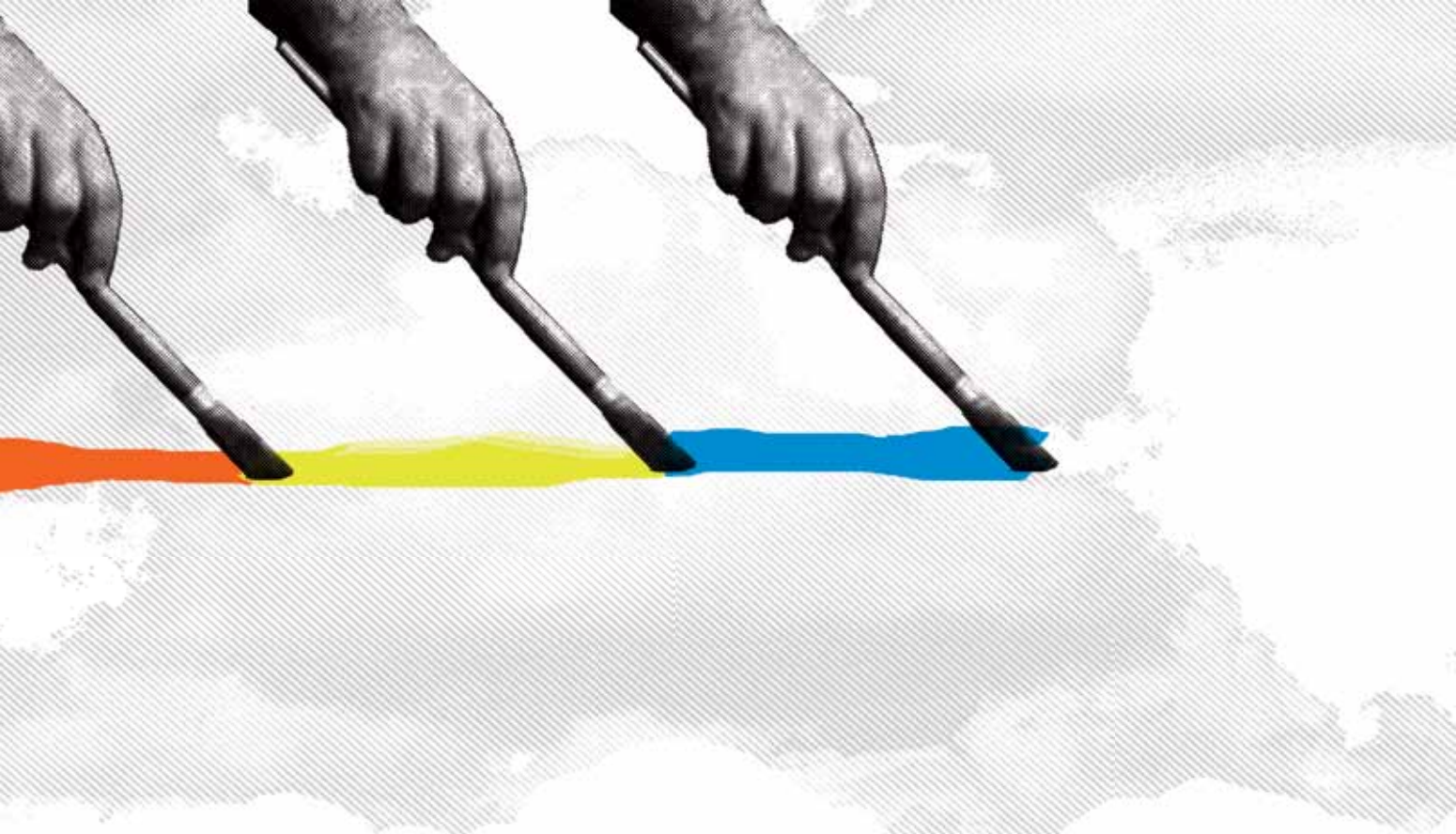
«دانش‌آموزانی که از راهنمایی به دبیرستان می‌آمدند، همچنان حال و هوای آن دوره را داشتند، به‌طوری که رفته‌رفته آمار شکستن نیمکت‌ها و بعضی از وسایل مدرسه زیاد می‌شد. تنها یک راه‌حل برای این معضل به ذهنمان رسید. به این ترتیب که در ابتدای سال تحصیلی، نیمکت‌ها را شماره‌گذاری و شناسنامه‌دار کردیم و هر نیمکت را مختص یک دانش‌آموز قرار دادیم. درواقع هر دانش‌آموز از ابتدا تا انتهای سال صاحب یک میز و صندلی یا نیمکت بود که باید از آن نگهداری می‌کرد. اگر طی این مدت هم نیمکت خراب می‌شد، تعمیر یا هزینهٔ تعمیرش بر عهدهٔ خود دانش‌آموز بود. ما با این کار هم از اتلاف بیت‌المال جلوگیری کردیم و هم نگرش دانش‌آموزان را نسبت به وسایل مدرسه تغییر دادیم، به‌طوری که دیگر آن‌ها را مانند وسایل خانه‌شان می‌دانند. البته همزمان طرح دیگری را هم شروع کردیم و آن گل‌آرایی مدرسه توسط خود دانش‌آموزان بود. در این طرح از بچه‌ها خواستیم گلدانی را به مدرسه بیاورند تا به نام خودشان به یادگار باقی بماند. به این ترتیب، حس تعلق به مدرسه در آن‌ها بیشتر شد.»

البته این مدیر با اجرای طرحی دیگر، از مشکلات پیدا و پنهان مدرسه از زبان خود دانش‌آموزان مطلع شد: «طرح گزارشگری را، به‌منظور اطلاع از مشکلاتی که بچه‌ها داشتند و نمی‌توانستند بیان کنند، اجرا کردیم. در این طرح هر دو هفته یک بار، دو تن از دانش‌آموزان با زبان طنز و در قالب مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده در مراسم صبحگاه مشکلاتشان را بیان می‌کنند. آن‌ها در این طرح حتی برخی معضلات تربیتی یا شیوهٔ تدریس نامناسب معلم را که از دید ما پنهان است گوشزد می‌کنند تا در مسیر بهتر شدن قرار بگیریم.»

* البته اگر دانش‌آموزی برای آوردن گلدان به مدرسه مشکلی داشت، آن را در نظر می‌گرفتیم و به نوعی قضیه را حل می‌کردیم.

سهراب شریف نتاج
مدیر مجتمع آموزشی آیت‌الله
خامنه‌ای
شهر بابل
دارای ۲۶ سال سابقهٔ خدمت
در آموزش و پرورش و ۳ سال
سابقهٔ مدیریت





سیدرضا میرقاسمی
مدیر مدرسه راهنمایی مفید
منطقه ۲ تهران
دارای ۲۳ سال سابقه خدمت
در آموزش و پرورش



صرفه جویی به شیوه کلاس ششمی‌ها

صرفه جویی موضوعی است که درباره آن بسیار صحبت می‌شود، ولی معمولاً افراد کمی آن را رعایت می‌کنند. البته در این میان کلاس ششمی‌های مدرسه مفید نشان دادند که بیشتر اهل عمل هستند تا سخن! داستان اقدامات دانش‌آموزان کلاس ششم این مدرسه را از زبان مدیرش سیدرضا میرقاسمی می‌خوانیم؛ مدیری که به کمک معلم پایه ششم، از پیشنهادات دانش‌آموزان در زمینه صرفه جویی حمایت کرد؛ گرچه خودش معتقد است تنها کاری که کرده دخالت نکردن در کار بچه‌ها و معلم آن‌ها بوده است:

میرقاسمی می‌گوید: «در کتاب ادبیات کلاس ششم، درسی هست که براساس آن بچه‌ها باید نامه‌ای به مدیر مدرسه‌شان بنویسند و پیشنهاداتشان را درباره صرفه جویی در مدرسه ارائه دهند. معلم ادبیات این پایه، آقای شیخ‌الاسلامی، این موضوع را با من مطرح و پیگیری کرد و من نیز برای همکاری اعلام آمادگی کردم. بچه‌ها در نامه‌هایشان پیشنهاداتی داده بودند که برخی از آن‌ها غیرعملی (مثل استفاده از توربین بادی) و برخی هم عملی بودند. من به عنوان مخاطب این نامه‌ها، همه آن‌ها را خواندم و در جوابشان نامه‌ای کلی نوشتم و پیشنهاد دادم برای عملی کردن راهکارهایشان، از آقای شیخ‌الاسلامی کمک بگیرند.

بچه‌ها هم برای این کار شور و شوق زیادی نشان دادند، چراکه نه قرار بود اطلاعاتی را حفظ کنند و نه نمره‌ای بگیرند. در نهایت هم گروه صرفه جویی را تشکیل دادند و وظیفه هر عضو گروه را تعیین کردند. آن‌ها از همه موارد اسراف در مدرسه عکس گرفتند و آن‌ها را

به اطلاع همه رساندند. این کار به جایی رسید که در نامه‌ای به معاون آموزشی مدرسه، از او خواستند در امتحانات برای چرک‌نویس از کاغذکاهی استفاده شود. آن‌ها حتی کاغذهای باطله را جمع کردند و به مرکز بازیافت شهرداری تحویل دادند. در زمینه صرفه جویی برق هم خودشان چراغ‌های اضافه را خاموش می‌کردند، طوری که گاهی راهروهای مدرسه تاریک می‌شد. این تجربه آن‌قدر برایشان تازه و شیرین بود که قبض هر دوره را با سال گذشته و با دوره قبلیش مقایسه می‌کردند تا گزارش صرفه جویی ریالی را هم ارائه دهند. این گروه در یک اقدام تازه، جشنواره کاریکاتور با موضوع صرفه جویی برگزار کرد تا بقیه دانش‌آموزان را هم درگیر موضوع کند. فراخوان تهیه کاردستی با استفاده از مواد دورریختنی و برگزاری نمایشگاه، یکی دیگر از ابتکارات آن‌ها بود. درواقع این موضوع بیشتر از همه برای خود بچه‌ها مهم بود. تنها اقدام من و همکارانم در این جریان، جدی گرفتن آن‌ها بود».

میرقاسمی معتقد است در این جریان، تغییر نگرش دانش‌آموزان بیش از هر چیز اهمیت دارد: «تربیت بچه‌ها به خصوص در چنین زمینه‌هایی، یکی از وظایف ماست. در این اتفاق قرار بود بچه‌ها در اثر تغییر نگرش، نسبت به محیط اطرافشان احساس مسئولیت کنند. برای ما میزان صرفه جویی ریالی چندان مهم نبود. حتی من پیشنهاد دادم مبلغ صرفه جویی شده را به گروه اختصاص دهیم تا صرف برنامه‌های تبلیغاتی در این زمینه کنند. نکته مهم تغییر نگرش دانش‌آموزان در نحوه مصرف کردن بود که دست‌کم برای کسانی که مسئولیتی در گروه داشتند محقق شد».



می‌آمدند جلب کنیم. آن‌ها نگران بودند و عملکرد مرا با دقت رصد می‌کردند. من با صحبت اعتمادشان را جلب کردم و از آن‌هایی که توانایی داشتند، یاری خواستم. مثلاً تزیینات مدرسه و رنگ و لعاب دادن به آن را به عهده تعدادی از مادران گذاشتم. همین‌طور به کمک یکی از والدین خیر برای کلاس‌ها سایه‌بان ساختم تا نور بچه‌ها را اذیت نکند. درواقع با کمک والدین مدرسه را برای فرزندانشان آماده کردیم.

نگاه یکسان به همه دانش‌آموزان و معلمان و یکدل کردن آن‌ها برای آرام نگه داشتن جو مدرسه، از دیگر ضروریات بود. باید طوری رفتار می‌کردم که فرقی میان همکاران قبلی خودم و همکاران جدید نگذارم. همه باید خود را متعلق به یک مدرسه می‌دانستند نه سه مدرسه. خوشبختانه با کمک معلمان که تعدادشان بیش از ۵۰ نفر بود، توانستیم ذهنیت درست را ایجاد کنیم».

این مدیر بلافاصله بعد از شروع سال تحصیلی، اقدام به هوشمندسازی مدرسه نیز کرده و در این راه هم از والدین کمک گرفته است: «مسئله دانش‌آموزان تکالیف آدینه مدرسه را از طریق سایت مدرسه دریافت می‌کنند. البته برای رسیدن به این نقطه مشکلات زیادی داشتیم، از جمله نداشتن توانایی مالی کافی برخی از خانواده‌ها برای تهیه رایانه. ما برای این مشکل با هم‌فکری والدین و همکاران به این نتیجه رسیدیم که در هر کلاس، یکی از اولیا، تکالیف را برای بچه‌هایی که رایانه ندارند تکثیر کند. البته با کمک همین اولیای خیر توانستیم برای بعضی از بچه‌ها رایانه هم بخریم».

تشویقی معتقد است، در حل مشکلات مدرسه سه معاون آموزشی و دو معاون پرورشی همپای او زحمت کشیده‌اند. او برقراری روابط صحیح انسانی را مهم‌ترین نکته در مدیریت می‌داند: «مدیریت مدرسه‌ای با ۹۶۰ دانش‌آموز مشکلات بسیاری دارد. برای چنین کاری باید تجربه داشت، با اصول مدیریت آشنا بود و روابط انسانی صحیحی با عوامل برقرار کرد. در این حالت، اولیا، دانش‌آموزان و معلمان با جان و دل در مدرسه حضور پیدا می‌کنند».

