

مدیریت مدرسه

دوره دوازدهم | آبان ۱۳۹۲ | شماره پی در پی ۹۵ | 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

مدیر مسئول:

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:

سید حامد الحسینی

عکس روی جلد: اعظم لاریجانی

۲ بصیرت در عوامل تغییر

۳ نظریه آشوب در مدیریت آموزشی

۴ زکات تجربه

۸ کفش کهنه پروصله

۹ لحظه ای که از هیچ کس کاری بر نمی آید

۱۰ پیمودن راه تحول بدون همراهی مدیران و معلمان ممکن نیست

۱۵ معاون، سپر یا کلید؟

۱۶ بگذارید همکارانتان بدانند که به آن ها نیاز دارید

۱۶ گوش دادن مؤثر مدیران، عامل اثر گذار در ایجاد تعهد معلمان

۱۸ حمیده عباس زاده، محسن درویش زاده

۲۲ ضرورت برنامه ریزی مدیران برای ارتقای سلامت روانی دانش آموزان

۲۴ مسئله این است: صبحانه یا ناهار

۲۸ نشاط در مدرسه

۳۱ کتاب خانه مدیریت مدرسه

۳۲ با همراهان



قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. مقاله های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن ها باشد. چنانچه مقاله ای را خلاصه می کنید، این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه از نوشته های کاربردی و مبتنی بر تجربه های مستندسازی شده مدرسه ای استقبال می کند. مقاله ها، باید یک خط در میان، بر یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته با ماشین شود. نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول ها، نمودارها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود. شورای برنامه ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است. آرای مندرج در مقاله ها، ضرورتاً تا مبین رای و نظر مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است. مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، بازگردانده نمی شوند.

بصیرت در عوامل تغییر

نگاه مدیریت تغییر و تحول در مدرسه، به فرایند نهاد مدرسه است. یعنی از نگاه سنتی دروندمدار به رویکرد فرایندمدار میل دارد. مدیران باید باور کنند که ایجاد تغییرات، مستلزم رویکرد فرایندمدار است. اولین قدم برای تحول، درک نیاز به تغییر است. قدم دوم بصیرت در خصوص عوامل تغییر است و تلاشی که برای رسیدن به آن باید صورت بگیرد.

برخی از مشکلات با افزایش امکانات و منابع فیزیکی و انسانی هم حل نمی‌شوند؛ مگر آنکه بینش و جهت فکری و کاری عوض شود و این امر به وسعت یافتن بینش مدیران نیاز دارد. برای مثال، وقتی روشی با وجود حمایت‌های فیزیکی و معنوی به نتیجه نمی‌رسد، باید آن را تغییر داد. تمرکز اختیارات، آن هم در سازمان‌های آموزشی، معطوف به نتیجه نخواهد شد، لذا باید از آن پرهیز کرد. یا زمانی که دانش‌آموزان نسبت به روش‌های سنتی و غیرفعال تدریس عکس‌العمل منفی نشان می‌دهند، نباید به ادامه آن‌ها اصرار کرد. بلکه باید آن‌ها را تغییر داد و از روش‌های فعال و مشارکتی استفاده کرد.

مدیر مدرسه‌ای نقل می‌کند:

«پی‌گیری‌های من برای گرفتن یک معاون بیشتر برای مدرسه‌ام از سوی منطقه آموزشی، به جایی نرسید. مجبور شدم با یک معاون بیش از ۲۵۰ نفر دانش‌آموز را در یک مدرسه اداره کنم. لذا تصمیم گرفتم با مشارکت معلمان و دانش‌آموزان گروه‌های انتظامات و هم‌پاری را در مدرسه ایجاد کنم؛ به‌طوری که معلمان قبل از دانش‌آموزان وارد کلاس شوند و بعد از آنان کلاس را ترک کنند. دانش‌آموزان نیز در قالب گروه‌های هم‌پاری زیر نظر معاون مدرسه در اداره مدرسه کمک کنند.»

مدیر دیگری، وضع مشابهی را در مورد نیروهای خدمتگذار (خدمات عمومی) مدرسه اعمال کرد و موفق شد با کمک دانش‌آموزان کمبود خدمتگذار را در مدرسه حل کند.

بنابراین، وقتی در موقعیت یا شرایطی خاص، موفق به افزایش ظرفیت ورودی‌های مدرسه نمی‌شویم، تصمیم بگیریم روش‌ها را بهبود ببخشیم. ایجاد چنین موقعیت‌هایی نیازمند بصیرت و بینش بیشتر در مدیران است.





فرانک مختاریان
دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی
دانشگاه تهران

نظریه آشوب در مدیریت آموزشی



مدیریت
نظریه‌های



در این گونه نظام‌ها ایجاب می‌کند که مدیران آموزشی رویکردهای انعطاف‌پذیر را مورد توجه قرار دهند و تحولات سازمان‌های آموزشی را در مسیر تغییرات سایر نظام‌های اجتماعی سازمان‌دهی کنند.

پی‌نوشت

1. Chaos theory
2. Butterfly effect
3. Charles Handy

منابع

۱. بیگلر بیگی، مجتبی. «اثر پروانه‌ای در مدیریت». دو هفته‌نامه موفقیت، شماره ۲۴۵، ۱۳۹۱.
۲. ریاحی، بهروز. سلطان محمدی، نرجس. «مقدمه‌ای بر نظریه آشوب در مدیریت کیفیت». تدبیر، شماره ۱۸۳، مرداد ۱۳۸۳.
۳. سید دانش، سید یحیی. طالقانی، محمد. حسنی مقدم، شیوا. «مدیریت در سازمان‌های نوین، اصول مدیریت نوین». ماهنامه مهندسی مدیریت. سال ششم، شماره پنجاهم، بهمن و اسفند ۱۳۹۱.
۴. مهرعلی‌زاده، یدالله. زندوانیان. احمد. «ضرورت بازنگری مدیریت آموزشی در پرتو نظریه‌های آشوب و کارآفرینی سازمانی». مدیریت فردا. سال چهارم. شماره‌های ۱۴ و ۱۳، ۱۳۸۵.
5. Farazmand, Ali (2003). Chaos and transformation theories: A Theoretical analysis with implications for organization theory and public managment. Public Organization Review: A Global Journal 3.
6. Ghys, Etienne (2012). The butterfly effect. 12th International congress on mathematical education. 15 July 2012. Seoul, Korea.
7. Levy, David (1994). Ghaos thory and strategy: theory, applicaton, and managerial implication. Strategic Managment Journal, Vol.15

نظریه آشوب^۱، مطالعه سیستم‌های پیچیده، غیر خطی و پویاست. این حوزه را لورنز (۱۹۶۳) که پویایی‌های جریانات آشفته در سیالات را بررسی کرد، ابداع کرده است (۱۶۸: levy, ۱۹۹۴). آشوب فرایندی غیر تصادفی است که تصادفی به نظر می‌رسد. دلیل اصلی نوسانات خروجی، سازوکارهای درونی متعلق به سیستم غیر خطی مولد داده‌هاست (ریاحی و سلطان محمدی، ۱۳۸۳: ۵۶). در سال ۱۹۷۲ لورنز در سخنرانی خود این موضوع را مطرح کرد که آیا حرکت بال‌های پروانه‌ای در برزیل می‌تواند طوفانی را در تگزاس ایجاد کند. این سخن، نقطه آغازی برای شهرت اثر پروانه‌ای^۲ شد (Ghys, ۲۰۱۲). اثر پروانه‌ای مبین وجود نقاط اهرمی در یک سازمان است. بر این اساس، هر نارسایی کوچک و کم‌اهمیت در سازمان می‌تواند طی گردش کار به معضلی کلان تبدیل شود (بیگلر بیگی، ۱۳۹۱: ۶۷). لذا مدیران باید از مسائل و محدودیت‌های موجود در سازمان شناخت دقیقی داشته باشند و بتوانند با رفع آن‌ها از بروز مشکلات گسترده سازمانی جلوگیری کنند. افزون بر این، اثر پروانه‌ای مبین وجود نقاط حساسی در سازمان است که رسیدگی به آن‌ها می‌تواند تغییرات عمده‌ای را در سطح سازمان‌ها به‌طور عام و سازمان‌های آموزشی به‌طور خاص ایجاد کند.

از جمله ویژگی‌های اصلی نظریه آشوب چیزی است که وارن بنییس (۱۹۶۷) آن‌را «جامعه معاصر» پیتر دراکر (۱۹۶۹) آن را «عصر انقطاع» و چارلز هندی^۳ (۱۹۹۸-۱۹۹۷) آن‌را «عصر بدون دلیل و ورای قطعیت» نامید (Farazmand, ۲۰۰۳: ۳۴۰). گالبرایت (۲۰۰۴) نیز کاربرد نظریه آشوب در مدیریت و رهبری آموزشی را بررسی کرده است. سانگایلا (۱۹۹۰) با طرح مسائلی نظیر «خودبازسازی» و «خودسازمان‌دهی»، به موضوع نظم درون بی‌نظمی در مدیریت آموزشی اشاره کرد. کونتتر (۱۹۹۵) معتقد است نمی‌توان مدیریت آموزشی را به‌صورت خطی و قابل پیش‌بینی تصور کرد. لذا مدیران آموزشی باید داده‌ها و اطلاعات تصمیم‌گیری را بر اساس منطق و شهود تحلیل کنند نه رابطه علت و معلولی و مدل‌سازی و پیش‌بینی‌های آماری (مهرعلی‌زاده، زندوانیان، ۱۳۸۵). در سیستم‌های آشوب نظام‌یافته، کنترل پویا به‌جای کنترل سلسله‌مراتبی و خودمدیریتی به‌جای مدیریت از بالا قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، سازمان‌ها نیازمند مهندسی مجدد هستند تا از ویژگی سازمان‌های آشوب نظام یافته برخوردار شوند؛ یعنی قدرت و کارکرد سازمان در حداعالی خود توزیع شده باشد. همچنین، گوناگونی تغییر باید در سازمان فراگیر باشد. به عبارت دیگر، سازمان باید از ارزش‌های غالب در نگرش پست مدرنیسم، یعنی تکثرگرایی، تنوع و آزادی برخوردار باشد (سید دانش و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۴). در مجموع، پیچیدگی موجود در نظام‌های آموزشی و عدم قطعیت مؤلفه‌های دخیل



زکات سمانه آزاد

این شماره نیز با چند تجربه گران بهای همکارانمان آشنا می‌شوید. تجربه‌های مدیریتی در زمینه‌های گوناگون؛ از تنظیم و بهبود روابط انسانی در مدرسه و ایجاد گل‌خانه برای درک بهتر مفاهیم علوم تا برگزاری آزمون‌هایی برای ارتقا سطح آگاهی خانواده‌ها. رشد مدیریت مدرسه از شما مدیران عزیز و باتجربه هم دعوت می‌کند تا تجربه‌هایتان را با همکاران خود در میان بگذارید چرا که تجربه از آن دسته گنج‌هاست که ارزشش در به اشتراک گذاشتن آن است! دوراه راحت برای فرستادن تجربه‌هایتان هم رایانامه و نامه است. پست الکترونیک و نشانی دفتر مجله نیز در شناسنامه مجله درج شده است. منتظران هستیم!

زهره نوغان کار
مدیر دبستان دخترانه شهید
عبدالمنافی کیاکلا
شهرستان سیمرغ، استان
مازندران
دارای ۱۷ سال سابقه خدمت
در آموزش و پرورش



آزمونی برای مادران و فرزندان

شاید یکی از دشواری‌های کار مدیران مدارس، جلب توجه خانواده‌ها نسبت به وضعیت درسی دانش‌آموزان، به‌ویژه در مناطق روستایی، باشد. **زهره نوغان کار**، مدیر دبستان دخترانه شهید «عبدالمنافی کیاکلا» در شهرستان سیمرغ استان مازندران، در طول هشت سال سابقه مدیریت مدارس، با برگزاری آزمون‌های مادر و فرزند کوشیده است فاصله میان مدرسه و خانواده را کاهش دهد. او درباره هدف از برگزاری چنین آزمونی توضیح داد:

«خانواده‌ها همواره باید در جریان تحصیل فرزندان‌شان و میزان قدرت یادگیری آن‌ها قرار بگیرند. من در طول هشت سال مدیریت، برای در جریان گذاشتن خانواده‌ها و به‌خصوص مادران از وضعیت تحصیل فرزندان‌شان، آزمونی به نام آزمون مادر و فرزند را طراحی و اجرا کرده‌ام. براساس این طرح، هر سال در بهمن یا اسفند ماه برای هر پایه آزمونی برگزار می‌کنیم. در واقع آنچه برگزار می‌شود، آزمونی مانند کنکور است

اما شرکت کنندگان آن تنها دانش‌آموزان نیستند بلکه مادران هم در کنار فرزندان‌شان به سؤالات چهارگزینه‌ای این آزمون پاسخ می‌دهند. در آخر هم به پنج نفر نخست هر پایه جوایزی اهدا می‌کنیم».

نتایج برگزاری چنین آزمونی چه بوده است؟

نوغان کار معتقد است، بهبود عملکرد آموزشی دانش‌آموزان یکی از مهم‌ترین آثار و نتایج برگزاری این آزمون است: «ارتباط تنگاتنگ خانواده‌ها به‌ویژه مادران با مدرسه و معلم، افزایش اعتماد به نفس دانش‌آموزان در کنار والدین‌شان، افزایش توانایی حل مسئله و استدلال دانش‌آموزان با توجه به سؤالات مفهومی آزمون، آشنایی بیشتر مادران با مواد و کتاب‌های درسی، ایجاد صمیمیت بیشتر میان دانش‌آموزان با مادران‌شان و آگاهی بیشتر و عمیق‌تر خانواده از نقاط قوت و ضعف فرزندان‌شان، از مهم‌ترین نتایج برگزاری این آزمون است. البته مهم‌تر از همه این‌ها، بهبود عملکرد آموزشی دانش‌آموزان و مدرسه است که خود ثمره همکاری بیشتر خانواده‌ها در فرایند یادگیری دانش‌آموزان است».



جریه

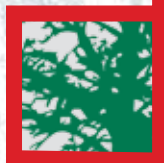


گلخانه علوم

علوم یکی از حوزه‌های یادگیری است که آموزش عملی آن به‌ویژه در دوره ابتدایی در یادگیری دانش‌آموزان تأثیر مثبت دارد. این امر نه تنها بر سرعت و عمق یادگیری می‌افزاید، بلکه زمینه تجربه لذت یادگیری را نیز در دانش‌آموزان فراهم می‌کند. از این‌رو، **نسرین صانعی‌پور**، مدیر «دبستان دخترانه شهید مالجوی» شهر ساری با ایجاد یک گلخانه در مدرسه کوشیده است علاوه بر آشنا کردن دانش‌آموزان با گیاهان و یاد دادن بهتر به آن‌ها، لذت باغبانی را هم به آن‌ها بچشاند. او درباره جزئیات این طرح که به‌عنوان طرح نمونه کشوری نیز انتخاب شده است، به رشد مدیریت مدرسه گفت: «در سال ۱۳۹۰ اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ ساری، طرحی را با عنوان «پرورش گل و گیاه» ابلاغ کرد. با ابلاغ این طرح و با توجه به اینکه بخشی از حیاط مدرسه جای مناسبی برای ایجاد گلخانه بود، تصمیم گرفتم گلخانه‌ای را در مدرسه ایجاد کنم تا دانش‌آموزان و معلمان بتوانند برای درس علوم نیز از آن استفاده کنند. بنابراین، با هماهنگی و کمی کمک مالی از اداره آموزش و پرورش ناحیه، زمینه ایجاد گلخانه فراهم و ساختمان آن ساخته شد. البته همه گل‌ها و گیاهان آن را دانش‌آموزان و اولیا آوردند و گلخانه در اواخر سال، به‌طور کامل به بهره‌برداری رسید. نام آن را «باغچه علوم» گذاشتیم، چرا که بیشترین استفاده آن برای درس علوم و بخش آشنایی با گیاهان است. در این گلخانه، دانش‌آموزان از نزدیک و به‌صورت عملی با گیاهان دارویی و غیر دارویی، گیاهان مفید و غیرمفید (مثل علف‌های هرز)، مراحل رشد گیاهان، نحوه نگهداری از انواع گیاهان و ... آشنا می‌شوند. غیر از نگهداری کلی از گلخانه که به عهده

نسرین صانعی‌پور

مدیر دبستان دخترانه شهید مالجو
ناحیه ۲ ساری
دارای ۱۸ سال سابقه خدمت در
آموزش و پرورش و
۱۰ سال سابقه مدیریت



نیروهای خدماتی است، بقیه کارها از کاشت گیاهان تا قلمه زدن و پرورش دادن، به‌عهده دانش‌آموزان و معلمانشان است. به‌طوری که دانش‌آموزان از نزدیک شاهد همه مراحل رشد گیاهان هستند و قطعاً آنچه را که می‌بینند و یاد می‌گیرند فراموش نمی‌کنند.

البته در مدرسه شهید مالجو استفاده از گلخانه تنها به زنگ‌های علوم منحصر نیست. به گفته صانعی‌پور، دانش‌آموزان از مهارتی که از کار گلخانه کسب می‌کنند، برای مدرسه درآمد زایی هم می‌کنند: «نزدیک عید نوروز بچه‌ها برخی گیاهان مثل حسن یوسف و گل‌ناز را که خواهان بیشتری دارند، قلمه می‌زنند و در گلدان‌های کوچک با قیمت کم به دانش‌آموزان دیگر می‌فروشند. کاشتن سبزه و فروختن آن از دیگر کارهایی است که بچه‌ها نزدیک نوروز در گلخانه به آن مشغول‌اند. به این ترتیب، دانش‌آموزان علاوه بر اینکه از نزدیک با مراحل رشد و نمو گیاه آشنا می‌شوند، با فروش گیاهان به مدرسه کمک می‌کنند و مهم‌تر از همه از این فرایند لذت می‌برند».



