

مدیریت مدرسه

دوره دوازدهم | دی ۱۳۹۲ | شمارهٔ بی در پی ۹۷ | ۳۲ صفحه | ۵۰۰۰ ریال

ماهنامهٔ آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی

مدیرمسئول:

محمد ناصری

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی:

داوود محمدی، دکتر عبدالله انصاری

صادق صادق پور، دکتر محرم آقازاده

دکتر نوریه شادالویی

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سیدحامد الحسینی

❖ مرغ همسایه همیشه غاز نیست ❖ سردبیر ۲

❖ زکات تجربه ❖ سمانه آزاد ۳

❖ مدیریت اسلامی با رویکرد نظری اخلاق ❖ مجید علی محمدی ۶

❖ فرهنگ مدرسه را آماده تحول کنیم ❖ محمد دشتی ۸

❖ پنج دقیقه حرف حساب ❖ مجید درخشانی ۱۳

❖ نقش مدیر در مدیریت ❖ علیرضا غلامی ۱۴

❖ به اشخاص صفتی بایسته بدهید ❖ شهلا فهیمی ۱۶

❖ موفقیت کیلویی چند؟ ❖ ناصر نوروزی ۱۸

❖ ارتباط بین انسانی بر اساس مفهوم ارتباط ❖ روح‌الله مظفری پور ۲۲

❖ ترغیب معلمان به کاربرد فاوا در تدریس: بررسی موانع ❖ لیلا سادات علوی ۲۶

❖ چی شد که این جوری شد؟ ❖ ناهید پاک آیین ۲۸

❖ هدیهٔ مهربانی ❖ ابراهیم قاسم‌نژاد ۳۰

❖ کتاب‌خانهٔ مدیریت مدرسه ❖ ۳۲



عکس روی جلد: اعظم لاریجانی

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

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

مرغ همسایه همیشه غاز نیست!

|| سردبیر ||

آنان را نزد دیگران حقیر می‌انگارند، در معرفی آنان از واژه‌ها صرفه‌جویی می‌کنند و تشویق و تکریمشان را به اصطلاح اسراف می‌پندارند، «مرغ همسایه برایشان غاز است»!

قدر داشته‌هایمان را بدانیم و از ضعف‌ها و محدودیت‌ها آوار نسازیم. به محض یافتن همکار جدید، همکار قدیمی را فراموش نکنیم، در بازدید از سازمان‌های مشابه دیگر، ظواهر چشمانمان را پر نکنند و با ارزیابی و قضاوت دیگران دچار توهم و خودفراموشی نشویم.

البته قید «همیشه» را درست شنیدید. هستند افرادی که لایق‌تر و توانمندترند و می‌توانند سازمان را در رسیدن به اهدافش بهتر یاری دهند. لذا باید حلقه اطرافمان را وسیع‌تر کنیم، توره‌های دانه درشت پهن کنیم و بزرگ‌ترها و توانمندترها را به خدمت بگیریم. اما حواسمان به این نکته ظریف باشد که «به خدمت گرفتن دیگران به قیمت دوراندختن همکاران لایقی که سال‌ها در نزدیکی مان به کار مشغول‌اند نباشد».

وقتی نگاهمان به بیرون دوخته است، مدام در انتظار آمدن افراد و امکانات لحظه‌شماری می‌کنیم و کمتر قدردان آنچه داریم هستیم، «مرغ همسایه را غاز می‌بینیم»! آنگاه که اطرافیانمان را احترام نمی‌کنیم و کسانی را که دیده می‌شوند نادیده می‌انگاریم، «مرغ همسایه را غاز که سهل است، شترمرغ می‌بینیم»! اگر چه لازم است به بیرون و جامعه اطراف خود نیز نگاهی داشته باشیم و خود را در حلقه اول آشنایان و نزدیکان گرفتار نسازیم و کسانی را ببینیم که کمتر دیده می‌شوند یا دوست ندارند خودشان را در معرض دید قرار دهند، لکن حواسمان باشد به محض یافتن افراد جدید، همکاری را که سال‌ها در کنارمان تجربه اندوخته و دانش سازمانی و محیطی آموخته‌اند، با داشته‌ها و نداشته‌ها و فراز و فرودهای سازمانی ساخته‌اند و تجربه‌های زیسته فراوانی کسب کرده‌اند، به فراموشی نسپاریم. توانایی‌های دیگران را به رخ آنان نکشیم و تحقیرشان نکنیم. کسانی که غالباً هم‌سازمانی‌های خود را کوچک می‌پندارند و

سمانه آزاد

زکات تجربه

بسیج خانه و مدرسه

سیمین ارزانی
مدیر دبیرستان زینب
شهرستان ابرکوه، استان یزد
دارای ۲۸ سال سابقه خدمت
در آموزش و پرورش و
۱۸ سال سابقه مدیریت



همواره رابطه میان مدرسه و خانه از جمله مهم‌ترین موضوعاتی بوده است که دست‌اندرکاران آموزش و پرورش بر آن تأکید داشته‌اند. واقعیت این است که خانه و خانواده نخستین پایگاه آموزشی و تربیتی کودکان است که اگر اهداف تربیتی‌اش با مدرسه همسو نباشد، کودک و دانش‌آموز را دچار دوگانگی تربیتی می‌کند. ارتباط مؤثر و مداوم خانه و مدرسه با یکدیگر می‌تواند در تعریف اهداف تربیتی و روش تحقق آن راهگشا باشد. از این رو، **سیمین ارزانی**، مدیر دبیرستان زینب شهرستان ابرکوه، سال‌هاست ارتباط والدین با معلمان و مشاوران مدرسه‌اش را از اولویتهای کاری خود قرار داده است و طی برنامه‌ای از این ارتباط برای حل مشکلات استفاده می‌کند. او درباره این طرح به **رشد مدیریت مدرسه** چنین گفت:

«حدود ۱۲ سال از آغاز طرح ارتباط والدین و مدرسه می‌گذرد. در این طرح ما یعنی معلم، مشاور و معاونان آموزشی و پرورشی، رفتارهای تربیتی و تحصیلی تک دانش‌آموزان را بررسی و ارزیابی می‌کنیم. به این ترتیب که همواره نمره‌های آزمون‌ها و همچنین رفتارهای دانش‌آموزان در کلاس را بررسی می‌کنیم. البته در این راه از معلمان هم کمک بسیاری می‌گیریم. پس از آن، در هر روز از والدین چند نفر از دانش‌آموزان دعوت می‌کنیم درباره وضعیت تحصیلی و رفتاری فرزندانشان صحبت کنیم. در واقع، در این طرح نه تنها والدین دانش‌آموزانی که مشکل دارند، بلکه والدین بقیه دانش‌آموزان را هم دعوت می‌کنیم تا از پیشرفت تحصیلی فرزندانشان اطلاع یابند. در این میان، مشکل دانش‌آموزی که دچار افت تحصیلی یا مشکل رفتاری باشد نیز با والدینش در میان گذاشته می‌شود. به این ترتیب، مشکل ریشه‌یابی و حل آن نیز راحت‌تر می‌شود، چرا که هم مدرسه و هم خانواده در جریان آن قرار دارند.

بسیاری از مشکلات رفتاری دانش‌آموزان در رفتارهای خانوادگی آن‌ها ریشه دارد. در این جلسات، ریشه بسیاری از این رفتارها شناسایی و با کمک مشاور مدرسه حل شد. در واقع، ما توجه والدین را بیش از پیش به مشکل فرزندشان جلب می‌کنیم تا برای حل آن با مدرسه هماهنگ و همسو باشند. براساس این طرح، همه کادر مدرسه و خانواده با هم بسیج می‌شوند تا با برنامه‌ای مشترک مشکلات را حل کنند، به این ترتیب، اهداف تربیتی مدرسه نیز تحقق می‌یابد.»

این شماره نیز با چند تجربه گران‌بهای همکاران آشنا می‌شوید. 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! دو راه راحت برای فرستادن تجربه‌هایتان هم رایانامه و نامه است. پست الکترونیک و نشانی دفتر مجله نیز در شناسنامه مجله درج شده است. منتظر تان هستیم!



علاءالدین بنفشی

مدیر دبستان محمدتقی داورپناه
شهر بانه استان کردستان
دارای ۲۱ سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش
۱۷ سال سابقه مدیریت آموزگاری و ۲ سال سابقه مدیریت مستقل



ارتقای مطالعه با هم‌یار مطالعاتی دانش آموز

بنویسند و به معلمانشان تحویل دهند. به این ترتیب، دانش آموزان با شناسنامه کتاب هم آشنا می‌شوند. پس از آن، معلمان به کمک مدیر و معاون آموزشی، این فرم‌ها را بررسی می‌کنند و به دانش آموزان می‌گویند از میان کتاب‌هایی که خوانده‌اند یکی را انتخاب کنند و خلاصه‌ای از آن را در کلاس و در حضور جمع بیان کنند. به این ترتیب، دانش آموزان در جمع سخنرانی می‌کنند. این کار باعث تقویت اعتماد به نفس و فن بیان آن‌ها می‌شود.

این مدیر توضیح داد: «بعد از این مرحله، دانش آموز باید فرم شماره ۲ را پر کند که چند بند را شامل می‌شود، از جمله: زیباترین جمله کتاب از نظر دانش آموز، پیام کتاب، نتیجه کتاب، انتخاب نام دیگری برای کتاب، اگر جای نویسنده بودند و...»

هر یک از این بندها امتیاز مخصوص به خود را دارد که در نهایت با امتیاز بیان خلاصه در کلاس جمع می‌شود و نمرات برتر هر کلاس معرفی می‌شود. البته در همه این مراحل هم‌یار مطالعاتی دانش آموز باید در کنار او باشد و حتی هنگام ارائه خلاصه نیز در کلاس حضور داشته باشد. به همین منظور، فرم شماره ۳ را تدوین کردیم که در آن هم‌یار باید به سؤالاتی پاسخ دهد از جمله اینکه آیا دانش آموز هر پنج عنوان کتاب را خوانده است؟ آیا در انتخاب زیباترین جمله کتاب با او مشورت کرده است؟ آیا به پیام کتاب رسیده است؟ و...

همه این‌ها در کنار هم باعث می‌شوند نه تنها دانش آموز، بلکه فرد دیگری که می‌تواند دوست یا اعضای خانواده دانش آموز باشد نیز به مطالعه علاقه‌مند شود. از سوی دیگر، آشنایی دانش آموزان با شناسنامه کتاب، باعث می‌شود کتاب مناسب سن خود را تهیه کنند. در نهایت، با این طرح دانش آموزان با مطالعه عمیق آشنا می‌شوند، به‌طوری‌که می‌توانند نتیجه و پیام هر کتابی را که می‌خوانند دریافت کنند.

«هم‌یار مطالعاتی دانش آموز» برنامه‌ای برای مطالعه منسجم و هدفمند به‌منظور ایجاد علاقه به مطالعه کتاب‌های غیر درسی است که **علاءالدین بنفشی**، مدیر دبستان محمدتقی داورپناه شهر بانه، به اجرا درآورده است. این طرح اهداف دانشی، مهارتی و نگرشی متعددی را دنبال می‌کند که بنفشی در گفت‌وگو با رشد مدیریت مدرسه آن‌ها را تشریح کرد: «مطالعه غیردرسی ابزار انتقال فرهنگ و پیام، و بنیان رشد انسان است. یکی از اهداف آموزش و پرورش نیز اشاعه فرهنگ مطالعه میان دانش آموزان و خانواده‌هاست. از آنجا که فرهنگ مطالعه در منطقه ما ضعیف است، طرح هم‌یار مطالعاتی دانش آموز را برنامه‌ریزی کردم. اهداف دانشی این طرح عبارت بودند از: بالا بردن سطح معلومات عمومی دانش آموزان و خانواده‌ها و یادگیری مطالعه درست و عمیق کتاب. از اهداف نگرشی این طرح نیز می‌توان به ایجاد علاقه به مطالعه در دانش آموزان، معرفی کتاب به عنوان دوست و تبدیل مطالعه به عادت مثبت در خانواده اشاره کرد. در زمینه اهداف مهارتی نیز به کارگیری نکات مثبت کتاب در رفتار دانش آموز را دنبال می‌کردیم. البته گروه هدف این برنامه نه فقط دانش آموزان، بلکه خانواده‌ها هم بودند. براساس این طرح، هر یک از دانش آموزان باید فردی از خانواده یا دوستان را به عنوان هم‌یار مطالعاتی خود انتخاب کنند. هم‌یار می‌تواند از والدین، خواهر و برادر یا حتی دوستان باشد. سپس دانش آموز باید به کمک آموزگار خود پنج عنوان کتاب را از کتابخانه مدرسه یا کتابخانه کلاس انتخاب و طی مدت زمانی مشخص آن‌ها را مطالعه کند. البته برای اتمام کتاب‌ها در زمان مشخص شده سخت‌گیری نمی‌کنیم، چون هدف اصلی ما ایجاد علاقه به مطالعه است.

پس از آن، از بچه‌ها می‌خواهیم همه اطلاعات شناسنامه‌ای کتاب‌هایی را که خوانده‌اند در فرم شماره ۱



از آن پس دیگر کلاس هنر مدرسه به نقاشی محدود نشد و از آموزش الفبا و نت‌های موسیقی تا کاردستی و طراحی را شامل شد.