مبترا تشویقی
مدیر دبستان جلوه دانش
منطقه ۴ تهران
دارای ۳۰ سال سابقه در
آموزش و پرورش
۷ سال سابقه مدیریت



روابط انسانی صحیح، رمز همدلی

مدیریت مدرسه فقط به معنای نظارت و کنترل دانش‌آموزان و معلمان مدرسه نیست، بلکه مواجهه با والدین، فرهنگ‌ها و تربیت‌های گوناگون هم بخشی از کار مدیر است. این کار وقتی سخت‌تر می‌شود که در مدرسه‌ای ۹۶۰ دانش‌آموز مشغول به تحصیل باشند! مبترا تشویقی، مدیر چنین مدرسه‌ای، از نحوه حل مشکلات و مسائل مدرسه با «رشد مدیریت مدرسه» صحبت کرده است:

«دبستان دخترانه جلوه دانش دو سال پیش، هم‌زمان با طرح تبدیل مدارس شیف‌ت بعدازظهر به صبح و از ادغام سه دبستان ایجاد شد؛ آن هم در ساختمانی که پیش از آن به مدت ۱۵ سال دبیرستان بود. بنابراین، نخستین کار، آماده کردن ساختمان مدرسه برای دانش‌آموزان دوره ابتدایی بود تا جایی که دستگیره درها، آب‌خوری‌ها و پله‌ها را هم بازسازی کردیم. در همین حین، مراقب بودم اعتماد اولیایی را که به مدرسه



مقدمه

یکی از ویژگی‌های انسان سالم و موفق، مهارت و توانایی برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با دیگران است. آیا شما این ویژگی را دارید؟ کسب این مهارت مهم و ضروری در زندگی اجتماعی چندان مشکل نیست. فقط باید بخواهید و تمرین کنید. در این نوشتار، ما به هفت گام اساسی برای یادگیری این مهارت اشاره می‌کنیم:

■ گام اول: گوش دادن

درحالی که به‌نظر می‌رسد گوش دادن به دیگران بسیار ساده است، اما اگر شنونده نتواند فن گوش دادن را به‌درستی به‌کار بندد ارتباط دچار مشکل می‌شود. گوش دادن فقط شنیدن کلامی که طرف مقابل به زبان می‌آورد نیست، بلکه شامل برخی موارد به شرح زیر است:

- گوینده کیست؟
- دیدگاه او نسبت به مسئله مطرح شده چیست؟
- چه مسائلی او را نگران می‌کند، احساساتش چگونه است و چه انتظاری از ما دارد؟
- علاوه بر این‌ها شنونده موفق به‌خوبی می‌تواند بین ارتباط کلامی و غیرکلامی هماهنگی برقرار کند، قادر

|| زهره‌استوار ||

کارشناس مرکز مشاوره دانشگاه تهران



هفت گام اساسی در برقراری ارتباط مؤثر

است به همه حرکات و حالات بدنی گوینده توجه کند و خود نیز هنگام گوش دادن به منظور تأیید و اعلام درک طرف مقابل، حرکات و حالات بدنی مناسب نشان دهد. او هیچ‌گاه با خمیازه کشیدن یا نگاه کردن با سرعت به اطراف، نگاه خود را از گوینده نمی‌گیرد و دائماً درصدد است با تماس چشمی مناسب این موضوع را به گوینده منتقل کند که علاقه‌مند است به حرف‌هایش گوش دهد. به خاطر داشته باشید تا زمانی که شما به جای تمرکز و دقت در سخنان دیگران، به افکار درونی خود گوش می‌دهید، نمی‌توانید شنونده خوبی باشید.

■ گام دوم: صریح و صادق بودن

صراحت و صادق بودن فرایندی است که در ارتباطات انسانی به شکل نامحسوس اما بسیار مؤثر نقش بازی می‌کند. تأکید می‌شود این فرایند قابل دیدن یا شنیدن نیست، بلکه دو طرف درگیر در ارتباط آن را حس می‌کنند.

اگر ارتباطی صراحت و صداقت نداشته باشد، بدون شک یا قطع خواهد شد یا به شکل مخدوش، مبهم و ناسالم ادامه می‌یابد. اگر نتوانیم یا نخواهیم منظور خود را با صراحت بیان کنیم، طرف مقابل به اشتباه می‌افتد، به حدس و گمان متوسل و از واقعیت دور می‌شود. به خاطر داشته باشیم، ابهام در بیان و عدم صداقت در ارتباطات انسانی سرمنشأ بسیاری از مسائل و مشکلات در ارتباطات میان فردی است.

■ گام سوم: همدلی و همدردی

اغلب ما در ارتباط با یکدیگر همواره افکار، آرزوها، تمایلات، نگرانی‌ها و ترس‌های خود را آشکار می‌سازیم. بدین جهت نیاز داریم که دیگران اولاً درک درستی از ما داشته باشند و ثانیاً در زمینه نگرانی‌ها، ترس‌ها و مشکلاتمان با ما همدلی و همدردی کنند. همدردی تلاشی است برای درک و فهم دنیای ذهنی طرف مقابل. برای همدلی باید بتوانیم خود را جای دیگران بگذاریم و از دریچه چشم آن‌ها نگاه و احساس کنیم. در همدلی شما می‌توانید سخن طرف مقابل را تکرار کنید تا بدانند که شما منظور او را دریافته‌اید. مثال: دوستتان به شما می‌گوید: «هم اتاقی‌ام اعصاب من را خرد کرده است، به هیچ‌وجه نمی‌توانم او را تحمل کنم». با استفاده از طرز رفتار همدلانه می‌توانید به او بگویید: «مثل اینکه از دست او خیلی عصبانی هستی، این‌طور نیست؟» به خاطر داشته باشید که در برخورد همدلانه مجبور نیستید در جهت موافقت با طرف مقابل خود حرف بزنید. به جای آن، با تکرار صحبت او احساساتش را تصدیق کنید. در ضمن لازم نیست در مقابل حرف‌های طرف مقابل قضاوت و نتیجه‌گیری کنید. میان همدلی و همدردی تفاوت وجود دارد. در همدردی شنونده می‌کوشد با

احساسات و عواطف گوینده همنوایی کند. بدین معنی که خوش حالی او به خوش حالی شما و متأسف شدنش به ناراحتی شما منجر می‌شود، ولی در همدلی شما الزاماً درصدد تأیید و موافقت با طرف مقابل خود نیستید.

همدلی و همدردی هر دو در تداوم ارتباط نقش بازی می‌کنند، با این تفاوت که در همدلی نقش منطق قوی‌تر از احساس است و شنونده با همدلی به خوبی به حرف‌های گوینده گوش می‌دهد تا بتواند برای حل مسئله به او کمک کند، ولی در همدردی صرفاً به او کمک می‌کند تا هیجانات و عواطف منفی‌اش را تخلیه کند.

■ گام چهارم: حفظ آرامش و احترام به طرف مقابل

ما غالباً در ارتباطات خود با دیگران درصدد ارزیابی آن‌ها برمی‌آییم و گاه فکر می‌کنیم یا باید نظرات و احساسات آن‌ها را رد یا به نوعی (مستقیم و غیرمستقیم) نظرات و احساسات خودمان را به آن‌ها تحمیل کنیم. ارتباطاتی که بر پایه این روش شکل می‌گیرند غالباً تداوم نمی‌یابند و هر دو طرف درگیر در ارتباط را دچار مشکل می‌سازند. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، ما بدین دلیل با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنیم که از طریق آن به حل مسائل و مشکلات، رفع تضادها و تعارضات، رد و بدل کردن اطلاعات، درک بهتر خود و رفع نیازهای اجتماعی دست یابیم. در روایتی که «رزیابی دیگران» عنصر اصلی آن است، نه تنها اهداف مذکور تحقق نمی‌یابد، بلکه آرامش لازم در ارتباطات انسانی نیز از بین می‌رود. باید به خاطر داشته باشیم همه ما می‌خواهیم دیگران با نظرات ما موافقت کنند یا حداقل به افکار و احساسات ما احترام بگذارند و آن‌ها را تأیید کنند، زیرا عقاید و نظرات ما برای خودمان کاملاً اهمیت دارند. اگر در ارتباط با دیگران این تصور پیش آید که به نظرات آن‌ها احترام نمی‌گذاریم، ارتباط روند مناسب و هدفمند خود را طی نمی‌کند. در نظر گرفتن این نکته که اغلب مردم مانند ما فکر و احساس نمی‌کنند و به روش خود به دنیا نگاه می‌کنند، بسیار اساسی است.

■ گام پنجم: مخالفت کردن به شیوه مناسب

اگر بتوانیم بپذیریم که دیگران مانند ما نیستند، آن وقت می‌توانیم به شیوه مناسب با نظرات و عقاید آن‌ها که به نظر ما صحیح نیستند مخالفت کنیم. به عبارت دیگر، بدون بحث و جدل مخرب که غالباً همراه با بلند کردن صدا، داد و فریاد، خشم و غضب است می‌توانیم به نتیجه مناسب دست یابیم. یکی از مناسب‌ترین شیوه‌ها برای مخالفت کردن با نظرات و عقاید دیگران، روش خلع سلاح است. در این روش، فرد در سخنان طرف مقابل واقعیتی را پیدا می‌کند (حتی اگر با مجموعه سخنان او موافق نباشد) و سپس در مقام موافقت و تأیید آن حرف می‌زند. این روش بر طرف مقابل تأثیر آرام‌بخش عجیبی می‌گذارد.

و احساسات از پیش تعیین شده و کلیشه‌ای مان رفتار می‌کنیم. در بسیاری از این افکار، تصویر صحیحی از واقعیت‌ها موجود نیست. بدین معنی که ما در فرایند پردازش اطلاعاتی که نسبت به دیگران داریم، دستخوش خطای شناختی می‌شویم. برای روشن تر شدن مطلب مثالی می‌آوریم:

آیا تاکنون برایتان پیش آمده است که سایه یک شیء مثل یک تکه چوب باریک و بلند یا ریسمانی را روی دیوار به شکل مار ببینید؟ مطمئناً همه ما در طول زندگی بارها تجربیاتی از این دست داشته‌ایم. در علم روان‌شناسی احساس و ادراک به این قبیل تجربیات «خطای حسی» گفته می‌شود.

سیستم شناختی ما نیز بعضاً دچار خطا و تحریف می‌شود. این خطاها را روان‌شناسان شناختی «تحریف شناختی یا خطای شناختی» می‌نامند. تحریف‌های شناختی مثل آینه یا دوربینی هستند که اشکال را به همان گونه که هستند بازنمایی نمی‌کنند، بلکه شکل‌های عجیب و غریب و نادرستی را نشان می‌دهند.

تحریف‌های شناختی در ارتباطات انسانی مشکلات فراوانی ایجاد می‌کنند، لذا باید آن‌ها را شناخت و برای تصحیح آن‌ها گام برداشت. در اینجا به برخی از مهم‌ترین تحریف‌های شناختی، همراه با مثال، اشاره می‌کنیم. مثال: یکی از همکلاسی‌ها را در دانشکده می‌بینید و سلام می‌کنید، اما او جواب سلام شما را نمی‌دهد و بی تفاوت از کنارتان می‌گذرد.

در این حادثه، ذهنی که دچار تحریف و خطای شناختی است، امکان دارد به یکی از شیوه‌های زیر این رفتار را تعبیر و تفسیر کند.

- چقدر خودخواه و مغرور شده است (پیش‌داوری)
- حتماً من کاری کرده‌ام (شخصی‌سازی)
- همیشه دیگران را نادیده می‌گیرد (تعمیم)

مبالغه‌آمیز)

- باید رابطه‌ام را با او قطع کنم (نتیجه‌گیری یا تصمیم‌گیری شتابزده)

همان‌طور که می‌بینید، هر کدام از این شیوه‌ها به نوعی به قطع یا مخدوش شدن ارتباط ما با دیگران می‌انجامد، در حالی که شاید موضوع اساسی، ناتوانی ما در پردازش اطلاعات صحیح و مبتنی بر واقعیتی باشد که باعث به وجود آمدن این مسئله شده‌اند.

زیربنای تحریف‌های شناختی باورهای غیرمنطقی است. برای شناسایی این دسته باورها و مبارزه با تحریف‌های شناختی، علاوه بر آگاهی، کمک گرفتن از افراد متخصص نظیر روان‌شناسان بسیار مؤثر است.

سعی کنیم این گام‌ها را به خاطر بسپاریم و آن‌ها را به کار بندیم تا بتوانیم روابط اجتماعی مؤثرتر و مستحکم‌تری با دیگران برقرار کنیم.

ممکن است روش خلع سلاح را نپذیرد، ولی جد بی‌فایده و همیشه بی‌سرانجام است. با این شیوه، در واقع هم شما پیروز از بحث خارج می‌شوید و هم طرف مقابل احساس پیروزی می‌کند و با آمادگی بیشتری به حرف‌های شما گوش می‌دهد.

مثال: همکلاسی شما می‌گوید: «اصلاً حرف‌های تو را قبول ندارم!» پاسخ شما: «بله حق باتوست. ما همیشه نباید درست و به صورت صددرصد حرف‌های دیگران را بپذیریم».

باید به خاطر داشت که لحن پاسخ شما نیز مهم است. اگر پاسخ تحقیرآمیز باشد، این روش اثر مطلوب را نخواهد داشت.

■ گام ششم: خودشناسی و افزایش آگاهی

شناسایی دنیای ذهنی دیگران، همدلی و همدردی کردن با آن‌ها یا به نتیجه رسیدن بحث‌های ما با دیگران، نیازمند خودشناسی و تلاش برای افزایش اطلاعات و آگاهی‌های خود به منظور شناسایی دیگران و محیط زندگی است. آگاهی از نقاط قوت و ضعف، ترس‌ها، امیال، آرزوها و نیازهای خود و پذیرش صادقانه آن‌ها کمک می‌کند ویژگی‌ها و خصوصیات دیگران را واقع‌بینانه‌تر ببینیم و آن‌ها را بپذیریم.

در خودشناسی پاسخ دادن به سؤالاتی نظیر این پرسش‌ها کمک‌کننده است:

- دوست دارم دوستان و افرادی که با آن‌ها ارتباط نزدیک دارم چه ویژگی‌هایی داشته باشند؟
- آیا می‌توانم با دیگران رابطه صمیمانه و بدون قید و شرط برقرار کنم؟
- از درگیر شدن در یک رابطه دوستانه چقدر لذت می‌برم؟
- میزان تعهد من در ارتباطات اجتماعی چقدر است؟

- در مواقع ضروری چقدر می‌توانم به دوستانم کمک کنم؟

- آیا در دوستی و ارتباط با دیگران پیش‌قدم می‌شوم؟

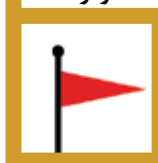
- زمانی که مسئله یا مشکلی در ارتباط با دیگران پیدا می‌کنم، چگونه عمل می‌کنم؟

- آیا انتظارات من از دیگران واقع‌بینانه است؟ خودشناسی و افزایش آگاهی، مستلزم صرف وقت، صبوری و تلاش برای تغییر ویژگی‌های منفی خود است. علاوه بر این عوامل، کمک گرفتن از افراد متخصص نظیر روان‌شناسان و مشاوران نیز ضروری است.

■ گام هفتم: شناسایی افکار تحریف شده

اکثر ما در ارتباط با دیگران در چارچوب افکار خود

زیربنای تحریف‌های شناختی باورهای غیرمنطقی است. برای شناسایی این دسته از باورها و مبارزه با تحریف‌های شناختی، علاوه بر آگاهی، کمک گرفتن از افراد متخصص نظیر روان‌شناسان بسیار مؤثر است



در مدرسه ما



بودند.

■ اجرای مسابقه شعرخوانی از مجلات «رشد نوجوان»: به منظور ترویج فرهنگ مطالعه کتاب و مجلات مناسب غیردرسی، علاوه بر برگزاری آزمون کتبی از مجلات رشد نوجوان، مسابقه شعرخوانی نیز ترتیب دادیم. به این ترتیب، در مراسم صبحگاه، چند دانش آموز شعرهایشان را می خوانند و دبیر ادبیات مدرسه که به عنوان داور مسابقه حضور دارد، فرد برتر را براساس ملاک های درست خوانی واژگان شعر، آهنگ شعر و... انتخاب می کند. بعد او را برنده اعلام می کنیم و جایزه های به او اعطا می کنیم.

■ برگزاری جشنواره غذا با حضور والدین: به منظور تشویق، همراهی و مشارکت دانش آموزان با والدین در یادگیری و آموزش طبخ غذا، جشنواره غذا ترتیب دادیم و از والدین علاقه مند دعوت کردیم که در زنگ درس حرفه و فن در مراحل پخت و آماده سازی غذا با فرزندان خود شرکت کنند. این طرح باعث نزدیکی روابط اولیا و کارکنان مدرسه نیز می شود.