مدرسه ما، خانه ما

وقتی یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های یک مدیر محیط‌زیست باشد و از آلودگی شهر و مدرسه رنج بکشد، با ابتکاری سعی در برطرف کردن آن خواهد داشت. **وجیهه رئوفی فرد**، مدیر دبیرستان دخترانه اکبر صبوری، یکی از مدیرانی است که کوشیده دغدغه ذهنی‌اش را در حوزه مدیریت خود برطرف کند؛ به‌طوری که دیگر هیچ‌کس کلاس‌های مدرسه او را کثیف نبیند. او درباره تجربه‌اش با رشد مدیریت مدرسه گفت‌وگو کرده است. «محیط‌زیست و پاکیزگی آن همیشه از مهم‌ترین دغدغه‌های من بوده است. متأسفانه با اینکه شعار دین ما «النظافة من الایمان» است و ما در این زمینه پیشینه فرهنگی بسیار غنی داریم، اما عملکردمان در حفظ محیط‌زیست با آن مطابق نیست. این موضوع درباره نظافت مدرسه‌های ما هم دیده می‌شود. طی دوران مدیریتی‌ام همواره به فکر چاره‌ای بودم تا دانش‌آموزان مسئولیت پاکیزگی محیط تحصیلشان را برعهده بگیرند؛ چرا که مسائلی از این دست باید از دوره کودکی و نوجوانی در ذهن دانش‌آموزان حک شود تا دیگر معضلی به‌نام آلودگی محیط‌زیست نداشته باشیم. این دغدغه همواره با من بود تا اینکه طی تحقیقی درباره نظام آموزش و پرورش کشور ژاپن متوجه شدم در این کشور نظافت مدرسه‌ها به عهده دانش‌آموزان است. حتی در راه رفت و آمد به مدرسه هم این مسئولیت برعهده آن‌هاست و خود دانش‌آموزان باید مراقب نظافت و پاکیزگی محیط اطرافشان باشند. پس از آن بود که در

وجیهه رئوفی فرد

مدیر دبیرستان دخترانه اکبر صبوری منطقه ۷ تهران دارای ۲۴ سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش و ۱۱ سال سابقه مدیریتی



شورای دبیران، انجمن اولیا و مربیان مدرسه و سپس با خود دانش‌آموزان طرحی را مطرح کردیم که با استقبال هم روبه‌رو شد».

براساس طرح این مدیر، دانش‌آموزان باید خودشان عهده‌دار نظافت کلاس‌های درس باشند: «براساس این طرح، هر کلاس نماینده‌ای را به عنوان شهردار انتخاب و به معاون مدرسه معرفی می‌کند. معاون هم در جلسه‌ای کارهایی را که شهردار و بقیه دانش‌آموزان برعهده دارند برایشان شرح می‌دهد. از جمله این فعالیت‌ها تهیه تقویم اجرایی برای هر دانش‌آموز است. به این ترتیب، نماینده یا همان شهردار کلاس باید بر اساس یک تقویم مشخص کند که هر دانش‌آموز در چه روزی مسئول تمیز کردن کلاس است. بنابر این طرح، هر دانش‌آموز چندین بار در سال وظیفه تمیز کردن کلاس را بر عهده دارد. شهردار کلاس هم هر روز بر کار دانش‌آموزان نظارت می‌کند تا کار به‌خوبی انجام گیرد».

به گفته این مدیر، حالا دیگر در مدرسه اکبر صبوری، پس از اتمام ساعت رسمی مدرسه، کلاس‌ها مانند اول صبح تمیز و عاری از هر نوع آلودگی هستند: «بعد از اچراشدن این طرح، کلاس‌ها همواره تمیزند، و البته، احساس مسئولیت دانش‌آموزان نسبت به پاکیزگی محیط اطرافشان از آن مهم‌تر است. طی دو سالی که از اجرای این طرح می‌گذرد، دانش‌آموزان به‌طور محسوسی نسبت به این موضوع حساس شده‌اند که مصداق آن را می‌توان در تمیز ماندن حیاط مدرسه هم مشاهده کرد».



هنرستان سپاه تهران» نام دارد، با رشد مدیریت مدرسه گفت‌وگو کرده است:

«با توجه به اهمیت تعمیق روابط انسانی در محیط‌های آموزشی، هشت سال است برای برقراری ارتباط با معلمان و مدیرانی که از بدو تأسیس این مدرسه (سال ۱۳۵۳) در اینجا خدمت کرده‌اند، برنامه‌هایی را برگزار می‌کنیم. هدف اصلی از برگزاری چنین همایشی، برقراری ارتباط میان نسل جدید و قدیم معلمان و مدیران، تبادل تجربه میان آن‌ها و نیز قدردانی از زحمات این پیش‌کسوتان است. در طول این برنامه، پیش‌کسوتان تجربه‌های خود را در اختیار معلمان جوان تر قرار می‌دهند: نحوه کلاس‌داری، تعامل با دانش‌آموزان، چگونگی حل مشکلات دانش‌آموزان، روش‌های تدریس و ...

از آنجا که ممکن است برخی از نیروهای جوان دوره‌های تربیت‌معلم را نگذرانده باشند، این تجربه‌ها ممکن است برایشان بسیار مفید باشد. مثلاً در همایش امسال که نزدیک ۲۰۰ نفر از معلمان و مدیران قدیمی مدرسه در آن شرکت کردند، معلمان در گروه‌های چند نفری جمع شدند و از معلمان قدیمی درباره موضوعات گوناگون هم‌فکری خواستند. به گفته خودشان جلسه پربار و مفید بوده است.

البته برنامه‌های این همایش به همین موضوع ختم نمی‌شود. ما از نیروهای توانمند و خوش‌فکر قدیمی در زمینه فعالیت‌های پژوهشی و تحقیقاتی و نیز برنامه‌ریزی استفاده می‌کنیم. مثلاً درباره فعالیت‌های گروه‌های آموزشی از آن‌ها دعوت می‌کنیم تا تجربه‌ها و راهکارهایشان را بیان و ما را در برنامه‌ریزی هرچه بهتر یاری کنند».

دعوت از فارغ‌التحصیلان موفق و کارآفرین سال‌های گذشته این مدرسه از دیگر برنامه‌هایی است که احسان‌الله جمالی اجرا می‌کند: «علاوه بر مدیران و معلمان قدیمی مدرسه، هر سال از فارغ‌التحصیلان سال‌های گذشته هم دعوت می‌کنیم تا تجربه‌های خود را برای دانش‌آموزان بازگو کنند. بسیاری از دانش‌آموزان سال‌های گذشته امروز به کارآفرینی موفق تبدیل شده‌اند که می‌توانند عملکرد و تجربه‌های خود را در اختیار نسل جدید قرار دهند و آن‌ها را در این راه یاری کنند».

احسان‌الله جمالی

مدیر هنرستان سپاه منطقه ۱۳ تهران
دارای ۲۸ سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش و ۱۷ سال سابقه مدیریت



هنر انتقال تجربه‌ها

گاهی تجربه‌های پیش‌کسوتان بهتر از هر کلاس ضمن خدمتی می‌تواند به معلمان و مدیران تازه‌کار کمک کند. به همین دلیل هم احسان‌الله جمالی، مدیر هنرستان سپاه تهران، هر سال پیش‌کسوتان این مدرسه را گرد هم جمع می‌کند تا تجربه‌هایشان را در اختیار معلمان جوان تر بگذارند. این مدیر درباره این گردهمایی که «همایش بزرگ پیش‌کسوتان و فارغ‌التحصیلان



همایش بزرگ معلمان - پیش‌کسوتان و فارغ‌التحصیلان هنرستان از سال ۱۳۵۳ تا کنون



پیامبران به رسالت برانگیخته شدند تا با مدیریت خود استعداد‌های معنوی و نیروهای بالقوه انسان‌ها را در جهت رشد و کمال هدایت کنند.

امام علی (ع) در خطبه اول نهج‌البلاغه می‌فرماید: «انبیای الهی به این دلیل مبعوث شدند تا ذخایر و زمینه‌های وجود انسان را استخراج و او را در فضای سالم بر مرکب عقل و اندیشه سوار کنند و به سعادت رهنمون شوند».

مطالعه در تاریخ زندگی انسان‌ها در جوامع گوناگون نشان می‌دهد هیچ گروه و ملتی را نمی‌توان یافت که در زندگی موفق و پایدار باشند، مگر به وجود مدیر و سرپرستی که امور مادی و معنوی آنان را مدیریت کند. جنگ‌های زیادی هم که در طول تاریخ بشر بر سر مدیریت جامعه به‌وقوع پیوسته، برای نفی مدیریت و سرپرستی نبوده، بلکه به این جهت بوده که هر گروه یا جناحی خود را برای مدیریت و رهبری جامعه شایسته‌تر می‌دانسته است. جنگ‌های گروه‌های مختلف انسان‌ها برای تصدی منصب مدیریت، جنگ و رقابت بر سر معیارها بوده است نه بر سر اصل مدیریت؛ چرا که اصل مدیریت اصلی طبیعی در زندگی اجتماعی است.

حضرت علی (ع) در خطبه ۱۷۳ می‌فرماید: «پرچم مدیریت را باید به کسی که دارای بصیرت، مقاومت و آگاه به مواضع و مسائل است سپرد؛ چرا که هدف مدیریت در جامعه، مانند هر سازمانی، تعالی و رشد جامعه است».

علی (ع) هدف از اداره امور جامعه را اجرای حق و همچنین مدیریت را خدمت می‌داند. از نظر ایشان، مدیریت به‌عنوان مسئولیتی سنگین، همراه با خدمتی وسیع طرح می‌شود و مدیر هرگز مدیریت را برای حاکمیت خویش نمی‌خواهد.

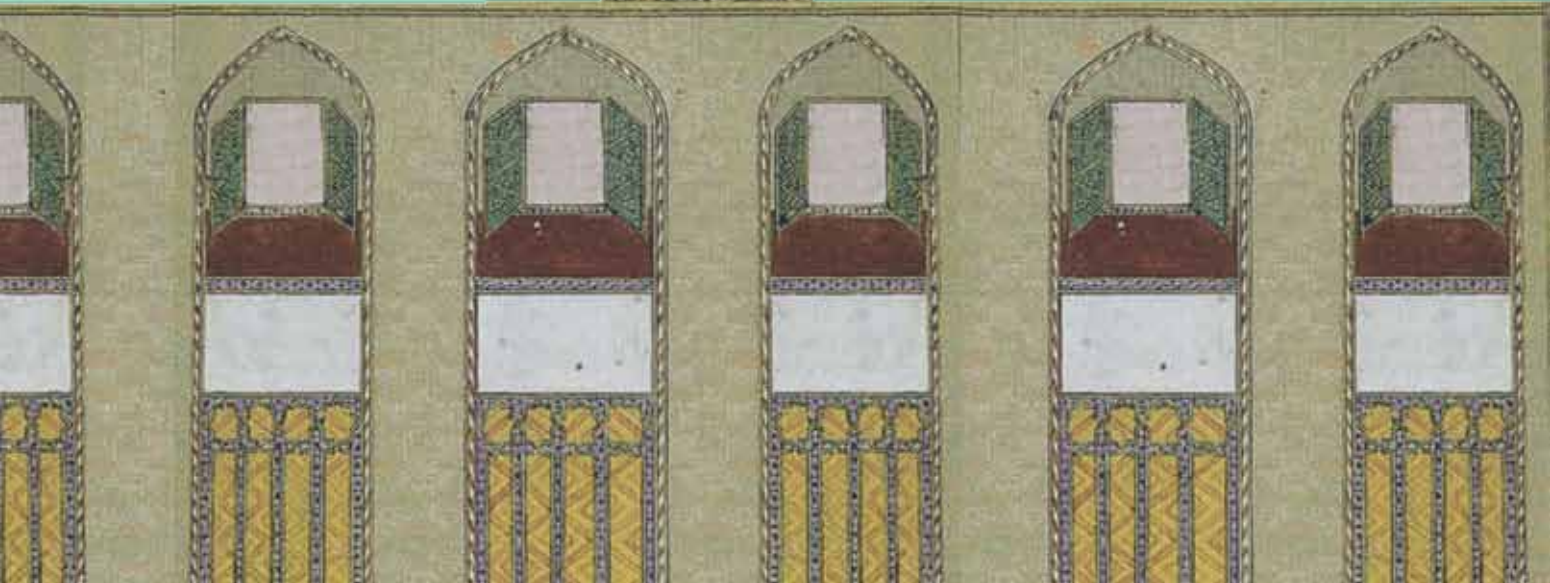
مدیر باید مدیریت را برای خدمت بخواند. چنانکه امام علی (ع) به هنگام آمادگی برای جنگ با آشوبگران بصره فرمودند: **عبدالله بن عباس** می‌گوید: «در منزلی نزدیک بصره به‌نام «ذی‌قار» بر امیرالمؤمنین (ع)، در حالی که کفش پاره خویش را می‌دوخت، وارد شدم. متوجه من شد و گفت: قیمت این کفش چقدر است؟ در پاسخ آن حضرت عرض کردم: این کفش کهنه و صله‌دار ارزشی ندارد. او فرمود: به خدا سوگند این کفش کهنه پروسه در نزد من از حکومت بر شما محبوب‌تر است، ولی من که این حکومت را پذیرفته‌ام، به‌خاطر این است که حقی را ثابت کنم و باطلی را از میان بردارم». (نهج‌البلاغه، خطبه ۳۳).

یکی از مشکلات امروز مدیران، جدایی از مردم است. گاهی مدیر مدرسه ما از وضعیت زندگی همکاران معلم خود اطلاعی ندارد. هرگاه مقام و جایگاه مدیریت به‌صورت حصاری بین مدیر و مردم درآید، آفتی بزرگ دامن‌گیر سازمان خواهد شد. در دیدگاه مدیریتی امام علی (ع) به مدیر اجازه ایجاد چنین حصاری داده نمی‌شود و با توصیه‌های مکرر و مراقبت‌های ایمانی و اخلاقی سعی بر این است که مدیر را خدمتگزاری برای افراد و سازمان قرار دهد و رابطه نزدیک مدیر با افراد سازمان و افراد سازمان با مدیر به‌عنوان یک «حق» و «وظیفه» مدنظر قرار گیرد. امام علی (ع) در خطبه ۳۴ نهج‌البلاغه این رابطه متقابل را به زیبایی



کفش کهنه

محمد رضا حشمتی



ترسیم کرده‌اند:

«ای مردم، مرا بر شما حقی و شما را بر من حقی است، اما حق شما بر من آن است که از نصیحت و خیرخواهی نسبت به شما دریغ نورزم و حقوق شما را از بیت‌المال به شما بپردازم و شما را تحت تعلیم قرار دهم تا در جهل و نادانی نمانید و تربیتتان کنم تا به دانش و آگاهی دست یابید. و اما حقی که من بر شما دارم این است که در بیعت و تعهد خویش وفادار باشید و خیرخواهی و دوستی را در آشکار و نهان نسبت به من از دست ندهید و چون شما را برای کاری خواندم اجابت کنید و آن‌گاه که فرمانتان دادم اطاعت کنید.»

یکی از راه‌های این پیوند (ارتباط اثربخش بین مدیر و همکاران) آگاهی از وضعیت زندگی، مسائل و مشکلات معلمان در محیط مدرسه است و دومین راه نیز فرصتی برای ارزیابی رفتارهای مدیر از دید معلمان در ابعاد گوناگون مدیریتی است.

چه زیباست که مدیران ما گاهی هم به این جنبه از ارتباط با همکاران خود فکر کنند که باید پاسخگوی رفتارهای خود با همکاران باشند! ما در بدنه مدیریتی خود عادت کرده‌ایم که فقط پاسخگوی مدیران بالادست باشیم و این را از معلمانمان دریغ کرده‌ایم که زمینه‌های پاسخگویی به رفتارهای خود و رشد و ارتقای آن‌ها را فراهم سازیم.

امام علی(ع) در باب محاسبه نفس می‌فرماید: «هر کس از نفس خود حساب‌کشی کند (محاسبه نفس):

۱. به عیب‌های خود آگاهی پیدا می‌کند؛

۲. به کم‌کاری‌های خود احاطه می‌یابد؛

۳. می‌کوشد از کم‌کاری رها شود.

۴. عیب‌های خود را اصلاح می‌کند.

پس بر ما لازم و ضروری است که گاهی از منش و روش مدیریتی خویش محاسبه نفس داشته باشیم.

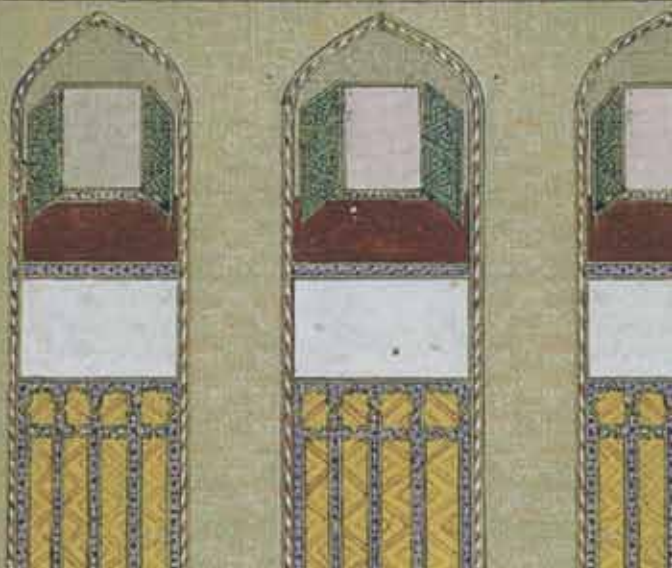
پروصله

لحظه‌ای که از هیچ کس کاری بر نمی‌آید!

|| دکتر حیدر تورانی ||

وقتی در شرایط عادی هستیم، همه را دور برمان احساس می‌کنیم. با هم هستیم، دور هم هستیم، سر یک سفره می‌نشینیم، به سفر می‌رویم، به یکدیگر تلفن می‌زنیم، پیامک می‌فرستیم، به منزل یکدیگر می‌رویم، مهمانی می‌دهیم، مهمانی می‌رویم، در سر کلاس، محل کار، جلسات و کنفرانس‌ها کنار هم هستیم و خلاصه تنها نیستیم و احساس تنهایی نمی‌کنیم. به همدیگر کمک می‌کنیم و از هم کمک می‌گیریم.