پیکاسو می‌گوید، هر کودکی هنرمند است. مسئله این است که چگونه پس از این که بزرگ شد، هنرمند باقی بماند. ثریا عظیمی با ایجاد اتاق هنر، بسیاری از دانش‌آموزانش را به سوی هنر سوق داده است تا هنرمند باقی بمانند: «یکی از مهم‌ترین نتایج ایجاد اتاق هنر، آشنا شدن دانش‌آموزان با رشته‌هایی هنری بود که تا آن زمان از آن‌ها بی‌اطلاع بودند. بسیاری از دانش‌آموزان پس از گذراندن کلاس هنر اذعان می‌کردند که می‌خواهند در آینده رشته‌ای هنری را به عنوان رشته تحصیلی خود انتخاب کنند. در واقع، اتاق هنر بستری برای کشف استعدادها و توانایی‌هایی هنری دانش‌آموزان و تجربه کار گروهی بود. در این کلاس، بسیاری از دانش‌آموزانی که نسبت به زنگ هنر منفعل و بی‌انگیزه بودند، انگیزه یافتند و توانایی‌های خود را شناختند. این موضوع می‌تواند در انتخاب مسیر زندگی دانش‌آموزان به آن‌ها کمک کند».

ثریا عظیمی

دبستان صمدنیلوفری شهرستان سقز استان کردستان

دارای ۲۱ سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش
۹ سال سابقه مدیریت



اتاق هنر برای هنرمندان کوچک

می‌گویند هنر نزد ایرانیان است و بس! البته هنر ایرانیان تنها به اقلیم هفت‌گانه هنر محدود نمی‌شود. گاه هنر ایرانی خود را در ایجاد بستری هر چند کوچک به نام «اتاق هنر» نشان می‌دهد؛ اتاقی که در آن دانش‌آموزان بتوانند از امکانات یکسان برای خلق آثار هنری خود و یادگیری الفبای هنر استفاده کنند. **ثریا عظیمی** مدیری است که کوشیده است با آگاهی از کاربردها و نتایج هنر بستری ایجاد کند تا دانش‌آموزان بتوانند در آن ساعتی را با هنر، و نه فقط نقاشی، بگذرانند. رشد مدیریت مدرسه درباره تجربه اتاق هنر با این مدیر گفت‌وگو کرده است:

«در دوره ابتدایی معمولاً توجه کمتری به درس هنر می‌شود. اکثر معلمان هم فعالیت و اطلاعات کمی در حوزه هنری دارند و بیشتر ساعات درس هنر تنها به نقاشی محدود می‌شود. همیشه در این فکر بودم که چگونه می‌توان به فعالیت‌های هنری بیشتری در مدرسه پرداخت تا اینکه به فکر ایجاد اتاق هنر در یکی از کلاس‌های خالی مدرسه افتادم. به این ترتیب که ابتدا با کمک اولیا و خیرین، کلاس را به وسایلی که برای کارهای هنری لازم است مجهز کردیم؛ مانند مداد رنگی، آبرنگ، کاغذهای رنگی و... هدف این بود که همه دانش‌آموزان بتوانند به صورت یکسان و یک اندازه از وسایل و تجهیزات استفاده کنند، چرا که همه دانش‌آموزان منطقه از لحاظ اقتصادی در یک سطح نبودند.

غیر از تجهیزات، ما به محتوایی متفاوت نیاز داشتیم تا دانش‌آموزان با هنرهایی غیر از نقاشی هم آشنا شوند. برای این کار مطالبی را همراه با عکس درباره معرفی هنرهای گوناگون از موسیقی تا سفالگری تهیه کردم تا هم معلمان و هم دانش‌آموزان از آن‌ها استفاده کنند. از آنجا که علاقه بسیاری به هنر دارم، گاهی اوقات خودم سر کلاس‌های هنر حاضر می‌شدم و در انجام کارهای هنری با بچه‌ها مشارکت می‌کردم.

چکیده

هدف از نگارش این مقاله تأکید بر مسائل اخلاقی در مدیریت اسلامی است؛ موضوعی که می‌تواند تفاوت‌های موجود در رویکردهای نظری میان مدیریت اسلامی و مدیریت غیراسلامی را به‌خوبی نشان دهد.

روش کار به‌گونه‌ای تطبیقی بوده و تلاش شده است که نظریات موجود در رویکرد نظری و در حوزه مدیریت اسلامی جمع‌آوری و پس از تحلیل اطلاعات، طبقه‌بندی نهایی ارائه شود.

در هر واحد آموزشی «مدیریت» مهم‌ترین عامل برای «تداوم موفقیت‌ها» و «رشد کیفی» است. مدیر باید از ویژگی‌های ایمان به خدا، تقوا، تعهد و تخصص در مدیریت و سعه صدر برخوردار باشد.

مدیریت اسلامی با ویژگی‌های هدایتگری و کمال‌گرایی محرک اصلی توسعه در جامعه اسلامی است؛ مدیریتی که از صدر اسلام تا امروز معرفی شده است.

مدیریت اسلامی

اصطلاح «مدیریت اسلامی» از ترکیب دو واژه درست شده است. مدیریت از نظر لغوی به معنای «مدیر بودن» و مدیر هم «داره‌کننده کار یا مؤسسه» است که در منابع لاتین با کلمه‌هایی چون management, direction و administration آمده است. واژه دوم اسلامی است که نشان می‌دهد این مدیریت در سایه احکام اسلام اعمال می‌شود. در منابع دینی و فرهنگ عرب از مدیریت با واژه «تدبیر» یاد شده است. برای مثال در آیات ۳ و ۳۱ «سوره یونس» داریم: «يَذْكُرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ»: خداوند کار را از آسمان تا زمین تدبیر می‌کند.

اهمیت نظریه‌پردازی در مدیریت

نظریه کارکردهای متفاوتی دارد. نظریات می‌توانند داده‌ها را گسترش دهند و جمع‌بندی آن‌ها را تا رسیدن به ساختاری منظم فراهم سازند.

ویژگی‌های نظریه خوب عبارتند از:

- با استفاده از نظریه مناسب می‌توان به درک عمیق‌تری از مشکلات دست یافت و راه‌حل‌های علمی مناسبی برای رفع آن‌ها ارائه داد.

- نظریه فرایند هوشمندی در راستای تحلیل موفقیت و شکست‌هاست.

- در اجرای برنامه‌های مختلف ارائه یک نظریه مناسب، مدیران را از «آزمون و خطا» دور می‌سازد.

مدیریت ارزشی از دیدگاه اسلام

برخی از ارزش‌های اسلام عبارت‌اند از:

● تمام انسان‌ها بنده خدا هستند.

در بینش توحیدی خدا مالک همه‌چیز است. این

بینش انسان را از طغیان باز می‌دارد.

«كَلَّا إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنَّا غَافِلٌ. أَلَمْ يَرَأْ أَنَّا سَخَّيْنَاهُ» (علق / ۶-۷): حقا به‌درستی که انسان سرکشی می‌کند؛ همین که خود را بی‌نیاز می‌بیند.

● بین انسان‌ها رابطه عاطفی و عمیق روحی و قلبی برقرار است.

اسلام تمام مؤمنان را خواهر و برادر دینی می‌داند. «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ» (حجرات / ۱۰).

امام علی(ع) می‌فرماید: «مردم دو دسته‌اند: دسته‌ای برادران دینی تو و دسته دیگر در آفرینش همانند تو هستند» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).

لذا در ارزش‌های اجتماعی اسلام دوازش عام وجود دارد که می‌توانند بر رفتارهای مدیریتی مؤثر باشند: ۱. احسان به انسان‌ها؛ ۲. عدل و قسط.

«إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ» (نحل / ۹۰).

مدیر در توزیع منابع و پاداش‌ها یا کیفرها نیز باید جانب عدالت را پیش گیرد و از موقعیت‌ها آگاه باشد (اشاره به خطبه ۱۶۴ نهج‌البلاغه).

رویکرد نظری اخلاق در مدیریت اسلامی

طبق این رویکرد، مدیر اسلامی شخصی است که مسئولیت و سرپرستی را به‌عنوان امانت الهی می‌پذیرد. حضرت علی(ع) در نامه‌ای خطاب به اشعث بن قیس می‌فرماید: «حکمرانی برای تو طعمه نیست، بلکه امانتی بر گردن توست. باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی» (نهج‌البلاغه، نامه ۵).

در اعتقادات مسلمانان، مقام دنیوی فانی است و

مدیریت اسلامی

با رویکرد نظری اخلاق

مجدید علی محمدی

دبیر و مدرس تربیت معلم و دانشگاه فرهنگیان، سبزوار



مدیریت اسلامی



آنچه می‌ماند اعمال خیر یا شر آدمی است. از منظر قرآن، خدا صاحب ملک و شوکت است و آن را به هر کس که بخواهد برای مدت مقرر و واگذار می‌کند. لذا، مدیر نباید خود را اسیر قید و بندهای مقام نماید.

علی(ع): «وَاتَّوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ تَوَكَّلْ الْإِنَابَةُ إِلَيْهِ» (نهج البلاغه، خطبة ۱۶۱).

در مکتب اسلام همه مسئول هستند: «کلکم راع و کلکم مَسْئُول» پایه‌های مدیریت اسلامی بر اصل نیت، توحید، ادای تکلیف و مسئول بودن همگانی طرح‌ریزی می‌شود. بنابراین، مدیریت اسلامی در پی کسب ارزش‌هاست.

ویژگی‌های مدیر مسلمان با رویکرد نظری اخلاق

الف) تعهد به اخلاق اسلامی

اگر مدیران با این دیدگاه به مسئولیت خود بنگرند که خدا عزت‌بخش و خوارکننده است، همواره می‌کوشند رضای حق را طلب کنند و نفس‌آماره را به تسلیم در برابر حقیقت وادارند و کسانی که در این راه پیروز شوند نزد خدا مقام شایسته‌ای دارند: «وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَ نَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ، فَإِنَّ الْجَنَّةَ هِيَ الْمَأْوَىٰ» (نازعات/۴۰ و ۴۱). شکیبایی در سختی‌ها، اقامه نماز، وفای به عهد، صداقت، تعادل و ساده‌زیستی، عفو و اغماض، مجاهدت در مسئولیت و تزکیه نفس، نمونه‌هایی از اخلاق اسلامی برای مدیران هستند.

صداقت از ویژگی‌های مدیران با گرایش انسان‌گرایانه است و اولین پیام برای مدیرانی که صداقت ندارند، پیداشدن بی‌اعتمادی در مجموعه آن‌هاست.

ب) داشتن اهلیت

مدیر واجد اهلیت باید صفاتی همچون تخصص، بینش، آگاهی و توانایی‌های اجرایی داشته باشد. مدیران با تهذیب‌نفس از خودپسندی فاصله می‌گیرند تا در سایه اندیشه‌های جمع‌گرایانه فرصت اشتباه را در مرحله اجرا به حداقل برسانند.

مدیر برای پیشبرد کارهایش باید در چارچوبی مشخص حرکت کند و شناخت این چارچوب‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. در مدیریت اسلامی:

الف) منزلت انسان حفظ می‌شود: در اسلام، انسان جایگاه خلیفه الهی را دارد، بنابراین منزلت انسان بر روش‌های مدیریتی حاکم است.

ب) قوانین الهی بر پایه عدل و احسان اجرا می‌شود: مدیر نمی‌تواند از وسایل غیرمشروع برای رسیدن به اهداف مدیریتی بهره گیرد؛ زیرا مدیر باید تقویت‌کننده معنویت در سایه کرامت انسانی باشد.

برای رشد و تعالی انسان باید در سایه اختیار برنامه‌ریزی کرد. انبیا نیز مدیریت جامعه را با ارج نهادن به ارزش‌های والای انسان به بهترین نحو به انجام می‌رسانند.

مدیریت مدرسه که بخشی از مدیریت فرهنگی جامعه است، نباید با الگوهای جبرگرایانه همراه شود.

«کانت» بر این باور است که هرکس وظیفه دارد با دیگران با احترام رفتار کند و احترام گذاشتن به دیگران نباید ابزاری شود برای دستیابی به هدفی دیگر.

مدیران اسلامی باید پیامبر(ص) را الگویی پسندیده قرار دهند و در جهت رضایت الهی گام بردارند: «لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ» (احزاب: ۲۱).

امروزه، جدیدترین نظریه‌ها در بخش مدیریت سازمان‌ها بر آن است که اداره سازمان‌ها را برعهده انسان‌هایی قرار دهند که بهترین قابلیت را داشته باشند و بتوانند ضعف‌ها را بشناسند و آن‌ها را به فرصت تبدیل کنند



نتیجه‌گیری

مدیران، مدیریت را حق خود نمی‌دانند بلکه حق را در خدمت به مردم و اعتلای اهداف عالی سازمانی می‌دانند. مدیر موفق با توکل به پروردگار و در مسیر حرمت قائل شدن برای انسان، راه‌های ناصواب را در مدیریت بسته می‌داند. مدیران اسلامی هنگام مشاهده ناهنجاری‌ها، گذشت و آرامش و اصلاح ساختار را مورد توجه دارند. سعه‌صدر را سرلوحه فعالیت خود قرار می‌دهند و از ریختن آبروی زیردستان یا خشم نابجا و تشبیه‌های نامناسب جلوگیری می‌کنند. این نوع برخورد، حاصل ایمان و معرفت انسان است. رضایت خلق الهی را رضایت الهی می‌دانند.