■ مسابقه صبحانه خوری: برای تشویق دانش آموزان به خوردن صبحانه، که بر یادگیری آن ها تأثیر فراوانی می گذارد و از افت انرژی جلوگیری می کند، بر آن شدیم که مسابقه صبحانه خوری برپا کنیم. به این منظور، یکی دو روز از صبحگاه هر هفته، مقدمات صبحانه مانند نان، پنیر، خیار، کره و عسل را فراهم می کنیم و ضمن تشویق دانش آموزان به خوردن صبحانه، بین دو نفر از آن ها مسابقه صبحانه خوری ترتیب می دهیم تا ضمن ترویج فرهنگ خوردن صبحانه، لحظاتی شاد و مفید برای آن ها فراهم آوریم.

■ بزرگداشت روز حافظ: به مناسبت سالگرد تولد این شاعر گران قدر، با دعوت از دبیر ادبیات و خواندن چند شعر از دیوان حافظ و تکرار چند بیت از غزل های حافظ توسط دانش آموزان، کوشیدیم روحیه شعرخوانی را در دانش آموزان تقویت کنیم.

این نکته را یادآور می شوم که اجرای این برنامه ها با رضایت اولیا، دانش آموزان و کارکنان مدرسه همراه بوده است.

با توجه به فراخوانی که به منظور استفاده از تجربه های مدیران در دی ماه سال ۸۹ از سوی مجله رشد مدیریت مدرسه داده شده بود، بر آن شدم تا برنامه هایی را که در قالب پیشنهاد به مدرسه خود داده ام و در طول سال تحصیلی هم اجرا شده اند، برای این مجله بفرستم. ان شاء الله که برای دیگر همکاران قابل استفاده باشد.

■ طرح اکرام دانش آموزان ضعیف درسی: بارها گفته شده است که دبیر نباید دانش آموزی را که درس نخوانده است به دفتر مدرسه بفرستد. با وجود این، هنوز شاهد ارجاع این دانش آموزان به دفتر هستیم. ما با اجرای طرح اکرام دانش آموزان ضعیف، به جای استفاده از روش های مرسوم گذشته و برخورد تند با این گونه دانش آموزان، در دفتر مدرسه ضمن صحبت با آن ها و جویاشدن علت درس نخواندنشان، به آن ها فرصت مطالعه می دادیم. در پایان فرصت، از آن ها سؤالاتی در موضوع درس می پرسیدیم. در خیلی از موارد این افراد به خوبی از عهده پاسخگویی برمی آمدند و همین موضوع باعث تقویت اعتماد به نفس و تشویق آن ها می شد. در نهایت هم پذیرایی ساده ای از آن ها می کردیم و آن ها در حالی که قول می دادند درس بخوانند، با انگیزه بهتر راهی کلاس می شدند.

■ روز سیب: به منظور تشویق دانش آموزان به خوردن میوه های مفید، با اطلاع قبلی، روزی را به نام «روز سیب» اعلام کرده ایم. در این روز، در زنگ تفریح، با همراهی اولیای مدرسه و ضمن پخش آهنگ های شاد و مناسب، همه با هم در این برنامه شرکت می کنیم.

■ مسئول انرژی: به منظور ترویج فرهنگ درست مصرف کردن و داشتن احساس مسئولیت در قبال مصرف درست انرژی، تعدادی از دانش آموزان داوطلب می شدند هنگام رفتن به سالن ورزش، کارگاه یا آزمایشگاه و نیز موقع تعطیل شدن مدرسه، لامپ های کلاس ها را خاموش کنند. با این کار بچه ها نه تنها در کاهش میزان مصرف انرژی سهیم می شدند، بلکه از نقشی که در کاهش آلودگی هوا و گرمایش زمین به مثابه یک فعالیت مثبت جهانی داشتند، خوش حال

● از کارشناسان دعوت شود تا نکات لازم را یادآوری کنند. مثلاً: انجمن اولیا و مربیان، بعد از صدا و سیما، جزو مهم‌ترین گروه‌های آموزش عمومی برای خانواده‌ها (از نظر تعلیم و تربیت) محسوب می‌شود. مدرسه می‌تواند برای عملکرد بهتر در این جلسات، اهداف آموزشی و تربیتی خود را دسته‌بندی و در دوره‌های زمانی معین اجرا کند. برنامه‌هایی مثل:

الف) دعوت از کارشناس ارشد روان‌شناسی و مشاوره برای تشریح و تبیین حالات و روحيات نوجوانان و دانش‌آموزان در سنین گوناگون، آموزش خانواده‌ها برای پیشگیری از ناهنجاری‌ها و بیماری‌های گوناگون روحی و روانی فرزندان و نیز آموزش نکاتی برای بهداشت روانی دانش‌آموزان.

ب) دعوت از جامعه‌شناس برای تشریح وضعیت اجتماعی جامعه و ناهنجاری‌های اجتماعی و اطلاع‌رسانی دربارهٔ خطرهایی که در محیط زندگی شهروندی دانش‌آموز را تهدید می‌کنند؛ مانند ناهنجاری‌های رفتاری موجود در زمینهٔ بی‌حجابی یا بدحجابی؛ اعتیاد به مواد مخدر اعم از کراک، شیشه، کریستال و قرص‌های روان‌گردان؛ تأثیر رسانه‌هایی مانند ماهواره و اینترنت و نتایج مثبت و منفی آن‌ها؛ رعایت نکردن انضباط اجتماعی و بی‌توجهی به مقررات گروه و جامعه؛ معاشرت با دوستان ناباب یا گروه‌های همسال.

ج) دعوت از پزشک برای اطلاع‌رسانی به والدین دربارهٔ بیماری‌های خطرناک و مسری موجود در جامعه و تهدیدکنندهٔ دانش‌آموزان.

د) دعوت از کارشناس مذهبی مسلط به مسائل روز برای اطلاع‌رسانی و آموزش والدین با تأکید بر دانش‌آموزان هر دورهٔ تحصیلی

هـ) دعوت از دیگر کارشناسان مورد نیاز و درخواست والدین و دانش‌آموزان.

● گاه جلسات انجمن اولیا برای شرکت‌کنندگان تکراری می‌شوند؛ طوری که اولیا رغبت به شرکت در آن‌ها را از دست می‌دهند. بعضی از اشکالاتی که جلسات را تکراری می‌کنند، عبارت‌اند از:

الف) سخنرانی‌های طولانی و خسته‌کنندهٔ مسئولان اداره یا دیگر سخنرانان (مدیران به صلاحدید خود افرادی را برای سخنرانی دعوت می‌کنند که سخنان و حضورشان برای حاضران جلسه سود چندانی ندارد).

ب) درخواست مستقیم کمک‌های مالی بلاعوض از شرکت‌کنندگان

ج) پذیرایی نامناسب

د) ناامید کردن والدین و زیر سؤال بردن کارایی خود و کارکنان آموزشگاه با برشمردن مشکلات بی‌شمار

نکاتی برای برگزاری مفیدج

|| حمیدرضا ترکمندی ||
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی



پیش روی مدیر و ناتوانی از ادامه کار در مدرسه.

- برنامه‌ریزی و مدیریت جلسه باید دقیق صورت گیرد. حتی والدین هم مانند خیلی از دانش‌آموزان هنوز به داخل سالن یا مدرسه نیامده، به جنب‌وجوش می‌افتند که «باید زود برویم، کار داریم!» در صورتی که اگر بدانند جلسه انجمن مفید است، با کمال میل خواهند نشست و از جلسه استفاده خواهند کرد. جا دارد مدیریت مدرسه زمان سخنرانی افراد و برنامه‌ها را مشخص کند. مثلاً سخنرانی فلان مسئول اداره نباید آن‌قدر طولانی شود که والدین جلسه را ترک کنند، بلکه پیش‌تر باید زمان مثلاً بیست دقیقه‌ای سخنرانی به حضاران اعلام شود.

- برخی مدیران مدارس به اشتباه فکر می‌کنند جلسات انجمن اولیا با گنجاندن بعضی کارهای تکراری «پرثمر و مفید» جلوه می‌کند و این را با چشم و هم‌چشمی سایر مدارس انجام می‌دهند. به گمان آن‌ها اداره آموزش و پرورش منطقه یا مسئول انجمن اولیا و مربیان اداره از این کارهای تکراری تقدیر خواهد کرد یا

در صورت انجام ندادن برخی کارها مورد بازخواست قرار خواهند گرفت (و شاید چنین هم بشود!)، در حالی که هدف جلسه انجمن اولیا این نیست. برای مثال، اجرای ۴۰ دقیقه‌ای نمایش یا اجرای ۲۰ دقیقه‌ای سرود در جلسه انجمن ضروری به‌نظر نمی‌رسد. همچنین است اجرای ۱۵ دقیقه‌ای گروه تواشیح یا مراسم قرآن ابتدای جلسه با آن لباس‌های تکراری و رنگارنگ و شمع و گل و حرکت از ته سالن و خاموش کردن چراغ‌ها و غیره (که هر کدام در جای خود بسیار بجا و عزیز است). اولیا نیامده‌اند که برنامه هنری و نمایشی ببینند، آمده‌اند درباره مسائل انجمن چیزهای تازه بدانند، نظر، انتقاد یا پیشنهاد بدهند و مفید و مؤثر باشند. اجرای این برنامه‌ها را می‌توان به جلسه‌ای در تالار مدرسه و در مناسبتی خاص یا با هدف معرفی توانمندی‌های دانش‌آموزان در حضور والدین مؤکول کرد. (دلیل ذکر این موارد آن است که همه‌مان بارها تجربه چنین جلسات خسته‌کننده‌ای را داشته‌ایم، ولی اعتراض نتیجه‌ای نداشته و ممکن است حتی گاهی گله شود که گفته‌اند نباید قرآن تلاوت شود! یا حیف است فعالیت‌های هنری دانش‌آموزان را حذف کرد! تلاوت قرآن (همراه با ترجمه آن) برای چند دقیقه کوتاه، به‌منظور تبرک جلسه، کافی است.

- اگر والدین بدانند در جلسات انجمن اولیا به‌صورت مطلوبی مطرح و مؤثر واقع می‌شوند و از نظر، تخصص و شغل آن‌ها استفاده خواهد شد، با رغبت بیشتری در آن حضور می‌یابند. در حالی که اگر در سخنرانی فلان مسئول در سکوت مطلق فقط شنونده

جلسات انجمن اولیا و مربیان



باشند، جلسه برایشان جذاب و مفید نخواهد بود.

● بهتر است در جلسه اول یا جلسات عمومی دیگر، به والدین داوطلب وقت داده شود تا در زمانی محدود (مثلاً ده دقیقه)، درباره انتظارات خود از کارکنان مدرسه صحبت کنند تا دیگر شرکت کنندگان نیز از طرح خواسته‌های خود از مدرسه ترس یا شرم نداشته باشند. اگر برای این کار مهم حتی سی دقیقه وقت جلسه گرفته شود، والدین ضمن اظهار رضایت از کار مدیر و همکاران، در جلسات بعد با رغبت بیشتری حاضر می‌شوند و خواسته‌های خود را اعلام می‌کنند.

● برخی مدیران فکر می‌کنند مفید و رسمی بودن جلسه فقط با حضور مهمانان رسمی اداری، سیاسی، مذهبی و مسئولان رسمی شهر حاصل می‌شود. حضور این چهره‌ها در جلسات تخصصی و کمیته‌های انجمن مفید خواهد بود، ولی در جلسات عمومی باعث سکوت و انضباط خشک جلسه و تماشاچی شدن والدین می‌شود. زیرا جو سالن و جلسه بسیار رسمی و منضبط خواهد شد. تجربه نشان داده است، معمولاً جلساتی مؤثر بوده‌اند که در فضایی دوستانه و ساده و پربحث و نظر و با تبادل تجربه بیشتر برگزار شده‌اند.

● دبیران و تمامی کارکنان مدرسه (و هر شخص که به نوعی با مدرسه همکاری دارد) در اولین جلسه عمومی انجمن دعوت شوند. انتقال این خواسته‌ها، انتظارات یا اعتراضات از طرف مدیر به دبیران، ممکن است با واکنش یا مقاومت روبه‌رو شود. حتی اگر دبیری در مدرسه‌ای دیگر درس دارد (دبیران دوره‌های راهنمایی و متوسطه) از آن مدرسه خواهش شود دو ساعت با مرخصی دبیر برای حضور در جلسه موافقت کنند. چنانچه روز جلسه، ساعت کاری دبیر در مدرسه نباشد هم، مدیر باید به نحوی حضور دو ساعته وی در جلسه را جبران کند.

● چنانچه یکی از دبیران مدرسه به‌عنوان نماینده انتظارات مدرسه از والدین را طی پانزده یا بیست دقیقه بیان و مواضع دبیران را به والدین اعلام کند، کاری بسیار مفید است و موجب خرسندی والدین خواهد شد. مطالب نماینده دبیران باید بسیار مفید، مؤثر و بجا باشد. تأکید به والدین برای کنترل دقیق دانش‌آموزان در آوردن نمره ۲۰، از نظر والدین آگاه بیشتر طنز محسوب می‌شود تا توصیه! تذکر به والدین برای کمک به تکالیف نوجوان در منزل نیز توصیه‌ای بی‌جا و سبک است. توصیه به بازدید مخفیانه کیف دانش‌آموزان و کمد و میز آن‌ها در منزل نیز دهن‌کجی به والدین است. امروزه والدین آن‌قدر آگاه هستند که طرح این خواسته‌ها و چنین کارهایی را نشان نظارت بر فرزند خود نمی‌دانند!

● متأسفانه کارکنان مدرسه تعریف و شناخت درستی از اهمیت و وظایف انجمن و کارکردهای آن ندارند. فکر می‌کنند که لازم نیست در جلسه حضور

داشته باشند یا حضورشان مؤثر نیست و شرکت در جلسه وظیفه آنان نیست و شاید تمرّد هم داشته باشند! گاهی همکاران تصور می‌کنند فقط سه نفر باید در جلسه شرکت کنند؛ مدیر برای خوشامدگویی، مربی پرورشی برای خواندن جملاتی از بزرگان و خدمتگزار برای پذیرایی! در حالی که تمام کارکنان مدرسه باید در انجمن فعال باشند، چراکه بیشترین اعتراضات و درگیری‌ها به شیوه‌های تدریس و برخورد دبیران و معاون با دانش‌آموز مربوط است. پس حضور آنان در جلسه مهم و الزامی است. باید فرهنگ منسوخ فرار از جلسات مهم در بین آنان از بین برود. ضمناً مدیر می‌تواند در ارزشیابی پایان سال حضور دبیران را تأثیر دهد (با توجه به اینکه باید به نوعی حضور وی را جبران کرد و این استاندارد و نحوه جبران باید به اطلاع آن‌ها برسد. برای مثال، یکی از معیارهای دعوت معلمان به تدریس در این آموزشگاه (در مدارس خاص) در سال آتی، شرکت مؤثر در جلسات شورای دبیران و انجمن اولیا خواهد بود).