چنانچه این‌هایی که مثال زدم و سایر مثال‌هایی از این قبیل را «تنها نبودن» تصور کنیم در اشتباهیم. ماجرا از آنجا آغاز شد که صبح روز پنجشنبه‌ای، یکباره پهلوی چپم درد گرفت و این درد به تدریج زیاد شد. آن قدر شدید که هیچ کاری نمی‌توانستم انجام دهم؛ حتی نمی‌توانستم فکر کنم. فریاد می‌زدم و بالا و پایین می‌پریدم. همه نزدیکانم دورم بودند و دوست داشتند برایم کاری بکنند اما به واقع همه کاری می‌کردند جز اینکه دردم را مداوا کنند! من بودم و دردم و لاغیر؛ تنهای تنها. این درد نتیجه عارضه بدن خودم بود و باید آن را می‌کشیدم. قابل انتقال به غیر هم نبود و هیچ کس دیگری جز خودم را نمی‌توانستم متهم کنم و مسیب درد بدانم. در آن لحظات سخت بود که به‌خوبی فهمیدم زمانی که مرا وارد قبر می‌کنند، خودم هستم و اعمالم، یعنی چه! و اینکه به واقع به‌رغم خواسته افراد، از هیچ کس کاری بر نمی‌آید، یعنی چه! آنجا بود که از ته قلبم داد می‌زدم: خدایا مرا ببخش، خدایا غلط کردم! درس خوبی بود. از این درس‌ها قبلاً نیز به من داده شده بود ولی هیچ وقت آن را چنین فرا نگرفته بودم. همان‌طور که درد نتیجه عارضه بدن من است، فشار قبر هم نتیجه اعمال من خواهد بود. اگر اعمالم خوب باشد به مثابه مسکن پزشک عمل خواهد کرد و گرنه من می‌مانم و اعمال بدم و عذاب الهی!





در راستای امر اطلاع‌رسانی و گشودن فضای تعامل و هم‌اندیشی بیشتر در خصوص اسناد تحول بنیادین آموزش و پرورش، میزگردی با حضور سردبیر و جمعی از کارشناسان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و مدیران مدارس برگزار شد. در این میزگرد دو ساعته و در گفت‌وگوهای انجام شده، درباره «راه‌های تسهیل اجرای اسناد تحولی آموزش و پرورش از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و برنامه درسی ملی» بررسی و تبادل نظر شده است. مشروح این گزارش را در ادامه می‌خوانید.

دکتر حیدر تورانی: سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه

هیچگاه از تحول غافل نبوده ایم!

یکی از رسالت‌هایی که برای این مجله قائل بوده‌ایم، بحث اشاعه و ترویج اسناد تحول بنیادین آموزش و پرورش بوده است تا بتوانیم آن‌ها را به معلمان عزیز و مدیران مدارس و دیگر مخاطبان معرفی کنیم و اتفاقات مربوط به این اسناد را به اطلاع ایشان برسانیم. همواره این موضوع را با نگاه نقادانه و کارشناسی تعقیب کرده‌ایم و خوشبختانه دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی هم همواره حامی و پشتیبان ما بوده و از این جلسات و هم‌نشینی‌ها استقبال کرده است.

البته عکس موضوع نیز می‌تواند اتفاق بیفتد. یعنی اگر ما در مرحله اجرا به‌عنوان معلم، مدیر، کارشناس یا هر سمت دیگری به کمک بیاوریم، نقد و موشکافی و تحلیل مشکلات و موانع هم صورت خواهد گرفت و در عین حال کار هم متوقف نخواهد شد.

با توجه به این مقدمه و با عنایت به این نوع نگاه، موضوع میزگرد امروز ما «بررسی عوامل تسهیل‌کننده اجرای اسناد تحولی از جمله طرح تحول بنیادین آموزش و پرورش و برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران» است.

توانمند ساختن مدیر و معلم اساسی‌ترین کار است

اگر از من بپرسند ما باید به معلمان و کارکنان آموزشی چه آموزش‌هایی بدهیم تا آن‌ها بتوانند در اجرای این اسناد موفق عمل کنند، نظر من این است که ما باید این همکاران را توانمند کنیم. توانمندی یعنی برخورداری از ظرفیت علمی بالا. به این ترتیب، آن‌ها می‌توانند مأموریت‌هایی را که به ایشان سپرده می‌شود، به‌خوبی، به‌موقع و با سرعت و صحت انجام دهند.

این مهم هم در گرو آن است که توانایی‌های نگریشی، مهارتی و رفتاری همکاران ما در سطح بالایی قرار داشته باشد و آن‌ها بتوانند از همه ظرفیت و توانایی خود استفاده کنند.

شما در عرصه عمل هم با این معلمان روبه‌رو هستید. زمانی که گفته می‌شود این معلم توانمند است،

در جلسات گذشته ما بیشتر به نقد طرح تحول بنیادین آموزش و پرورش پرداختیم تا ببینیم چالش‌های فراروی اجرای این طرح و اسناد مرتبط با آن چیست و احياناً برای اجرای آن با چه مشکلاتی روبه‌رو هستیم. گرچه ما همچنان این نگاه نقادانه را داریم و به بررسی کارشناسی این اسناد هم ادامه خواهیم داد، اما چون این اسناد وارد فاز اجرایی و عملیاتی شده‌اند، مقداری جهت نگاهمان را تغییر داده‌ایم تا ببینیم در این مرحله چگونه می‌توانیم اجرای آن‌ها را تسهیل کنیم. دلیل این نوع نگاه و زاویه جدید نگاه به موضوع این است که بالاخره این اسناد باید در قالب برنامه‌هایی مانند برنامه درسی ملی عملیاتی شوند و اگر قرار باشد ما همیشه در موضع نقد بمانیم، نخواهیم توانست تسهیل‌گر اجرای کار باشیم.



تأثیر نشده کاری باید کرد!

پیمودن راه تحول بدون همراهی ممکن نیست

واکاو نقش مدیران مدارس و معلمان در تسهیل اجرای اسناد تحولی آموزش و پرورش (قسمت اول)

که از آن به عنوان «تحول بنیادین» یاد می‌کنیم. به‌خوبی می‌دانید که محل اجرا و عملیاتی شدن همه این تغییرات و تحولات مدرسه است و هنر ما باید این باشد که تلاش کنیم محتوای این اسناد را به فضای واقعی مدرسه نزدیک کنیم. توفیقی که نصیب بنده شده این است که تقریباً هر روز در مدرسه حضور دارم و ارتباطم همواره با آن برقرار بوده است. این چند سال هم در هر موقعیت مناسبی، از مدیران مدارس پرسیده‌ام که آیا دوره‌های مرتبط با این اسناد را گذرانده و اسناد تحول را مطالعه کرده‌اند؟ همچنین پرسیده‌ام که این اسناد قرار است در مدرسه چه تغییراتی ایجاد کنند؟

متأسفانه باید عرض کنم، در مقابل چنین سؤالاتی، با پاسخ‌های غیر عملیاتی و پراکنده‌ای مواجه بوده‌ام. چند سال پیش مقاله‌ای را با عنوان «مدیران مدرسه، رهبران کارآمد» ترجمه کردم که در همین مجله به چاپ رسید. در آن مقاله و در کشور آمریکا، محقق با این سنجش که آیا این مدارس کارآمد هستند یا نه، چند مدرسه را مورد مطالعه قرار داده بود. ملاک‌هایی مانند میزان قبولی (البته با معیارهای کیفی و دقیق) هم ملاک تشخیص کارآمدی یا ناکارآمدی مدارس بودند. محقق از آن‌ها پرسیده بود شما در مدرسه خود چه مأموریتی را دنبال می‌کنید؟ مشاهدات وی و بررسی نشانه‌های مورد نظر او حاکی از این بود که در مدارس کارآمد، مدیران از مأموریت‌ها و اهداف خود با حرارت، علاقه‌مندی، انگیزه و باواژگان روشن و خیلی صریح صحبت می‌کنند.

مراد همین کارایی و ظرفیت انجام کارهای متنوع و مهم است. خردورزی، عقلانیت، بهره‌گیری از تجربه‌ها و نوآفرینی، از خصلت‌های چنین افرادی است.

همین است که این‌گونه معلمان و کارکنان آموزشی در برابر تغییر واکنش‌های مثبت و سازنده نشان می‌دهند و می‌توانند در بستر تغییرات انجام شده حرکت کنند و با استفاده از توانمندی خود با تغییرات و تحولات همراه و همگام شوند. این افراد شاید در جریان جزئیات یک تغییر و تحول هم نباشند، اما چون زمینه و ظرفیت لازم را دارند، در کمترین مدت ممکن با تغییرات و تحولات جاری همراه می‌شوند. پس مهم‌ترین کار و مأموریت ما و شما در هر نقشی که بر عهده داریم، توانمند کردن همکارانی است که در نقش معلم، کارکنان آموزشی، مربی، معاون یا هر سمت دیگری با ما همکاری می‌کنند.

دکتر محمود امانی طهرانی: دبیر شورای هماهنگی علمی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و مؤلف کتاب‌های درسی
محل اجرا و عملیاتی شدن همه تغییرات و تحولات مدرسه است

انتخاب موضوع این جلسه، انتخاب لازم و هوشمندانه‌ای است که نشان می‌دهد اسناد تحولی در آموزش و پرورش تا حد زیادی آن‌گونه که شایسته است از سوی همکاران ما، به‌خصوص در مجلات رشد، مورد توجه قرار دارند و یقیناً باید چنین حمایت‌هایی صورت گیرد تا ان شاء الله هر چه زودتر شاهد تغییر و تحولی باشیم



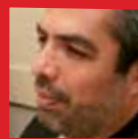
ول مدیران و معلمان یست

در مدارس
کارآمد، مدیران
از مأموریت‌ها
و اهداف خود
با حرارت،
علاقه‌مندی،
انگیزه و باوژگان
روشن و خبیلی
صریح صحبت
می‌کنند



دکتر محمودامانی طهرانی

من به شما اطمینان
می‌دهم، جمعی که این
اسناد را تولید کرده‌اند
از میان بهترین معلمان،
مدیران، کارشناسان
و صاحب‌نظران حوزه
و دانشگاه بوده‌اند که
سالیان متمادی روی این
طرح کار کرده‌اند



سید امیر رون

متقابلاً مدیران مدارس ناکارآمد، با کلی‌گویی و ابهام صحبت می‌کردند و وقتی در خصوص استانداردهای مدرسه از آن‌ها سؤال می‌شد، در اسناد و مدارک مدرسه به دنبال آن می‌گشتند و در ذهن خود تصویر روشنی از آن اسناد نداشتند.

مشخصه دوم مدارس ناکارآمد که از اولی جالب‌تر است، این بود که وقتی محقق به سراغ معلمان و معاونان و کارکنان آموزشی می‌رفت، آن‌ها هم با ابهام و کلی‌گویی صحبت می‌کردند و تصویر روشنی از این اسناد و شاخص‌ها نداشتند و برعکس و متقابلاً در مدارس کارآمد، رده‌های بعد از مدیریت، یعنی معلمان، معاونان و کارکنان آموزشی هم تقریباً با همان وضوح و به همان روشنی مدیر از این اسناد سخن می‌گفتند و با آن‌ها همراه و هماهنگ بودند.

این موضوع نشانگر آن بود که مدیر علاوه بر تسلط و همراهی با این اسناد شاخص و مهم، ادبیات و واژگان خاص آن را هم در مدرسه نهادینه کرده بود و همه اعضای مدرسه با این ادبیات مشترک آشنا بودند.

یادمان باشد برای اجرای هر کار مهمی به شناخت و معرفت نسبت بدان نیازمندیم

در خصوص اسناد تحولی، یعنی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و سند برنامه درسی ملی، بنده به‌خاطر اینکه باید برای معلمان و مدیران سخنرانی و اطلاعاتی ارائه کنم، چندبار آن‌ها را دقیق مطالعه کرده‌ام. یک‌بار هم آن‌ها را از دید و زاویه نگاه مدیران مدارس خوانده‌ام تا ببینم این اسناد چه نگاهی به مدیر و معلم و کارکنان آموزشی دارند.

با خواندن اسناد، حدیث شریف امام علی (ع) در ذهنم تداعی شد که می‌فرمایند: «با کمیل! ما من حرکه الا و انت فیها محتاج الی معرفه». ای کمیل! تو هیچ حرکتی سرنمی‌زنی، مگر اینکه برای انجام آن نیازمند شناخت و معرفت نسبت به آن هستی!

در علم مدیریت هم می‌گویند: مدیریت شامل چهار مرحله است: شناخت، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و ارزشیابی. شناخت اولین مرحله است و امام متقیان حضرت علی (ع) هم به همین معنا اشاره کرده‌اند. ما الان باید ببینیم سیمای ترسیم شده مدرسه در اسناد تحولی چیست و مدرسه مورد نظر آن‌ها با مدرسه‌های موجود چه تفاوت‌هایی دارد و تفاوت اساسی آن‌ها با مدرسه سنتی ما چیست؟

از خودمان بپرسیم و ببینیم که با اجرای این اسناد قرار است چه تغییر و تحولی در مدرسه اتفاق بیفتد. بعد از این شناخت کلی باید به سراغ جنبه‌های ملموس و عینی اسناد در مدرسه برویم و ببینیم برای بهبود، ترمیم و اصلاح وضعیت موجود در این اسناد چه برنامه‌هایی

تصویر شده است!

سید امیر رون: کارشناس مسئول دفتر برنامه‌ریزی و تألیف کتاب‌های درسی

اولین مرحله تحول اشتراک در فهم تحول است.

در کنار این اسناد، محتواهای دیگر هم تولید شده‌اند که در آن‌ها مبانی و اصول ناظر بر این اسناد بیان شده‌اند. این مبانی و اصول به دنبال آن هستند که به سؤالات بنیادین ما در خصوص هستی، انسان، معرفت، علم، ارزش‌ها و دیگر مفاهیم اساسی پاسخ دهند. به عبارت دیگر، آن مفاهیم می‌خواهند به چگونگی، چیستی و چرایی این اسناد پاسخ دهند. ما اکنون در مرحله آماده‌سازی هستیم و خیلی نباید نگران باشیم. در واقع، مرحله آماده‌سازی مرحله فهم مشترک این اسناد است و همکاران خوب ما باید متوجه این موضوع مهم باشند. برداشت من از صحبت‌های دوستان در این جلسه آن است که همکاران خوب و دلسوز ما از جوانب و زوایای مختلف و به تناسب مسئولیت خود به این اسناد می‌نگرند و به همین دلیل برداشت‌ها و به تبع آن نظرات مختلف و متنوعی دارند. باید عرض کنم که اولین مرحله تحول، اشتراک در فهم تحول است. اگر ما گمان کنیم یا بگوییم این آشی است که پخته شده و همه موظف هستند آن را بخورند، واقعیت این است که چنین نگاهی خسروانی بزرگ است.

نگاه ما به این اسناد باید منطبق بر واقعیت باشد

واقعیت این است که این اسناد حاصل تجربه‌های چندین ساله همه دست‌اندرکاران یا به نوعی نمایندگان همه اعضای این خانواده بزرگ است که به شکل مدون و حقوقی در آمده است. یعنی آن‌جا که شما از آموزش دوسویه و تعاملی یاد می‌کنید، بند قانونی و حقوقی آن در این اسناد مدون و تثبیت شده و تلاش شده است که این بند حقوقی دست شما را باز بگذارد تا بتوانید با استناد به آن برنامه‌ریزی، اقدام و هزینه کنید و به تغییر مورد نظر دست یابید. پس خیلی مهم است که در ابتدا زاویه نگاه و منظر دید ما نسبت به این اسناد صحیح و بر واقعیت منطبق باشد.

من به شما اطمینان می‌دهم، جمعی که این اسناد را تولید کرده‌اند از میان بهترین معلمان، مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه و دانشگاه بوده‌اند که سالیان متمادی روی این طرح کار کرده‌اند و حاصل آن اینک در اختیار ما و شماست تا کمک کنیم که این اسناد اجرایی و عملیاتی شوند. شاید به‌نظر برسد جملات بیان شده در این اسناد ثقیل است و البته همین‌گونه هم هست، چون جملات بار حقوقی دارند و ادبیات آن برای عامه کمی سخت و غیرقابل فهم است.

برداشت من و
تعداد زیادی از
همکاران از سند
تحول بنیادین
آموزش و پرورش
همان نظام ۳-۳-۶
است و الان هم
به عنوان مصداق
تحول درگیر اجرای
همین نظام هستیم



سهیلا کسمایی

کسانی که قرار است
وارد اجرای این
اسناد شوند باید
مطمئن شوند که این
کار هم یک نیاز و
ضرورت است و هم
دربگیرنده اهداف
و نیازها و منافع
جامعه و خودشان



محسن باهو

می‌خوانم تا ببینید روح این سؤال چگونه بوده است؟ سؤال این است: ارزیابی از برنامه‌های عملیاتی سند به چه صورت اجرا می‌گردد؟ متمرکز/ متمرکز- غیر متمرکز/ کمی و کیفی یا کیفی.

برداشت من و تعداد زیادی از همکاران از سند تحول بنیادین آموزش و پرورش همان نظام ۳-۳-۶ است و الان هم به عنوان مصداق تحول درگیر اجرای همین نظام هستیم. آنچه دکتر امانی گفتند، گرچه به آرمان‌های سند تحول نزدیک‌تر است، اما در عمل اجرا نمی‌شود. جالب است بدانید موضوع به گونه‌ای طرح شده و ادامه یافته است که بنده هم به عنوان مدیری علاقه‌مند و جویای تحول، چیزی فراتر از نظام ۳-۳-۶ را در این سند دنبال نکرده‌ام.

محسن باهو: مشاور رئیس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
برای رسیدن به هدف، تنها داشتن نیت‌های خوب کافی نیست

گاهی اوقات ما نیت‌های خوبی برای برآوردن اهداف خود داریم که تنها داشتن آن‌ها برای رسیدن به هدف وافی و کافی نیست و باید گام‌های خود را منسجم کنیم تا در عرصه عمل هم این نیات به خوبی عملی و اجرا شوند.

خوب می‌دانید که بحث سند تحول موضوعی کلان و یک ادبیات با نگاه راهبردی است که خود نیازمند طرح اجرایی و عملیاتی است. از سویی دیگر نیاز دارد که به خوبی در سطوح مختلف تبیین و توجیه شود تا همه مخاطبان و اجراکنندگان آن برداشت واحد و مشترکی از این نگاه و ادبیات خاص داشته باشند. تا وقتی کسانی که قرار است وارد اجرای این اسناد شوند اعتماد و باور پیدا نکنند، کار آن گونه که شایسته است پیش نخواهد رفت. آن‌ها باید مطمئن شوند که این کار هم یک نیاز و ضرورت است و هم دربگیرنده اهداف و نیازها و منافع جامعه و خودشان.

شتابزدگی و عدم انجام عملیات هماهنگ در اجرای یک طرح، اصل موضوع را تغییر می‌دهد
واقعیت این است که گاهی شتابزدگی و ناهماهنگی عملیات درخصوص یک طرح، اصل موضوع را تغییر می‌دهد و نگاه را متوجه نقطه‌های کم‌ارزشی می‌کند که دکتر امانی به برخی مصداق‌های آن اشاره کردند.