منابع

۱. قرآن کریم؛ ترجمه الهی قمشه‌ای.
۲. آریان‌پور کاشانی، منوچهر؛ فرهنگ پیشرو، جهان رایانه، ۱۳۸۸.
۳. احمدی، مسعود؛ مدیریت اسلامی (اصول، مبانی و الگوها)، پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۶.
۴. دراکر، پیتر؛ نظریه‌های نوین سازمان و مدیریت، مترجمان: محسن قدسی و مسعود نیازمند، پیام فردا، ۱۳۸۹.
۵. تورانی، حیدر و آقازاده، محرم؛ «روابط انسانی در مدرسه» (قسمت دوم)، مجله رشد مدیریت مدرسه، شماره پی‌درپی ۷۹ (دوره دهم)، آبان ۱۳۹۰.
۶. چاووشی، سیدکاظم؛ «بررسی رویکردهای نظری به مدیریت اسلامی»، پژوهش‌های میان‌رشته‌ای قرآن کریم (فصلنامه تخصصی سازمان فعالیت‌های قرآنی دانشجویان کشور)، شماره ۲، بهار ۸۸.
۷. حکیمی، محمدرضا؛ جامعه‌شناسی قرآنی، دلیل ما، چاپ هفتم، قم، ۱۳۸۲.
۸. دشتی، محمد؛ نهج البلاغه، طلوع مهر، چاپ سوم، ۱۳۸۴.
۹. مصطفی، رحیمی اردستانی؛ ترجمه المنجد، صبا، ۱۳۷۷.
۱۰. شفرتی، جی‌ام و استیون اوت؛ تئوری سازمان: اسطوره‌ها، مترجم: علی پارساییان، ۱۳۸۱.
۱۱. شفیع، عباس و همکاران؛ مدیریت در اسلام، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ چهارم، قم، ۱۳۸۵.
۱۲. شیخ حر عاملی، وسایل الشیعه، ج ۱۱.
۱۳. فرجاد، شهرزاد و مختاریان، فرانک؛ «تحقیق نظریه در مدیریت»، ماهنامه تربیت، سال هفدهم، شماره ۱۷۶.
۱۴. معین، محمد؛ فرهنگ فارسی، امیرکبیر، ۱۳۷۵.
۱۵. مجلسی، محمدباقر؛ بحارالانوار، ج ۷، مؤسسه الوفا، بیروت.

انبیا نیز مدیریت جامعه را با ارج نهادن به ارزش‌های والای انسان به بهترین نحو به انجام می‌رسانند





اشاره
در دو شماره قبل با نظرات و پیشنهادات شرکت کنندگان در میزگرد «بررسی راه‌های تسهیل در اجرای اسناد تحولی آموزش و پرورش» آشنا شدید. به دلیل طولانی بودن مباحث آن میزگرد، ادامه مباحث به این شماره موکول شد که آن را با هم می‌خوانیم.

محمد دشتی || تادیر نشده کاری باید کرد!

فرهنگ مدرسه را آماده تحول کنیم

واکاوی نقش مدیران مدارس و معلمان
در تسهیل اجرای اسناد تحولی
آموزش و پرورش
«قسمت سوم»

تحولی در اختیار ندارند و اگر بخواهند از اولیا هم کمک بگیرند، باید به هزاران سؤال و اشکال اداره و دفتر بررسی شکایات و ارزشیابی پاسخ دهند. درس پژوهش و تفکر درس خیلی خوبی است ولی امکانات و معلم مجرب می‌خواهد. یا در درس قرآن، سی دی مربوطه، تا آخر سال در اختیار ما قرار نگرفت. این‌ها اشکالات به‌ظاهر جزئی هستند که اجرای اسناد تحولی در گرو حل همین جزئیات است. البته باید کارهای اساسی‌تری هم صورت گیرد که همکاران محترم قبل از من به آن‌ها اشاره کردند، اما من چون موضوع را از دریچه اجرا و به‌عنوان مدیر مدرسه نگاه می‌کنم، به نظرم می‌رسد بی‌توجهی و نداشتن برنامه‌ریزی برای حل همین مشکلات این کار بزرگ را در اجرا با مشکلاتی روبه‌رو می‌کند که ممکن است اصل موضوع را دچار مشکل و چالش جدی کند. دکتر امانی به‌خوبی اشاره کردند که مدرسه محیط یادگیری است، اما انصافاً آیا می‌شود بدون بودجه و صرف هزینه‌ای هرچند اندک شرایط یادگیری مطلوب را فراهم کرد؟

آیا معلم قراردادی پایه ششم که هیچ دوره‌ای برای کارمعلمی ندیده است، می‌تواند در اجرای اسناد تحول بنیادین مؤثر باشد؟ در چنین فرضی، مدیر چه کاری می‌تواند بکند و چه برسر بچه‌های مردم می‌آید! این مواردی که بنده به آن‌ها اشاره کردم، چالش‌های مانع اجرای اسناد تحولی است و طبیعی است که رفع موانع، کار اجرای این اسناد ارزشمند را تسهیل خواهد کرد.

زهرانوروزی: مدیر دبستان نشاط منطقه ۴ تهران نیروی انسانی و هزینه‌های مورد نیاز این تحول در نظر گرفته نشده است
هر تغییر و تحولی مستلزم ایجاد بسترهای مناسب و آمادگی عناصر اصلی مجموعه است و لزوماً هزینه‌ها و بار مالی خاص خود را به‌دنبال خواهد داشت. اما متأسفانه باید گفت که نیروی انسانی و هزینه‌های مورد نیاز این تغییر، برای مدارس دولتی در نظر گرفته نشده است و معنایش این است که باوجود همه تلاش‌های ارزشمند صورت گرفته، اجرای این اسناد در عمل با مشکل و چالش روبه‌رو خواهد بود. برای مثال، اگر در جایی لازم است ما برای انجام یک امر تحولی، مثلاً در درس فناوری، از رایانه استفاده کنیم و عملاً رایانه‌ای در اختیار مدارس نباشد، تحولی هم صورت نخواهد گرفت. باید عرض کنم که برای این کار نیروی انسانی لازم در نظر گرفته نشده است. با توجه به موضوع جلسه باید بگویم که یکی از راه‌های تسهیل در اجرای این اسناد اختصاص نیروی انسانی و بودجه لازم به مدارس است. ما در مدارس پسرانه معلم پرورشی و معلم ورزشی مرد نداریم، در صورتی که دانش‌آموزان پسر در پایه ششم به معلم و مربی پرورشی و ورزش نیاز دارند.

اکثر مدیران ما پر انرژی و با انگیزه هستند
من اعتقاد دارم اکثر مدیران ما پر انرژی و با انگیزه هستند، اما امکانات و تجهیزات لازم را برای انجام امور



داشته باشد، ایجاد نشد. شاهد مثال حرف من هم این است که دقت کردم و دیدم امسال خروجی‌های ما از نظام ششم ابتدایی در درس ریاضی وضعیت خوبی ندارند و نتوانسته‌اند با متون آموزشی موجود، این درس را به‌عنوان یک درس پایه به‌خوبی فرا گیرند و نمره‌های ۱۲ و ۱۳ در کارنامه آن‌ها زیاد دیده می‌شود. معلمان ما هم مشکل دارند. همکاران من که به کلاس‌های مربوط به همین دوره‌های آموزشی برای نظام جدید رفته بودند، می‌گفتند وقتی پرسیدیم محتوای کتاب ریاضی پایه هفتم چیست، گفتند این کتاب ترکیبی از پایه‌های اول و دوم راهنمایی است و این یعنی فاجعه! در حالی که دانش آموز ما در پایه ششم در این درس می‌لنگد، چگونه خواهد توانست پایه هفتم را با چنین ترکیبی فرا بگیرد و همکار بنده به‌عنوان معلم باید چه زجری بکشد که به چنین دانش‌آموزی درس بدهد و او را به سطح قابل قبولی برساند.

موضوع دیگر هم این است که ما باید اهداف کلان و کلی را به اهداف جزئی‌تر و قابل دسترس‌تر تقسیم کنیم تا معلم و مدیر احساس نکنند که این اهداف با شرایط موجود قابل دستیابی نیست. یعنی اگر سند چشم‌انداز قله‌ای را به‌عنوان هدف آرمانی به من نشان می‌دهد، من مدیر باید بدانم که تا رسیدن به قله چه ایستگاه‌هایی را بر سر راه دارم و لازمه عبور از این ایستگاه‌ها و رسیدن به قله چیست؟

الیه حکیمی: مدیر مدرسه راهنمایی دهخدا، منطقه ۱ تهران باید با کمترین هزینه و خسارت به اجرای اسناد کمک کنیم

ما اکنون در وضعیتی هستیم که اجرای اسناد تحولی در آموزش و پرورش آغاز شده است. بدین لحاظ ما باید به دنبال راهکارهایی باشیم که با کمترین هزینه و خسارت به اجرای اسناد کمک کنیم.

به نظر می‌رسد، اگر ابتدا با آسیب‌شناسی وضعیت موجود، مشکلات را بشناسیم و آگاهانه برای حل آن‌ها اقدام کنیم، گام‌های مؤثری در مسیر تسهیل اجرای اسناد تحولی بر خواهیم داشت.

با توجه به سابقه‌ای ذهنی که من از بحث تحول داشتم و دوره سه روزه‌ای که در تابستان سال ۸۳ در اردوگاه شهید باهنر برگزار شده بود، گمان نمی‌کردیم به این زودی اجرای این اسناد عملیاتی شود. اما به هر تقدیر کار آغاز شد و با توجه به همین تعجیل، شاید کتاب‌های ما هنوز برای چنین هدف بزرگی با نظام همراه نباشند یا دبیران و معلمان ما، به‌خصوص در پایه‌های جدید، آمادگی لازم را برای همراهی با این طرح نداشته باشند.

به نظر بنده، اجرای نظام ۳-۳-۶ اقدامی عجولانه و شتابزده بود که زیرسازی مناسب و لازم را نداشت. به‌خاطر نبود بستر مناسب و پایه محکم، بنای رفیعی که استحکام لازم را برای حفظ، بقا و تأثیرگذاری مناسب



دیگری در دستور کار قرار گیرد. اسناد تحول همه بدون فرهنگ‌سازی در همه ابعاد و جنبه‌های آن قابلیت پیاده‌سازی و اجرا نخواهند داشت. یعنی تا باور و اعتقاد و یقین نسبت به کارآمدی این اسناد در نزد تک‌تک افراد مجری و مؤثر ایجاد نشود و آن را به‌عنوان فرهنگ در وجود خود نهادینه نکنند، نمی‌توان امیدوار بود که کار در مسیر صحیح و سالم خود قرار گیرد. این فرهنگ‌سازی هم می‌تواند سطوح و شیوه‌های متفاوتی داشته باشد. برگزاری نشست‌های علمی و تخصصی، تور آموزشی، سمینارهای کاربردی، بازدیدها و برگزاری کارگاه‌های آموزشی مرتبط می‌تواند در این مسیر مفید فایده واقع شود.

موضوع مهم دیگر رسانه‌ها و تأثیر و جایگاه آن در این ماجراست. برای مثال، صداوسیما جمهوری اسلامی ایران باید در برنامه‌های آموزشی خود که برای خانواده‌ها، معلمان و دانش‌آموزان تولید و پخش می‌کند، با نگاه اسناد تحول به‌سوی ساخت و تولید این برنامه‌ها برود. وقتی ما از سند برنامه درسی به‌عنوان سند ملی برنامه درسی جمهوری اسلامی ایران یاد می‌کنیم، مفهومی است که این کار تنها از عهده یک تشکیلات مانند وزارت آموزش و پرورش بر نمی‌آید و همه نهادها و مراکز فرهنگی، اجتماعی و رسانه‌ای باید در این کار مهم و ملی به کمک آموزش و پرورش بیایند. دلیل این است که اگر نگاه برنامه‌های تولید شده صداوسیما نگاه تحولی نباشد، ما در آموزش‌های غیررسمی که تأثیر زیادی هم دارند، نگاهی دیگر را، غیر از نگاه اسناد تحولی، به مخاطب القا خواهیم کرد.

نبود هارمونی باعث می‌شود صدای حاصله گوش نواز نباشد

پس سند تحول بنیادین زمانی محقق و اجرایی خواهد شد که همه ابعاد و ارکان درگیر با آن هماهنگ، همدل و هم‌سو عمل کنند. در همین باره باید افق انتظارات سند را به‌طور شفاف و روشن برای همه مخاطبان، به فراخور انتظاری که از آنان داریم، بیان کنیم. اگر گام‌های مورد نظر خود را معین نکنیم و آن‌ها را شمرده شمرده برداریم، به‌طور قطع و یقین به اسناد متعالی سند تحول نخواهیم رسید.

بحث بعدی در این زمینه هماهنگ شدن همه اقدامات مرتبط با این اسناد است. نبود هارمونی و نبود آهنگی یکدست و درست باعث خواهد شد صدای حاصله نه تنها گوش‌نواز نباشد، بلکه گوش‌خراش و آزاردهنده شود.