● اگر ممکن است، با هماهنگی قبلی، شماره تلفن مشاور، روان‌شناس مدرسه، مرکز مشاوره یا ساعات حضور آنان در مدرسه، برای پاسخ‌گویی تلفنی یا دیدار در مدرسه، به والدین اعلام شود. بدیهی است مشاور باید ملزم به پاسخگویی باشد و حق الزحمه آن را نیز دریافت کند تا این کار را «بیگاری» نداند، بلکه وظیفه و امری مؤثر تلقی کند.

● شماره‌های تلفن نماینده‌های والدین یا کارشناسان دیگر (مذهبی، جامعه‌شناس و روان‌شناس) در جلسه به اطلاع والدین برسد تا بخشی از اعتراضات، سؤالات، پیشنهادات و... به آنان منتقل شود و وقت مدیر در مدرسه بی‌جا گرفته نشود.

● نوآوری و ابداع برای والدین مفید و جذاب خواهد بود؛ در طراحی و برنامه‌ریزی جلسات باید روی این موضوع کار کرد تا علاقه به مشارکت را در مادران و پدران دانش‌آموزان افزایش داد.

● این تذکر لازم است که در جلسات عمومی دانش‌آموزان حضور نداشته باشند (چراکه در صورت حضور آنان، به سادگی نمی‌توان مسائل را مطرح کرد). اگر ممکن باشد برای حفظ نظم و آرامش جلسه و تمرکز مادر و دیگران خردسالان نیز همراه نشوند.

● تشکیل کارگاه‌هایی در کنار جلسات انجمن اولیا بسیار مفید است. می‌توان در جلسات بعدی مادران و پدران را دسته‌بندی کرد و در گروه‌های مشاوره، جامعه‌شناسی، مذهبی و پزشکی جای داد. در چهار جلسه همه به نوبت در همه کلاس‌ها شرکت خواهند کرد. دسته‌بندی والدین به خانم‌ها و آقایان فقط برای بیان مسائل جنسی و بلوغ مفید خواهد بود. در بقیه موارد توجه علمی ندارد، چون جلسات مشترک معمولاً

نوآوری و ابداع برای والدین مفید و جذاب خواهد بود؛ در طراحی و برنامه‌ریزی جلسات باید روی این موضوع کار کرد تا علاقه به مشارکت را در مادران و پدران دانش‌آموزان افزایش داد



تحرك و پويایی بيشترى دارند. مى توان در پايان دوره کارگاه به عنوان يادبود به شرکت کنندگان لوح تقدير يا يادبود داد.

● اوقات مراجعه به مدرسه و ملاقات با دبيران در يك برنامه موقتي مثلاً ماهانه به والدين اعلام شود. براى مراجعه والدين در بقیه اوقات نيز بايد در مدرسه باز باشد. البته نبايد فضا طوری باشد که والدين فکر کنند مزاحم کار مدرسه خواهند شد يا مدرسه از حضور آنان، به خاطر مراجعه مکرر، به عنوان مزاحم ياد خواهد کرد (برنامه ملاقات با دبيران براى حفظ ساعت های درسى و رعايت حقوق دانش آموزان ضرورى است تا در ساعت های کلاسى اختلال ايجاد نشود).

● جلسات هم اندیشی والدين در خیلی از مدارس برگزار نمى شود، در حالی که اين جلسات بسيارى از اعتراضات و درگيری های مدير و کارکنان مدرسه را مى کاهد. براى مثال، والدين دانش آموزان کلاس دوم الف در يك روز مشخص به مدرسه دعوت شوند و در کلاسى خالى، در مورد مسائل مدرسه با هم تبادل نظر و انتقادات و پيشنهادهایشان را به مدير منتقل کنند و اگر لازم باشد مدير يا نماينده دبيران هم در جلسه حضور يابند. در جلسه عمومى ابتدای سال مى توان تاريخ اولين هم اندیشی والدين هر کلاس را اعلام کرد تا والدين با آمادگی در آن حضور يابند.

● در جلسات انجمن اوليا، برگه هایی به والدين داده شود تا در آن انتقادات و پيشنهادهایشان را بدون ذکر نام بنويسند و تحويل دهند. اين نکات بايد در جلسات شورای معلم بررسى شوند. معمولاً والدين از طرح انتقادات به صورت مستقيم و اهمه دارند.

● شرکت برخى والدين در جلسات شورای دبيران خالى از لطف نيست، زيرا مى توانند ديدگاه های خود را درباره کار معلم به صورت غيرمستقيم مطرح کنند تا مدير مجبور نشود خود مواضع آنان را هميشه به دبيران و آموزگاران منتقل کند.

● رونوشتی از برنامه های جلسات عمومى انجمن اوليا به خانواده ها داده شود تا با اطلاع قبلى از برنامه ها در جلسه شرکت کنند و مفيد واقع شوند.

● موضوعات تکرارى و رايج در جلسات به حداقل رسانده شود و تا آنجا که ممکن است درباره برنامه های نوآوری در خدمات مدرسه بيشتر کار شود.

● متأسفانه، خصوصيت محافظه کارى و حالات حاکی از ترس برخى مديران، معاونان، مربيان پرورشی و غيره باعث مى شود اقدامات نوآورانه، شجاعانه، جديد، مفيد و مؤثرى براى آموزش و تربيت صورت نگیرد و در زمان طرح اوليه آن ها معمولاً با صحبت، اما، اگر، شايد، ممکن است و عبارات توجيہی ديگر، حتى مطرح کردن «اقدامات نوآورانه» با شکست روبه رو شوند. مشغول شدن مدير در مدرسه به کارهای تکرارى و هميشگی،

محيطی غيرجذاب، خشک و کسل کننده را ابتدا براى خود و سپس براى کارکنان و دانش آموزان به وجود مى آورد. (قبلاً برخى مديران، مخصوصاً در مدارس دخترانه، جلسه اول يعنى انتخاب اعضا را در دو جلسه تکرارى جداگانه، یک بار براى خانم ها و بار ديگر براى آقایان تشکيل مى دادند! در اين شيوه، علاوه بر گرفته شدن وقت مدرسه، انتخابات نيز براساس اجبار صورت مى گرفت. حتى در برخى شهرستان ها، مديران مدارس جلسات اعضاى اصلى انجمن را در دو نوبت آقایان و خانم ها تشکيل مى دادند و بعدها صورت جلسات را امضا مى کردند!)

● در تصميم گيری براى انتخاب محتوای کلاس های آموزشی والدين در جلسات انجمن اوليا، علاوه بر نظر مدرسه و اداره، بايد به نظر خانواده ها هم در خصوص نيازهای آنان توجه شود. مى توان از نظر غيرمستقيم دانش آموزان درباره مشکلاتشان نيز براى محتوای جلسات استفاده کرد. مثلاً استفاده مطلوب از اينترنت و آسیب شناسی استفاده از آن در نوجوانان، مضرات در دسترس بودن ماهواره در منازل براى دانش آموزان و آگاهی والدين از اين آسیب ها، مى توانند موضوعاتی باشند که کارشناسان جامعه شناسی درباره آن ها به والدين آگاهی مى دهند.

● برخى مديران مدارس يا کارشناسان انجمن اولياى ادارات در برخى مدارس يا ادارات شهرهای کشور، در هر موضوعی براى ايجاد سخنرانی ها در جلسات انجمن يا آموزش خانواده فوراً سراغ مشاور مى روند و به اين ترتيب تصور مى کنند والدين را از همه جنبه ها به سلاح های ایمنی و پيشگيری مسلح کرده اند و وظیفه خود را به نحو احسن انجام داده اند، اما بدیهی است که یک مشاور در تمام زمینه ها نمى تواند صاحب نظر باشد. مشاور در موارد تربيتی و مشاوره بسيار مؤثر است، ولی بايد از وجود استادان دانشگاه، کارشناسان جامعه شناسی، روحانيان و غيره نيز استفاده کرد. مثلاً جامعه شناس در خصوص آسیب های اجتماعی مى تواند مفيدتر باشد تا ديگران. کسی که به مباحث مدیریت خانواده مسلط است، در مورد نحوه اداره خانواده و مجهز شدن خانواده به سلاح هایی در پيشگيری از اختلافات سودمندتر از پزشک است. کار یک پزشک را در آگاهی بخشی درباره انتقال ايدز و بیماری های واگیردار هيچ وقت یک روان شناس به خوبی انجام نخواهد داد. همچنين، روان شناسان و روحانيان آگاه در تخصص خودشان بسيار مفيدتر خواهند بود تا...

● نقش مدير در فراخوانی اوليا، برگزاری انتخابات سالم، جلب اعتماد اوليا و انتخاب افراد با روحیه مسئوليت پذيری و توانمندی فکری و شخصيتی مهم است. در اين خصوص، مديران آموزگاہ بايد تدبير و برنامه داشته باشند.

شرکت برخى والدين در جلسات شورای دبيران خالى از لطف نيست، زيرا مى توانند ديدگاه های خود را درباره کار معلم به صورت غيرمستقيم مطرح کنند تا مدير مجبور نشود خود مواضع آنان را هميشه به دبيران و آموزگاران منتقل کند





قاعده ۳۰ ثانیه

به انتخاب شهلا فهیمی

یکی از بهترین درس هایی که آموخته ام قاعده ۳۰ ثانیه است. در ۳۰ ثانیه اول صحبت با هر کس، سخنی تشویق آمیز به او بگویید.

سال ها پیش با رئیس دانشکده ای آشنا بودم. خیلی وقت ها در محوطه دانشکده با او قدم می زدم. او هر دم می ایستاد تا به دانشجویان سخنی تشویق آمیز بگوید. گاهی وسوسه می شدم که اعتراض کنم، اما وقتی به چهره دانشجویان می نگریدم، درمی یافتم که رئیس دانشکده، کلماتی از دل برآمده را بر دلشان نشانده است.

روزی کسی به من گفت: «مهربان باش. مردم گرفتاری دارند. همه انسان ها به سخنی لطیف و تعریف زیبا نیاز دارند که شعله امید را در دلشان برافروزد. این کار خرجی ندارد اما دیگران را به وجد می آورد».

انسان ها در برخورد با یکدیگر می کوشند خود را خوب جلوه دهند. جان کلام قاعده ۳۰ ثانیه این است که این جریان را معکوس کنیم. یعنی وقتی به کسی می رسیم، به جای اینکه خود را خوب جلوه دهیم، راهی بیابیم که او خوب جلوه کند.

یادتان نرود:
کسانی که بر قدر
مافی افزایند،
ما را به سوی
خود می کشند و
کسانی که از قدر
ما می گاهند، ما را
از خود می رانند



بازیکنی را که قصور داشت کشید. تمرین که تمام شد به رخت کن رفت و دید که آن بازیکن سردرگریان فرو برده و غمگین است. لومباردی دستی به موهای سر او کشید و شانه اش را نوازش کرد و گفت: «همین روزها بهترین بازیکن تیم ملی خواهی شد.»

آن بازیکن جری کریمر بود که هیچ گاه آن تصویر ذهنی مثبت از خود را فراموش نکرد. همیشه می گفت: «تشویق لومباردی تأثیری شگرف بر زندگی من داشت». کریمر پیشرفت کرد و از مشاهیر دنیای فوتبال شد. هر انسانی به انگیزه نیاز دارد. به کارگیری قاعده ۳۰ ثانیه انسان ها را برمی انگیزد که همه تاب و توان خویش را به کار اندازند. نیروی انگیزه را دست کم نگیرید، زیرا وجود انگیزه:

- به انسان ها کمک می کند آنچه در توان دارند انجام دهند.
- باعث می شود انسان ها به آنچه باید متعهد شوند.
- باعث می شود عادت هایی را که می دانند باید ترک کنند، ترک کنند.

● باعث می شود آدم ها در راه صواب گام بردارند. اگر می خواهید دیگران از خودشان خوششان آید و از دیدن شما خوش حال شوند، قاعده ۳۰ ثانیه را به کار بندید.

اکنون می دانیم که برای گذاشتن تأثیری مثبت و پایدار بر صفحه ذهن مردم چه باید کرد و چه نباید. قاعده ۳۰ ثانیه یکی از مؤثرترین ابزارهای توفیق در این عرصه است. محققان این موضوع را «تأثیر برتر» نامیده اند که اثر اولیه آن در ایجاد انس و الفت دیرپاست. بنابراین:

- درصدد بالا بردن و نیک جلوه دادن خود نباشید. به جای آن درصدد نیک جلوه دادن دیگران باشید.
- از خود بپرسید امروز چه کلام مثبت و تشویق آمیزی دارم که به دیگران بگویم؟
- همین امروز در برخورد با دیگران، از توجه به آن ها و تأیید و تقدیرشان دریغ نوزید.
- در ۳۰ ثانیه آغاز گفت و شنود جمله ای تشویق آمیز بر زبان آورید.

کار دشواری نیست، اما اندکی صرف زمان و کوشش و انضباط می طلبد. پاداش این عمل تأثیر مثبت آن بر مردم است.

اگر می خواهید قاعده ۳۰ ثانیه را به کار بندید، این اصل ها را به خاطر بسپارید: **توجه، تأیید و تقدیر.** همه انسان ها اگر از ما توجه، تأیید و تقدیر ببینند، احساس خوبی پیدا می کنند و بهتر عمل می نمایند. این بار که با دیگران روبه رو شدید، در ۳۰ ثانیه اول تحویلشان بگیرید، تأیید و به نحوی تقدیرشان کنید آن گاه ببینید چه اتفاقی می افتد! از واکنش مثبت مردم تعجب خواهید کرد. اگر یادتان می رود که توجه خویش را از خود برگردانید، سخن **ویلیام کینگ** را به یاد آورید که گفته است: «شایعه پرداز کسی است که از دیگران به شما می گوید، ملال انگیز کسی است که درباره خود حرف می زند، مصاحب خوب و هوشمند کسی است که صحبت را به خود شما می کشاند.»

قاعده ۳۰ ثانیه نیروبخش است

روان شناسی به نام **هنری گسارد** با ابزارای که ارگوگراف می نامید، درباره میزان انرژی کودکان به مطالعه پرداخت. یافته های او حیرت آور بود! او دریافت که وقتی بچه ها کلمه ای تحسین آمیز می شنوند شاهنگ ارگوگراف که نشانه افزایش سطح انرژی است، بی درنگ بالا می رود اما وقتی از بچه ها انتقاد می شود یا سرکوفت زده می شوند، ارگوگراف نشان می دهد که نیروی بدنی شان بلافاصله کاهش می یابد.

شاید شما هم این وضعیت را به شم خویش دریافته باشید؟ مگر نه این است که وقتی تحسین می شوید نیروی بیشتری در خود احساس می کنید و آن گاه که مورد انتقاد قرار می گیرید افسرده خاطر می شوید؟ کلمات قدرت زیادی دارند!

اگر در نخستین تماس با آدم ها تأییدشان کنید چه فضایی ایجاد می شود؟ نه فقط تشویقشان کرده اید، بلکه به آن ها نیرو بخشیده اید. به این ترتیب، از هر دری که وارد شوید، پیک شادی شده اید. فضایی ایجاد کرده اید که خوشایند همه است.