واقعیت در مورد کاری بزرگ مانند تحول هم این است که باید به محتوای آن توجه بیشتری شود و به دلایل مختلف، ساختار جایگزین محتوا و ماهیت نشود. آیا می‌شود بدون توجه به کالبد و جان جاری در ساختار مدرسه به تحول مورد نظر رسید؟ قطعاً چنین کاری

مدرسه محل تحقق اهداف آموزش و پرورش است

در دومین گام و پس از ایجاد فهم مشترک از این اسناد، باید راهکارهای عملیاتی اجرا را مشخص کنیم. تلقی تمام این اسناد آن است که مدرسه محل تحقق اهداف آموزش و پرورش است. یعنی هیچگاه عنوان نشده است که قرار است معجزه‌ای صورت بگیرد، بلکه همیشه بر این تأکید شده است که این اسناد فقط با همراهی اعضای مدرسه و خانواده و در محل مدرسه نه در فضایی آرمانی و ذهنی قابلیت اجرا دارند. اصلاً چشم‌انداز برنامه درسی ملی هم همین است و می‌گوید: «کانون اصلی تحقق اهداف آموزش و پرورش مدرسه است؛ آن هم مدرسه‌ای که بهترین کیفیت زندگی مطلوب را برای دانش‌آموز فراهم کند». معنای این جمله این است که مدرسه خانه دوم دانش‌آموز است، پس اگر همین الان هم ما نگاه دقیق و مبتنی بر واقعیت‌های بیان شده در این اسناد به مدرسه داشته باشیم، خواهیم دید که بدون نیاز به هیچ اعتبار خاصی می‌توان به اجرایی شدن اسناد تحول اندیشید. البته در ادامه و در جاهایی به اعتبار هم نیاز داریم که حتماً در جای خودش تأمین خواهد شد.

تصویر ذهنی من این است که این اسناد از سطح ستاد تا سطح مدرسه قابلیت اجرا دارند و اگر اغراق نکرده باشیم، اعتبار خاصی هم نمی‌خواهد. برای مثال، من به عنوان مدیر باید نگاه خودم را به مسائل عوض کنم و چنین امری قبل از هر اعتبار و بودجه‌ای همت، انگیزه، تلاش و همراهی با این اسناد را می‌خواهد. وقتی که معلم در کلاس حضور دارد و زمان در اختیار خودش را سپری می‌کند، اگر این توانمندی و هنر را داشته باشد که بتواند از همین امکانات موجود استفاده بهینه به عمل آورد، این به همت، علاقه، پشتکار و نگرش او مربوط است که خیلی هم در گرو اعتبار و بودجه نیست. پس این اسناد در قدم اول به دنبال آن هستند که نگاه ما را نسبت به کار و مسئولیتی که داریم عوض کنند و این موضوع قبل از هر کاری، به مفاهیم، هم‌رأیی و هم‌سوئی بین اجزای این نظام نیاز دارد که الزامات خاص خود را داراست و باید به آن‌ها توجه شود.

سهیلا کسمایی: مدیر مجتمع آموزشی نرگس منطقه ۱ تهران

برداشت من و تعداد زیادی از همکاران از سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، همان نظام ۳-۳-۶ است

آنچه در مدارس می‌گذرد با آن اهداف آرمانی که آقای دکتر امانی به درستی تبیین کردند، متفاوت است. من فقط یک سؤال از سؤالات آزمون سند راهبردی را که برای همکاران خودمان در منطقه اجرا کردیم

ممکن نیست یا حداقل محصول آن تحول بنیادین نخواهد بود.

امروزه که نگاه به مسائل آموزش و پرورش تغییر کرده است و به قول دکتر امانی همه مؤلفه‌ها، زمینه و بستر یادگیری هستند، آیا نباید مفاهیم اساسی در مورد دانش آموز و مدرسه در نزد همه عوامل آموزشی و تربیتی یکسان شوند و آیا انجام چنین کاری جز با تحولی بنیادین و عمیق در نظام آموزشی ممکن و میسر است؟

حالا اگر به درستی به این معنا معتقد باشیم که در مدرسه دانش آموز قرار است دست‌ورزی کند و مهارت‌های زندگی و یک عمر حیات خود را نیز فراگیرد، آیا این کار سخت‌تر و در عین حال دلب‌پذیرتر نخواهد بود؟! به همین دلیل عرض می‌کنم، با چنین نگاهی که منتج از اسناد تحولی مورد اشاره است نوع نگاه و ورود ما به مباحث مربوط به مدرسه و دانش آموز متفاوت از آن چیزی خواهد شد که امروز وجود دارد و همین نقطه مهم عزیمت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوبی است که در اسناد تحولی بدان اشاره شده است.

انتخاب عنوانی مانند تحول حاکی از آن است که تغییراتی اساسی و عمیق در راه است

موضوع پیش روی ما در اسناد تحولی، مهم‌تر از اصلاح ظاهری است، چون اگر قرار باشد ما فقط بخش‌هایی از وضعیت موجود را اصلاح کنیم این فقط تغییری ظاهری است و نمی‌توان از آن به عنوان تحول بنیادین آموزش و پرورش یاد کرد. انتخاب عنوانی مانند تحول حاکی از آن است که تغییراتی اساسی و عمیق مورد نظر است که برای تحقق آن‌ها باید قدم‌ها و گام‌های عملی ما هم نشانی از چنان عزمی داشته باشند و اگر قرار است توصیه و تقاضایی از همکاران مدیر و معلم خود داشته باشیم این است که بدون خواندن، آشنایی و فهم اسناد تحولی نمی‌توان با آن همگام شد. البته همان‌طور که آقای دکتر تورانی اشاره کردند، می‌توان با تفسیر و آسان کردن مفاهیم ثقیل و فلسفی طرح، آن را برای فهم واحد و مشترک همه مخاطبان آماده کرد و با درکی عمیق و واحد برای اجرای اسناد تحولی گام‌هایی هماهنگ برداشت.

رویا شهنازی: کارشناس مسئول آموزش نیروی انسانی منطقه ۴
مدیران باید برای ایجاد تحول جسارت و پشتکار داشته باشند

سال‌های اولیه‌ای که نسخه‌های اولیه سند تحول بنیادین به مدارس ابلاغ شده بود، من مدیر دبیرستان دخترانه‌ای بودم. این اسناد را به‌طور کامل خواندم. آقای امانی اشاره کردند که ادبیات و کلمات استفاده شده

در این اسناد مقداری ثقیل است و نمی‌توان با عجله و شتابزدگی موضوع را برای مردم به یک باور تبدیل کرد. بنده هم اعتقاد دارم که ما باید ابتدا این بینش را در افراد به وجود بیاوریم و آن‌ها باور کنند که قرار است تغییر و تحولی اتفاق بیفتد. بعد از آن باید مشخص کنیم که این تغییر از کجا شروع شود تا برای تغییرات مورد نظر برنامه‌ریزی و اقدام کنیم. شما به خوبی می‌دانید که امروزه به دلایل و مشکلات و تنگنای مالی در امور و مقررات اداری، بعد از آنکه دوره‌ای اجرا شد و به پایان رسید، بودجه و هزینه آن پرداخت می‌شود، در چنین وضعیتی، یک اصل اساسی برنامه‌ریزی زیر پا گذاشته می‌شود. با این روش که افراد باید برای دستمزد و حق‌الرحمه خود ماه‌ها انتظار بکشند، نمی‌توان کار جدی و شمر ثمری انجام داد.

البته من نمی‌خواهم گله و شکایت کنم یا با این توجیه که پول نداریم، از انجام کاری سرباز بزنم. به نظر من رسید در چنین وضعیتی باید تغییر را از مدیران شروع کنیم. تحول را آغاز کنیم و وقتی به این باور رسیدیم که می‌شود کاری کرد، آن را با نمونه‌های عملی و مؤثر به دیگران هم توصیه کنیم. ما در دبیرستان درسی به نام پرورشی داشتیم و برای این ساعت کتاب مهارت‌های زندگی مشخص شده بود. اما ما با برداشتی که از تأثیر این کار داشتیم، شیوه دیگری برای اداره این ساعات پیشنهاد و اجرا کردیم. به این صورت که ساعت پرورشی را به سه بخش آشپزی، ورزش و قرآن تقسیم کردیم.

برای اینکه بچه‌ها جذب این برنامه شوند، آشپزی را قسمت اول کار قرار دادیم. سپس بحث ورزش و آموزش قرآن را عملی کردیم. خوشبختانه در مدرسه ما که دخترانه است، شور و نشاط و هیجان زیادی برای یک روز آشپزی ایجاد شد و رفت و آمد خانواده‌ها، شوق بچه‌ها و همکاری معلمان، روز شنبه ما را به روزی خاطره‌انگیز تبدیل کرد. بچه‌ها از ورزش هم استقبال کردند. برای کتاب آسمانی قرآن هم احترام، ارزش و اهمیتی بسیار قائلیم و اعتقاد داریم که راهنمای زندگی ماست، اما می‌دانید که سرگرم کردن جوان‌ها با قرآن کار آسانی نیست. ما برای آموزش قرآن جز سی‌ام را انتخاب کردیم و در آن سال تحصیلی با وجود همه مخالفت‌ها بهترین نتیجه را در کار قرآنی گرفتیم، به گونه‌ای که همه دانش‌آموزان پایه اول ما جزء سی‌ام قرآن را حفظ شدند. در عین حال طرز پخت یک یا دونوع غذا را هم یاد گرفته بودند. ما توانسته بودیم با مشارکت اولیا و جذب کسانی که سر رشته‌ای در ورزش دارند دانش‌آموزان را با رشته‌های ورزشی مورد علاقه‌شان آشنا و سرگرم کنیم. قصدم از بیان این تجربه آن بود که بگویم، مدیر باید برای اجرای برنامه‌ای که به کارایی آن ایمان دارد جرئت و جسارت داشته باشد و برخی اوقات هم در مقابل برخی برنامه‌های کم‌اثر و یا خنثی بایستد.

ما باید ابتدا این بینش را در افراد به وجود بیاوریم و آن‌ها باور کنند که قرار است تغییری و تحولی اتفاق بیفتد



رویا شهنازی

|| ناهید پاک آیین ||

مدیر دبیرستان فجر اسلام، منطقه ۱۷ تهران

معاون، سپر یا کلید؟!



آیین ناهید پاک



می‌کنم دلیل اصلیش چیز دیگری باشه». هر دو با هم پرسیدند: «چی؟ رازی در کاره که ما نمی‌دونیم؟»

با خنده گفتیم: «نه بابا، چه رازی! فقط یه تفاوت بین من و شما هست و اون متفاوت بودن دیدگاه‌هامونه».

پرسیدند: «مگه نظر تو راجع به معاون خوب چیه؟»

گفتم: «از نظر من، معاون قبل از اینکه سپر یا کلید باشه، باید یه یار، مشاور، یه همراه، یه همدل و یه دوست باشه! وقتی معاون این‌طور باشه، در مواقع لازم می‌تونه مدافع خوبی هم باشه و در برخی موارد هم حتماً نظراتش راهگشا و کلید خوبی خواهد بود. ببینید، ما توی مدرسه با هم کار می‌کنیم. گاهی وقت‌ها لازمه من از معاونم دفاع کنم و گاهی او باید مدافع من باشه. بعضی وقت‌ها نظر معاون مثل کلید عمل می‌کنه و در برخی مواقع نظر مدیر گشاینده است. اگر بنا رو روی دوستی و وفا بگذاریم و با مشورت و یکدلی دنبال کارها باشیم، متقابلاً هم سپرها و هم کلیدهای خوبی برای رسیدن به مقاصد و اهداف خواهیم شد. اصلاً معاونی خوبه که بتونه خوب مدیریت کنه. شما کتاب «معاون یک مدیر است» (نوشته مرتضی مجدفر) رو حتماً خونید. معاون‌های من از وقتی این کتاب رو خوندم، هر وقت کار مهمی رو راهاندازی می‌کنند، به من می‌گن: «معاون یک مدیر است» و واقعاً هم همین‌طوره».

با ورود مسئول مقطع به اتاق صحبت‌های ما قطع شد. من کارم را انجام دادم. وقتی می‌خواستیم از اتاق بیرون بروم، شنیدم که خانم فلائی گفت: «باید راجع به تغییر معاون کمی بیشتر فکر کنم»!

آخرهای شهریور برای سازمان‌بندی به مقطع رفته بودم. مسئول مقطع برای کاری از اتاق بیرون رفته بود. دو نفر از همکاران مدیر هم منتظر او بودند (خانم فلائی و خانم بهمانی). حدس می‌زدم خانم فلائی برای چه کاری به مقطع مراجعه کرده است! او هر سال همین موقع برای گرفتن معاون جدید اقدام می‌کرد. توی این چند سالی که او را می‌شناختم نشده بود برای دو سال پشت سر هم یک معاون داشته باشد! جلو رفتم. پس از سلام و علیک و احوال‌پرسی‌های معمول گفت‌وگویی بین ما پیش آمد. درباره‌ی ماحصل این گفت‌وگو با هم داوری می‌کنیم.

پرسیدم: «خانم فلائی، دوباره دنبال معاونی دیگه؟»

گفت: «آره بابا، معاون خوب! خانم بهمانی هم دنبال معاون خوب می‌گرده، این‌طور نیست؟»

خانم بهمانی جواب داد: «بله، همین‌طوره».

پرسیدم: «مگه از نظر شما معاون خوب چه جوریه؟»

خانم فلائی گفت: «معاون خوب از نظر من مثل یک سپر محکمه. اون باید بتونه در مواقع لازم هم حافظ مدیر باشه، هم مثل یه مدافع خوب عمل کنه».

خانم بهمانی گفت: «ما از نظر من معاون باید مثل کلید باشه تا به موقع بتونه قفل مشکلات مدرسه رو باز کنه؛ یعنی مشکل گشا باشه».

بعد خانم فلائی رو به من کرد و پرسید: «نظر شما چیه؟! مثل اینکه تو از معاون شانس آوردی! چندین ساله با همین معاون‌ها کار می‌کنی. کارشان خیلی خوبه!»

جواب دادم: «البته کارشان که خیلی خوبه، اما فکر



بگذارید همکارانتان بدانند که به آنها نیاز دارید

|| به انتخاب: شهلا فهمیدی ||

روزی از صاحب‌نظری پرسیدم راز جلب همکاری و همراهی مردم کدام است؟ پاسخ داد که راز را می‌توان در جمله‌ای خلاصه کرد: «این کار بی‌تسو به جایی نمی‌رسد».

و ادامه داد که رهبران و مدیران بزرگ نمی‌خواهند مردم به وجود آنان احساس نیاز کنند، بلکه می‌خواهند مردم بدانند که خود به یاری آنان نیاز دارند. رهبران آنگاه به بزرگی دست می‌یابند که از نیاز خویش به یاری مردم آگاه شوند.

روزی که فهمیدم همه کارها را نمی‌توان به تنهایی انجام داد گامی بزرگ در راه رشد فکری و توان رهبری خود برداشتم. همیشه آرمان و آرزویی با ایده‌های بسیار



و انرژی فراوان داشته‌ام، اما وقتی بار آرمان و آرزو آن قدر سنگین می‌شود که نمی‌توان بر دوش کشید، دو راه پیش پای آدم باقی می‌ماند: یا آرمان و آرزو را رها کنی، یا کمک بگیری. من راه دوم را برگزیدم.

هر قدر هم در کار خود موفق باشیم، از مردم بی‌نیاز نیستیم. به همین دلیل به همکاران خود بگویید که نمی‌توانید بار را بدون آن‌ها به منزل برسانید. ویلسون، یکی از رؤسای جمهوری آمریکا، گفته است: «نه فقط باید از مغزها و آدم‌های باهوش اطراف خود استفاده کنیم بلکه باید این نوع آدم‌ها را از هر کجا که می‌توانیم قرض بگیریم».

چرا باید در سطح مغزها متوقف شد؟ دست‌ها و دل‌های مردم نیز مهم هستند. طلب یاری از دیگران باعث می‌شود که احساس وجود کنند و بر خود ببالند.

آدمی نیاز دارد که وجودش مورد نیاز باشد

حتماً اتفاق افتاده است که نشانی جایی را از کسی بپرسید؟ در این گونه مواقع، شیشه‌های ماشین را پایین می‌کشیم و از عابری می‌پرسیم: «می‌توانید به من بگویید بازار میوه کجاست؟»

تقریباً همیشه مردم دمی از کار خود دست می‌کشند و اگر بتوانند کمک می‌کنند. حتی ممکن است نشانی مسیر را تکرار کنند تا اطمینان یابند که متوجه آن شده‌ایم. وقتی کسی احساس کند چیزی را می‌داند که شما نمی‌دانید، غرورش ارضا می‌شود. هر کس می‌خواهد در امری - ولو لحظه‌ای - خبره باشد. همه وقتی کمک می‌کنند نوعی برتری احساس می‌کنند و قدر بیشتری برای خود قائل می‌شوند. این نیاز آدمی است که دیگران به او نیاز داشته باشند.

بدانیم که به مردم نیاز داریم

اندرو کارنگی گفته است: «روزی که بدانیم دیگران می‌توانند به ما کمک کنند تا کار خود را بهتر انجام دهیم گامی بلند در راه رشد و بالندگی خود برداشته‌ایم».

شوربختانه بسیاری از مردم به این درجه از بینش و بلوغ نمی‌رسند. بعضی‌ها بر این باورند که یک تنه می‌تواند کارهای بزرگ انجام دهند. سرنوشت هر کس به سرنوشت بسیاری از مردم دیگر گره خورده است. ما همان آدمی نیستیم که در این سرکشتی نشسته بود و به جای اینکه کاری کند، خدا را شکر می‌کرد که آن سرکشتی سوراخ شده است! ما به یکدیگر نیاز داریم و اگر این را ندانیم گرفتار خواهیم شد.

انسان نیاز دارد بداند که منشأ اثر بوده است

هر وقت کسی به من می‌گوید که افراد گروهی به

او کمک کرده‌اند، از او می‌خواهم این موضوع را به خود افرادی که کمکش کرده‌اند بگویم. چرا؟ چون انسان‌ها مایل‌اند بدانند که کمکشان مؤثر بوده است. وارن بنیس، نویسنده کتاب‌های رهبری، می‌گوید: «مدیران و رهبران خوب کاری می‌کنند که دیگران احساس کنند در مرکز امور قرار دارند نه در حاشیه آن. هر کس باید احساس کند وجود او برای سازمان نعمتی است. اگر چنین شود خودی می‌شوند و کارشان برایشان معنی پیدا می‌کند». مدیر عامل یک بانک می‌گوید: «ما ۶۸ هزار کارمند داریم. در شرکتی به این بزرگی، من نیستم که کسب و کار را می‌چرخانم. کار من این است که فضایی ایجاد کنم تا کارمندان زیر بال یکدیگر را بگیرند و آنچه را در قوه دارند به فعل آورند. اعتبار رهبری برای آنچه انجام شده است به من داده می‌شود، اما کارها را همکاران من انجام می‌دهند. این مدیرعامل همان نکته‌ای را می‌داند که مدیران و رهبران موفق می‌دانند و آن این است که: انسان‌ها نیاز دارند بدانند که در تحقق هدف‌ها سهمی بزرگ داشته‌اند.