عذر مدیران را نخواهیم! با آن‌ها همدل و همراه شویم

همکاران عزیزمان در صحبت‌هایشان باید‌هایی را برای مدیران بیان کردند. این درست، اما آیا همه کار همین است که ما مدیران را به کاری ملزم کنیم و اگر نتوانستند عذرشان را بخواهیم؟ به‌نظر من این‌گونه نیست. مدیران ما که مسئولیت قبول کرده‌اند، سرمایه‌های آموزش و پرورش هستند. در عین حال که باید مراقب انجام پهنه امور باشیم، باید به مدیرانمان کمک کنیم تا عملاً بتوانند این اسناد تحولی را اجرا کنند. اینکه این همه مشکل و چالش وجود داشته باشد و ما به مدیران خود بگوییم اگر می‌توانی و انگیزه داری بمان و گرنه برو، انصاف نیست! من این موضوع را به‌عنوان مدیری عرض می‌کنم که با معلمان سروکار دارد و سختی‌های کار آنان را می‌داند. من هم مشکلات کار را می‌دانم، اما به همکارانم نمی‌گویم اگر نمی‌توانید بگذارید بروید، بلکه به آن‌ها گفته‌ام شما حتماً می‌توانید و اگر هم مشکلی وجود داشته باشد با هم حل خواهیم کرد. در امر اجرای اسناد تحولی که به نیروی انسانی مجرب و کاردار نیاز دارد باید این شیوه‌ها به کار گرفته شود تا بتوانیم کار را پیش ببریم. شما مطمئن باشید اگر این نسل مدیران ما از دور خارج شوند، کسی بهتر از آن‌ها جایشان را پر نخواهد کرد و مشکلات کار بزرگی مانند طرح تحول بیشتر خواهد شد. حرف روشن من این است که سازمان نظامی نیست، محیط فرهنگ است و ادبیات الزام و اجبار کارایی ندارد، باید برای تسهیل در اجرای اسناد تحولی از مدیران موجود به بهترین و شایسته‌ترین وجه استفاده کنیم. مطمئن باشید اگر معلم دلش به مدیر و مدیر دلش به مسئولان اداره خوش نباشد، هیچ کاری در تسهیل اجرای اسناد صورت نخواهد گرفت. متأسفانه ما به اهداف ارزشمند این اسناد دست نخواهیم یافت. مدیر مدرسه فرماندهی مهربان است که بر قلب و روح همکارانش فرمان می‌راند و دوست و یاور و غم‌خوار آن‌هاست.

محسن باهو: مشاور رئیس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

فرهنگ‌سازی اولین و ضروری‌ترین گام در راه اجرای اسناد تحولی است

از نظر بنده اولین گام در این مسیر، فرهنگ‌سازی در این خصوص است و باید این امر قبل از هر اقدام

در مدرسه تحولی همه اشیا جان دارند و با دانش‌آموز حرف می‌زنند. همه این اشیا موقعیت یادگیری هستند



دکتر محمود امینی طهرانی



در مدرسه تحولی همه اشیا جان دارند!

مدرسه تحولی قطعاً با مدارس موجود متفاوت و بهتر از آن‌ها خواهد بود. برای مثال، دیوارهای مدرسه تحولی نمی‌تواند خالی و بی‌استفاده باشد و این تابلوهای ارزشمند که در طول دوران تحصیل در منظر نگاه و نظاره دانش‌آموزان کنجکاو است، می‌تواند تابلویی نفیس برای اهداف تربیتی و آموزشی باشد. البته به شرط اینکه نوشته‌های تکراری و بدون تفکرو اندیشه و رنگ و رو رفته‌ما و مداومت بر آن، ذهن و نگاه دانش‌آموزان را از دیدن این دیوارها دور نکند. اصلاً در مدرسه تحولی همه اشیا جان دارند و با دانش‌آموز حرف می‌زنند. همه این اشیا موقعیت یادگیری هستند. برای مثال، موقعیت یک کپسول آتش‌نشانی بر دیوار مدرسه با موقعیت آن بر دیوار یک پارکینگ تفاوت دارد. باید در انتخاب جای نصب آن، شکل بودن و مسائل دیگر دقت کنیم تا برای دانش‌آموز تکراری و چشم‌آزار نشود.

مدرسه به عنوان زیستگاه و محل زندگی،

رشد و نمو دانش‌آموز و معلم

همه این‌ها وقتی معنی متفاوتی پیدا می‌کند که ما دقت کنیم مدرسه یک زیستگاه است که دانش‌آموز زمان زیادی از وقت و انرژی خود را در آن صرف می‌کند. با چنین نگاهی، مدرسه نمی‌تواند از تازه‌های فناوری تهی یا بی‌اطلاع باشد. اتفاقاً اگر مدرسه را زیستگاه و محل زندگی، رشد و نمو دانش‌آموز و حتی معلم تلقی کنیم، همیشه جدیدترین اخبار و نوآوری‌ها و اتفاقات خوب در آنجا مطرح می‌شوند و محل وقوع پیدا خواهند کرد.

برای مثال، اگر شیر آب برقی وارد کشور می‌شود و برای صرفه‌جویی در مصرف آب از آن استفاده می‌شود، از اولین نمونه‌های آن، باید حداقل یک عدد در مدرسه نصب شود تا دانش‌آموز ببیند، یاد بگیرد، آشنا شود و آن را به دیگران توصیه کند. معنی حرف من این نیست که همه شیرهای مدارس باید برقی شود، اما برای فراهم کردن هر موقعیت جدید یادگیری، باید نمونه‌ای از جدیدترین نوآوری‌ها در مدارس جای بروز و ظهور پیدا کند.

همکاران ما باید باور کنند که این اسناد،

مدرسه و شغل آنان را متحول خواهد کرد

اگر نگاه ما به اسناد تحولی از این جنس باشد

روزی در خدمت مرحوم مهندس علاقه‌مندان

اشاره شد که ما در صنعت یک سیستم کنترل کیفیت داریم که در هر مرحله‌ای از کار می‌توانیم خط تولید را کنترل، در صورت نیاز متوقف و اشکالات به‌وجود آمده را رفع کنیم، اما این امکان و فرصت در آموزش و پرورش و در تعلیم و تربیت دانش‌آموزان فراهم و مهیا نیست. دانش‌آموزی که در یک موقعیت یادگیری در معرض پدیده و آموزشی اشتباه قرار گرفت و آن پدیده بر او اثر گذاشت، دیگر از دسترس ما خارج می‌شود و برگشت به عقب و اصلاح او کار سختی است. نسلی که با ادبیاتی خاص تربیت می‌شود در آینده اثر خود را بر جامعه می‌گذارد و فرصتی برای بازنگری، برگشت مجدد و تجربه دوباره نخواهد داشت. به همین دلیل، اهمیت و حساسیت کار در زمینه مسائل اجتماعی و فرهنگی نسبت به صنایع بیشتر است و نیاز به برنامه‌ریزی و مراقبت بیشتری دارد.

باید برای مخاطبان ادبیات واژگانی تبیین

کنیم

دوستان و همکارانی که اسناد تحولی را تولید کرده‌اند، باید برای مخاطبان مختلف تبیین ادبیات واژگانی داشته باشند، یعنی افق انتظارات خود را از ادبیاتی که در سند آورده‌اند، به‌روشنی بیان کنند. در هر کار تحقیقی و پژوهشی ما یک بخش ادبیات و واژگان داریم که اهداف آن را به‌روشنی و با ادبیاتی قابل فهم برای مخاطب بیان می‌کند تا همه درک و برداشت واحدی از مفاهیم و دستاوردهای آن پژوهش داشته باشند و یقیناً سندی مهم و اساسی مانند سند تحول بنیادین، جایگاهی بسیار فراتر از یک پژوهش و تحقیق موردی دارد و باید در این زمینه‌ها خیلی کامل‌تر و اساسی‌تر عمل کند.

این تحول هم از یک سو، از نوع تحول نرم و ماهوی است و تحول فیزیکی و ساختاری صرف نیست که بتوان آن را به‌راحتی تبیین کرد؛ به‌همین دلیل، باید تفسیر و تبیین دقیق‌تری از آن به عمل آید. از سوی دیگر، تحول مورد نظر از نوع تحول در اندیشه و نگاه است و یقیناً به ممارست و دقت بیشتری نیاز دارد تا بتواند اثر گذار باشد.

دکتر محمود امانی‌طهرانی: دبیر شورای

همه‌انگهی علمی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و مؤلف کتاب‌های درسی

اگر نگاه برنامه‌های تولید شده صداوسیما نگاه تحولی نباشد، ما در آموزش‌های غیررسمی که تأثیر زیادی هم دارند، نگاهی دیگر را، غیر از نگاه اسناد تحولی، به مخاطب القا خواهیم کرد



محسن باهو



برای مخاطبان هم روشن است، ولی باور بفرمایید که خیلی‌ها می‌پرسند تغییر چیست و چرا اساساً باید تغییر و تحولی صورت گیرد و این کار چه نفعی به حال ما و بچه‌های ما دارد؟!

روبا شهنازی: کارشناس مسئول آموزش نیروی انسانی منطقه ۴

حاصل ۱۲ سال آمدن و رفتن به مدرسه برای فرزندان ما چیست؟

شاهدید که ما به لحاظ توانایی و کارایی افرادی که با این همه سختی و مشقت تربیت شده‌اند مشکل داریم. مثلاً دانش‌آموز دختر ما بعد از ۱۲ سال مدرسه رفتن و دیپلم گرفتن، حتی نمی‌تواند دو سه نوع غذای ساده را بپزد و مهم‌تر از آن هیچ مهارتی برای زندگی بزرگسالی، مادر شدن و انجام وظایف زناشویی و خانوادگی ندارد. اینجاست که ایجاد تغییر و تحول بنیادین در وضعیت آموزش و پرورش الزامی و اجتناب‌ناپذیر است. به‌نظر بنده، نقش و وظیفه ما در مدرسه همین است که بتوانیم با واکاوی و تبیین درست صورت مسئله، ضرورت انجام این تحول را برای معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها به‌درستی بیان و آن‌ها را با این جریان بزرگ همراه کنیم. البته انجام چنین کاری سختی‌هایی هم دارد، اما شدنی است و نتایج ارزشمندی در پی خواهد داشت. به‌نظر می‌رسد خط مقدم ما در آموزش و پرورش مدیران محترم مدارس هستند. بنابراین، باور فکری مبتنی بر تحول را باید از مدیران آغاز کنیم. یعنی هم باید در انتخاب مدیران و هم در به‌کارگیری و تداوم استفاده از خدمات آنان دقت کنیم. باید مدیران را در ارتباط با این سند تحول که قرار است در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ تحقق یابد، کاملاً توجیه کنیم. آنگاه کسانی که می‌توانند با ما همکاری کنند بمانند و آن‌سان که به هر دلیل، انگیزه خدمت، ماندن و همراهی با این سند را ندارند، زمینه‌ای دیگر برای ادامه کار انتخاب نکنند. مدیری که دو سال پایانی خدمتش است و مانده است تا از امتیازات مدیریت استفاده کند و انگیزه و توانی برای اجرایی کردن اسناد تحول ندارد، فرد مناسبی برای اجرای این سند نیست.

باید برای حفظ حقوق و شأن این‌گونه مدیران فکر دیگری کرد و اجازه نداد که شأن و جایگاه مدیریت در آموزش و پرورش را خدشه‌دار کنند. آیا مدیری که خود تحول را باور ندارد، می‌تواند دیگران را به اجرای اسناد تحولی تشویق و ترغیب کند؟ کلام و تأکید آخر صحبت من این است که اگر ما حوصله کنیم و این سربازان خط مقدم جبهه آموزش و پرورش را به درستی توجیه کنیم و مدیران محترم خود تحول را باور کنند، در زمانی که شاید خیلی هم کوتاه نباشد، تحول در آموزش و پرورش شدنی و مؤثر خواهد بود.

پایان



که به عزیزانمان در مدارس اثبات کنیم این اسناد قرار است مشکلات مدارس، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و جامعه را برطرف کنند و از جنس بخش‌نامه‌های اداری و معمول نیستند و بدون همراهی عوامل گوناگون آموزشی و تربیتی محقق نمی‌شوند، حتماً صورت مسئله و موضع برخی همکاران که ممکن است زیاد در این خصوص توجیه نباشند، تغییر خواهد کرد. تغییر در اندیشه و نگاه به تعلیم و تربیت اساس اسناد تحولی است و همان‌طور که عرض کردم، تغییر نگاه و اندیشه بدون شناخت حاصل نمی‌شود، پس اولین گام، حتی در زمانه‌ای که مدتی از ابلاغ آن گذشته، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. یعنی نگاه به مدرسه به‌عنوان محیط تحولی متفاوت باید نهادینه شود تا تحولی بنیادین و عمیق در این زمینه صورت گیرد.

نکته مهم دیگر هم این است که در چنین نگاهی، در عین حال که نقش همه افراد تغییر خواهد کرد و در نقش‌هایی متفاوت با وضعیت فعلی قرار خواهند گرفت، هیچ فردی اعم از مدیر، معلم، مربی، اولیای دانش‌آموزان و همه عوامل دخیل در امر تعلیم و تربیت، بدون تأثیر و جایگاه نخواهد بود. آیا ما چیزی آرمانی‌تر از این موضوع می‌خواهیم که همه عوامل دخیل در امر آموزش و پرورش، مسئولانه نقش بپذیرند و در عین حال بدون کمترین مزاحمت و تحمیل هزینه و وقت‌گذاری زمانی فوق‌العاده، بیشترین حاصل را در زمینه تعلیم و تربیت فرزندان خود دریافت کنند.