قاعده ۳۰ ثانیه انگیزه ایجاد می کند

لومباردی، مربی شهیر فوتبال، منضبط و بسیار سخت گیر اما انگیزش گری کم نظیر بود. روزی گوش

منبع

۱. ماکسول، جان (۱۳۹۰). دلی به دست آور، از ۲۵ راه، ترجمه عزیز کیاوند. سازمان فرهنگی فره تهران.

پول چہ پی؟!

ناصرزوری

ساده اما مهم» را در پی می آوریم.

شورای معلمان و چایی‌هایی که هنگام احضار شدن به خدمت مدیر محترم و موارد اضطراری دیگر جلوی ما می‌گذاشتند را هم به جمع ۳۶ چایی اضافه می‌کردیم، به ندرت چایی‌های خورده شده در طول یک ماه حضور در مدرسه به عدد ۴۰ می‌رسید.

در آن سال - به‌ویژه شش ماهه اول سال تحصیلی که حقوق نگرفته بودیم و یک‌دفعه در اسفندماه به ازای هر ماه حقوق معادل ۲۲۵۰ تومان و نیز یک ماه عیدی دریافت کردیم - و نیز در سال‌های بعد، پول چایی همواره از دغدغه‌ها و پرسش‌های ذهنی من بود. مضاف بر آنکه همکاری داشتیم که چایی نمی‌خوردند؛ یا فرصت نمی‌کردند، یا چایی با آن کیفیت به مذاقشان خوش نمی‌آمد یا اساساً از شیوه پرداخت پول چایی خوششان نمی‌آمد و از همان ابتدا اعلام می‌کردند که چایی نمی‌خورند و جلوی اسمشان خط تیره‌ای گذاشته می‌شد مبنی بر اینکه چایی نمی‌خورند، لذا پول چایی هم نمی‌دهند.

بعدها که خودم مدیر همان مدرسه شدم، با خود عهد کردم که سنت گرفتن پول چایی از همکاران را از میان بردارم. کل مصرف قند و چایی یک سال را محاسبه کردم و دیدم با اندکی صرفه‌جویی در هزینه‌های دیگر، می‌توانم از همکاران پول نگیرم. با این کار حتی متوجه شدم بعضی از همکاران که موقع معلم بودن من در اعتصاب چایی به‌سر می‌بردند هم هر از چند گاهی چایی می‌خورند.

اکنون از آن موقع نزدیک ۲۵ سال می‌گذرد. وقتی متوجه شدم آقای نوروزی در حال جمع‌آوری مسائل پیش پا افتاده در مدیریت آموزشگاه‌های کشورمان است، با طیب خاطر حاضر شدم این خاطره را برای ایشان بازگو کنم. البته مطمئنم که وی، نکته‌های دیگر این موضوع را خود واکاوی خواهد کرد.

خب، خاطره آقا معلم مدیر مدرسه شده را که با درجه مدیرکلی بازنشسته شده است، خواندید. از

تعجب نکنید. همین اول کار به سراغ رشوه گرفتن، بده - بستان زیرمیزی و به عبارتی پول چایی نرفته‌ایم. منظورمان از پول چایی چیز دیگری است. اول ماجرای واقعی را که نقل قولی از یک فرهنگی بازنشسته است بخوانید تا بعداً درباره چندوچون ماجرا با هم صحبت کنیم. گفتنی است این فرهنگی محترم، کارش را از معلمی ساده در مدارس راهنمایی جنوب شهر تهران شروع کرده و پس از سی و چند سال فعالیت و طی مراحل گوناگون اداری - آموزشی، در حالی که مدیریت کلی یکی از ادارات کل ستادی را برعهده داشته، بازنشسته شده است:

یک ماه بود که معلم شده بودم. من و همه کسانی که با من استخدام شده بودند، هنوز حقوق نگرفته بودیم. سال‌های آغازین دهه ۶۰ بود. مدرسه‌ای که در آن تدریس می‌کردم، مدرسه شلوغی بود و تقریباً ۴۰ تا ۵۰ نفر نیروی کار داشت. روزهای آغاز آبان‌ماه بود که یکی از معاونان مدرسه موقع زنگ تفریح وارد دفتر شد. کاغذی در دست داشت که اسم همه معلمان روی آن نوشته شده بود. آقای معاون گفت: «خب همکاران محترم! مهر تمام شد و وارد آبان شدیم. مهر که وقت نکردیم از شما پول چایی بگیریم، ولی خواهش می‌کنم همکاران محترم پول چایی مهر و آبان خودشان را بدهند.» و بعد هم گفت ۳۶ ساعتی‌ها چقدر، ۲۴ ساعتی‌ها (که ما هم جزویشان بودیم) این قدر و ۱۲ ساعتی‌ها فلان قدر بدهند. رقمش دقیق یادم نیست، ولی چون دو ماه بود، در دو ضرب می‌شد.

ما ۲۴ ساعتی‌ها هفته‌ای ۴ روز مدرسه می‌رفتیم که اگر تعطیلی رسمی به روز کاری‌مان بر نمی‌خورد، به عبارتی در ماه می‌شد حدود ۱۸ روز. روزی ۲ تا زنگ تفریح داشتیم و چون چایی فقط زنگ‌های تفریح سرو می‌شد و خودمان اجازه نداشتیم به آبدارخانه برویم و چایی بریزیم، رقمی که تعیین شده بود برای خوردن این ۳۶ تا چایی بود. البته اگر چایی‌های

یکی از استادان شناخته شده رشته مدیریت آموزشی می گفت: «درست است که برای شناسایی مدرسه های موفق و استاندارد، شاخص های فراوانی طراحی شده است ولی من شاخص تجربی ساده تری را پیشنهاد می کنم: چایی که در بدو ورود جلوی شما می گذارند؛ می تواند نشان دهد که این مدرسه آموزشگاه با کیفیتی است یا نه؟»



زمان مدیریت مدرسه ای ایشان تاکنون، وضعیت آموزش و پرورش کشورمان دچار تغییر و تحولات فراوانی شده است و شاید اساساً مسئله ای به نام پول چایی برای خیلی از مدارس وجود نداشته باشد. ولی چون من به طور مکرر از مدارس بازدید دارم و دائم با همکاران فرهنگی مرتبط هستم، دیده ام که با مقوله پول چایی در مدارس ما به چند شکل برخورد می شود:

✓ در برخی از مدارس، همان شیوه دریافت پول چایی براساس ساعات حضور همکاران در مدرسه رایج است و مدیر، معاونان و همکار پرورشی که ساعات بیشتری را در مدرسه می مانند، پول بیشتری می پردازند.

✓ اینکه همکاری چایی خور هست یا نه، در سامانه دریافت پول چایی بعضی از مدارس مورد توجه قرار می گیرد، ولی تعداد دیگری از مدارس، اساساً کاری ندارند به اینکه فرد چایی می خورد یا نه و در هر صورت از او پول می گیرند. این کار غالباً موجب ایجاد نارضایتی در همکاران می شود.

✓ در مدرسی که پول چایی می گیرند، برخی از همکاران مرتب به کیفیت چایی و تمیز نبودن استکان ها و فنجان ها ایراد می گیرند. چه در این مدارس و چه در مدرسی که پول چایی نمی گیرند، البته که این خواسته نابجا نیست.

✓ برخی از مدیران مدارس - مثل آقای مدیرکل ابتدایی ماجرای پول چایی ما - به هر مصیبتی که شده است سعی می کنند پول چایی و قند یکساله مدرسه را از هر منبعی شده تأمین کنند و وارد ماجرای بسیار نازل گرفتن پول چایی از همکاران نمی شوند. تعداد این مدارس و مدیران تابع این تفکر، در سال های اخیر بسیار زیاد شده است.

✓ برای تعدادی از مدیران مدارس - به ویژه در میان مدرسه های غیردولتی - اساساً پول چایی مسئله نیست. برخی از آن ها شاید جزو کسانی باشند که حتی این مطلب را تا به اینجا نخوانده و در همان سطور اول رها کرده باشند. این ها می گویند وای بر مدرسه و مدیر مدرسه ای که نتواند دو تا چایی قند پهلوی با کیفیت تقدیم همکاران و مراجعانش کند.

پرسش هایی برای بحث، گفت و گو و تبادل نظر
- شما پول چایی و قند همکاران خود را چگونه

تأمین می کنید؟ آیا تاکنون در این زمینه با مشکلی روبه رو نبوده اید؟ توضیح دهید.

- اگر دانش آموخته مدیریت هستید (و یا اگر به طور تجربی در حین خدمت با آموزه های علمی مدیریت آموزشی آشنا شده اید)، تقدیم دو تا چایی قند پهلوی با کیفیت به همکاران خود را در ذیل کدام مجموعه از نظریه ها و تقسیم بندی های مدیریتی قرار می دهید؟ بحث کنید.

- یکی از استادان شناخته شده رشته مدیریت آموزشی می گفت: «درست است که برای شناسایی مدرسه های موفق و استاندارد، شاخص های فراوانی طراحی شده است و با مدنظر قرار دادن این شاخص ها و واقعیت های موجود در مدارس، می توان متوجه شد که این مدرسه موفق و با کیفیت است یا نه، ولی من شاخص تجربی ساده تری را پیشنهاد می کنم: چایی که در بدو ورود جلوی شما می گذارند؛ کیفیت چایی، نوع دم کشیدن آن، تمیزی استکان و لیوانی که چایی در آن ریخته شده است، اندازه قندها، تمیزی قندان، چگونگی گذاشته شدن چایی توسط نیروی خدماتی مدرسه و ده ها نکته در این باره می تواند نشان دهد که این مدرسه آموزشگاه با کیفیتی است یا نه؟»

تا چه اندازه با نظر این استاد محترم - که همچون مدیرکل بازنشسته ابتدای ماجرا از من خواسته است فعلاً اسم و مشخصاتش را ننویسم - موافقید؟ آیا واقعا از روی یک استکان چایی، می توان به رمز و راز موفقیت یک مدرسه پی برد؟ فکر می کنید تا چه اندازه این استاد محترم، مانند ژاپنی ها (و البته برخی از دیگر کشورهای آسیای دور)، چیزی مانند مراسم چایی را به مثابه یک آیین فرهنگی مدنظر داشته است؟

- شما در کجا شاغل هستید: استان تهران یا استانی دیگر؟ مدرسه شهری یا روستایی؟ دخترانه یا پسرانه؟ دولتی یا غیردولتی؟ چگونگی برخورد با مقوله پول چایی را با در نظر داشتن ویژگی های فرهنگی - اجتماعی هر یک از مشق های ذکر شده توضیح دهید.



خب، خسته نباشید. با یک استکان چایی چطورید؟ کنارش قند بگذاریم یا پولکی؟! البته لطیفه تبریزی و سوهان قم هم داریم.



محمد مدیر، من حق دارم به مدرسه بیایم!



حق دارم به مدرسه بیایم.

راهنما - معلم و مسئولان در حالی که به این طرف و آن طرف نگاه می کردند، رو به من کردند و گفتند: «آقای صالحی صدای دانش آموزی را شنیدیم، ولی خود او پیدا نیست».

دست و پایم را گم کرده بودم و نمی دانستم چه بگویم. آن ها با نگاه های دانش آموزان متوجه شدند که بچه ای زیر نیمکت پنهان شده است، از من پرسیدند: «چرا این دانش آموز را زیر نیمکت پنهان کرده اید؟» من با صدای لرزان گفتم: «برویم دفتر تا برایتان تعریف کنم».

به هر حال، دانش آموزان را به حیاط مدرسه فرستادم و به دفتر رفتم. به مسئولان گفتم: «او دانش آموز مستمع آزاد است. من مانع آمدن او به مدرسه شدم، ولی با اصرار فراوان مادرش، ناچار قبول کردم که فقط امروز، موقتاً در مدرسه بماند. چون حضورش غیرقانونی بود، با آمدن شما از ترس او را به زیر نیمکت فرستادم». به من گفتند: «دانش آموز بسیار باهوشی به نظر می رسد. اینجا روستاست و امکانات آموزشی دیگری وجود ندارد. پس ما هم ناچاریم به قول خودش بگوییم: «آقای محمد مدیر، او حق دارد درس بخواند و به مدرسه بیاید».

من نفس راحتی کشیدم و بلافاصله بعد از رفتن مسئولان اداره، ماجرا را برای خانواده آن دانش آموز و همکاران تعریف کردم. دانش آموز هم از آن به بعد راحت به مدرسه آمد و آن سال از دانش آموزان کلاس اول هم بیشتر مطالب علمی فرا گرفت و مقررات مدرسه را هم خیلی خوب رعایت می کرد.

پی نوشت

۱. کسی که بدون آن که دانش آموز رسمی باشد در کلاس حضور یابد و به درس گوش دهد.

در سال ۱۳۶۳ به عنوان «مدیر - آموزگار» مدرسه ابتدایی، در یکی از روستاهای دورافتاده منطقه سوادکوه (مازندران) مشغول فعالیت شدم.

در آن موقع، حضور دانش آموزان «مستمع آزاد» در مدرسه ممنوع بود. یکی از بچه های مستمع آزاد آن روستا هر روز در مدرسه را می زد و اصرار داشت به مدرسه بیاید. از آنجایی که هم آمدن او به مدرسه ممنوع بود و هم من تازه کار بودم، بسیار می ترسیدم و به شدت از ورود او به مدرسه جلوگیری می کردم، تا اینکه یک روز مادرش دست او را گرفت و به مدرسه آورد و گفت: «او در خانه برای مدرسه گریه می کند و حوصله ما را سر آورده است. هر چه می گوییم تو هنوز به سن قانونی نرسیده ای و سنت اجازه نمی دهد به مدرسه بروی، قبول نمی کند. از شما خواهش می کنم فقط امروز در مدرسه بماند».

گفتم: «بخش نامه آمده که حضور او در مدرسه ممنوع است و برای ما مسئولیت دارد. نمی توانیم حتی یک ساعت بپذیریم که در مدرسه باشد».

مادرش با اصرار فراوان گفت: «همین امروز در مدرسه بماند، کافی است. خیال می کند که در مدرسه شیرینی پخش می کنند. فردا دیگر نمی آید».

عاقبت ناچار شدم او را برای یک روز در مدرسه قبول کنم. شاگردان من پایه های اول تا سوم بودند، او را کنار بچه های کلاس اول نشاندم و چون می ترسیدم «راهنما - معلم» یا مسئولان اداره به مدرسه بیایند، به او گفتم: «اگر کسی وارد کلاس شد، فوراً برو زیر نیمکت پنهان شو تا کسی تو را نبیند»!

او هم قبول کرد. همین که داشتم با کلاس سوم جمله نویسی کار می کردم، دیدم راهنما - معلم و مسئولان اداره وارد حیاط مدرسه شدند. زود به او گفتم برو زیر نیمکت. او هم بلافاصله زیر نیمکت پنهان شد. راهنما - معلم و مسئولان اداره وارد کلاس شدند.

در این لحظه استرس و اضطراب سراپای وجودم را فرا گرفته بود. بعد از احوال پرسسی گفتند: «کارتان را ادامه بدهید».