این نشانه ضعف نیست که به دیگران بگوییم برای آن‌ها ارج و قرب قائلیم. برعکس، نشانه قدرت و اعتمادبه‌نفس است. اگر بدانیم به کمک نیاز داریم، ارزش کار هر کس را بشناسیم و در تشکیل گروهی کارآمد دیگران را به حساب بیاوریم، همه برنده می‌شوند. پژوهش‌ها نشان داده است که اگر آدم‌ها احساس کنند به وجودشان احتیاج هست، مؤثرتر و خلاق‌تر می‌شوند. مطالعاتی که روی دوقلوهای با ضرب هوشی یکسان انجام شده است نشان می‌دهد که اگر آن دو در محیط‌های متفاوت قرار گیرند، عملکردشان متفاوت می‌شود (مثلاً یکی در محیطی قرار گیرد که مورد تشویق و تحسین باشد و بداند که به وجود او نیاز دارند و دیگری در محیطی قرار گیرد که این‌طور نباشد) کسی که فکر کند به وجود او احتیاج هست، عملکرد بهتری نشان می‌دهد: بنابراین:

- غروری را که باعث می‌شود ثابت کنید چنان قدر هستید که از یاری دیگران بی‌نیازید، از سر به در کنید.
- از خود بپرسید چه کسی می‌تواند مرا یاری دهد تا کارها را بهتر از زمانی انجام دهم که دست تنها هستم.
- از دیگران با خلوص نیت مشورت یا کمک بخواهید و به سخنانشان با دقت گوش دهید.
- کسانی که دیگران را با خود همراه می‌کنند، آن‌هایی هستند که کاری می‌کنند تا دیگران احساس کنند در مرکز امور هستند، نه در حاشیه آن.

منبع

۱. ماکسول، جان (۱۳۹۰). دلی به‌دست آور، از ۲۵ راه، ترجمه عزیز کیانود. سازمان فرهنگی فرانهران.

این نشانه
ضعف نیست
که به دیگران
بگوییم برای
آن‌ها ارج و قرب
قائلیم. برعکس،
نشانه قدرت و
اعتمادبه‌نفس
است



گوش دادن مؤثر مدیران، عامل اثرگذار در ایجاد تعهد معلمان

|| حمیدعباس زاده ||

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

|| محسن درویش زاده ||

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، مدیر مجتمع

می‌کند؛ زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت‌های سازمانی متوقف می‌شوند. درواقع می‌توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباطات مؤثر بستگی دارد. ارتباط تاروپود سازمانی است و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. مسئولیت ایجاد ارتباط صحیح در سازمان نیز به عهده مدیریت است. از این رو مدیران باید کم و کیف و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۶۷).

در گوش‌سپاری فقط گوش سپردن به لغات کافی نیست، بلکه قرار دادن لغات در یک متن و توجه به مفاهیم آن‌ها بسیار اهمیت دارد. در کنار آن، توجه به زبان بدن گوینده، و عجله نکردن در واکنش نشان دادن فوری ضرورت دارد (شیپرد، ۱۹۹۷: ۳۲۱). مدیریت خوب یعنی تأثیرگذاری بر کارکنان برای تغییر رفتار و

کلیدواژه‌ها: گوش دادن مؤثر، تعهد سازمانی، مدیر، معلمان.

اشاره

مدیریت به مدیر نیاز دارد و مدیر به فردی اطلاق می‌شود که در چارچوب مشخصات و شرایط مدیریت قرار گرفته باشد (احمدی، ۱۳۸۱: ۲۰). درواقع، مدیران سازمان را نظم و ترتیب می‌دهند و تصمیم می‌گیرند کارها به وسیله دیگران چگونه انجام شوند. مدیران منابع را تخصیص می‌دهند و کارهای دیگران را رهبری می‌کنند تا هدف‌های سازمانی محقق شوند (رابینز، ۱۳۸۷: ۴). مدیر معمولاً بیشتر وقت خودش را صرف برقرار ساختن ارتباطات برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان به صورت یک شبکه

چکیده

«مدیریت» به مجموعه عملکردهای مثبت برای پیشبرد اهداف سازمانی به منظور ارتقای تولیدات و خدمات، ایجاد هم‌خوانی در موضوعات و تقویت وفاداری در یک مجموعه گفته می‌شود. مدیران از طریق ارتباطات نیازهای خود و دیگران را درک و برطرف می‌سازند.

داشتن رابطه انسانی مطلوب نه تنها جزء اصلی کار مدیر است، بلکه یکی از سه مهارت اصلی مدیریت (ادراکی، فنی و انسانی) محسوب می‌شود. از جمله جنبه‌های اساسی ارتباط، بخش شنیداری آن است. گوش کردن و کاربرد مهارت خوب گوش دادن، با زندگی روزمره ارتباط مستقیم دارد. به ویژه در زندگی کاری، کیفیت ارتباط با دیگران را بالا می‌برد و مدیران را قادر می‌سازد که محبت، همدلی و همکاری کارکنان را جلب کنند. از تنش‌ها و سوء تفاهمات نیز کاسته می‌شود. یکی از عواملی که خواه ناخواه تحت تأثیر شنیدن مؤثر مدیران قرار می‌گیرد، تعهد سازمانی معلم به مدرسه، کار و محیط آموزشی است. «گوش‌سپاری» خوب، می‌تواند برای معلمان وابستگی عاطفی به سازمان را به همراه داشته باشد که در پی آن، هم اهداف سازمان به خوبی تحقق پیدا می‌کنند و هم فرد به رضایت درونی خواهد رسید. در مقاله حاضر از گوش‌سپاری مؤثر و موانع و اثرات گوش‌سپاری بر تعهد سازمانی سخن به میان می‌آید.

گوش کردن فعال در سطح بالاتر، به توجه متمرکزی نیاز دارد که صرفاً به واژه‌های گوینده مربوط نمی‌شود، بلکه رفتارهای غیرکلامی، احساس‌ها و الگوهای بیانی ثابت و غیرثابت و سایر کنش‌های او را در بر می‌گیرد. به علاوه، شنونده فعال باید به اندیشه‌ها و احساس‌های خود نیز توجه کند. متأسفانه اکثر کسانی که خواهان بهبود مهارت‌های خود هستند، بیشتر به مهارت‌های گفتاری توجه می‌کنند و مهارت‌های شنود را نادیده می‌گیرند؛ درحالی‌که عده‌ای از صاحب‌نظران گوش دادن مؤثر را زیربنای مهارت‌های ارتباطی می‌دانند و اهمیت فوق‌العاده‌ای برای آن قائل‌اند. برقراری ارتباط فعال مستلزم شناخت نگرش‌های مثبت در زمینه همدلی^۱، اعتماد متقابل^۲، تأخیر در قضاوت^۳ و تفسیر، همراهی با گوینده و نیز صبر و بردباری است.

هنوز بسیاری از انسان‌ها «گوش دادن مؤثر» را مهارت نمی‌دانند، بلکه آن را مساوی با «شنیدن» می‌پندارند. درحالی‌که «گوش دادن» عملی ارادی است که به دقت و توجه نیاز دارد، اما «شنیدن» عملی غیرارادی است که به دقت نیاز ندارد. اگر شما در یک تحقیق ساده از اطرافیان خود بپرسید که: «آیا خوب گوش می‌دهید؟» در بیشتر لحظه‌ها قاطعانه جواب می‌دهند: «بلی» و حتی قادرند همه آنچه را که طرف مقابل می‌گوید، بگویند. اما متأسفانه پژوهش‌های متعددی عکس این موضوع را نشان می‌دهند. این پژوهش‌های مذکور بر این واقعیت تلخ استوارند که بیشتر ما گوش‌دهندگان خوبی نیستیم، بلکه اصلاً گوش شنوایی نداریم (کریمی، ۱۳۸۴: ۱۱۳).

موانع گوش‌سپاری

• **داشتن مشغله ذهنی:** داشتن مشغله ذهنی یکی از عوامل گوش ندادن به سخن شخص مقابل است. بارها برایمان پیش آمده است که ذهنمان درگیر یک مطلب علمی یا مشکلی است. در این زمان اگر ما مورد خطاب کسی واقع شویم، غالباً یا متوجه نمی‌شویم یا میزان دقت و گوش کردن ما بسیار پایین می‌آید.

• **بی‌رغبتی:** بی‌رغبتی نیز موجب گوش نکردن می‌شود. از علل بی‌رغبتی می‌توان به تنفر از ظاهر و قیافه شخص گوینده، تنفر از صدای او، دائمی بودن محرک، یکنواختی صدای گوینده، استفاده از کلمات و لغات نامأنوس، و بی‌علاقگی به موضوع بحث اشاره کرد.

• **توجه به آینده:** گاهی قرار است شما پس از گوینده سخنرانی کنید یا نیمه پایانی کلاس، نوبت کنفرانس شماست. در تمام مدتی که منتظر هستید تا نوبت به شما برسد و بحثتان را آغاز کنید، مدام به سخنان خود و نحوه ارائه سخنرانی می‌اندیشید و دیگر توجهی به سخنان دیگران ندارید. این بی‌توجهی باعث



موضع آن‌ها. به‌طور ضمنی، مدیریت شامل حفظ رابطه با آن‌ها و جلوگیری از آسیب‌زدن به شخصیتشان نیز می‌شود. پس باید گفت تأیید احساس کارمند پس از گوش دادن به گفته‌های او و نشان دادن بازتاب گفتاری و رفتاری که نشان‌دهنده فهمیدن درد دل‌ها و درک احساسات اوست، گوش دادن مؤثر تلقی می‌شود (شاه‌ولی، ۱۳۸۲: ۳۱).

گوش کردن فعال، بنیان ارتباط خوب

در «ارتباط یاری‌بخش» شنونده سعی می‌کند به‌طور کامل روی سخنان گوینده متمرکز باشد و در لحظه صحبت درک خود را از سخنان گوینده بازبینی کند. گوش فرا دادن فعال بیش از آن است که وقتی کسی صحبت می‌کند، ساکت در برابرش بنشینیم. گرچه رعایت سکوت و نشان دادن تمایل و توجه به شنیدن، بخشی از این فعالیت است، اما شنونده بیش از این‌ها می‌تواند به گوینده کمک کند. با گوش کردن فعال می‌توان به دیگران یاری رساند تا اندیشه‌های خود را شکل و سازمان دهند و آن‌ها را به خوبی ارائه کنند. یادگیری این مهارت دشوارتر از آن است که به نظر می‌رسد.

گوش دادن مؤثر در واقع مجرای ارتباطی مدیران با زیردستان محسوب می‌شود. آن‌ها از این طریق با خواسته‌ها و مسائل سازمان و اعضای آن آشنا می‌شوند و به وجود چالش‌ها پی خواهند برد



می‌شود فرایند گوش‌دهی شما بسیار پایین بیاید یا حتی به صفر برسد.

• **پیشداوری‌های غلط:** گاهی ما نسبت به اشخاص پیشداوری‌هایی داریم که ممکن است به بی‌توجهی به سخنان آن‌ها منجر می‌شود. مثلاً ممکن است به سخنان شخصی گوش ندهیم چرا که او غالباً حرف‌های سیاسی می‌زند، یا سخنانش تکراری‌اند یا اینکه این حرف‌ها از خودش نیست. درحالی‌که امکان دارد تمام این‌ها پیشداوری باشند. شاید شخص مزبور در آن جلسه سخن غیرسیاسی و جدید بزند. این پیشداوری علاوه بر اشخاص، ممکن است درخصوص موضوعات هم اتفاق بیفتد.

• **ارزبایی نکردن در حین گوش دادن:** گاهی اتفاق می‌افتد پیش از آنکه طرف مقابل حرف‌هایش را تمام کند، هم‌زمان به بررسی و ارزیابی سخنانش بپردازیم. یا حین صحبت‌های او، پاسخ‌هایمان را طرح‌ریزی و طرح‌هایمان را مرور کنیم. این موارد به فرایند گوش‌دهی لطمه می‌زنند.

مزایای گوش دادن مؤثر برای مدیران

• **گوش دادن سازنده روابط است:** با تبدیل شدن به یک شنونده خوب، مدیران قادر هستند که در سطوح بیشتری با زیردستان ارتباط برقرار کنند و روابطی قوی‌تر و عمیق‌تر بگیرند. سی. نیل استریت می‌گوید: هر کسی به فردی نیاز دارد که احساس کند واقعاً به حرف‌هایش گوش می‌دهد. وقتی شما آن شنونده مهم باشید، به فرد کمک کرده‌اید.

• **گوش دادن دانش را زیاد می‌کند:** وقتی شروع به گوش دادن می‌کنید، می‌بینید که چقدر می‌توانید در مورد دوستانتان، خانواده‌تان، شغل‌تان، سازمانی که در آن کار می‌کنید و خودتان چیز یاد بگیرید. یک مشکل عمومی در میان کسانی که مقام بالاتری کسب می‌کنند، این است که غالباً کمتر و کمتر به افراد و به‌خصوص افرادی که به آن‌ها گزارش می‌دهند گوش می‌کنند. تنها در صورتی که شما به سرعت مهارت‌های شنیداری خود را توسعه بدهید و به‌طور مستمر از آن‌ها استفاده کنید، قادر خواهید بود اطلاعات مورد نیاز برای موقعیتتان را جمع‌آوری کنید.

• **گوش دادن موجب خلق ایده می‌شود:** تا وقتی به معلمان گوش می‌دهید، هرگز از بابت ایده ضرر نخواهید کرد. اگر به کارکنان فرصت بدهید که شما را در تفکرشان سهیم سازند و با ذهنی باز به آن‌ها گوش فرا دهید، جریانی از ایده‌های جدید به سوی شما روانه خواهند شد. از طریق گوش دادن به آن‌ها می‌توانید جرقه‌هایی از افکار خلاقانه را در خود یا در دیگران به وجود بیاورید.

• **گوش دادن باعث ایجاد وفاداری می‌شود:** وقتی

شما به معلمان گوش نمی‌دهید، آن‌ها کسانی دیگر را برای این کار پیدا خواهند کرد. از سوی دیگر، مهارت خوب گوش دادن کارکنان را به طرف شما جذب می‌کند، حتی اگر قدرتی که روی آن‌ها دارید غیررسمی باشد (ماکسول، ۱۳۸۵: ۹۵).

مدیران برای تبدیل شدن به یک مدیر بی‌همتا باید مهارت‌های شنیداری خود را افزایش دهند. هنگامی که به سخنان کارکنان خود گوش می‌کنند، باید با تأیید اظهاراتشان نشان دهند که کاملاً به آنچه می‌شنوند، توجه می‌کنند و به شنیدن ادامه صحبت‌هایشان تمایل دارند. در این صورت است که کارکنان خود را به صحبت بیشتر ترغیب می‌کنند و به اطلاعات بیشتری دست می‌یابند (ماس جوی، ۱۳۸۵: ۱۹۳).

تأثیر گوش دادن مؤثر مدیران بر تعهد معلمان

بدون شک در وزارت آموزش و پرورش نقش مدیر بسیار حساس است و اوست که سنگینی همه مسئولیت‌ها را برای به چرخش در آوردن نظام مدرسه به نحو احسن به عهده دارد. کارکنان در بدو ورود به سازمان انتظار دارند با جو سازمانی مطلوب و حمایت‌آمیزی مواجه شوند تا در لوای آن، نیازهای خود را رفع کنند. ایجاد چنین جوی از وظایف مدیران است (زینلی، ۱۳۷۸: ۵۳). گوش دادن مؤثر در واقع مجرای ارتباطی مدیران با زیردستان محسوب می‌شود. آن‌ها از این طریق با خواسته‌ها و مسائل سازمان و اعضای آن آشنا می‌شوند و به وجود چالش‌ها پی خواهند برد. با این مهارت، مدیر می‌تواند به تقویت روابط، تفویض اختیار به افراد متناسب با ظرفیت آن‌ها، مشکل‌شناسی، مبادله اطلاعات، ایجاد تعهد سازمانی، پدید آوردن رضایت شغلی و ایجاد دلبستگی شخصی در معلمان به محیط مدرسه بپردازد. مدارسی که مدیران آن شنوندگانی خوب و فعال هستند، به حرف‌های دیگران گوش می‌دهند و در مقابل سخنان دیگران بازتاب گفتاری و رفتاری مناسب از خود نشان می‌دهند، محیط آموزشی موفق‌تری خواهند داشت.

درواقع ریشه بسیاری از مشکلات در کمبود ارتباط مؤثر معلمان و مدیران با یکدیگر است. چنانچه در کنار گوش دادن مؤثر فرهنگ تعهدپذیری بر سازمان غلبه یابد، شاهد آن خواهیم بود که افراد مسئولیت‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند و در قبال انجام تعهدات از رضایت و تعلق خاطر افزون‌تری برخوردارند. تعهد سازمانی درواقع نوعی وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان است (ابطحی، ۱۳۸۵: ۵۷). برای ایجاد حالتی از داشتن تعلق خاطر به سازمان در کارکنان، باید وضعیتی را برای آنان به وجود آورد که با نام و یاد سازمان احساس هویت کنند و به این باور برسند که برای امر مقدس و با ارزشی کار می‌کنند.

مدارسی که مدیران آن شنوندگانی خوب و فعال هستند، به حرف‌های دیگران گوش می‌دهند و در مقابل سخنان دیگران بازتاب گفتاری و رفتاری مناسب از خود نشان می‌دهند، محیط آموزشی موفق‌تری خواهند داشت



- پیام را بدون هیچ ابهامی در قالب علائم و نشانه‌های قابل تشخیص و درک ارسال کند.
- قابلیت پذیرش پیام از سوی مخاطبان را بررسی کند.
- مجرا یا رسانه انتقال پیام را طوری انتخاب کند که با توجه به شرایط مکانی و زمانی مناسب باشد.
- به تأثیر دریافت و درک پیام توسط مخاطب توجه کند (خورشیدی و همکاران، ۱۳۷۹: ۳۰).
همان‌طور که مدیران از کارکنان خود انتظار دارند به آن‌ها گوش کنند، معلمان نیز از رهبران خود انتظار دارند به آن‌ها گوش دهند. به همین دلیل، بسیاری از مدیران پذیرفته‌اند که باید ابتدا توان فهم داشته باشند تا فهمیده شوند.