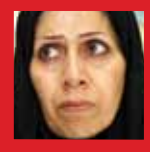
آنچه به شما عرض می‌کنم رويا و آرزوی پدر یا معلم و مؤلف کتاب درسی نیست. همه آرمان‌ها و اهداف بزرگی که در این اسناد پیش‌بینی شده است، واقعاً اگر همت و اراده جمعی باشد، قابل دسترسی است، کما اینکه الان هم مدارس و مدیرانی که با آگاهی به این اصول به‌درستی عمل کرده‌اند، نمونه‌هایی را فرا روی ما قرار می‌دهند که بنده به برخی از آن مصادیق اشاره کردم.

سهیلا کسمایی: مدیر مجتمع آموزشی نرگس منطقه ۱

چشم‌انداز این اسناد باید برای مخاطبان روشن باشد

ما همیشه انتظار داریم وقتی معلم وارد کلاس می‌شود هدف‌های تدریس خود را به‌عنوان معلم مشخص کند. از سویی باید به‌گونه‌ای عمل کند که دانش‌آموز هم بداند معلم می‌خواهد در مورد چه موضوعی صحبت کند. به همین قیاس، تولیدکنندگان این سند ارزشمند هم باید این‌گونه فکر می‌کردند که اهداف و چشم‌انداز این سند تحولی باید برای مجموعه مخاطبان از جمله مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها روشن باشد. چون خود ما کمی اهداف را می‌شناسیم، گمان می‌کنیم

اگر سند چشم‌انداز قله‌ای را به‌عنوان هدف آرمانی به من نشان می‌دهد، من مدیر باید بدانم که تا رسیدن به قله چه ایستگاه‌هایی را بر سر راه دارم و لازمه عبور از این ایستگاه‌ها و رسیدن به قله چیست؟



آله حکیمی



پنج دقیقه حرف حساب

✽✽ **مجید درخشانی** ✽✽

مربی پرورشی، دهشیر تفت یزد، دبیرستان آیتالله خاتمی (ره)



وادی



خب، ورزش به کنار. اگر تا به حال از دست‌شویی‌های توی حیاط استفاده نکرده‌اید، حتما سری به آن‌ها بزنید. آن هم درست موقع زنگ تفریح. ببینید دانش‌آموزان چه می‌کشند و چطور مجبورند از آن‌ها استفاده کنند. از کثیفی دست‌شویی گرفته تا آب سرد آن؛ آن هم در فصل زمستان.

مدیران محترم، تو را به خدای زنگ‌های تفریح را توی دفتر نگذارانید. خودتان یا حداقل معاونتان بروید داخل حیاط. بسیاری از بدآموزی‌ها، مسخره کردن‌ها، فحش دادن‌ها، آزار و اذیت‌ها، کتک‌کاری‌ها، دزدی‌ها و... تسوی این زنگ‌های تفریح اتفاق می‌افتند! اگر قبول ندارید، کاری ندارد، کلاه خودتان را قاضی کنید و یک روز مدرسه را در نظر بیاورید. بله، قطعاً متوجه منظور من می‌شوید. اگر هم نشده‌اید از فردا به جای نشستن در دفتر، به حیاط مدرسه سرکی بکشید تا ببینید بنده حقیر که از جنس شما هستم، راست می‌گویم. بله ممکن است چیزهایی را مشاهده کنید که تا به حال در هیچ کتابی نخوانده و در هیچ فیلمی ندیده‌اید!

خب، کلام آخر را بگویم و بیشتر سرتان را درد نیاورم. خودتان را بگذارید جای یکی از دانش‌آموزانتان و تصور کنید مدیر او هستید. اگر دانش‌آموز درونتان اعمال و رفتار شما را پسندید، به خودتان نمره بیست بدهید اما اگر نپسندید، خودتان را اصلاح کنید. به‌طوری که او، یعنی دانش‌آموز درونتان، از شما خوشش بیاید. والسلام، ختم کلام.

مخلص شما، یکی مثل خودتان

مدیران عزیز، سلام

یکی از کارهایی که هر روز صبح از دانش‌آموزان می‌خواهید انجام بدهند، ورزش صبحگاهی است. من از شما می‌خواهم برای تأسی به این شیوهٔ پسندیده، چند لحظه‌ای با هم چند حرکت ورزشی انجام بدهیم. شروع کنیم: بشمار یک، دو، سه، چهار.

ا...؟! چرا ورزش نمی‌کنید؟ مگر در فایده داشتن آن شک دارید؟

بله، می‌دانم که با این لباس‌ها ورزش کردن کمی مشکل است ولی چاره‌ای نیست. چطور کاری را که خودتان از انجام دادن آن خوشتان نمی‌آید، از دانش‌آموزان توقع دارید که انجام بدهند؟...بله درست است. ممکن است شلوار یا پیراهن و کت شما پاره شود ولی دانش‌آموزان چه؟ مگر لباس آن‌ها از جنس آهن است که همین پلاسرشان نیاید؟

خب، ظاهراً کسی تمایل به ورزش کردن ندارد! این مشکل بزرگی است. متأسفانه به آن توجه نمی‌شود. یعنی برخلاف دستور دین و سیره و سنت رسول (ص) کاری را که خودمان به‌سختی می‌توانیم انجام بدهیم و انجام نمی‌دهیم، از دانش‌آموزان می‌خواهیم که خیلی هم خوب انجام بدهند و در غیر این صورت سرشان داد می‌زنیم و تهدیدشان می‌کنیم که نمرهٔ انضباطشان را کم می‌کنیم. اگر حرف ناحساب می‌زنم، بگویید. اگر هم حرف حساب است، کلاهتان را قاضی کنید و برای این مشکل حاد فکر بکری ارائه دهید.

مدیریت تغییر چیست؟

مدیریت تغییر از موضوعاتی است که در ادبیات مدیریت توجه دیگران را جلب کرده است؛ به‌ویژه در دهه ۱۹۹۰ میلادی، رویداد «تغییر» به‌صورتی خیلی مهم در زندگی شخصی و سازمانی نمایان شد. از زمانی که تغییر در سازمان‌ها ضرورت پیدا کرد و مدیران به آن احساس نیاز کردند، مدیریت تغییر هم ضرورت یافت (امیر کبیری، ۱۳۸۵: ۵۸۲).

مدیریت تغییر عبارت است از فرایند مستمر و پویای ایجاد آمادگی برای تغییر، برنامه‌ریزی تغییر، اجرای برنامه تغییر، و حفظ و نگهداری تغییر (تثبیت و پایداری تغییر). مدیری که نقش او هدایتگری و عمل به تغییر است، باید در هر یک از مراحل مدیریت تغییر، از تبحر لازم برخوردار باشد تا در ایفای نقش اصلی خود موفق باشد.

مهارت‌های مدیریت تغییر

از نظر میلر^۲ (۲۰۰۲) مهارت‌های مدیریت تغییر مهارت‌هایی هستند که به‌وسیله آن‌ها مدیر بتواند فشارها و استرس موجود را کاهش دهد. پس به‌طور کلی، چیزی که

اشاره در دنیای رقابتی و پر تغییر امروز، ضرورت تغییرات سریع سازمانی یکی از شرایط اساسی موفقیت است. مدیریت تغییر، تغییر در تفکر و دیدگاه‌هاست. هر تغییر را می‌توان با فرصتی برای رشد و پیشرفت مترادف دانست، اما این تغییرات برای کارکنان در نگاه اول تهدید به‌شمار می‌رود. کارمندان عمدتاً تغییر را با ترس می‌پذیرند، اما لازمه مدیریت مناسب این تغییرات، هماهنگ کردن نیروی انسانی در یک جهت و رمز دستیابی به این هماهنگی شفافیت در ارتباطات است.

با وجود این، سرعت این تغییرات، به‌دلیل مقاومت کارکنان سازمان‌ها در برابر تغییر، کافی نیست و سازمان‌های بسیاری در این‌گونه مواقع دچار مشکل شده‌اند. کورت لوین^۱ برای ایجاد تغییر سه مرحله را در نظر می‌گیرد: خروج از انجماد، تغییر و سپس انجماد مجدد و بازگشت به ثبات و پایداری.

علیرضا غلامی^۱

مدیر دبیرستان باغبان ۱، شیروان، استان خراسان

نقش مدیریت در مدیریت

مقاومت در برابر تغییر (مدیریت تغییر)



مدیران دارای این مهارت‌ها را با دیگران متفاوت می‌سازد، داشتن دانش و مهارت نسبت به تغییرات احتمالی است. محققان مرکز آموزش مدیریت تغییر در پژوهشی با عنوان «بررسی الگوی مدیریت تغییر» به این نتیجه دست یافتند. که مجموعه‌ای از عناصر استاندارد فنی وجود دارند که مدیران با استفاده از آن‌ها احساس آرامش بیشتری می‌کنند. آن‌ها در بعد مدیریت عمومی، رعایت پنج مرحله کلیدی را توصیه می‌کنند: ۱. درک نیاز به تغییر؛ ۲. علاقه‌مند بودن مدیر به مشارکت و حمایت تغییر؛ ۳. علم چگونگی ایجاد تغییر؛ ۴. توانایی ایجاد تغییر در هر روز؛ ۵. تقویت و تشویق کارکنان و معلمان برای حفظ و نگهداری تغییر در سازمان. هله ۲، ۱۹۳۲ و کارنال^۴ (۱۹۴۷) مهارت‌های مدیریت تغییر را در هر یک از مراحل شامل موارد زیر می‌دانند: آمادگی برای تغییر، برنامه‌ریزی تغییر، اجرای برنامه تغییر، و تثبیت و پایداری تغییر.

نقش‌های مدیر برای رهبری تغییر

توجه به آینده: یکی از نقش‌های اساسی مدیر این است که توان پیشگویی آینده را داشته باشد و بتواند طرح‌های راهبردی را طرح‌ریزی کند.

اعتماد به نفس: مدیر باید تغییر را با اعتماد به نفس کامل، هم خودش قبول کند و هم با قوت قلب به دیگران اعلام کند و هیچ ترس و دلهره‌ای از آن نداشته باشد.

کمک به گروه برای تطابق خود با تغییر: مدیر هرگز نباید گروه را در منگنه تغییر سریع قرار دهد. برای تطابق با محیط جدید به اعضا وقت کافی بدهید. مطابقت صحیح با تغییر یعنی تضمین اجرای صحیح تغییر (علی اکبری، ۱۳۸۵: ۴۳).

موانع و راهبرد مدیریت تغییر

مقاومت افراد در مقابل تغییر یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان‌هاست؛ زیرا آن‌ها تغییر را نوعی تهدید برای خود می‌دانند. به هر حال، تغییر هرچه باشد و مقاومت در مقابل آن به هر شدتی که باشد، به مدیریت و راهبری نیاز دارد و مدیر باید افراد را توجیه کند و آگاهی‌های لازم را به آن‌ها بدهد.

مقاومت در مقابل تغییرات دو منشأ دارد:

۱. مقاومت‌هایی که منشأ فردی دارند و به ویژگی‌های شخصیتی افراد مربوط می‌شوند و عبارت‌اند از: عادت، امنیت، ترس از ناشناخته‌ها، عوامل اقتصادی و بی‌اعتمادی به خود.

۲. مقاومت‌هایی که منشأ سازمانی دارند و عبارت‌اند از: سازوکارهای ساختاری، احساس تهدید توسط متخصصان، هنجارهای گروه و سرمایه‌گذاری شغلی.

در ارتباط با تغییرات در مدرسه، نکته حائز اهمیت، مقاومت معلمان در مقابل تغییرات است اما این مقاومت و تمایل نداشتن، دلیل بر رد مسئله تغییر و تحول و تأخیر در آن نیست و انتظار می‌رود مدیر مدرسه با اداره صحیح

امور و تدبیر و کاردانی خویش، معلمان را به سمت‌وسوی ایجاد تغییر هدایت کند. اینجاست که مشاهده می‌شود مدیریت آمیزهای زیبا و پیچیده از علم و هنر است و مدیر هنرمند کسی است که بدون وقفه در فعالیت‌های قبلی سازمان، قادر به انتقال معلمان و کارکنان خود به وضعیت جدید باشد. سه اصل بنیادین مدیریت تغییر، ارزشیابی مستمر وضعیت (بیرونی و درونی) سازمان، مشارکت دادن کارکنان و معلمان (در فعالیت‌ها و نتایج حاصل از آن) و ارتباطات اقناعی (در همه زمینه‌ها و موضوعات) است که بر پایه آن‌ها می‌توان بر مقاومت در برابر تغییر غلبه کرد.

چند راهکار

- شاخص‌هایی که بتوانند پیامدهای نظام آموزش و پرورش (آموزش و پرورش اثربخش) را ارزشیابی کنند تدوین شوند، نه شاخص‌های عملکردی و کمی موجود که عمدتاً بر خروجی ناظرند نه نتایج.

- با توجه به لزوم آگاهی و نگرش مثبت نسبت به مدیریت تغییر و نقش آن در عملکرد آگاهانه مدیران، برگزاری دوره‌های آموزشی در این زمینه برای مدیران و ایجاد مهارت‌های لازم در زمینه استفاده از روش‌های مدیریت تغییر در آنان، می‌تواند در بازدهی و بهره‌وری سازمان نقش مؤثری ایفا کند.

- وظایف، کارکرد، ظرفیت و هوش سازمانی نظام آموزش و پرورش بازنگری شود.

- برنامه جامع راهبردی آموزش و پرورش در افق چشم‌انداز بیست ساله کشور تدوین شود. (آنچه امروز به عنوان سند ملی آموزش و پرورش مطرح است، تا حدود بسیار زیادی مبین آن است).