من به کارم با بچه های سوم ابتدایی ادامه دادم. از بچه ها پرسیدم: «چه کسی می تواند با کلمه داستان جمله بسازد؟»

بچه ها با کلمه داستان جمله ساختند. بعد پرسیدم:

«چه کسی می تواند با کلمه حق جمله بسازد؟»

بچه ها در حال فکر کردن بودند که ناگهان کودک از زیر نیمکت با صدای بلند گفت: «محمد مدیر، من



گپ وگفتی که در ادامه تقدیم می‌شود، حاصل نشست کوتاهی است که با آقای فرهاد غنی، رئیس دبیرستان و پیش‌دانشگاهی شهدای هاتف اصفهان داشته‌ایم. دبیرستان هاتف اصفهان از دبیرستان‌های قدیمی این شهر است که در منطقه چهار واقع شده است. این دبیرستان در جریان انقلاب و دفاع مقدس، حدود ۱۵۰ شهید تقدیم میهن اسلامی‌مان کرده است و مسئولیت آن از سال ۱۳۸۹ هـ. ش تاکنون به عهده آقای فرهاد غنی بوده است. ایشان فوق‌لیسانس مدیریت آموزشی است و با ۳۰ سال سابقه کار و ۲۰ سال سابقه مدیریت در مدارس اصفهان اکنون در این دبیرستان مشغول کار است.

فرهاد غنی، رئیس دبیرستان هاتف اصفهان در گفت‌وگو با مجله رشد مدیریت مدرسه:

خلأ نیروی انسانی کارآمد، مهم‌ترین چالش مدیران مدارس است

گفت‌وگوا: نصرالله دادار

■ مهم‌ترین چالش‌هایی که امروزه مدیران مدارس با آن‌ها روبه‌رو هستند، چیست؟
■ نخستین چالش، خلأ نیروی انسانی کارآمد و متعهد است. دومین چالش، به‌بخش‌نامه‌هایی مربوط است که به‌طور موازی به مدرسه می‌آیند و فکر مدیر را مشغول می‌کنند. در نتیجه او فرصت کمی برای کارهای اجرایی مدرسه پیدا می‌کند. شاید درست نباشد بگویم، اما مسائل اقتصادی هم بخش عظیمی از چالش‌های مدیر مدرسه است. البته این به مدرسه ما منحصر نیست. ما در این مدرسه می‌توانیم با توجه به اعتقادی که مردم به مدرسه دارند، از مشارکت‌های مردمی و مساعدت خوب آن‌ها استفاده کنیم، ولی در مدارس دیگر نارسایی‌های اقتصادی بیشتر است. بسیاری از طرح‌هایی که در نهاد مدرسه و نظام آموزش و پرورش وجود دارد، فی‌نفسه بد نیست؛ علت اینکه این طرح‌ها در نظام آموزش و پرورش جواب نمی‌دهند این است که مجریان آن‌ها انسان‌های متخصصی نیستند. الان موضوع فناوری جایگاه مهمی در مدارس دارد، اما متأسفانه نیروی کارآمدی وجود ندارد که بتواند اجرای این کار سنگین را به‌عهده بگیرد.

در قسمت معاونت اجرایی مدرسه هم که قلب مدرسه است و می‌تواند بسیاری از نیازها را مرتفع کند، نیروهای متخصص وجود ندارند.

در حیطه کار دبیران، من از مسئولان وزارت آموزش و پرورش می‌خواهم که کمی در این زمینه بررسی آماری انجام دهند تا معلوم شود چه تعداد از دبیران در رشته‌های غیر تخصصی خود مشغول به کار هستند. این مسئله قابل تأمل است. البته مهم‌تر از آن پایین بودن انگیزه معلمان است. ما باید انگیزه معلم را بالا ببریم. این موضوع می‌تواند در روند تدریس آن‌ها تأثیر گذار باشد.

■ شما به صدور بخش‌نامه‌های متعدد به عنوان یکی از چالش‌های پیش روی امروز مدیران مدارس اشاره کردید، ممکن است در این زمینه بیشتر توضیح دهید؟

■ یک نکته اینکه براساس آخرین دستور، ما حق چاپ و پرینت گرفتن از بخش‌نامه‌هایی را که به صورت اتوماسیون در سیستم وارد می‌شوند نداریم. در صورتی که این شیوه جوابگو نیست. چون همه دست‌اندرکاران مدرسه، اعم از مدیر، ناظم، دفتردار و معلم باید از محتوای آن‌ها باخبر شوند. گاهی اوقات ما بخش‌نامه‌ها را چاپ می‌کنیم و به تابلوی اتاق دبیران می‌زنیم، اما باز هم دبیران توجه چندانی به آن‌ها نمی‌کنند و مدام باید به آن‌ها یادآوری کنیم.

نکته دیگر اینکه این بخش‌نامه‌ها موازی می‌آیند. بیشترین حجم بخش‌نامه‌ها از ابتدای سال تحصیلی تا پایان آذرماه صادر می‌شوند. اتفاق افتاده که من به عنوان مدیر مدرسه در یک روز تا ۲۵ بخش‌نامه را مطالعه و امضا کرده و دستور داده باشم؛ در حالی که اگر تعداد بخش‌نامه‌ها کم شود، می‌تواند در روند کار مدیران مدارس تأثیر بگذارد.

■ به طور کلی صدور این بخش‌نامه‌ها چقدر ضروری و از نوع مسائلی است که قبلاً بخش‌نامه نشده‌اند؟

■ شاید دوستان قبول نداشته باشند، اما به اعتقاد من بیش از ۷۰ درصد بخش‌نامه‌ها لازم نیست که به مدرسه ارجاع شوند. کافی است متن آن‌ها را در جلسات برای مدیران تعریف کرد تا آن‌ها هم خط‌مشی خود را براساس آن‌ها بیابند و بتوانند مفاهیم و موارد مورد نظر اداره را اجرایی و عملیاتی کنند.

■ به نظر شما، دست مدیران مدارس در انجام وظایفشان چقدر باز است و حدود اختیارات آنان چقدر است؟

■ مدیریت قلب کار مدرسه است، اما بسیاری از مدیرانی که به کار مدیریت گماشته شده‌اند، از سرچاری مدیرند. اداره آموزش و پرورش نمی‌تواند کلید

کار اجرایی و تمام اختیارات را به مدیر ناکارآمد بسپارد. زیرا این کار ممکن است بسیار خطرناک باشد. به این دلیل، درمورد باز نبودن دست مدیران مدرسه اداره و سازمان مقصر نیست. مشکل این است که ما در این نظام، نیروی متخصص به عنوان مدیر کم داریم. من بعد از ۳۰ سال سابقه کار، امروز به وزارت آموزش و پرورش اعلام خطر می‌کنم. باید برای جذب نیروهای متخصص به عنوان مدیر، اتاق فکر طراحی کنند. این چاره‌اندیشی می‌تواند مفید باشد.

■ چه پیشنهادی برای ارتقای جایگاه مدیریت در مدارس دارید؟

■ به نظر من، نوع نگاه و طرز فکر نظام به این موضوع، یعنی جایگاه مدیران مدارس، بسیار مهم است. منظور من از مدیر، کسی است که در جایگاه واقعی خود قرار دارد و به عنوان نیروی متخصص، بار عظیمی را در مدرسه به دوش می‌کشد. بنابراین، اگر نگاه نظام به این موضوع، نگاهی عمیق، جدی و عالی باشد، جایگاه مدیران مدارس نیز ارتقا پیدا خواهد کرد.

طرز فکر نظام آموزش و پرورش درباره جایگاه مدیر در اجرای یک طرح اقتصادی و نقشی که مدیر می‌تواند در آن ایفا کند، اثر روانی بسیاری در کار مدیران خواهد داشت. این نوع نگاه موجب رقابت بین افراد هم خواهد شد و دیگران را به تکاپو و تلاش وامی‌دارد تا خود را به هر نحو ممکن به آن جایگاه برسانند. الان در بسیاری از نظام‌های پیشرفته دنیا، برای اینکه فردی را در یک مدرسه به عنوان مدیر انتخاب کنند، از فیلترهای فراوان به لحاظ تخصصی عبور می‌دهند و چندین امتحان و آزمون از او به عمل می‌آورند، اما در کشور ما این گونه نیست. هر وقت به مشکل برمی‌خورند، دست ضعیف‌ترین فرد آموزش و پرورش را می‌گیرند و می‌گویند چون مدیر نداریم، شما مدیر این مجموعه باشید. این موضوع برای نظام ضعف خواهد شد. علاوه بر نوع نگاه و طرز تلقی نظام از جایگاه مدیران مدارس، مسائل اقتصادی، میزان حقوق و دستمزد و حدود اختیارات آن‌ها نیز در این زمینه مهم است.

وقتی کار را به یک نیروی متخصص واگذار کردند، باید اجازه هم بدهند که آن مدیر فکر خود را پیاده کند. به‌ها و اختیار دادن به مدیر، نقش مهمی در کارآمدی مدیر و کل مدرسه دارد. البته نگاه اداره به مدرسه ما نگاه بسته‌ای نیست. اما شاید این طرز تفکری که نسبت به مدرسه ما وجود دارد، نسبت به مدرسه‌های دیگر وجود نداشته باشد و این اشکال دارد. امیدوارم همه فکر و تلاش کنند و حتی اتاق فکری راه‌اندازی کنند تا نیروهای متخصص و با تجربه برای مدیریت مدارس جذب شوند.

دبیرستان هاتف
اصفهان در جریان
انقلاب و دفاع
مقدس، حدود
۱۵۰ شهید تقدیم
میهن اسلامی
کرده است



ضرورت اجرای طرح هوشمندسازی مدارس کشور



پشت
انداز



اشاره

امروزه افزایش حجم دانش و اطلاعات، کهنه شدن سریع مطالب درسی، تغییرات سریع جوامع و قابل پیش‌بینی نبودن آینده، موضوع آموزش و یادگیری مداوم به‌جای آموزش مقطعی را ضروری می‌کند. از سوی دیگر، آموزش مداوم، شیوه یادگیری جدیدی را می‌طلبد؛ شیوه‌ای که به کمک آن فرد بتواند به‌طور خودگردان و مستقل و برای همه عمر به مطالبه دانش و استفاده از آن بپردازد (یغما، ۱۳۸۸، ۳-۲). به این ترتیب، اهمیت و ضرورت کنار گذاشتن شیوه‌ها و راهبردهای قدیمی در آموزش و پرورش و تدریس یا توجه به راهبردها و شیوه‌های آموزشی جدید آشکار می‌شود. به‌کارگیری گسترده فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرایند آموزش، هم‌زمان با تحول در رویکردهای آموزشی در جهان، زمینه شکل‌گیری مدارس هوشمند را فراهم ساخته است (سروش، ۱۳۸۹، ۲). این مدارس از جمله نیازمندی‌های کلیدی جوامع دانش‌محور هستند و رویکردهای توسعه مهارت‌های دانشی و کارآفرینی دانش‌آموزان را دنبال می‌کنند. در این مدارس، فرایندهای یادگیری و یاددهی تقویت می‌شود و محیط تعاملی یکپارچه‌ای برای ارتقای مهارت‌های کلیدی دانش‌آموزان در عصر دانایی‌محور فراهم می‌شود (Azian, 2006, p. 1).

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

طرح مدرسه هوشمند شیوه آموزشی جدیدی است که با تلفیق فناوری اطلاعات و برنامه‌های درسی، تغییراتی اساسی در فرایند یاددهی و یادگیری به‌دنبال خواهد داشت. در این رویکرد با توجه به نقش معلم به‌عنوان راهنما و نه انتقال‌دهنده دانش و نقش دانش‌آموز به‌عنوان عضو فعال، خلاق، نقاد و مشارکت‌جو (به‌جای عضو منفعل و مصرف‌کننده دانش، نظام ارزشیابی به‌صورت فرایندمحور و نه نتیجه‌محور تغییر خواهد کرد. مدارس هوشمند تحولی عظیم در نظام‌های آموزشی به‌دنبال خواهند داشت؛ به‌نحوی که دانش‌آموزان می‌توانند فناوری اطلاعات را در تمامی زمینه‌های آموزشی، از جمله مدیریت و برنامه کلاس درس به‌کار بندند (Eng-Ted Ong & et al, 2010, p. 4).

|| بهروز شیرپور بناب ||

دانشجوی مکانیک

|| سهیلار جبعلی پور بنابی ||

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی،

دبیر آموزش و پرورش شهرستان بناب، دبیرستان نمونه چمران

|| بهمن شیرپور بناب ||

دبیر معارف اسلامی





با تبیین برنامه راهبردی مدارس هوشمند مشخص می‌شود. در این برنامه، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردهای هوشمندسازی مدارس تبیین می‌شود. برنامه راهبردی مدارس هوشمند هدف اصلی هوشمندسازی مدارس را از منظر مدیران و ذی‌نفعان آموزش و پرورش به صورت مشخص بیان می‌کند.

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

مستندسازی و به اشتراک گذاشتن تجربه‌های مدارس پیشگام برای سایر مدارس منتخب، تصویب‌سازی و کار مشخص برای جلب مشارکت‌های مالی و معنوی اولیای دانش‌آموزان در هوشمندسازی مدارس، بهره‌گیری از شیوه‌های اینترنتی برای توسعه محتوای آموزشی، جلب حمایت‌های مالی سازمان‌های مرتبط ملی و بین‌المللی در هوشمندسازی مدارس، تصویب مصوبات تسهیل‌کننده هوشمندسازی مدارس در حدود اختیارات سازمان در راستای رفع ضوابط محدودکننده موجود، فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی در خصوص ویژگی‌ها و مزایای مدارس هوشمند به اولیای دانش‌آموزان، ایجاد ساختار مدیریتی و اجرایی مدارس هوشمند در سازمان آموزش و پرورش، فرهنگ‌سازی و آگاه‌سازی مدیران سازمان در رده‌های مختلف نسبت به الزامات مدرسه هوشمند، برنامه‌ریزی برای استفاده

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

مدرسه هوشمند

مدرسه هوشمند مؤسسه‌ای یادگیرنده است که به طور منظم فعالیت‌های تدریس، یادگیری و مدیریت مدرسه را برای آماده‌سازی دانش‌آموزان در عصر اطلاعات، تجدیدنظر و بازسازی می‌کند (میراسماعیلی، ۱۳۸۶: ۱۵۰).

مدرسه هوشمند ویژگی‌هایی به این شرح دارد:

- فلسفه‌ای که معتقد است تمام دانش‌آموزان توانایی یادگیری دارند؛ اگر از همه دانش‌آموزان انتظار یادگیری داشته باشیم.
- برنامه آموزشی وسیعی که در آن به تفاوت استعدادها و نیازهای دانش‌آموزان توجه می‌شود.
- ارزشیابی‌هایی که برنامه‌های آموزشی را پشتیبانی می‌کنند.

- فضایی که برای یادگیری مساعد است.
- معلمان و کارکنانی متخصص و توانمند.
- برخورداری از پشتیبانی و مشارکت بسیار خوب والدین و جامعه (smart school project team, 1991, p. 22).