مقاله حاضر، به روشن‌سازی رابطه گوش دادن مؤثر با تعهد سازمانی پرداخت که می‌تواند راهی برای از بین بردن کاستی‌های سازمان آموزش و پرورش، ایجاد اعتقاد راسخ در معلمان نسبت به عقاید سازمان، جلوگیری از انحرافات تحصیلی و حفظ عضویت در سازمان باشد که در نهایت بازده نظام آموزشی را ارتقا می‌دهد.

بی‌نوشت

1. Empathy
2. Authentic
3. Suspending Judgment
4. Distaste

منابع

۱. آرمسترانگ. «تعهد سازمانی». ترجمه محمد رضا ربیعی مندجین. مجله فرهنگ و تعاون. شماره ۶، ۴۸، ۱۳۷۷.
۲. احمدی، حسین. مبانی مدیریت تجربی. ناشر: مؤلف. ۱۳۸۱.
۳. الوانسی، مهدی. مجله مدیریت عمومی. نشر نی. چاپ چهاردهم، ۱۳۷۹.
۴. خورشیدی، عباس و همکاران. راهبردهایی در مدیریت آموزشگاهی. دفتر آموزش عمومی وزارت آموزش و پرورش. ۱۳۷۹.
۵. رابینز، استیفن. رفتار سازمانی، ج ۱. ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. گروه تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۷.
۶. زینلی، منصور. «برقراری روابط انسانی». فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۱، دوره ششم، ۱۳۷۸.
۷. شاه‌ولی، منصور. «بررسی کارکرد مهارت ارتباطی و گوش‌دادن مؤثر در تحقق وظایف و روابط انسانی در سازمان». مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز. شماره سی و نه، دوره ۲۰، ۱۳۸۲.
۸. فرهنگی، علی اکبر. ارتباطات انسانی (مبانی، جلد ۱)، انتشارات رسا. چاپ نهم، ۱۳۸۴.
۹. کریمی، حسین. «هنر گوش دادن در ارتباطات». مجله معرفت، شماره ۹۲، ۱۳۸۴.
۱۰. ماکسول، جان سی. خشت‌های بنای ارتباطی کتاب مدیریت ارتباطات. ترجمه امیرپویا سیف‌زاده. نشر فرا، تهران، ۱۳۸۵.
۱۱. ماس جوی، فری. مدیریت برتر. ترجمه محمد رضا ربیع‌زاده. نشر مرنیدز. مشهد، ۱۳۸۵.
12. Shepherd, David & Stephen B. Castleberry and Ricj E. Ridnou (1997). Linking effective listening with salesperson performance: an exploratory investigation Journal of business & industrial marketing vol. 12 no. 5.

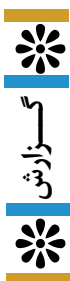
در کار احساس راحتی داشته باشند و در نتیجه از رسالت سازمان و ارزش‌ها و هنجارهایش حمایت کنند (آرمسترانگ، ۱۳۷۷: ۴۸). درواقع تعهد سازمانی عامل مؤثری در رفتار سازمانی کارکنان و بازده سازمان‌هاست. هیچ نوع سازمانی موفق نمی‌شود، مگر اینکه اعضایش نسبت به آن نوعی تعهد سازمانی داشته باشند.
در مدارس و سازمان‌ها بسیاری از درگیری‌ها و سوءتفاهمات ناشی از درک غلط افراد از سخنان یکدیگر و نداشتن رابطه مطلوب است. در این شرایط مدیر می‌تواند با گفت‌و شنود دوطرفه به راحتی چنین مشکلاتی را از بین ببرد. او می‌تواند با ایجاد جوی آرام، از طرف معلمان اطلاعات قابل توجهی به‌دست آورد و از آن در راه ایجاد تعهد سازمانی در افراد برای ماندگاری در سازمان استفاده کند.

تعهد معلمان در سازمان به دلایل زیر دارای اهمیت است:

- میزان غیبت و ترک شغل اشخاصی که دارای تعهد هستند، کمتر است.
- تعهد سازمانی با تلاش و عملکرد افراد ارتباط دارد و هرچه تعهد بیشتر باشد، عملکرد افراد بهتر است.
- تعهد در بهبود بازده کاری مؤثر است.

تحقیقات نشان می‌دهند، تعهد سازمانی با رضایت شغلی، حضور مؤثر، رفتار سازمانی مطلوب و عملکرد شغلی بالا رابطه مثبت دارد (فرهنگی، ۱۳۸۴: ۱۴).
در نتیجه می‌توان گفت، تعهد بالای معلمان بازدهی آموزشی بهتری را به همراه خواهد داشت و این امر در بهبود سطح کیفی آموزش و پرورش تأثیر مثبتی می‌گذارد. برای اجرای موفقیت‌آمیز هر فعالیت آموزشی، در کنار منابع مادی و فیزیکی و ابزار و وسایل مورد نیاز، به نیروی کار متخصص و متعهد نیز بسیار احساس نیاز است. درواقع این نیرو نقش اساسی را ایفا می‌کند. حتی در صورتی که منابع مادی و فیزیکی به حد کفایت در سازمان نباشد، نیروهای انسانی با عشق و علاقه و داشتن تعهد بالا می‌توانند کمبودها را تا حدی کاهش دهند و تا حد امکان از افت تحصیلی که می‌تواند یکی از پیامدهای منفی نبود امکانات باشد، جلوگیری کنند.
یکی از مواردی که در ایجاد تعهد و وفاداری معلمان تأثیر مستقیم دارد، نوع برخورد مدیر به عنوان اداره‌کننده اصلی مدرسه و فراهم‌کننده جوی مطلوب برای آموزش و یادگیری است. مدیر با برداشت صحیح از نیازهای معلمان و گوش سپردن همه‌جانبه به آن‌ها می‌تواند اهداف برشمرده شده فوق را عملی سازد. در زمینه برقراری ارتباط مؤثر در مدیریت رعایت چند نکته ضروری است تا بتوان تعهد معلمان را بالا برد:

- هر مدیری در درجه اول باید بداند که با ارتباط به چه چیزی می‌خواهد دست یابد (هدف و منظور پیام برای او دقیقاً روشن باشد).



سمانه آزاد

در همایش تبیین رویکردها و برنامه‌های مشاوره‌ای مدارس مطرح شد: ضرورت برنامه‌ریزی مدیران برای ارتقای سلامت روانی دانش‌آموزان

این سؤالات پاسخ داد که دانش‌آموزان ما از نظر سلامت روانی و رفتاری در چه سطحی قرار دارند، چه تهدیدات و مخاطراتی در کمین آن‌ها قرار دارد، وضعیت مطلوب سلامت روانی و رفتاری در دانش‌آموزان چیست و چگونه باید به آن رسید؟

باید ابتدا به سؤالاتی از این دست پاسخ دهیم تا بتوانیم نقشه راه رسیدن به وضعیت مطلوب سلامت روانی و رفتاری دانش‌آموزان را ترسیم کنیم. به همین منظور و برای شناخت هر چه بهتر وضعیت موجود، آزمون‌های مشاوره‌ای دانش‌آموزان طراحی و تدوین شد.

در ادامه این همایش **ابوالفضل رحمانی**، رئیس اداره مشاوره تربیتی اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران، به تشریح مراحل برگزاری این آزمون‌ها اشاره کرد و گفت: «طی آزمون‌های مشاوره‌ای دانش‌آموزان، ۱۲۶ هزار دانش‌آموز از ۱۲۴۷ مدرسه راهنمایی و متوسطه ارزیابی شدند و در نهایت برای همه آن‌ها نهم‌رخ روانی و

در ابتدای همایش که در تالار فرهنگ شهر تهران برگزار شد، **رضا امانی**، معاون پرورشی آموزش و پرورش شهر تهران، برگزاری آزمون‌های مشاوره‌ای دانش‌آموزان را یکی از مهم‌ترین برنامه‌ها در حوزه سلامت روان دانست و گفت: «اجرای آزمون‌های مشاوره‌ای دانش‌آموزان که از رهگذر مطالعات و تحقیقات فراوان صورت گرفت، کار حجیم و سنگینی بود که مشاوران مدارس به اجرای آن همت کردند. مشاوران با کمک استادان در اقدامی هماهنگ برای تبیین ارتقای سلامت روانی و رفتاری همه دانش‌آموزان اول متوسطه و ۴۰ درصد از دانش‌آموزان دوره راهنمایی این آزمون‌ها را برگزار کردند، چرا که برای هدف بلند ارتقای سطح سلامت روانی و رفتاری دانش‌آموزان، ابتدا باید نسبت به وضع موجود شناخت داشت.»

وی در ادامه به ضرورت طراحی آزمون‌های مشاوره‌ای دانش‌آموزان اشاره کرد و گفت: «باید ابتدا به

همایش تبیین رویکردها و برنامه‌های مشاوره‌ای مدارس با زیرعنوان تبیین نقشه راه ارتقای سلامت روانی - رفتاری دانش‌آموزان، با حضور مشاوران مدارس تهران برگزار شد. در این همایش موضوعاتی چون تشریح مراحل برگزاری آزمون‌های مشاوره‌ای دانش‌آموزان، ارائه تجربه‌های موفق مشاوران مدارس، تفسیر و تحلیل نتایج آزمون‌های مشاوره‌ای و نیز شیوه‌های مداخله‌های روانی - رفتاری مطرح شد.

رفتاری طراحی شد. این آزمون‌ها را اداره کل امور تربیتی و مشاوره وزارت آموزش و پرورش استاندارد و هنجاریابی کرده بود. اگر تاکنون ابزار دقیق، علمی، هنجاریابی شده و کارشناسانهای ویژه دانش‌آموزان ایرانی، تدوین نشده بود، امروز این ابزار در اختیار ماست».

رحمانی درباره گروه‌های برگزار کننده این آزمون‌ها افزود: «سه گروه در برگزاری آزمون‌های مشاوره‌ای دانش‌آموزان فعالیت داشتند. نخستین گروه، گروه آماده‌سازی بود که پس از تحقیقات و بررسی‌های بسیار، سؤالات آزمون‌ها را طراحی کرد و به مدارس فرستاد. پس از آن گروه تصحیح فعالیت خود را آغاز کرد. ارزیابی و تصحیح همه پاسخ‌های آزمون‌ها به‌عهده این افراد بود. گروه سوم، گروه تفسیر آزمون‌ها، از استادان، درمانگران و مشاوران تشکیل شده بود».

رئیس اداره مشاوره تربیتی اداره کل آموزش و پرورش تهران، از ارائه نیم‌رخ روانی دانش‌آموزی و مدرسه‌ای به مشاوران و مدیران خبر داد و گفت: «پس از استخراج، تصحیح و تحلیل پاسخ‌نامه‌ها، برای هر دانش‌آموز نیم‌رخ روانی ترسیم کردیم و آن را در اختیار مشاوران مدارس قرار دادیم تا به حل مشکلات احتمالی بپردازند. در سطح بعدی، برای هر مدرسه نیم‌رخ روانی و رفتاری ترسیم کردیم؛ چرا که اعتقاد داریم مدیران مدارس باید از چگونگی وضعیت سلامت روانی دانش‌آموزانشان مطلع باشند. این نیم‌رخ به‌صورت محرمانه برای مدیران و مشاوران ارسال شد تا اصل رازداری که از اصول مسلم مشاوره است رعایت شده باشد. علاوه بر مدیران مدارس، نتایج در سطح منطقه‌ای نیز تحلیل و برای مدیران مناطق ارسال شد، چرا که اطلاع مدیران مناطق از این نتایج باعث همکاری و هم‌فکری بیشتر در ارتقای سلامت روانی و رفتاری دانش‌آموزان خواهد شد».

ابوالفضل رحمانی در ادامه به موضوع ضرورت ارائه برنامه‌ها و راهبردهای مدیران به‌منظور ارتقای سلامت روانی و رفتاری دانش‌آموزان پرداخت و گفت: «نتایج این آزمون و تفسیرهای آن و همچنین راهبردهای ارتقای

سلامت روانی و رفتاری دانش‌آموزان در اختیار مدیران قرار گرفته است و مدیران ۱۳۴۷ مدرسه راهنمایی و متوسطه شهر تهران موظفاند برنامه‌های خود را برای ارتقای سلامت روانی-رفتاری دانش‌آموزانشان ارائه کنند. این بدان معناست که هر یک از مدیران ملزمند برای ارتقای سطح سلامت روانی در مدرسه خود برنامه‌هایی داشته باشند».

وی هسته‌های مشاوران را از جمله گروه‌هایی دانست که می‌توانند در این راه یاری‌گر مدارس باشند: «ممکن است بسیاری از مدیران در ارائه برنامه به‌منظور ارتقای سلامت روانی و رفتاری دانش‌آموزان دانش و تخصص لازم را نداشته باشند. از این رو، برای مدیران مدرسه‌ها جلسات توجیهی برگزار خواهیم کرد تا به‌طور کلی هدف از این برنامه‌ها و نحوه برنامه‌ریزی در این زمینه برایشان تبیین شود. همچنین، همکارانمان در هسته‌های مشاوره باید در این زمینه به مدیران کمک کنند. آموزش‌های ویژه‌ای برای این مشاوران خواهیم داشت تا بتوانند یاری‌گر مدیران در این زمینه باشند. علاوه بر این، پیشنهاد دادیم که در هر منطقه شورای ارتقای سلامت روانی و رفتاری تشکیل شود تا برنامه‌های مدیران مدارس و نحوه عملکرد آن‌ها را به‌صورت ماهانه رصد کند».

رئیس اداره مشاوره تربیتی اداره کل آموزش و پرورش تهران در آخر بر برنامه‌ریزی برای نوجوانان و جوانان تأکید کرد و گفت: «دشمن برای نوجوانان و جوانان ما نقشه و طرح دارد. اگر ما برای جوانانمان برنامه و هدف نداشته باشیم، دیگران برایشان برنامه می‌ریزند و طرح‌هایشان را اجرا می‌کنند. این مهم، وظیفه خطیر مشاوران است که از نتایج این آزمون‌ها به‌صورت کاربردی در مدارس استفاده کنند و برنامه‌ریزی‌های لازم را برای دانش‌آموزانمان داشته باشند».

در ادامه این همایش، پس از ارائه تفسیر و تحلیل نتایج آزمون‌های مشاوره‌ای، از چند مشاور نمونه هر یک از مناطق تهران تجلیل به‌عمل آمد.



به ظاهر ساده، اما مهم - بخش دوم

مسئله این است: صبحانه یا ناهار!

|| ناص - رنوروزی ||



اشاره

نخستین بخش از سلسله مطالب «به ظاهر ساده اما مهم» را که مروری است بر مسائل مثلاً پیش یا افتاده در مدیریت آموزشگاهی، به پول چایی یا چگونگی سرو و مصرف چایی در مدرسه اختصاص دادیم. در این شماره، موضوع دیگری را مطرح خواهیم کرد که به نوعی با موضوع شماره قبل نزدیک است و آن مسئله به ظاهر ساده صبحانه و ناهار خوردن در مدرسه است. امیدواریم این مسائل ساده، پیش یا افتاده تلقی نشوند و مدیران مدارس برای برخورد مناسب با آن‌ها چاره‌جویی کنند. زندگی پرشتاب امروزی چنان شرایطی ایجاد کرده است که افراد، به‌ویژه کسانی که مشاغل اداری و مبتنی بر ساعت کاری مشخص دارند و نیز بیشتر در شهرهای شلوغ‌تر و صنعتی‌تر ساکن هستند، بدون آنکه صبحانه بخورند منزل را ترک می‌کنند. در واقع، این افراد به دنبال آن‌اند که به موقع سر کار خود حاضر شوند و بدون هیچ‌گونه توبیخ، سرزنش و بازخواستی کارشان را شروع کنند. بسیاری از فرهنگیان، از جمله معلمان و کارکنان اداری اعم از مدیران و معاونان هم جزو این دسته از افرادند. آن‌ها مجبورند صبحانه نخورند یا صبحانه خود را سر کار بخورند. البته در مورد دسته‌ای از همین افراد که به اقتضای محل کار خود، ساعات کار آن‌ها تا ساعاتی بعد از ظهر و بعضی‌ها تا عصر به طول می‌انجامد، صرف نهار در مدرسه نیز به دغدغه‌های کاری آن‌ها تبدیل می‌شود. در واقع مسئله این است: «صبحانه یا ناهار در مدرسه، آری یا نه؟»

خود آورده‌اند، مشغول می‌شوند. در برخی از مدرسه‌ها هم، تهیه صبحانه ساده به‌صورت گردشی به اولیا سپرده می‌شود و والدین هر یک از دانش‌آموزان در طول سال به‌جای تهیه انواع صبحانه‌های ساده برای فرزند خود، هر ماه یک‌بار صبحانه همه بچه‌های کلاس را تهیه می‌کنند. همچنین، در بازدیدهایی که از برخی مدرسه‌ها داشتیم، مشاهده کردم که این کار را خود مدرسه بر عهده گرفته است. در هر صورت، دو اقدام اخیر (تهیه صبحانه توسط یکی از اولیا یا مدرسه) به هماهنگی‌هایی نیاز دارد که به هر حال وقت‌گیر است. **در خیلی از مدرسه‌ها، در زنگ‌های تفریح اول یا دوم (بسته به ساعت شروع کار مدرسه و مدت زمانی که تا پایان کار مدرسه باقی مانده است) سفره صبحانه گشوده می‌شود. معمولاً محتوای این سفره به یکی از شکل‌های زیر تأمین می‌شود:**

معلمان مواد سفره را تأمین می‌کنند و هر یک با خود چیزی (نان و پنیر و شامی و کتلتی) به مدرسه می‌آورند. البته تهیه چای (با یکی از شق‌هایی که در شماره قبل ذکر آن رفت) بر عهده مدرسه است. در برخی از مدرسه‌های کم‌جمعیت، در این شیوه، آوردن نوبتی اقلام صبحانه هم مشاهده شده است.