- مدیر و رهبر موفق باید از نظر عقلانی و منطقی و آگاهی توانمند و نیرومند باشد و کمتر بر احساسات خود تکیه کند.

پی‌نوشت

1. Kurt Lewin
2. Miller
3. Heller
4. Carnal

منابع

۱. امیر کبری، علیرضا. رویکردهای سازمانی و مدیریت و رفتار سازمانی. چاپ اول. نگاه دانش. تهران. ۱۳۸۵.
۲. راسل جونز، نیل. مدیریت تغییر. ترجمه رضا مؤمن‌خانی. انستیتوایز ایران. تهران. ۱۳۸۵.
۳. کارنال، کالین. مدیریت تغییر. ترجمه سیدامین‌الله علوی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۸۰.
۴. هله، رابرت. مدیریت تغییر. ترجمه خدایار ایلی و سعید علی‌میرزایی. سارگل. ۱۳۸۴.
۵. علی‌اکبری، ایرج. مدیریت تغییر یا تغییر مدیریت. طرح نوین اندیشه. تهران. ۱۳۸۵.
۶. سلیمی، محمدحسین. «بررسی و مقایسه نگرش مدیران نسبت به فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریتی در شهرستان فریدن». ۱۳۷۶.
۷. علاقه‌بند، علی. مقدمات مدیریت آموزش، تهران. روان. ۱۳۸۴.

«اگر با انسانی براساس حال موجود او رفتار کنید، از آنچه هست کمتر می‌شود. با او بر پایه آنچه می‌توانست باشد رفتار کنید، تا همان شود.»
گوته

یکی از بهترین راه‌های الهام بخشیدن و برانگیختن احساس خوب در مردم این است که به آن‌ها نشان دهیم چه کسی می‌توانند باشند. سال‌ها پیش یکی از مدیران گروه بیسبال نیویورک می‌خواست به بازیکنان تازه‌کار گروه بفهماند که بازی در آن تیم چه افتخاری است. پس به آن‌ها گفت: «بچه‌ها، پوشیدن لباس این تیم افتخاری است برای شما. پس هرگاه این لباس را می‌پوشید، مثل قهرمانان جهان بازی کنید.»

به‌اشخ صفتی بایسته بدهید

|| به انتخاب: شهلا فهیمی ||



وقتی کسی را به صفتی نیک موصوف می‌کنیم می‌کوشد آن صفت یا خصیصه را در خود به‌رورد. دست او را به جایی بند می‌کنیم که تاکنون بند نبوده است.

با انگشت گذاشتن بر توانایی اشخاص کمک‌شان کنید که مانند بازیکنان بیسبال با سربلندی و افتخار بازی کنند. یقین بدانید اگر کسی که مورد احترام ماست به ما بگوید می‌توانیم به قله‌ای بالاتر صعود کنیم، حتماً صعود خواهیم کرد. اگر مایلید کسی را برانگیزید که در تعالی خود بکوشد به این نکته‌ها توجه فرمایید:

برای مردم ارزش قائل باشید

دکتر **لوینگظون**، استاد پیشین مدرسه مدیریت هاروارد، بر این باور است که نظر و عقیده ما نسبت به اطرافیان تأثیری ژرف بر آن‌ها می‌گذارد. «عملکرد آدم‌ها در همان حدی است که می‌پندارند ما از آن‌ها انتظار داریم».

همه می‌کوشند. در میان مردم اعتبار و احترام پیدا کنند، پس چرا به مردم کمک نکنیم بر اعتبار خویش بیفزایند؟ هر کسی هم ارزش دارد و هم توانایی. اگر بکوشد به هر دو دست می‌یابد.

ارزشی را که برای کسی قائل هستید، در عمل نیز نشان دهید

وقتی ارج و احترام خود را در عمل به کسی نشان می‌دهید، تردید او نسبت به خودش از بین می‌رود. اینکه به فرزند نوجوان خود بگویید رانندگی‌اش خوب است، یک برخورد است و اینکه کلید ماشین را به او بدهید تا شبانه از آن استفاده کند، برخوردی دیگر. همین‌طور اگر می‌خواهید مدیری جدید که توانایی‌اش را ستوده‌اید عملکردی درخور ستایش داشته باشد، مسئولیتی مهم به او واگذار کنید. هیچ چیز به انسان آن‌قدر اطمینان‌خاطر نمی‌بخشد که ببیند کسی که مورد احترام اوست، در عمل از او حمایت می‌کند. این امر روحیه او را تقویت می‌کند و راه را بر کامیابی او می‌گشاید.

از گذشته‌ها بگذرید، به آینده بنگرید

نام‌ها، انگ‌ها و نام‌های خودمانی منفی گذشته، می‌توانند راه بالندگی و پیشرفت انسان را سد کنند. شاید برای همین است که در بسیاری از فرهنگ‌ها، در مراسم بزرگداشت اشخاص، نام یا عنوانی نو به او می‌دهند. نام نو نویدبخش آینده‌ای نو می‌شود.

نمونه‌ای جالب از این مورد را در فیلم و نمایشنامه «**مردی از لامانچا**» می‌بینیم. این فیلم بر پایه اثر

جاویدان **سروانتس** یعنی **دون کیشوت** ساخته شده است. **آلونزو**، قهرمان داستان، هوای شوالیه‌گری و عیاری در سر دارد، آن هم در روزگاری که عصر شوالیه‌گری پایان یافته است. آسیاب‌ها را غولانی می‌بیند و ردپای خرگوش‌ها را ردپای پهلوانان. جالب است که او زنی روسپی به نام **الدونزا** را نجات می‌دهد. **الدونزا** را که به‌نظر او زیبا می‌آید، **دولچینا** می‌نامد و هنر پهلوانی خود را با او می‌آزماید.

زن در آغاز از **آلونزو** نفرت دارد؛ زیرا تصور می‌کند که چون **آلونزو** از او و زندگی‌اش بیزار است مسخره‌اش می‌کند، اما با گذشت زمان پندار زن درباره خودش تغییر می‌کند و بارقه‌ای از امید بر دلش می‌تابد. و آن دم که پیرمرد در بستر مرگ می‌افتد، زن از او سپاسگزاری می‌کند؛ زیرا پیرمرد در او چیزی دیده است که خودش نتوانسته بود ببیند.

به اشخاص نام یا نام خودمانی تازه‌ای بدهید که نشانی از توانایی‌شان باشد

هاپمن، یکی از بهترین کاپیتان‌ها و مربیان تیم تنیس استرالیا، تیم تنیس آن کشور را به مرتبتی رساند که در دنیا حریف نداشت. چگونه این کار را کرد؟ با تأکید بر آنچه خود، «روش تشویق‌آمیز» می‌نامید. برای نمونه، بازیکنی را که کند بازی می‌کرد «موشک» نام نهاد. بازیکنی دیگر را که بنیه‌ای ضعیف و نیرویی اندک داشت، «پرزور» نام گذاشت. این نام‌ها آن‌ها را تشویق کرد که بهتر بازی کنند. «موشک» **رادلیور** بود و «پرزور» **کن روز وال**، که هر دو قهرمان تنیس جهان شدند.

و در پایان

- بر ناکامی‌های گذشته اشخاص چشم ببوشید و به توان آینده‌شان چشم بدوزید.
- از خود بپرسید، این آدم چه ویژگی و توانایی منحصر به فردی دارد و چگونه می‌توان توانایی او را به دیگران شناساند.
- اگر کسی را شایسته می‌دانید، اعتقاد خویش به شایستگی او را در عمل نشان دهید.

- بسیاری از مردم پا را از آنچه در توان خود می‌پنداشته‌اند، فراتر می‌گذارند؛ به این سبب که کسی به آن‌ها گفته است استعداد و توانایی‌شان بیش از آن است که خود می‌پنداشته‌اند.

منبع

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



من این طوری فکر می‌کنم، پس عمل می‌کنم!
 هر چند ادبیات علوم تربیتی در کشورمان به‌قدر کافی غنی است و تقریباً درمورد همه مفاهیم تربیتی مورد بحث و توجه در مدارس، کتاب‌های ارزشمند فراوانی در بازار کتاب‌های علوم تربیتی یافت می‌شود، ولی سلیقه‌ای عمل کردن در زمینه‌های گوناگون، هنوز از مدارس رخت برنسته است. برای مثال، دربارهٔ ایجاد انگیزه در بچه‌ها، جایزه دادن، رقابت و مسابقه، تعریف موفقیت و مباحثی از این دست می‌توانیم با جست‌وجویی در منابع، به کتاب‌های ارزشمند و پژوهش‌های قابل اعتنا دست یابیم. حتی کافی است در کادر جست‌وجوی یک موتور جست‌وجوگر اینترنتی (فرض کنید گوگل) به زبان فارسی بنویسیم: «روان‌شناسی تربیتی + رقابت» یا «روان‌شناسی تربیتی + جایزه دادن + ایجاد انگیزه + کتاب» یا «پژوهش + موفقیت در مدرسه» و مواردی از این دست، تا با ده‌ها و صدها منبع گوناگون روبه‌رو شویم. مضاف بر این، اگر

به ظاهر ساده اما مهم - بخش چهارم

موفقیت کیلویی چند؟!

مروری بر مسائل مثلاً پیش پا افتاده در مدیریت آموزشی

ناصر نوروزی

اشاره

در ادامهٔ سلسله مطالب به ظاهر ساده اما مهم، که مسائل مثلاً پیش پا افتاده در مدیریت آموزشی را بررسی می‌کند، این بار به سراغ تجلیل از موفق‌ها و مقولهٔ موفقیت در مدرسه و چگونگی برخورد مدیران با این مسئله رفته‌ایم. ماجرا در چند سناریوی جدا از هم بررسی می‌شود و نتیجه‌گیری را به خوانندگان محترم واگذار می‌کنیم.

پیشگامان این مباحث در کشورمان را بشناسیم (برای مثال دو علی اکبر شناخته شده: **دکتر شعاری نژاد** و **دکتر سیف**)، یقیناً جست‌وجویمان راحت‌تر به نتیجه خواهد رسید. با وجود این، بسیاری از مدیران مدارس، بدون ارجاع به منابع علمی و بهره‌گیری از آن‌ها، هر طور که فکر می‌کنند (یا هر طور که بازار یک چیزی شایع است)، دست به اقدام می‌زنند که ممکن است درست باشد و نیز احتمال دارد نادرست از آب دربیاید. در حالی که مراجعه به منابع و نظرات صاحب‌نظران، کار ما را راحت‌تر و علمی‌تر خواهد کرد.

در ادامه، چهار سناریوی برخورد با موفقیت را که در چهار مدرسه واقعی مدنظر بوده است، می‌آوریم. لطفاً خیلی زود قضاوت نکنید. در پایان بحث، پرسش‌هایی برای بحث و گفت‌وگو و تبادل نظر پیش‌بینی شده است. البته به‌رغم واقعی بودن سناریوها، اسامی افراد و مدارس تغییر داده شده‌اند.

سناریوی اول: همه هستند!

امتحانات نوبت اول به تازگی تمام و اسامی دانش‌آموزان برتر تمامی پایه‌ها مشخص شده بود. آخرین باری که **آقای احمدی**، مدیر مدرسه، برای دانش‌آموزان صحبت کرد، سه روز قبل از فرارسیدن اولین امتحان نوبت اول بود. آقای احمدی گفت: «به رتبه‌های اول تا پنجم هر کلاس جایزه خواهیم داد. همچنین، به کسانی که نمرات آن‌ها از ۲ تا هر چند درس، نسبت به امتحانات میان‌ترم نخست افزایش یافته باشد، جایزه می‌دهیم». مدیر مدرسه، علاوه بر این‌ها گفته بود: «در هر کلاس به دو فعال اخلاقی، دو فعال ورزشی و دو نفر که در زمینه فعالیت‌های گروهی و فوق برنامه مذهبی تلاش ویژه داشته باشند، جایزه خواهیم داد». آقای احمدی به بچه‌ها گفته بود جوایز نوبت اول را بلافاصله بعد از اتمام امتحانات و هم‌زمان با میلاد رسول اکرم (ص)، در جشنی که حتماً پدران و مادران هم در آن حضور خواهند داشت، توزیع خواهد کرد.

گفته‌های مدیر مدرسه، ولوله و هیجان خاصی در میان دانش‌آموزان ایجاد کرده بود. همچنین، برخی از همکاران می‌گفتند: «کرم آقای مدیر خیلی بالاست». علاوه بر پنج نفر رتبه اول تا پنجم، حتماً پنج شش نفر

یا حتی بیشتر نسبت به امتحانات میان‌ترم اول افزایش رتبه خواهند داشت و وقتی شش نفر فعال اخلاقی، ورزشی و فعالیت‌های گروهی و فوق برنامه را هم به این جمع اضافه کنیم، به عدد قابل قبولی از جمع اعضای هر کلاس می‌رسیم. یعنی اینکه شانس جایزه گرفتن بچه‌ها خیلی بالاست». همین همکاران می‌گفتند: «این، یعنی اینکه آقای مدیر می‌خواهد هر کسی ببرد از این گلستان ورقی!»