هدف‌های اصلی مدرسه هوشمند و راهبردهای تحقق آن‌ها

هر مدرسه هوشمند پنج هدف اصلی دارد که برای رسیدن به هر کدام از آن‌ها نیز راهبردهایی در نظر گرفته شده‌اند. (جدول شماره ۱)

راهبردهای توسعه مدارس هوشمند ایران

چرا باید مدارس را هوشمند کرد؟ قبل از هوشمند کردن مدارس، باید انگیزه اصلی سازمان از هوشمندسازی مدارس مشخص شود. پاسخ این سؤال

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

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

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



نبودن نرم افزارهای قوی و سیستم های نرم افزاری مدیریت آموزشی نیز از دیگر مشکلات پیش روی مدارس هوشمند کشور است



از تجهیزات شخصی دانش آموزان در منزل باتوجه به محدودیت های دسترسی به تجهیزات در مدارس، هماهنگی با وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات برای تجهیز مدارس به اینترنت پرسرعت، تجهیز مدارس به حداقل امکانات مورد نیاز برای هوشمندسازی، در نظر گرفتن سازوکارهای انگیزشی برای تشویق معلمان و دانش آموزان فعال و خلاق در فرایند هوشمندسازی، آموزش و ارتقای مهارت های معلمان و دانش آموزان، تعامل گسترده با تولیدکنندگان نرم افزارها و محتوای آموزشی برای برآوردن نیازهای مدارس هوشمند (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۸۸: ۸).

چالش ها و موانع پیش روی مدارس هوشمند

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

- محتوای درسی نظام فعلی آموزش و پرورش با اهداف مدارس هوشمند که بر دانش آموزمحوری مبتنی است، تناسب ندارد. ارائه محتوای دروس قدیمی در قالب روش های ارائه جدید دروس نمی تواند تغییری اساسی در آموزش دانش آموزان ایجاد کند (محمودی و همکارانش، ۱۳۸۷: ۷۲).

- نقش و وظایف روزمره دانش آموز، معلم، مدیر و حوزه وظایف و اختیارات آن ها و نحوه ارتباط آن ها در شکل جدید مدارس تعریف نشده است و این بلا تکلیفی اداره مدرسه را با مشکل مواجه می کند.

- معلمان، مدیران و دانش آموزان به آموزش های خاصی نیاز دارند تا بتوانند از عهده وظایف محوله بر آیند. از آنجا که تاکنون آموزش هدفمندی برای گروه های مذکور در نظر گرفته نشده است، حالت همگونی برای استفاده از امکانات در مدرسه وجود ندارد.

- نبود پشتیبانی به خصوص در زمینه مالی، باعث از میان رفتن انسجام امور و به وجود آمدن مشکلات در تجهیز و مدیریت مدارس می شود. همچنین، استفاده از فناوری نوین، به تشویق مادی و معنوی دانش آموزان و معلمان در به کارگیری این روش ها نیاز دارد که بدون منابع لازم امکان پذیر نیست.

- گرانی سیستم های آموزشی در هر سه بخش زیرساخت، تولید محتوا و نیروی انسانی از مشکلات عمده و جدی است. شبکه اینترنت پرسرعت برخلاف آنچه وزارت ارتباطات در گزارش های خود منتشر می کند، هنوز در زیرساخت با مشکل روبه رو است.

- نبود نرم افزارهای قوی و سیستم های نرم افزاری مدیریت آموزشی نیز از دیگر مشکلات پیش روی مدارس هوشمند کشورند.

- باورهای فرهنگی جامعه به ویژه اولیای دانش آموزان نیاز به اصلاح دارد. باتوجه به گذشت چندین دهه از

تولید این گونه فناوری ها، متأسفانه هنوز فرهنگ استفاده از آن ها چندان رونق نیافته است و مقاومت های زیادی در این مسیر وجود دارد. در بسیاری از خانواده ها تلقی نادرست از این مقوله موجب شده است تا این فناوری ابزاری مخرب فرض شود.

- خطوط عادی تلفن جوابگوی نیازمندان نیست و اخلاف در این سیستم انگیزه کاری را از افراد سلب می کند. مسئولان مربوطه باید چاره ای اساسی برای رفع این معضل بیندیشند.

- مشکل اقتصادی بسیاری از خانواده ها برای تأمین حداقل یک دستگاه رایانه یکی از مهم ترین موانع موجود در مسیر موفقیت مدارس هوشمند است. این مسئله زمانی بیشتر محسوس خواهد بود که مدارس هوشمند در مناطق بیشتری راه اندازی شوند. در حال حاضر، حتی درصد چشمگیری از دانش آموزان مناطق برخوردار نیز امکان تهیه رایانه در منزل را ندارند.



امروزه در عصر پرشتاب اطلاعات و ارتباطات، مهم ترین عامل و شاخص زندگی جوامع و پیشرفت کشورها، توسعه علمی و آموزشی آن هاست. این توسعه یکی از مؤلفه های مهم جنبش نرم افزاری و شرط بقای هر جامعه محسوب می شود. توسعه پایدار و هرنوع توانمندی، تنها بر پایه دانایی و پژوهش حاصل می شود. لازمه این امر و پیش نیاز آن، از یک سو تحول و پویایی ساختار آموزشی است که مهون توسعه و اعتلای فرهنگ آن جامعه است و از سوی دیگر فراهم کردن شرایطی که در آن، نهاد مدرسه و مراکز آموزشی بتوانند با کسب اختیارات و مسئولیت های لازم، تعامل و داد و ستدهای به روزی را با جهان رو به پیشرفت برقرار و نیازمندی های علمی و آموزشی کشور را تأمین کنند.

منابع

۱. سروش، مهدی (۱۳۸۵). مدارس هوشمند. سلسله مقالات ارائه شده در اولین کنفرانس کشوری توسعه فناوری اطلاعات. آموزش و پرورش یزد.
۲. غاصمی، آرزو (۱۳۸۸). مدارس هوشمند. فصل نامه مدارس کارآمد. شماره هفتم
۳. محمودی، جعفر؛ نالیچیگر، سروش؛ ابراهیم، سیدبابک و صادقی مقدم، محمدرضا (۱۳۸۷). بررسی چالش های توسعه مدارس هوشمند در کشور، فصل نامه نوآوری های آموزشی. شماره ۲۷. سال هفتم: ۶۱-۷۸
۴. میراسماعیلی، الهام (۱۳۸۶). بررسی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران. فصل نامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی. سال دوم. شماره دوم: ۱۶۹-۱۴۹
۵. وزارت آموزش و پرورش، سازمان آموزش و پرورش شهر تهران (۱۳۸۸). معاونت آموزشی و نوآوری. نقشه راه مدارس هوشمند. راهنمای اجرایی مدارس. دهم اسفند: ۱-۱۴۱
۶. یغما، عادل (۱۳۸۸). اقتضای تحول در نظام آموزشی. رشد تکنولوژی آموزشی. تهران. دوره ۲۵. شماره ۲۰۶.

منابع انگلیسی در دفتر مجله موجود است.

پنج دقیقه، صحبت برای مدیران

پس به جای اینکه:

مدیر	رهبر
۱. پس به جای اینکه در مقابل افراد بایستیم	در کنار آن‌ها قرار بگیریم
۲. پس به جای اینکه افراد را وادار کنیم	به آن‌ها انگیزه دهیم
۳. پس به جای اینکه به افراد امر و نهی کنیم	آن‌ها را ارشاد و تشویق کنیم
۴. پس به جای اینکه ایده‌های خود را مطرح کنیم	باعث ایجاد ایده شویم
۵. پس به جای اینکه در قضاوت سریع باشیم	شرایط ایجاد فهم و درک بهتر را فراهم کنیم
۶. پس به جای اینکه برای افراد مهلت تعیین کنیم	به افراد مهلت دهیم
۷. پس به جای اینکه ایجاد ترس کنیم	حمایت و پشتیبانی کنیم
۸. پس به جای اینکه همیشه بگوییم من	همیشه بگوییم ما
۹. پس به جای اینکه بگوییم چه کسی اشتباه می‌کند	نشان دهیم چه چیز اشتباه است
۱۰. پس به جای اینکه بگوییم به من احترام بگذارید	بگوییم به یکدیگر احترام بگذارید

و در پایان، به جای اینکه به مقام و اقتدارمان وابسته باشیم و بر ذهن‌ها حکومت کنیم، به شخصیت و اراده خود متکی باشیم و بر قلب‌ها حکومت کنیم. این گونه است که می‌توانیم در مدرسه موفق عمل کنیم و معلمان و دانش‌آموزان و اولیا را با خود همراه کنیم تا بتوانیم اهداف آموزشی، پرورشی، تربیتی و خدماتی را بهتر و سریع‌تر تحقق بخشیم، چرا که مدیریت غیر مؤثر و جدا از رهبری، نظام آموزشی و مدارس را به عقب‌ماندگی و بیراهه می‌کشاند.

با تشکر از همه بزرگواران که صحبت‌های بنده حقیر را با جان و دل گوش دادند.

با سلام و عرض خدا قوت خدمت تمامی مدیران

پرتلاش

با توجه به اینکه برای صحبت با شما بزرگواران پنج دقیقه فرصت دارم، می‌خواهم یک تجربه مدیریتی خود را که در حال حاضر یکی از نظریه‌های بزرگ و موفق جهان است بیان کنم؛ **تئوری رهبری**.

هرچند هر مدیر موفق می‌تواند با توجه به مهارت‌ها و وظایفی که برعهده‌اش است، سازمان را به‌سوی تحقق اهداف خود پیش ببرد، اما تنها مهارت‌های مدیریت برای موفقیت کافی نیستند. مدیریت و رهبری باید در کنار هم به اجرا درآیند. هر مدیری فنون رهبری را بداند، می‌تواند به‌گونه‌ای مطلوب و اثربخش مأموریت و اهداف سازمانی را تحقق بخشد.

«پس باید یکمدا بگوییم بیا باید به جای مدیرانی صرف، رهبران مدارسمان باشیم».

نقد---ش تربیتی

معاونان در مدارس

بهرام کاکاوند
معاون پرورشی دبستان شاهد، بروجرد



و سلام بر روز



کم کم این رفتارش مرا حساس کرد و برای حل مشکلش پیگیر شدم. مادرش را خواستم و موضوع را با او در میان گذاشتم. متوجه شدم لیلا در خانه اجازه ابراز وجود و حرف زدن ندارد و برای اینکه بی تربیت نشود و حرفهای بد یاد نگیرد، به او اجازه بازی با دیگران حتی بچههای اقوام را نیز نمی دهند. با همکاری مشاور مدرسه چند جلسه با والدین لیلا گذاشتیم و در نهایت مشکل او حل شد.

کسب مهارت های ارتباطی

- کسب مهارت های ارتباطی برای برقراری ارتباط مؤثر با دیگران؛
- هماهنگی با دیگران برای اعمال روش های انضباطی در مواقع ضروری؛
- حضور به موقع و مؤثر برای مدیریت و حل بحران؛
- ارتباط مؤثر با اولیا برای رفع مشکلات انضباطی دانش آموزان.

آقای نظام الاسلامی، معاون: بچه ها در مراسم

صبحگاهی بسیار پراکنده و نامنظم (و غالباً بدون خوردن صبحانه) شرکت می کردند. با هماهنگی مأموران انضباطی فهرستی تهیه شد. مقابل اسم آن هایی که دیر می آمدند، علامت زده می شد. وقتی تعداد تأخیرها به حد معینی می رسید، اولیا را می خواستیم و علت را جویا می شدیم. با حساس کردن اولیا و دادن راهکارهای مناسب، بسیاری از این تأخیرها کم شد؛ به طوری که در اواخر سال شاهد حضور به موقع اکثر بچه ها در مراسم صبحگاهی بودیم.

کسب مقبولیت

- فرق نگذاشتن در محبت کردن و دادن تذکر به بچه ها؛
- بچه ها را با کلمات مؤدبانه صدا زدن و آن ها را مقابل دیگران سرزنش نکردن؛
- توضیح و تشریح اشتباهات به جای تحقیر و توهین؛

مدیریت بر خود

- کسب فضائل اخلاقی و رعایت شعائر اسلامی در داخل و خارج مدرسه؛
- به روز بودن از نظر علمی تا بتوان به دیگران خوراک فکری داد؛
- بهره گیری از تجربه ها و اندیشه های دیگران؛
- شرکت در مجالس دینی به خصوص نماز جماعت مدرسه؛
- داشتن برنامه برای اداره امور مدرسه در حیطه کاری خود.

آقای معارفی، معاون: می خواستیم آموزش قرآن

را در مدرسه همگانی کنیم. در نظر داشتیم جزء سی ام قرآن را در برگه های A4 چاپ و تکثیر کنیم. هزینه کار را محاسبه کردیم. دیدیم خیلی زیاد می شود و ممکن است طرح شکست بخورد. موضوع را با همکاران در میان گذاشتیم. یکی از همکاران پیشنهاد کرد سوره ها را روی طلق شفاف بزنیم و با آورده مدرسه آن ها را برای بچه ها نمایش دهیم. وقتی طرح را بررسی کردیم، پی بردیم که با اجرای این روش هزینه طرح به یک بیستم کاهش می یابد؛ به علاوه مزایای دیگری نیز دارد.

الگوی رفتار بودن

- شنونده خوبی باشیم؛ گرچه مطالب تکراری باشند.
- با رعایت دقیق قوانین مدرسه قانون مداری را به بچه ها آموزش دهیم.
- با قاطعیت، «نه» گفتن را به بچه ها آموزش دهیم.
- از خطاهای کوچک بگذریم تا بچه ها بخشش را یاد بگیرند.

خانم نوابی، معاون: در بیشتر زنگ های تفریح

خودش را به من می رساند و با صدای بلند شروع به حرف زدن می کرد. هر بار به صحبت هایش گوش می دادم.

معنویت بُعد جدانشدنی زندگی انسان است که به زندگی او رونق، معنا و حیات واقعی می بخشد. بدون معنویت زندگی سراب، پوچ و خالی از لطف است.

انسان همواره در جستجوی «خود معنوی» خویش است. چون پاره ای از اصیل ترین قسمت اوست و تا این قسمت را نیابد، آرام و قرار نمی گیرد و زندگی اش بی هدف و مرگش خالی از معنا و مفهوم خواهد بود.

در شکل گیری و رشد معنویت در دانش آموزان، عواملی مانند خانواده، دوستان، مدرسه و دیگر نهادهای اجتماعی مؤثرند. از میان این عوامل نقش مدرسه و نیروی انسانی شاغل در آن بسیار مهم است. معاونان مدارس به دلیل ارتباط نزدیک و حساسی که با دانش آموزان دارند، در تربیت آن ها بسیار تأثیر گذارند.

در این نوشته چند نکته را بررسی می کنیم که رعایت آن ها نقش تربیتی معاونان مدرسه را ارتقا می دهد.

- ارزشیابی و نظرخواهی از بچه‌ها درباره کار معاون؛
- معرفی و تشویق دانش‌آموزان موفق (هر چند وقت یکبار)؛
- مشارکت در برگزاری مسابقات علمی، فرهنگی، اعتقادی، بهداشتی، ورزشی و...؛
- پیگیری علت غیبت بچه‌ها (روز بعد از غیبت و در زنگ تفریح) و جویای حال آن‌ها شدن.