مدرسه محتوای سفره را تأمین می‌کند (با دریافت یا بدون دریافت وجه از معلمان و سایر کارکنان). گردانندگان بوفه یا تعاونی مدرسه (چه دانش‌آموزان باشند، چه بوفه) به افرادی خارج از مدرسه اجازه داده شده باشد و چه توسط نیروهای خدماتی مدرسه اداره شود)، موظفاند محتوای سفره را تأمین کنند. این مورد اگر چه نادرست است، ولی در مدرسه‌هایی که بوفه‌های پرونقی دارند، به‌ویژه در مدرسه‌های دوره متوسطه پرجمعیت و دولتی تهران، شایع است.

در تعداد محدودی از مدرسه‌ها، که غالباً نیز غیردولتی هستند، شاهد شیوه دیگری هستیم که در نوع خود جالب است. در این مدرسه‌ها - که حداقل پنج شش مورد آن‌ها را از نزدیک دیده‌ام، دفتر معلمان و همکاران، یک اتاق پشتی هم دارد که در آنجا علاوه بر یخچال، سماور و فلاسک‌های چای، ظرف‌های پلاستیکی خیلی تمیزی هم قرار دارد که نان‌های تازه بریده شده و مرتب داخل آن‌ها جای گرفته‌اند. علاوه بر سرو چای دسته‌جمعی، هر کدام از همکاران که به جای بیشتر یا صرف لقمه‌ای نان و پنیر یا چیزهای دیگر نیاز داشته باشد، به اتاق پشتی می‌رود و صبحانه‌اش را می‌خورد. این مورد به یک زنگ هم اختصاص ندارد و همکاران می‌توانند هر وقت که اراده کردند، از نان و پنیر و خوردنی‌های دیگر آنجا استفاده کنند. البته مسئولیت‌پذیری و حفظ نظم و انضباط وسایل و ملزومات اتاق پشتی و رعایت نظافت موردی است که

در بررسی‌های به عمل آمده از مدرسه‌های کشورمان، شاهد راه‌های گوناگونی از حل و فصل یا ایجاد چالش در مورد این موضوع به ظاهر ساده و پیش یا افتاده بودیم:

برخی از مدرسه‌ها، اساساً خوردن صبحانه در مدرسه را البته نه به شکل رسمی، بلکه تلویحی، ممنوع کرده‌اند. به اعتقاد مدیران این مدرسه‌ها، چه معنی دارد که در زنگ‌های تفریح اول یا دوم، سفره‌ای گشوده و دفتر مدرسه به سالن غذاخوری تبدیل شود. در این مدرسه‌ها، همکاران، لقمه‌های کوچک نان و پنیر، ساندویچ‌های ساده، بیسکویت و کیک مختصر و چیزهایی از این دست تهیه می‌کنند و در کیف‌ها و جیب‌هایشان به مدرسه می‌آورند. تحمل گرسنگی تا ظهر، زود بیدار شدن صبحگاهی و صرف صبحانه با دهانی نیمه‌باز در منزل نیز از جمله راهکارهای شناخته شده است.

در برخی از مدرسه‌ها - عمدتاً ابتدایی - به توصیه مدیران مدارس و همراهی آموزگاران، ده دقیقه آخر ساعت اول کلاس که به زنگ تفریح اول منتهی می‌شود، برنامه ساده‌ای با عنوان‌های «زنگ سلامت»، «وقت صبحانه»، «لقمه صبحگاهی» و... برگزار می‌شود که در آن آموزگار و دانش‌آموزان به خوردن صبحانه‌ای ساده و یکسان که همه از قبل و به سفارش آموزگار

در برخی از
مدرسه‌ها طبق
رسم و رسومی
نابوده، از
همکاران بنا به
دلایلی خواسته
می‌شود صبحانه یا
حتی نهار بدهند



همه همکاران به شدت رعایت می‌کنند.

در برخی از مدرسه‌ها عملاً صبحانه‌ای سرو نمی‌شود ولی شیرینی‌هایی که اولیا یا مسئولان و همکاران، به مناسبت‌های گوناگون، به مدرسه می‌آورند، در زنگ‌های تفریح همراه با چای سرو می‌شود. البته در بعضی مدرسه‌ها، که سفره صبحانه دارند، در روزهایی که شیرینی جزو بساط صبحانه و همراه چای است، نان و پنیر حذف می‌شود.

از همه این‌ها که بگذریم، روش بسیار دلچسب، باصفا و زیبایی نیز وجود دارد که هنوز در مدارس روستاهای کشورمان و نیز میان عشایر رایج است. اهالی روستا به نوبت یا براساس علاقه خود سینی صبحانه چشم‌نوازی شامل نان و پنیر، گردو، تخم‌مرغ و چایی را آماده کرده و اول صبح یا بعد از زنگ اول به مدیر آموزگار روستا پیش کش می‌کنند. در یکی از مدارس روستایی آذربایجان غربی در هنگام بازدید از یک مدرسه چند پایه، روی دیوار فهرستی دیدم که معلوم بود خط و کار خود بچه‌هاست. در فهرست اسامی روزهای هفته نوشته شده و اسامی بچه‌ها مقابل هر روز قید شده بود. بچه‌ها این اطلاعیه را «صبحانه آقا معلم» نام نهاده بودند.

از توضیح درباره شق‌های گوناگون صرف نهار به دلیل محدود بودن تعداد مدرسه‌هایی که همکاران آن‌ها نهار خود را در مدرسه صرف می‌کنند، درمی‌گذریم. البته بدیهی است که صرف این وعده غذایی در مدرسه‌ها هم خود آداب و آیین‌هایی دارد که فعلاً از حوصله بحث ما بیرون است.

حال با توضیحاتی که دادیم ممکن است بگویید حالا همه مشکلات مدرسه‌ها حل شده و تنها مسئله باقی‌مانده صبحانه خوردن همکاران است؟ گفتیم که داریم از مسائل به ظاهر ساده و تأثیرگذار صحبت می‌کنیم و طبیعی است معلمی که بنیة کافی نداشته باشد، از عهده تدریس بر نخواهد آمد.

به این چند نکته توجه کنید

چالش‌ها

• بسیاری از افراد به درستی روی حلال و حرام بودن لقمه‌هایی که می‌خورند، حساس‌اند. باید به‌طور شفاف برای معلمان خود توضیح دهید بودجه صبحانه‌ای که برای آن‌ها تهیه می‌کنید، از کجا تأمین شده است. سال‌ها پیش یکی از همکاران مرد در دبیرستانی که صبحانه آن را گردانندگان بوفه مدرسه تأمین می‌کردند، از صرف صبحانه خودداری کرده بود. من آن سال‌ها در یکی از ادارات آموزش و پرورش تهران مسئولیتی داشتم. گفت‌وگوی مدیر و همکار مذکور در مورد راضی بودن یا راضی نبودن گردانندگان بوفه از اینکه به رایگان صبحانه همکاران را تأمین کنند، بالا گرفته و ماجرا برای حل و فصل به اداره کشیده شده بود. آن همکار محترم به

صراحت می‌گفت خدمتگزاران اداره‌کننده بوفه از مدیر مدرسه خوف دارند و تأمین صبحانه همکاران، نوعی باج سبیل است که آن‌ها به مدرسه می‌دهند. پس، این لقمه شبهه‌ناک است.

• در مدرسه‌هایی که والدین تهیه صبحانه همه دانش‌آموزان را نوبتی عهده‌دار می‌شوند، نارضایتی‌هایی دیده شده است ولی معمولاً اولیا از بیان اعتراض‌های خود خودداری کرده و دم فرو بسته‌اند.

• در مدرسه‌هایی که والدین تهیه صبحانه همه دانش‌آموزان را نوبتی عهده‌دار می‌شوند، چشم و هم‌چشمی‌هایی دیده شده است و صبحانه ساده به صبحانه‌هایی تجمعاتی تبدیل شده است.

• در مدرسه‌هایی که تهیه مواد صبحانه (و در برخی موارد نهار) به‌صورت نوبتی به عهده همکاران بوده، مسائلی بروز کرده است. از جمله اینکه برخی عملاً خود را کنار می‌کشند و بدون آنکه چیزی بیاورند، همیشه جزو مصرف‌کنندگان‌اند. بعضی‌ها نیز به تجمعات و تشریفات ماجرا می‌افزایند و عملاً دیگران را در محظوریت قرار می‌دهند.

• در برخی از مدرسه‌ها طبق رسم و رسومی نابوده، از همکاران بنا به دلایلی خواسته می‌شود صبحانه یا حتی نهار بدهند. قبول شدن در کارشناسی ارشد، ازدواج فرزندان، تولد نوزادی جدید، سفر مکه و کربلا، خرید خانه، برنده شدن در مسابقه‌ای کشوری، معلم نمونه شدن و... از جمله بهانه‌هایی است که اگر نه هر روز، بالاخره در هر هفته می‌توان یکی دو موردش را مشاهده کرد. یکی از همکاران فرهنگی که بدون رودربایستی اجازه داده است اسمش را بنویسم (آقای پوراسکندر از تهران)، می‌گفت: «در جایی کار می‌کردیم. شوخی شوخی برای تمامی ماه‌های اسفند، فروردین و اردیبهشت یک سال تحصیلی مناسبت راست و ریست کردیم و از همکاران صبحانه گرفتیم. البته خودم هم مجبور شدم به‌خاطر سالروز تولدم، قبول شدن پسرم در آزمون مدرسه تیزهوشان و نیز انتخابم به‌عنوان معلم نمونه مدرسه، سه بار صبحانه بدهم».

• از دیگر چالش‌های موجود در این زمینه، تمیزی ظرف و ظروف، چگونگی آماده شدن وسایل و مواد صبحانه و قرار داده شدن آن‌ها روی میز صبحانه و مسائلی از این دست است. بارها دیده شده است همکار محترم خدمتگزار، وسایل نظافت و دستمال خود را گوشه‌ای گذاشته و به‌صورت غیربهداشتی به بریدن نان و گوچه و خیار مشغول شده است. برخی از همکارانی که اساساً چیزی در مدرسه نمی‌خورند، جزو افرادی هستند که به این مسائل حساسیت بیشتری دارند و باید این حساسیت بهداشتی - نظافتی آن‌ها را به‌شدت در نظر گرفت.

• از چالش‌های دیگری که در این زمینه وجود

دارد، کوتاه بودن دست معاونان آموزشی، برخی از مربیان پرورشی و دست‌اندرکاران امور اجرایی مدرسه‌ها از صبحانه‌های آماده شده است. چرا که در اغلب مواقع این افراد در هنگام صبحانه خوردن بقیه همکاران، در حال حضور در جمع دانش‌آموزان و رتق‌و‌فتق کردن امور انضباطی هستند و وقتی سر سفره برمی‌گردند که تقریباً همه چیز خورده شده یا به هم ریخته است. تعیین زمان صبحانه برای این افراد و یا جدا کردن سهم آنان پیش از آغاز صبحانه بقیه همکاران شاید یکی از راه‌های رفع این چالش باشد.

یک مطایبه صبحانه‌ای

یکی از دوستانم می‌گوید: «سال‌های ۷۴ و ۱۳۷۵، مدتی سردبیر هفته‌نامه نگاه وزارت آموزش و پرورش بودم. قبل از من نگاه در هشت صفحه سیاه‌وسفید و به‌صورت ماهانه چاپ می‌شد. من که سردبیر شدم، مسئولان وقت را مجاب کردم که نگاه رنگی و هفتگی شود و تعداد صفحات آن به ۱۶ صفحه افزایش یابد. استقبال از نگاه خیلی خوب شد و علاوه بر وزیر وقت و مسئولان مربوطه، فرهنگیان هم از محتوای آن راضی بودند. روزی تلفنی به دفتر نشریه شد. کسی که پشت خط بود، از افزایش صفحات نگاه ابراز رضایت می‌کرد و می‌گفت با افزایش صفحات نگاه و هفتگی شدن آن، مشکل اساسی ما در مدرسه تقریباً حل شده است، ولی اگر تعداد صفحات را به ۲۴ برسانید، مشکل ما کاملاً حل خواهد شد.

نمی‌فهمیدم چه می‌گوید و منظورش از حل شدن تقریبی مشکلشان چیست. ذوق‌زده گفتم: «می‌شود مقداری بیشتر توضیح دهید؟»

آقای محترمی که پشت خط بود گفت: «کاغذ نگاه خیلی خوب است. ما صبح‌ها که در مدرسه صبحانه می‌خوریم، هر روز از یک ورق چهار صفحه‌ای نگاه برای قرار دادن نان و پنیرمان استفاده می‌کنیم. با ۱۶ صفحه‌ای و هفتگی شدن نگاه مشکل چهار روز ما حل شده است. اگر آن را ۲۴ صفحه‌ای کنید، برای دو روز دیگر هفته هم زیرانداز خواهیم داشت!»^۱

مطایبه لطیفی بود ولی نکته تلخی را در خود نهفته داشت: هر نشریه‌ای که از طرف آموزش و پرورش برای معلمان و مدارس منتشر می‌شود، در وهله اول باید به نیازهای مخاطبانش توجه داشته باشد؛ در غیر این صورت ممکن است استفاده‌های دیگری از آن به‌عمل آید.

یک نکته ظریف

برگزاری آیین‌های مذهبی در مدرسه‌ها و نهادینه کردن ارزش‌های دینی یکی از اولویت‌های اصلی ماست. در بسیاری از مدرسه‌ها، در صبح‌های خاصی از ایام هفته، مراسم زیارت عاشورا، قرائت دعای توسل،

ختم انعام و... برگزار می‌شود. بسیاری از این برنامه‌ها، با صرف صبحانه یا توزیع شربت و شیرینی یا خوراکی خاص همراه است که علاوه بر دانش‌آموزان، ممکن است معلمان هم از آن صرف کنند. تمام حساسیت‌های قبلی که ذکر شد، در مورد این قبیل صبحانه‌ها، صد چندان می‌شود.

در این قبیل موارد، باید دقت کرد هیچ‌یک از کارهای ما (از برگزاری مراسم تا توزیع صبحانه) کوچک‌ترین ایرادی نداشته باشد تا خدای نکرده کاری شبه‌ناک انجام نداده باشیم.^۲

پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. شیوه صبحانه خوردن همکاران و دانش‌آموزان در مدرسه شما چگونه است؟ آیا تاکنون در این زمینه با مشکلی روبه‌رو نبوده‌اید؟ به نظر شما بهترین روش کدام است؟ توضیح دهید.

۲. عده‌ای می‌گویند: «انرژی و توانی که یک تدریس درست و اصولی به مدت ۹۰ دقیقه لازم دارد، درست به اندازه صعود یک کوه‌نورد به قله‌ای ۱۵۰۰ متری است». به نظر شما اگر تغذیه صحیح میان‌روزی همکاران دچار اختلال شود، آن‌ها در صعود خود با چه مشکلاتی روبه‌رو خواهند شد؟

آیا موافقت صبحانه خوردن همکاران را در طبقه‌بندی نظریه‌های مدیریتی، در ذیل نظریه انگیزشی - بهداشتی «هرزبرگ» قرار دهیم؟ در این مورد با مراجعه به کتاب‌های مدیریتی^۳ تحقیق کنید.

۳. هفت چالش ذکر شده در متن مطالعه موردی را بار دیگر بخوانید و راه‌حل‌های اصلاحی خودتان را برای رفع این چالش‌ها ارائه دهید.

۴. به نظر شما گسترده شدن بساط صبحانه (و ایضاً نهار) در مدرسه، تا چه اندازه می‌تواند موجب بروز همدلی و انسجام سازمانی یا برعکس ایجاد اختلال در کار مدیریت مدرسه و حتی جابه‌جایی نیروها شود؟ هر یک را با فرضیات و احتمالات ممکن بشکافید و تحلیل کنید.

خب، خسته نباشید. با یک کاسه عدسی داغ چطورید؟ رویش دارچین و گل‌پر بریزیم یا همین‌طور خالی می‌خورید؟ البته لیمو هم داریم. عدسی‌هایتان را که خوردید، کلاس‌ها آماده است؛ لطفاً یک مقدار سریع‌تر.

پی‌نوشت

۱. برای آشنایی با ویژگی‌های هفته‌نامه نگاه در این برهه زمانی نگاه کنید به: نگاه و تفاوت در نوع نگاه. هفته‌نامه نگاه پنج‌شنبه، شماره ۳۰، تهران، ۱۳۹۱.

۲. برای برپایی یک مراسم مذهبی شاداب نگاه کنید به: محرم در بابا باغی. ماهنامه رشد معلم، تهران، دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی، آذر ماه ۱۳۹۰.

۳. یکی از جامع‌ترین کتاب‌ها در این زمینه کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار نوشته ناصر میرسپاسی است.

شیوه صبحانه خوردن همکاران و دانش‌آموزان در مدرسه شما چگونه است؟ آیا تاکنون در این زمینه با مشکلی روبه‌رو نبوده‌اید؟



بهداشت روان

نشریه مدرسه طدره

مونس یازوکی

روز اول مهر بچه‌ها، همکاران، مدیر و مستخدم مدرسه همه و همه شاد بودند. انگار انرژی مضاعفی داشتند. معاون مدرسه از خنده بچه‌ها ناراحت نبود. بچه‌ها دور مدیر حلقه زده بودند. همکاران از تابستان و مسافرت‌هایی که کرده بودند، حرف می‌زدند. مدرسه نشاط خاصی داشت.

آن روز گذشت. داشتم فکر می کردم چه تفاوتی بین روز اول مهر و بقیه روزهای سال تحصیلی وجود دارد. چرا این شادی، انرژی و نشاط تا پایان سال همراه ما نیست؟ آیا مدیر مدرسه نقش مهم تری برای حفظ این سرزندگی و طراوت روزهای اول سال تحصیلی ندارد؟ روشن است که هدف مدیر هر مجموعه ای افزایش بهره وری و کیفیت برای پیشرفت آن مجموعه است. همه ما می دانیم مدیران در سازمان مدرسه وظایفی چون برنامه ریزی، سازمان دهی، نظارت و کنترل، برقراری ارتباط، هدایت و تصمیم گیری دارند. البته در سال های اخیر اصطلاح ها و مفاهیم جدیدی در مدیریت متداول شده اند که از جمله آن ها «ابزارهای مدیریتی» است. یکی از ابزارهایی که می توان آن را هم ابزار شخصی و هم ابزار سازمانی تلقی کرد، موضوع «نشاط» و «روحیه» معلمان و شاگردان است.

«محیط کار در سازمان های امروزی انسان را به سوی فقر روانی سوق می دهد. به منظور مقابله با این روند، انسان ها از حضور عشق در کار و روح در فضای کاری سخن می گویند. هر کسی عمیقاً دوست دارد به کاری بپردازد که شاد، پرمفهوم و برخوردار از مهارت باشد. هر کسی دوست دارد که به بخشی تعلق داشته باشد، سهیم شود، با اهمیت باشد و تمایزی به وجود آورد» (کانفیلد و میلر، ۱۹۹۹).