و مدیر مدرسه در پاسخ اعتقاد داشت: «اگر بچه‌ها نسبت به توان، علاقه‌ها و استعداد خودشان شانس برای دریافت جایزه نداشته باشند، به راحتی گوشه عزلت اختیار می‌کنند و چون خودشان را در زمره جایزه بگیران نمی‌یابند، احساس می‌کنند هر تلاشی هم از خود بروز دهند، مدرسه آن را نخواهد دید. بنابراین چنین دانش‌آموزی، در مقایسه با کسانی که با او تفاوت‌های گوناگون دارند، قافیه را خواهد باخت. ما هر دانش‌آموز را با خودش مقایسه می‌کنیم، ولی چون می‌خواهیم قدری استرس و هیجان را هم چاشنی کار کنیم، یک رتبه‌بندی کوچولوی نامحسوس رقابتی هم انجام می‌دهیم و به نفرات اول تا پنجم هر کلاس نیز جایزه می‌دهیم». آقای مدیر با توضیحاتی که می‌داد، نارضایتی خودش را از این وضعیت اعلام می‌کرد و می‌گفت: «اگر دست خودمان بود و اداره ما را با مدارس دیگر مقایسه نمی‌کرد، همین رتبه‌بندی را هم حذف می‌کردیم. ولی چون احساس می‌کنیم وجود یک جو رقابتی ساده و مختصر، شاید به ارتقای وضعیت مدرسه در قیاس با مدرسه‌های دیگر کمک اندکی بکند، ما هم ناخواسته وارد این وادی می‌شویم».

معلمان مدرسه می‌گفتند: «درست است که با این روش آقای احمدی بچه‌ها باید در فعالیت‌های گسترده‌ای پایش و فعالان و برگزیدگان همه بخش‌ها برگزیده شوند، ولی حسش این است که همه امیدوارند و فرصت جایزه گرفتن و موفق شدن برای همه فراهم است».

مراسم اهدای جوایز فعالان درسی (رتبه‌ای و ارتقا یافتگان دروس)، اخلاقی، ورزشی و فعالیت‌های گروهی و فوق برنامه‌ای در مدرسه جوانه‌ها، هم‌زمان با میلاد حضرت رسول اکرم (ص) برگزار شد. البته آقای احمدی



در آخرین جلسه ستاد تربیتی مدرسه و قبل از آنکه روز جشن فرا برسد، پیشنهادی داد که تعداد جایزه‌بگیرها باز هم افزایش یافت. او گفت: «به هر یک از معلمان سهمیه‌ای بدهیم و بگوییم یک یا دو نفر از هر کلاس را با متصف کردن به یک ویژگی مثبت به دفتر معرفی کند».

او از معاونان مدرسه خواست به معلمان کمک کنند این افراد از میان دانش‌آموزانی انتخاب شوند که به هیچ روی در گروه‌های دیگر قرار نگرفته‌اند. در روز جشن، تقریباً اسم همه بچه‌ها به گونه‌ای از تربیون قرائت شد. عده‌ای جایزه فردی گرفتند و تعدادی جایزه گروهی دریافت کردند. دسته‌ای از بچه‌ها در گروه‌های چندین نفری در روی سن جمع و به‌صورت دسته‌جمعی تشویق شدند و تعدادی هم جوایز خودشان را از دست پدر و مادرها دریافت کردند. هرچند جوایز متفاوت بود، ولی معمولاً بچه‌ها با خود جوایز کاری نداشتند، برای آن‌ها مهم این بود که در جمع تجلیل می‌شوند. ضمن اینکه آقای مدیر قول داد در سه شب از شب‌های دهه فجر، اردوی «شبی در مدرسه»، به‌صورت تفکیکی، با شرکت دانش‌آموزان پایه‌های گوناگون برگزار شود؛ اردویی که بچه‌ها عاشق آن هستند و از هر اردویی که در خارج از مدرسه برگزار می‌شود، برایشان دلچسب‌تر است.

سناریوی دوم: مراسمی با حضور ۳۰ نفر!

در مدرسه ۱۰ کلاس خانم شکوفی، مدیر آموزشگاه آزادگان، پس از پایان امتحانات میان ترم اول و دوم و نیز امتحانات نیم‌سال اول، در سه مراسم جداگانه، به دانش‌آموزان رتبه‌های اول تا سوم هر کدام از ۱۰ کلاس، جایزه و تقدیرنامه‌هایی داده می‌شود. خانم شکوفی بر برگزاری دقیق این مراسم تأکید دارد و با تهیه جایزه‌های بسیار خوب و تقدیرنامه‌ای بسیار شیک، به قول خودش سنگ‌تمام می‌گذارد. او می‌گوید: «جایزه

باید آن‌قدر بزرگ و نفیس باشد که به چشم بیاید و بتواند بقیه را هم ترغیب کند برای رسیدن به آن تلاش کنند. ما به‌جای آن‌که به ۱۵۰ نفر جایزه‌های کوچولو بدهیم، به ۳۰ نفر جایزه ارزشمند می‌دهیم».

ولی خانم محرابی، معاون آموزشگاه، که اجرای این سه مراسم را برعهده دارد، معتقد است: «این کار ما چند عیب بزرگ دارد. نخست آنکه ما بزرگ‌ترین بخش کارمان، یعنی تجلیل از برگزیدگان آزمون نوبت دوم، را به‌خاطر تعطیل شدن مدرسه فراموش می‌کنیم. دیگر آنکه در مراسم، مخاطبان اصلی ما فقط همان ۳۰ نفری هستند که قرار است جایزه بگیرند که آن‌ها هم غالباً از قبل می‌دانند جزو برگزیده‌شدگان هستند. البته به‌دلیل معلوم نبودن نتایج، ۱۰-۲۰ نفری هم که لب مرزد و ممکن است جزو برگزیدگان باشند، به حرف‌ها گوش می‌دهند. ولی برای بقیه اصلاً مهم نیست که مراسمی برگزار می‌شود یا نه. آن‌ها می‌دانند هیچ وقت جزو برگزیدگان نخواهند شد، لذا اصلاً در مراسم نیستند و تذکرات فراوان ما هم بی‌فایده است».

خانم محرابی می‌گوید ما جایزه نمی‌دهیم، پول، وقت و انرژی خودمان را دور می‌ریزیم. با این حال، خانم شکوفی معتقد است سامانه ایجاد انگیزه مدرسه، علمی و به‌دور از هرگونه شائبه است. او حتی به مدرسه همسر خود اشاره می‌کند و می‌گوید: «حیف که اینجا مدرسه پسرانه نیست، والا طرح همسر را پیاده می‌کردم». همسر او از اول مهرماه، در مدخل ورودی مدرسه، سه عدد دوچرخه را از سقف آویزان می‌کند. بعد آیین‌نامه دریافت کارت امتیاز را در همان ورودی سالن روی ویتترین جایزه می‌چسباند و به بچه‌ها می‌گوید برای دریافت دوچرخه باید تا ۲۵ اردیبهشت، فلان قدر امتیاز بگیرد. بعد رقابت نفسگیر بچه‌ها شروع می‌شود و عامل ایجاد انگیزه، یعنی دوچرخه، زمانی به‌دست دانش‌آموزان می‌رسد که چند روز دیگر مدارس تعطیل خواهد شد.

سناریوی سوم: همه‌چیز در بیرون از مدرسه!

برای آقای شعشعانی، مدیر دبیرستان یاسین، همه چیز موفقیت در بیرون از مدرسه و در قالب پلاکاردهای تبلیغی تجلی می کند:

- کسب موفقیت دانش آموزان فلاتی، بهمانی و بیساری را در آزمون های متمرکز هفتگی کاغذچی تبریک می گوئیم.

- دریافت مدال شنا در مسابقه های منطقه ای را به نور چشم عزیزمان... تبریک می گوئیم.

- پیروزی ۲۵ نفر از دانش آموزان پایه اول در مسابقه های ریاضی دانش پژوهان جوان مبارک باد!

البته بعد از اعلام نتایج کنکور، جلوی این دبیرستان به معرکه کبرایی تبدیل می شود و ده ها تابلو نوشته با ذکر قبولی های دانشگاه های دولتی، آزاد، پیام نور، غیرانتفاعی و... تمامی در و دیوار مدرسه را می پوشاند. وقتی از آقای شعشعانی می پرسیم که حالا چرا همه چیز را بیرون مدرسه نصب می کنید، در حالی که بهتر است عوامل انگیزشی از جمله پارچه نوشته ها، داخل مدرسه و در فضاهای مقابل دیدگان بچه ها باشد، می گوید: باید همه خبردار باشند ما موفقیم!

سناریوی چهارم: رودخانه ای پر تلاطم در راهروی مدرسه!

آقای پاک سرشت، مدیر دبستان پارسایان، کارشناس ارشد روان شناسی تربیتی است. او معتقد است در مدرسه او بچه ها با یکدیگر مقایسه نمی شوند و نوع تشویق، بر انگیزش های درونی مبتنی است. با این حال، در راهروی مدرسه، روی یکی از دیوارها رودخانه پر تلاطمی نقاشی شده که دقیقاً شبیه یک رودخانه است با اعماق گوناگون و گیاهان و جانوران درونش؛ از جمله ماهی ها. با این تفاوت که ماهی های این رودخانه حالت برجسبی دارند و روی هر ماهی، عکس دانش آموزی نصب شده است که در اعماق متفاوت آب قرار دارد؛ از کف روی آب تا عمیق ترین

نقطه آن. به گفته آقای مدیر، دانش آموزان بسته به امتیازاتی که می گیرند در این رودخانه به جلو و نیز به عمق حرکت می کنند. وقتی به آقای مدیر می گوئیم اینکه انگیزش بیرونی است و شما دارید بچه ها را با هم مقایسه می کنید و تازه، آن قدر تابلو بازی درآورده اید که همه ماجراهای مدرسه را جلوی چشم بچه ها و به شکلی رقابتی به نمایش می گذارد، ما را متهم می کند که از نظریه های انگیزشی چیزی نمی دانیم و بچه های ابتدایی دوست دارند که رقابت کنند و اگر به این رقابت شکل جذاب داستانی و مسابقه ای هم بدهیم، به طور یقین نتیجه را خواهیم دید. او می گوید: «عامل موفقیت مدرسه ما، همین رودخانه است!»

پرسش هایی برای بحث، گفت و گو و تبادل نظر
۱. چهار سناریوی مطرح شده را در جدولی به شکل زیر مقایسه کنید.

شماره عنوان سناریو	محسن	معایب	پیشنهادهای شما برای اصلاح

۲. در مورد روش های گوناگون ایجاد انگیزه در دانش آموزان جست و جو و لااقل سه کتاب را در این زمینه معرفی کنید.

۳. آیا در مدرسه شما نظام نامه ای مکتوب برای جایزه دادن، امتیاز دادن، مسابقه گرفتن، مقایسه کردن یا نکردن و... وجود دارد؟

۴. آیا با مقوله ای به اسم ایجاد رقابت سالم در میان دانش آموزان موافقید؟ آیا واقعا رقابت به سالم و ناسالم تقسیم می شود؟ بحث کنید.



حال طرح خودتان را برای پاسداشت موفقیت دانش آموزان مدرسه خود ارائه دهید. از دید شما موفقیت کیلویی چند است؟



|| روح الله مظفری پور ||

دانشجوی دکترای فلسفه تعلیم و تربیت

ارتباط بین انسانی بر اساس مفهوم ارتباط

ارتباط بین انسانی بر اساس مفهوم ارتباط از دیدگاه
«کارل یاسپرس» و اهمیت آن در مدیریت آموزشی

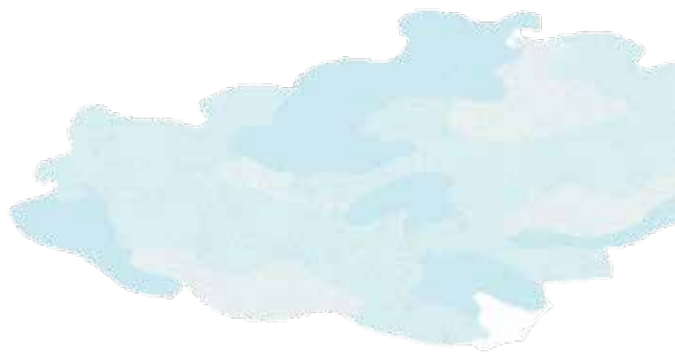
اشاره

کارل یاسپرس از فیلسوفان و اندیشمندان فلسفه هستی (اکزیتانیسم) است که با توجه به ماهیت این فلسفه، که به هستی و ژرفای وجود آدمی می پردازد، هستی انسان را از جنبه های گوناگون مورد تفکر و تأمل فلسفی قرار می دهد. برای فیلسوفان هستی تنها چیزهایی به راستی پرسیدنی هستند که با ژرفا و معنای زندگانی و سرنوشت انسان پیوند داشته باشند. به این ترتیب، فلسفه هستی بیش از هر چیز با هستی انسان گره خورده است و به مسائل پیش روی آدمی توجه دارد. بنابراین، در حوزه علوم انسانی و برای شناخت بهتر انسان و ابعاد آن می توان از اندیشه های اندیشمندان این حوزه استفاده کرد. هدف از این نوشتار بررسی اهمیت ارتباط بین فردی و جنبه های آن از دیدگاه یاسپرس و تأکید بر بها دادن به شکل صحیح به آن در مدیریت آموزشی است. برای این منظور، ابتدا مفهوم ارتباط از دیدگاه یاسپرس بررسی شده و سپس به برخی دیدگاه ها و پژوهش های انجام شده در تأیید اهمیت و تأثیر ارتباطات و روابط صحیح انسانی اشاره شده است. از آنجا که حوزه مدیریت آموزشی بیش از سایر حوزه های مدیریتی با افراد انسانی و تربیت افراد سروکار دارد، اهمیت ارتباط بین افراد بیش از سایر حوزه ها می تواند باشد. همان طور که در تحقیقات انجام شده مشاهده می شود، اهمیت دادن به ارتباط صحیح، نتایج مثبتی در برداشته و بازده کاری را افزایش داده است.