خانم نوابی: در زنگ تفریح یکی از دانش‌آموزان دچار دل‌درد شدید شد. او را به دفتر آوردم و به او آب قند دادم. دل‌دردش که خوب شد به من گفت: «بخشید خانم، فکر نمی‌کردم شما این قدر مهربان باشید».

دانش‌آموز تازه‌واردی داشتیم که در همان چند روز اول نشان داد آدم بی‌انضباطی است. به دنبال فرصتی برای بهبود رفتار او بودم تا اینکه در یکی از زنگ‌های تفریح، وقتی مدیر به حیاط آمده بود، در حضور ایشان حسابی از او تعریف کردم و تحویلش گرفتم. دانش‌آموز که از تعریف‌های من متعجب شده بود، از آن روز به بعد رفتارش خیلی بهتر شد.

شناخت فراگیرندگان

- مطالعه پرونده دانش‌آموزان؛
- ثبت رفتارهای مثبت و منفی دانش‌آموزان؛
- تبادل نظر و تعامل با مشاور، همکاران و اولیا در مورد دانش‌آموزان؛
- مشاهده دقیق رفتار بچه‌ها در زنگ‌های تفریح و ورزش.

خانم شهبازنژاد، معاون: زنگ تفریح شیوه راه رفتن یکی از دانش‌آموزان نظرم را به خود جلب کرد. وقتی خوب دقت کردم، متوجه شدم راه رفتن او عادی نیست. مسئله را پیگیری کردم. معلوم شد که مشکل اسکلتی دارد. به خانواده‌اش اطلاع دادم تا برای معالجه پیگیری شوند.

مدیریت زنگ تفریح

- تقسیم‌بندی حیاط به بخش‌هایی برای بازی، مطالعه، استراحت و...؛
- نصب پیام‌های دیداری به جای پیام‌های تکراری گفتاری؛
- اجرا و برگزاری بازی‌های گروهی و رقابتی بین پایه‌های متفاوت؛
- استفاده از بچه‌ها به عنوان یاور معاون برای نظارت و کاهش درگیری‌ها؛
- وضع قوانین مکتوب و قضاوت براساس آن‌ها.

خانم تیموری، معاون: در مدرسه شبانه‌روزی ما، بعضی از بچه‌ها در مصرف نان اسراف می‌کردند و تذکرات پی‌درپی ما اثری نداشت. با ابتکار یکی از همکاران روی جعبه نگهداری نان خشک برچسبی با این مضمون نصب کردیم: «اسرافکاران برادران شیطان‌اند». پس از این ابتکار رفته‌رفته جعبه نان خشک خالی‌تر شد تا به حداقل ممکن رسید.



بیایم از نو آغاز کنیم، از دیر شدن نترسیم و نگران طولانی شدن زمان نباشیم. کافی است که عشق، جرئت و منطق را با هم و هم‌زمان در خویشستن و حرفه خود رشد و گسترش دهیم.

منابع

۱. آهنگچیان، محمدرضا (۱۳۸۲). آموزش و پرورش در شرایط پست مدرن. طهوری. تهران.
۲. باقری، خسرو (۱۳۸۴). نگاهی دوباره به تربیت اسلامی. انتشارات مدرسه. تهران.
۳. حجّتی، سیدمحمدباقر. اسلام و تعلیم و تربیت. دفتر نشر فرهنگ اسلامی. تهران.
۴. سیف، علی‌اکبر (۱۳۸۹). روان‌شناسی پرورش. آگاه. تهران.
۵. غباری بناب، باقر و راقیبیان، رؤیا (۱۳۸۷). کودک و نوجوان و معنویت. یسپرون. تهران.
۶. کریمی، عبدالعظیم (۱۳۷۶). حکمت‌های گمشده در تربیت. تربیت. تهران.
۷. کدیور، پروین (۱۳۷۹). روان‌شناسی تربیتی. سمت. تهران.
۸. مشایخی‌راد، شهاب‌الدین (۱۳۸۳). اندیشه‌های تربیتی شهید مطهری، مرکز پژوهش‌های اسلامی صداوسیما. تهران.

زهره معین سراج

مدیریت مشارکتی و تعهد شغلی مدیران

بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی مدیران با تعهد شغلی دبیران در مدارس متوسطه شهر دزفول در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰

غنی سازی شغلی تا مدیریت مشارکتی، به کار گیرند (دیسلر، ۱۳۷۹: ۳۶). پس مهم ترین وظیفه هر مدیر، جلب مشارکت کارکنان در بهبود مستمر سازمان از راه استقرار نگرش مدیریت مشارکتی است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۸).

مدیریت مشارکتی مدیران یکی از عوامل مؤثر در میزان تعهد شغلی دبیران، و تعهد شغلی دبیران عامل اصلی حرکت جامعه به سوی سعادت، رشد و توسعه است. همچنین، تعهد شغلی که یکی از مفاهیم تعیین کننده علاقه کارکنان نسبت به محیط کارشان است، برای اثربخشی سازمان ضرورتی تام دارد. بنابراین، با داشتن معلمان دلسوز، متعهد و با وجدان می توان در تعلیم و تربیت تحول بنیادی به وجود آورد و از هدر رفتن هزینه های مجدد و اصراف اموال دولتی جلوگیری کرد. افزایش تعهد شغلی دبیران نسبت به شغل خود باعث بالا رفتن کیفیت آموزش و پرورش می شود. همچنین اتلاف وقت و سهل انگاری به حداقل می رسد و تعهد درونی افزایش می یابد.

همان طور که گفته شد، اگر مدیران زیردستان را در تصمیم گیری ها مشارکت دهند و درباره امور با آنها مشورت کنند، این امر باعث افزایش تعهد کارکنان می شود. با به وجود آمدن چنین رابطه ای بین مدیر و دبیر می توان انتظار داشت که دبیران بدون نظارت مدیران، وظایف خود را به طور درست و معقول انجام دهند و در امور محوله کوتاهی نکنند. در این صورت، دبیران در کار خود نظم پیدا می کنند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و با شوق و هیجان بیشتری کار می کنند. در چنین شرایطی، برای اداره کردن مدرسه، مفیدترین الگو آن است که ارزش ها از باورهای مشارکتی و گروهی دست اندرکاران و صاحب نظران نشئت گیرد و مورد قبول عموم باشد.

کلیدواژه ها: مدیریت مشارکتی، تعهد شغلی، بهره وری، بهبود مستمر سازمان، روحیه خود کنترلی

طبق یافته های این پژوهش، با افزایش میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی توسط مدیران، تعهد شغلی دبیران افزایش می یابد. یکی از دلایل اهمیت بررسی و مطالعه تعهد شغلی این است که سازمان های دارای اعضای با سطوح بالای تعهد شغلی، معمولاً از عملکرد بالاتری برخوردارند. همچنین، در سال های اخیر مشخص شده است، تعهد کارکنان اصلی هر سازمان محرک قوی برای موفقیت آن به شمار می رود. محققان و کارشناسان معتقدند که وزارت آموزش و پرورش جزو دستگاه های دولتی است و چنین سازمانی برای اجرای دقیق برنامه های توسعه ای و پیشرفت، به معلمان و کارکنان متعهد و مسئولیت پذیر نیاز دارد تا علاوه بر ماندگار بودن در سازمان و جلوگیری از هزینه های مجدد، کار مفید بیشتری در قبال مشاغل و وظایف محوله انجام دهند (زکی، ۱۳۸۷). بنابراین، می توان گفت که تعهد شغلی یکی از شرط های اثربخشی و کارایی معلمان محسوب می شود که برای تحقق آن تعلیم و تربیت باید جنبه حرفه ای پیدا کند.

نتایج تحقیقاتی مؤید آن است که مشارکت کارکنان در تصمیم های سازمان می تواند به تعهد شغلی بیشتر آنان بینجامد. کاربرد مدیریت مشارکتی با مجموعه ای از منابع واقعی همچون هماهنگ سازی اهداف، افزایش تعهد کارکنان، افزایش بهره وری، کاهش غیبت و اتلاف وقت آن ها همراه است. بنابراین، مدیران از شیوه های متفاوتی برای تقویت تعهد کارکنان در سازمان ها استفاده می کنند. آن ها می توانند ابزارهای انگیزشی بی شماری را، شامل طیفی از مشوق های

پژوهش حاضر در پاسخ به این سؤال ها مطرح شده است:

چه رابطه ای بین مدیریت مشارکتی مدیران و تعهد شغلی دبیران وجود دارد؟ این رابطه چگونه است؟ برای گسترش آن چه باید کرد؟

برای گسترش مدیریت مشارکتی و افزایش تعهد شغلی، سلسله اقداماتی به شرح زیر پیشنهاد می‌شوند:

- میزان نظارت مستقیم مدیران بر کار دبیران کاسته شود. این امر موجب تقویت «روحیه خود کنترلی» بین دبیران می‌شود که در نهایت به افزایش تعهد شغلی دبیران می‌انجامد.

- در انتخاب مدیران، افرادی به کار گمارده شوند که از نظر رشته تحصیلی مرتبط و با تئوری‌های جدید مدیریتی آشنا باشند. گزینش مدیران باید براساس ضوابط و ملاک‌هایی باشد تا افرادی که واجد شرایط بهتری برای احراز سمت مدیریت مدارس هستند و به سبک مشارکتی عمل می‌کنند، جذب و به کار گرفته شوند.

- مدیرانی که در اداره امور مدرسه از روش‌های مدیریت مشارکتی استفاده می‌کنند، از طرف مسئولان تشویق و حمایت شوند.

- مدیران به خلاقیت‌ها، ابتکارات و همچنین شخصیت دبیران احترام بگذارند. آن‌ها باید از طریق احترام به مقام والا و ارجمند، معلم برگزاری جشن‌ها، تقدیر و تشکر از دبیران نمونه و همچنین استفاده کاربردی از نظرات دبیران و مشارکت آن‌ها در امور مدرسه، نگرشی مثبت نسبت به حرفه معلمی به وجود آورند و در ارضای نیازهای روانی دبیران مؤثر باشند.

- بینش و آگاهی مدیران از تأثیرات مفید مدیریت مشارکتی افزایش یابد. این کار می‌تواند از طریق ارائه مقالاتی در زمینه مدیریت مشارکتی، معرفی موفق‌ترین مدیران در این زمینه، و تشویق و تمجید آن‌ها صورت گیرد. همچنین برگزاری کلاس‌های آموزش ضمن خدمت در خصوص آشنایی مدیران با مدیریت مشارکتی می‌توان مفید باشد.

در پایان می‌توان نتیجه گرفت که مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان به تعهد بیشتر آنان منجر می‌شود. مشارکت از طریق افزایش تعهد، رضایت و ایجاد امنیت، به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری می‌انجامد. بنابراین توجه به متغیر تعهد و تلاش به منظور افزایش آن در سازمان بسیار ضروری است.

منابع

۱. زکی، م (۱۳۸۷). تعهد سازمانی معلمان و بررسی عوامل مؤثر بر آن. مجله علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال ۱۷، ش ۷۱.
۲. فقهی فرهمند، ن (۱۳۸۱). مدیریت پویای سازمان. فروزش. تهران.
۳. دیسلر، گ. (۱۳۷۹). شیوه‌های تقویت تعهد کارکنان در سازمان. ترجمه سوسن جدی و محمد زنجانی. ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر، سال ۱۱، ش ۱۰۱.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های رشد توسط دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی سازمان پژوهشی و برنامه‌ریزی آموزشی، وابسته به وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شود.

مجله‌های دانش‌آموزی

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

- رشد کورک** (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی)
- رشد نوآموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی)
- رشد دانش‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی)
- رشد نوجوان** (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول)
- رشد جوان** (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم)

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

- رشد آموزش ابتدایی ● رشد آموزش متوسطه ● رشد تکنولوژی آموزشی
- رشد معرسه فردا ● رشد مدیریت مدرسه ● رشد معلم

مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی تخصصی

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

- رشد برهان آموزش متوسطه اول (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره متوسطه اول)
- رشد برهان آموزش متوسطه دوم (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره متوسطه دوم)
- 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 فن و حرفه‌ای و کار و دانش ● رشد آموزش پیش‌دبستانی

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

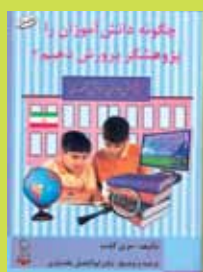
- نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی.

● تلفن و نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸ - ۲۱



چهارچوب‌های نظری نوآوری در آموزش و پرورش
نویسنده: عبدالحسین حیدری تفرشی
ناشر: ورا دانش (۰۲۱-۶۶۴۷۵۷۵۰)
سال نشر: ۱۳۹۱

این کتاب محصول هم‌پاری ۱۰ کشور آفریقایی است که همگی در صدد ایجاد تحول نوآورانه در نظام‌های آموزش و پرورش خود هستند. کتاب دو وجه بارز دارد: «تأکید بر اندیشه‌ورزی عالمانه دانشمندان حوزه علوم تربیتی» و «جارب برخاسته از حوزه عمل». کتاب حاضر در ده بخش سازمان‌دهی شده است و ساختاری خودآموز دارد.



چگونه دانش آموزان را پژوهشگر پرورش دهیم؟
نویسنده: مری کلت
مترجم: دکتر ابوالفضل بختیاری
ناشر: انجمن اولیا و مربیان (۰۲۱-۸۸۹۵۸۱۷۹)
سال نشر: ۱۳۹۱

برای پرورش پژوهشگران آینده باید دانش آموزان را با روش‌های حل مسئله و تحقیق آشنا کرد. پژوهش چارچوب و شیوه‌های تقریباً مشخصی دارد که باید آموخته شوند. «آموزش پژوهش» فرآیند یادگیری را آسان می‌کند و بر مهارت‌های تفکر تحلیلی و انتقادی دانش آموزان می‌افزاید.

این کتاب راهنمایی برای آموزش پژوهش به دانش آموزان است و از آنجا که آگاهی از روش‌های تحقیق علمی از بایسته‌های ضروری برای انجام هر نوع پژوهش کلاسی است، کتاب حاضر می‌کوشد روش‌های علمی تحقیق را با تمرین‌های عملی فراهم سازد. مطالب کتاب در چهار بخش و سیزده فصل تدوین شده‌اند.



حماسه سیاسی و حماسه اقتصادی برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

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

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

♦ نام مجلات درخواستی:

♦ نام و نام خانوادگی:

♦ تاریخ تولد:

♦ میزان تحصیلات:

♦ تلفن:

♦ نشانی کامل پستی:

استان: شهرستان: خیابان:

پلاک: شماره پستی:

شماره فیش بانکی: مبلغ پرداختی:

♦ اگر قبلاً مشترک مجله بوده‌اید، شماره اشتراک خود را بنویسید:

امضا:

♦ نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱

♦ وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir

♦ اشتراک مجله: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶/۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۹۷۱۳-۱۴

♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۳۰۰/۰۰۰ ریال

♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۳۰۰/۰۰۰ ریال