در کتابخانه شخصی ام کتاب هایی را که در مورد نشاط، روحیه و عوامل مؤثر بر موفقیت بود، ورق می زدم. نتیجه گرفتم اکثر منابع بر این باورند که ایجاد نشاط عبارت است از پدید آوردن بستر و فضایی که به تولید انرژی، طراوت و شادمانی در خود و دیگران بینجامد؛ به نحوی که بتوان با سبکی، چالاکی و احساس انرژی برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد نظر تلاش کرد. به وجود آوردن این فضا متأثر از رعایت عوامل شغلی، سازمانی، مدیریتی و رفاهی است.

«از جمله وظایف مدیریت، پدید آوردن فضا برای فعالیت و بستر سازی به منظور شکوفایی استعداد های انسان به منظور تحقق اهداف است. در این راستا، دیدگاه تولید نشاط در نیروها بر این استوار است که فرد می تواند با موفقیت شغلی، اجتماعی، خانوادگی، مادی و معنوی خود با انتخاب بهترین نگرش، لذت معنوی - عرفانی کافی ببرد و در ابعاد متفاوت به نحوی مؤثر رشد کند؛ یعنی اگر تفکرات و اندیشه ها مثبت شوند، آن وقت زندگی برای انسان معنای دیگری پیدا می کند» (پورجعفری، ۱۳۷۹). نظام آموزشی ما چند سالی است که استانداردهایی را به اشکال مختلف تجربه می کند و برای جهش بزرگ به سوی نشاط، روحیه، بهره وری، خلاقیت و کارآفرینی که ضرورت های شرایط خاص زمانی هستند، آماده می شود. این مفاهیم برای مدیران ایرانی ناشناخته نیستند، لیکن آشنایی دقیق با آن ها

مقدمه و لازمه پیشرفت عمیق و ساختاری در نظام های مدیریتی است. در واقع با پذیرش نظام نشاط، جامعه به مرحله ای وارد می شود که می باید فاصله کشور را با دنیای پیشرفته به حداقل ممکن کاهش دهد و تلاش کند در مدت زمان معقولی این فاصله را نیز از بین ببرد تا بتواند از اصیل ترین منبع در دسترس خود، یعنی «منابع انسانی»، استفاده مطلوب تری کند.

بسیاری از اصولی که امروز در قالب شیوه های جدید برای ایجاد و مدیریت سازمان (مدرسه) خلاق و پویا توصیه می شوند، یعنی جلب مشتری (شاگردان)، به حداقل رساندن مشکلات، مدیریت کارآفرینی، نشاط و روحیه در محیط کاری و...، در فرهنگ ایران سابقه دارند؛ که باید برای احیای این ارزش ها به گونه ای علمی و روشمند کوشید.

«هر منبع انرژی به مرور زمان رو به کاهش می گذارد و گرایش به ضعف دارد. این یک اصل و قانون در طبیعت است. انسان هم یک منبع انرژی روانی، فکری و جسمی است، یعنی قانون کاهش انرژی برای او هم صادق است. اما در مقابل کاهش انرژی، بازیابی و تولید مجدد آن امکان پذیر است که در ادبیات مدیریت و نظریه سیستم ها به آن **آنتروپی منفی** (مقابله با انهدام و بی نظمی و کاهش انرژی) گفته می شود» (همان).

«فشارهای عصبی و روانی که به اصطلاح تنش نامیده می شوند، در زندگی روزانه ما به طور فراوان مشاهده می شوند. دنیای صنعتی و فراصنعتی گرفتاری های فراوانی به بار آورده است. نگرانی افراد نسبت به کار، مشکلات اجتماعی، وضع اقتصادی و نیازهای گوناگون، انتظارات و توقعات سازمان از کارمندان، پیشرفت فناوری و نگرانی و بیم از کهنه شدن معلومات و اطلاعات، مشکلات مدیریت و توقعات کارکنان، همگی سبب می شوند که فرد از لحظه بیداری در بامداد تا هنگام آرامیدن در شامگاه، همواره دچار فشارها، نگرانی ها، بیم ها و امیدهای گوناگونی باشد که گاه با ظرفیت بدنی، عصبی و روانی وی متناسب است و گاه با آن سازگار نیست. مجموعه چنین حالت ها و فشارهای ناشی از آن ها در اصطلاح تنش نامیده می شود» (دقیقی و فرهنگی، ۱۳۷۹).

منابع علمی سلسله عواملی را در زمینه های متعددی مطرح کرده اند که می توانند در ایجاد نشاط افراد دخالت داشته باشند. عوامل مزبور را می توان به صورت زیر طبقه بندی کرد:

● عوامل شغلی

سلسله عواملی هستند که در شیوه یا روند اجرای کارها اثر می گذارند و به ایجاد ویژگی های خاص در شغل فرد منجر می شوند. این عوامل میزان رضایت فرد را از شغل تغییر می دهند، در ایجاد احساس امنیت یا نبود آن

● عوامل رفاهی

آن سلسله از عواملی را گویند که توجه به آن‌ها باعث تأمین رفاه فرد و خانواده، و بهبود در بهداشت جسمی و روحی افراد می‌شود و متأثر از ویژگی‌های فرهنگی هستند؛ «یجاد شرایطی که کارکنان سازمان با اعتقاد قلبی و با صمیمیت برای خود و همکاران خویش احترام قائل باشند و این‌گونه احساس احترام به خویش و دیگران را در رفتار و اعمال خود نیز آشکار سازند» (دقیقی و فرهنگی، ۱۳۷۹).

هر کسی که کار می‌کند، حق دارد مزد منصفانه و رضایت‌بخشی دریافت کند که زندگی او و خانواده‌اش را موافق شأن و کرامت انسانی تأمین کند و رفاه وی در صورت لزوم با دیگر وسایل حمایت اجتماعی کامل شود اما مشکلات اقتصادی و مالی معلمان همیشه همراه آن‌ها بوده است. وقتی به گذشته تحولات رفاهی و حقوقی معلمان نگاه می‌کنیم، درمی‌یابیم که وزرای آموزش و پرورش همگی برای افزایش حقوق و امور رفاهی کوشیده‌اند اما تنها عاملی که می‌تواند در این زمینه به معلمان کمک کند، مدیریت صحیح مالی از سوی خود معلمان است. معلمان ژاپنی با داشتن حقوق‌های مکفی با دوجرخه به مدرسه می‌روند اما اغلب همکاران ما با خریدن ماشین اقساطی ذهن خود را مشغول می‌کنند یا با خریدن لوازم غیرضروری نشان می‌دهند که برنامه مالی مشخصی ندارند.

شاید مدیر مدرسه نتواند به‌طور مستقیم در این زمینه نقشی داشته باشد، اما با ارائه الگوی موفق می‌تواند نشاط را تا پایان سال تحصیلی حفظ کند. به‌رحال، این موضوع که اول مهرماه همه بانشاط، سرزنده و پرنرژی هستند، اما به مرور زمان انرژی‌شان کاهش می‌یابد، در هر مدرسه از ریشه‌ها و عوامل گوناگونی نشئت می‌گیرد که می‌تواند موضوع بحثی برای شورای دبیران باشد.

پی‌نوشت

1. Delight
2. Moral

منابع

۱. کانفیلد، جک و میلر، ژاکلین. شور و شوق در محیط کار. ترجمه عباس چینی و نگین صراف. پیکان، چاپ اول. تهران. ۱۳۷۹.
۲. پورجعفری، محمدکاظم. مدیریت نشاط‌انگیز. دوره مدیریت شرکت خدمات علمی و صنعتی تهران. خرداد ۱۳۷۹.
۳. دقیقی، رضا و فرهنگی، علی‌اکبر. تنش در محیط کار. ترجمه عباس چینی و نگین صراف. پیکان، چاپ اول. تهران. ۱۳۷۹.
۴. راس و رندال آر، و آلتمایر، الیزابت ام. استرس شغلی، ترجمه غلامرضا خواجه‌پور. سازمان مدیریت صنعتی. چاپ اول. تهران. ۱۳۷۷.
۵. رابینز، استیفن پی. رفتار سازمانی (ج اول). علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ اول. تهران. ۱۳۷۸.

نسبت به شغل نقش دارند، و به غنی شدن یا کم‌ارزش جلوه یافتن شغل از نظر شاغل منجر می‌شوند که آن‌ها را می‌توان در قالب «رضایت»، «امنیت» و «غنی‌سازی» شغلی مشاهده کرد. شغل معلمی یا به عبارتی دقیق‌تر، «هنر معلمی» فن و مهارتی است که به آرامش و امنیت روانی نیاز دارد. مدیر می‌تواند از طریق تعامل، جوانب و ویژگی‌های خاص معلمی را به نمایش بگذارد و به‌صورت رفتارهای کلامی و غیرکلامی (که معمولاً شیوه‌های غیرمستقیم از اثربخشی بیشتری برخوردار است)، به امنیت و آرامش معلمان کمک کند.

● عوامل سازمانی

بیشتر کارها در بافت سازمان انجام می‌شوند. کارشناسان «رفتار سازمانی» و «توسعه سازمانی» نیز برای دریافت تأثیرهایی که سازمان در کار دارد، نقش سازمان را در کانون توجه خود قرار داده‌اند. از سوی دیگر، استرس شغلی با شماری از ویژگی‌های مربوط به سازمان نیز بستگی دارد (راس و آلتمایر، ۱۹۹۷).

عوامل سازمانی آن‌دسته از عواملی هستند که با دخالت خویش باعث پیشرفت روزافزون سازمان توسط کارکنان می‌شوند. این عوامل دارای ابعاد مالی، آموزشی و محیطی هستند. مدیر می‌تواند با توجه به ظرفیت‌ها و اختیارات برای هر یک از ابعاد مالی، آموزشی و محیطی برنامه‌ای اجرایی تدوین کند. تشویق‌ها، آموزش‌ها، کنفرانس‌های درون مدرسه‌ای، نشست‌های تخصصی، رنگ‌آمیزی مدرسه و مشارکت دانش‌آموزان در نظافت و اداره مدرسه از جمله راهکارهای اجرایی هستند.

● عوامل مدیریتی

«مدیریت می‌کوشد رفتار کارکنان را بهبود بخشد. این کار در اثربخشی مدیریت اهمیت بسزایی دارد. اگر مدیران بتوانند به‌گونه‌ای مثبت با نیروهای انسانی برخورد کنند، موجب خلاقیت و نوآوری بیشتر در سازمان خواهند شد و با استفاده از دیدگاه‌های متفاوت کارکنان، فرایند تصمیم‌گیری‌ها را بهبود می‌بخشند» (رابینز، ۱۹۹۸).

عوامل مدیریتی دخیل در هدایت و بسیج معلمان برای تغییر در اثربخشی تلاش‌ها و نیز تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده مدرسه، از جمله عوامل مرتبط با مدیریت مدرسه هستند. چگونگی به مشارکت طلبیدن معلمان، تبعاتی که در اثر ویژگی‌های شخصیتی مدیر در فضای کاری به‌جامی‌ماند، گونه‌های متفاوت حمایت‌های مدیریتی که به اشکال متفاوت باعث تغییر در آهنگ و کیفیت کار معلمان و حتی دانش‌آموزان می‌شوند، و اینکه مدیر فردی خودمحور است یا کارها را براساس اصول مدیریت مشارکتی و رهبری، هدایت می‌کند و انجام می‌دهد، عواملی مدیریتی هستند که در نشاط



زبان طراحی مدرسه

مترجم: ثمانه ایروانی
ناشر: راهدان (تهران ۸۸۶۹۹۱۸۶-۰۲۱)
نوبت چاپ: سوم، ۱۳۹۱
قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال

اینکه در آینده ساختن مدرسه‌های امروزی متوقف می‌شود یا نه، بستگی به گذشت زمان و مطالعات بسیار دارد اما تا همین جا نیز روشن است که شکل معمول مدرسه‌ها، با توجه به شرایط آموزشی، روز به روز تغییر می‌کند. امروزه دیگر مدرسه‌ها به مکان‌هایی با تشخیص و سرشار از معنا تبدیل شده‌اند و معلمان و مربیان نمی‌توانند در آن‌ها صرفاً به اهمیت برنامه‌های آموزشی تکیه کنند. به عبارت دیگر، امروزه حتی طراحی ساختمان و شاخصه‌های فیزیکی و محیطی مدرسه هم به کمک آموزش شتافته است.

در این مسیر طراحان و معماران نوگرا وارد عرصه شده‌اند تا با استفاده از عناصر گرافیکی و طراحی سازه‌های بدیع، آموزشگاه را به محلی روح‌انگیز و فضایی جان‌افزا بدل کنند.

الگوهای طراحی برای مدرسه‌های قرن ۲۱ در قالب کتاب «زبان طراحی مدرسه» به این موضوع می‌پردازد که در محیط‌های جدید آموزشی، روش یادگیری متفاوت و اثرگذارتر خواهد شد. در این محیط‌ها به وجود فضاهای دنج و فراخ، استفاده از نور طبیعی، تهویه طبیعی، نشانه‌های محلی، صندلی یا نیمکت‌های نرم، ارتباطات و محیط‌های غیررسمی و... اصرار شده و به احساس خانه بودن مدرسه و فراگیری مهارت‌های اساسی زندگی در عرصه‌های آزمایشگاهی و میدانی توجه خاص شده است. مترجم کتاب که دانش‌آموخته ارشد رشته معماری و نماینده شرکت بین‌المللی FNI در طراحی و ساخت مدارس خلاق است، در مقدمه کتاب، نظرات بسیاری از معماران و طراحان برتر را به‌عنوان نمونه آورده است. او می‌گوید: جهان واقعی آدم‌ها را باید با ساختمان‌ها و فضاهایی که در آن‌ها زندگی می‌کنند، یکجا دید. توجه به نشانه‌های معماری و چشم‌اندازها می‌گوید که انسان در چه مکان‌هایی احساسی خوشایند دارد و از نظر معنوی در آن‌ها ارتقا می‌یابد. در نهایت، معماری مدرسه یا ساختار کالبدی آن باید طوری باشد که بتواند امکان یادگیری را در ابعاد مطالعه مستقل، کار گروهی، آموزش انفرادی، آموزش پروژه‌محور و از راه دور، تحقیق از طریق شبکه‌های ارتباطی پرسرعت و نمایش کارهای دانش‌آموزی و با تأکید بر دوستی با طبیعت و خدمت‌رسانی و... نشان دهد.

ثمانه ایروانی تاکنون مقالاتی به زبان‌های فارسی و انگلیسی در زمینه مدارس ایران و مشکلات معماری آن به چاپ رسانده است.



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 می‌شود.

مجله‌های دانش‌آموزی

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

- رشد کودک** (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 مدرسه 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 فنی و حرفه‌ای و کار و دانش • رشد آموزش پیش دبستانی

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 - ۰۲۱

با همراه تان

با چند شماره تأخیر، با بخش با همراهان در خدمت شما هستیم. خوشبختانه در دوره جدید بسیاری از نامه‌ها و نوشته‌ها از طریق پست الکترونیکی به دستمان رسید که مزیت‌های زیادی دارد، از جمله صرفه‌جویی در وقت، امکان اعلام وصول نامه‌های رسیده، تسریع در داوری مقالات و اعلام نتیجه و ... که از این بابت از شما سپاسگزاریم. از همه کسانی که مایل‌اند نوشته‌ها و آثار خود را برای مجله ارسال کنند خواهشمندیم، حتما شرایط ارسال مقاله را که در شناسنامه (ستون افقی زیر فهرست) مجله آمده است به‌طور دقیق مطالعه کنند. همچنین مشخصات کامل و شماره تماس خود را نیز حتماً قید نمایند.

مقالات و نوشته‌های دوستانی که نام آن‌ها را می‌آوریم، به دستمان رسید. متأسفانه به علت حجم کم مجله، میزان، 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.

معصومه محمدیان، آموزگار پایه اول دبستان شهید ولی‌زاده، استان مازندران؛ زهرا اکبرزاده، مدیر دبستان شهید سوهانیان، بابل؛ محمد خلیلی شله‌پران، اهر؛ سیروس سورگی، خراسان رضوی؛ سید علی سیادت و رضا عقیلی، اصفهان؛ زهرا اکبرزاده، کارشناس تکنولوژی و گروه‌های آموزشی، منطقه بستان‌آباد؛ سعیده سروش، آموزگار، زرنده؛ مینا زارع‌دار، هنرآموز هنرستان کاردانش و فنی و حرفه‌ای، تهران؛ اصغر محمودی، دبیر، مرند آذربایجان شرقی؛ مریم نظیفی نائینی، منطقه ۴ استان تهران؛ احمد مستوفی و سارا قائمی، قروه کردستان؛ مجتبی نصرآبادی، مدیر دبستان شهید علی خداکرمپور، سیرجان؛ علی کاظمی تازه‌کندی و بهمن جبراییلی، کارشناسان آموزش ابتدایی اداره آموزش و پرورش، ارومیه؛ زهرا امیرآتشانی و رویا توکلی؛ داود قرچالو و سیده رقیه موسوی مرادی؛ نسرين حسینی، مشاور، کمیجان، استان مرکزی؛ محمدفایق مجیدی؛ سید علیرضا هوشی‌السادات و محسن شاکری، تهران؛ مهدی صداقت‌پیشه، شهرستان خمیر، استان هرمزگان؛ بتول باقریان، معاون آموزشگاه عترت ۲، دبیر، رشت‌خوار خراسان رضوی؛ محبوبه معمارباشی؛ صدیقه شریعتی‌فر؛ حسن رحمان‌پور، دبیر، رشت‌خوار؛ فریبا مؤیدنیا، خوی؛ زهرا رضایی‌کمال، تهران؛ زهرا و زهره اکبرزاده؛ کریم قاسمی، کارشناس تکنولوژی و گروه‌های آموزشی، بستان‌آباد؛ حسن رحیمی‌فرد، معاون آموزشی و مدرس، کرج؛ رقیه نقی‌اوغلو، مدیر دبستان شهید قاضی طباطبایی، خوی آذربایجان غربی.



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.rushdmag.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:

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

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

امضاء:

- نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- وبگاه مجلات رشد: www.rushdmag.ir
- اشتراک مجله: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶/۷۷۳۵۱۱۰/۷۷۳۹۷۱۳-۱۴

- هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۳۰۰/۰۰۰ ریال
- هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۳۰۰/۰۰۰ ریال