مقاله علمی-کاربردی





104. از نظر او، ارتباط اگزیستانسی مستلزم شادی، شناخت متقابل، سؤال کردن، محافظه کار نبودن، تلاش نکردن برای غلبه بر طرف مقابل، شفاف سازی کامل و مغالطه نکردن است (Gordon, 1998). آنچه یاسپرس در مورد ارتباط می گوید، به ارتباطی واقعی مربوط است که او آن را ارتباط اگزیستانسی می نامد. از نظر یاسپرس، با ارتباط اگزیستانسی فرد از کمبود و کاستی خود در هنگام ارتباط آگاه می شود و این او را تحریک می کند برای ارتباط اگزیستانسی عمیق تر بکوشد: «ارتباط اگزیستانسی به من اجازه می دهد بدانم چه هستم» (Yare, 2005).

یاسپرس اعتقاد دارد که ارتباط اگزیستانسی در هر موقعیتی ویژگی خاص خود را دارد که قابل الگوبرداری نیست و در هر موقعیت دارای شکل منحصر به فردی است (همان). او همچنین به پرهیز از جزم گرایی در ارتباط تأکید و بر فروتنی هنگام کشف حقیقت اشاره دارد. پیگیری و جست و جوی حقیقت نباید جزمی باشد. حقیقت جزمی، ارتباط را می گسند و مسلم فرض می کند. ویران کننده ترین خطر برای حقیقت در جهان، ادعای کلی در مورد حقیقت مطلق است. در لحظه اطمینان از حقیقت، فروتنی برای سؤال مستمر ضروری است (Gordon, 1918). حقیقت در راه حرکتش کامل نیست. افراد باید بدانند که هر دیدگاهی، هر چقدر هم درست باشد، ممکن است به واسطه حقایق دیگری رد شود، بنابراین، برای زندگی اجتماعی هنر گفت و گو باید توسعه یابد (همان).

یاسپرس دوستی و صمیمیت را نیز در ارتباط یادآور می شود و نگرش خصمانه در ارتباط را باعث از بین رفتن ثمرات ارتباط می داند: «گفت و گو راهی به سوی حقیقت است و نگرش خصمانه حقیقت و ارتباط را بی ثمر خواهد کرد. معرفت فلسفی، عشق به معرفت و عشق به دارا بودن آن است که از طریق دوست داشتن ارتباط آموختنی است» (Japers, 1962: 44). در ارتباط اگزیستانسی و عقلانی انسان به طور قاطع صحبت نمی کند. از آنجا که حقیقت با ارتباط گره خورده است، نمی تواند در معنای عمیقش جزمی باشد بلکه ارتباطی است. آنچه ضروری به نظر می رسد این

اهمیت ارتباط از دیدگاه یاسپرس

یاسپرس ارتباط را لازمه وجود انسانی می داند و آن را برای کشف حقیقت ضروری می شمارد. برخی معتقدند که بعد از بوبر، دو فیلسوفی که بیشترین توجه را به ارتباط و گفت و گو داشته اند، یاسپرس و مارسل هستند (Gordon, 1998). از نظر یاسپرس طبیعت، کار هنری و ادبیات می توانند ما را به تعالی برسانند، ولی ارتباط خوب و باکیفیت تعالی را برای ما ممکن می سازد.

یاسپرس به طور کلی انسان را موجودی ارتباطی می نامد و اعتقاد دارد وجود انسان در ارتباط معنی پیدا می کند. انسان با داشتن ارتباط با دیگران، از هستی خود آگاه می شود. من تنها در پیوستگی با دیگری وجود دارم و به تنهایی چیزی نیستم. یاسپرس با اشاره به لحظه تولد انسان توضیح می دهد که وجود انسان با ارتباط شروع می شود و ارتباط انسان بر «انسان شدن» تقدم دارد (Jaspers, 1932). از نظر یاسپرس، من تنها در ارتباط با دیگری موجودیت دارم و هستی من در ارتباط با دیگری گره خورده است. من بدون آگاهی از دیگران از هستی خود آگاه نخواهم بود. وجود من همیشه در ارتباط ظاهر می شود و تنها در ارتباط است که من خودم هستم. یاسپرس اعتقاد دارد که انسان، هستی واقعی خود را در ارتباط با دیگری پیدا می کند و لازمه وجود و تحقق انسانیت انسان، ارتباط داشتن با دیگران است. با این حال، او تنها بودن و با دیگری ارتباط داشتن را لازم و ملزوم همدیگر می داند و معتقد است که این دو به هم وابسته اند: «من نمی توانم خود را بدون ورود به یک ارتباط بیایم و نیز نمی توانم بدون درک تنهایی خود، وارد ارتباط شوم» (Gordon, 1998).

ارتباط بین انسان ها

یاسپرس از ارتباط نامحدود سخن می گوید. ارتباط نامحدود به معنای این نیست که خود را تسلیم و مطیع دیگری کنیم، بلکه درک دیگری، شنیدن او و مشارکت با او برای تغییر خویش است (Jaspers, 1955).

یک چارچوب تحقیقی بنیادین در انواع تحقیقات به کار گرفته شود (چنج، شولی، ۲۰۰۱).

آرلستینگ^۵ (۲۰۰۵) به نقل از گوردن مدعی است که صحبت کردن یک کار محسوب می‌شود؛ به این معنی که بیشتر وقت و انرژی مدیر را می‌گیرد. اعتماد و گشاده‌رو بودن و اعتبار یا اصالت، کیفیاتی هستند که بر چگونگی فهم یک پیام تأثیر دارند. وجود اعتماد پیش‌نیاز و ضرورتی برای چگونگی فضای ارتباطی باز و مشارکتی (همکارانه) محسوب می‌شود. آرلستینگ با پژوهشی که در مورد چند مدرسه موفق انجام داده مدعی است مدیران موفق بیشتر وقت خود را در کار ارتباط می‌گذرانند. اعتماد همچنین بر درستی و صداقتی که معلمان و مدیران در گفت‌وگو نشان می‌دهند، تأثیر دارد. ارتباط، انعکاس‌دهنده اهداف دانش و ارزش‌های فردی فرستنده پیام، هم درباره محتوا و هم فرایند آن، است. اینکه دریافت‌کننده چگونه یک پیام را دریافت می‌کند، هم به محتوای پیام و هم به روشی که آن پیام دریافت می‌شود بستگی دارد. ضرورتاً ارتباط باید عنصری مهم و فراگیر از رهبری باشد. داده‌های تجربی نشان‌دهنده این نکته‌اند که چگونه فرهنگ مدرسه و روش ارتباطی مدیران و معلمان بر بافت و زمینه‌ای که پیام گفت‌وگو در آن قرار دارد، مؤثر است تا نتایج موفقی داشته باشد. چگونگی برقراری ارتباط مدیران بر نحوه ادراک آن‌ها

است که انسانیت انسان را تحت شرایط ارتباط قرار دهیم که این، نه سطحی، نه تباه‌کننده و فریب‌دهنده، بلکه روشنگر است (Jaspers, 1955). یاسپرس مانند بوبر بر این نکته تأکید دارد که هنگام ارتباط، دیگری نباید ابژه من باشد. وقتی دیگری به جای اینکه با من دیدار کند ابژه من باشد، ارتباطی کاملاً ناقص انجام می‌شود. اگر عمل او «خود بودن» او را تصدیق نکند، عمال من نیز وجود مرا تصدیق نخواهد کرد (Gor-don, 1998). از نظر یاسپرس، مهم است که در جریان ارتباط به تفاوت‌ها احترام بگذاریم، از غرور و خودبینی بپرهیزیم و سعی نکنیم همه را مثل خودمان کنیم. کسی که می‌خواهد خودش باشد، باید از اینکه دیگری نیز مثل او باشد بپرهیزد. همه انسانیتی مشترک دارند ولی تنوع دوست‌داشتنی است (Jaspers, 1955).

از دیگر مواردی که یاسپرس در مورد چگونگی ارتباط به آن اشاره دارد، احساس آزادی و عدم تحکم در ارتباط است؛ به‌طوری که پرسش و پاسخ بین دو طرف با آزادی انجام گیرد. به نظر او ارتباط میان افرادی که در جامعه آزاد و رقابتی با هم زندگی می‌کنند و با هم پیوستگی و اشتراک دارند، امکان‌پذیر است؛ یعنی آن‌هایی که هیچ‌چیز را بدون پرسش و پاسخ قبول نمی‌کنند (Jaspers, 1954). بنابراین، می‌توان گفت یاسپرس ارتباط را یکی از جنبه‌های مهم وجود آدمی و رشد و تعالی انسان می‌داند؛ به‌طوری که از نظر او حتی انسانیت انسان در داشتن ارتباط صحیح با دیگران است. با توجه به آنچه گفته شد و با عنایت به امور انسانی از جمله حوزه مدیریت، که به‌طور کلی نوعی زندگی جمعی و همکاری بین انسان‌ها محسوب می‌شود، بجاست که ارتباط درون‌سازمانی بین افراد مورد توجه، مطالعه و بررسی قرار گیرد؛ به‌ویژه در حوزه مدیریت آموزشی که محیطی تربیتی است، به‌نظر می‌رسد اهمیت ارتباط بین فردی و چگونگی آن بسیار حائز اهمیت باشد. در ادامه به‌برخی از پژوهش‌ها و دیدگاه‌هایی که درباره ارتباط در این حوزه وجود دارد می‌پردازیم.

از نظر یاسپرس، مهم است که در جریان ارتباط به تفاوت‌ها احترام بگذاریم، از غرور و خودبینی بپرهیزیم و سعی نکنیم همه را مثل خودمان کنیم



ارتباط در مدیریت آموزشی

به‌نظر می‌رسد محیط آموزشی با توجه به ماهیت خاص خود بیشتر از هر محیط دیگری نیازمند ارتباط بین فردی است. واقعیت این است که بعضی محققان رفتار سازمانی، اهمیت روابط را در سازمان‌های امروز و فردا تشخیص داده‌اند. برای مثال، گوتک (۱۹۹۷) از مطالعه تعامل جفتی بین مشتریان و خدمات‌دهندگان و بین یک سازمان با سازمان دیگر حمایت می‌کند. اگرچه در ادبیات هیچ چارچوب تحقیقی که تعاملات جفتی را بررسی کرده باشد، ارائه نشده است. با توجه به این نکته پیشنهاد می‌شود که رابطه‌گرایی روش شناختی به‌عنوان

توسط معلمان تأثیر می‌گذارد. همچنین، نحوه برقراری ارتباط در توانایی آن‌ها برای پیگیری تغییر و نیز بر نگرش افرادی که با آن‌ها ارتباط متقابل دارند، مؤثر است. ارتباط منعکس‌کننده احساسات، دانش و ارزش‌ها به‌ویژه در گفت‌وگوهای روزانه است؛ آنجا که ملاقات‌ها و مباحث معمولی اتفاق می‌افتد.

ادول^۶ (۲۰۱۱) نیز در پژوهشی به اهمیت ارتباط در محیط آموزشی پرداخته و معتقد است که گشوده بودن در ارتباط برای ایجاد اعتماد در محیط مدرسه بسیار مهم و اساسی است. معلمان باید احساس آگاه و مطلع بودن از مسائل مؤثر محیط کار را داشته باشند. خواستن برای دریافت بازخورد و پیگیری آن، در طرف مقابل احساس ارزش ایجاد می‌کند. گشودگی در ارتباط باعث نزدیکی عاطفی لازم برای ارتقای همکاری و اتحاد بین همکاران می‌شود و با وجود آن، بسیاری از عواطفی که کنترل آن‌ها مشکل است، بروز می‌کنند.

مباحثه و تأکید بر اهمیت همکاری اما وقت ندادن برای ابراز نظرات و دیدگاه‌ها برای حل مسائل، مثالی است از زمانی که محتوای ارتباط و فرایند آن با هم متناقض‌اند. اعتماد بین مدیران و معلمان هم بر الگوهای فرهنگی و هم الگوهای ارتباطی مؤثر است. اعتماد مطلوب متقابل است، بنابراین، باید روابطی را بنا کرد که در آن دو طرف مستقل باشند؛ به‌ویژه اگر بحث دارای تناقض باشد، اعتماد بسیار مهم است. اهمیت دادن به ارتباط، ارزش‌های فردی و فرهنگ و پیوستگی و نزدیکی آن‌ها به هم به کسب نتایج بهتر آموزشی می‌انجامد. برای رسیدن به نتایج مطلوب باید ارزش‌های فردی و ارتباط، جزو اهداف مدرسه باشند (Arlesting, 2005).

همچنین، نتایج پژوهش آرلستینگ در مورد کار مدارس موفق نشان‌دهنده این است که مدیران در مدارس موفق به‌طور مکرر درباره آموزش و یادگیری با معلمان ارتباط دارند و بحث می‌کنند. این مدیران بیشتر از مدیران سایر مدارس با معلمان خود دیدار و گفت‌وگو دارند. تمام مدارس موفق اعلام کرده‌اند که ارتباط، یک جنبه مهم از کار آن‌ها محسوب می‌شود. ارتباط می‌تواند وسیله‌ای برای رسیدن به مقاصد و اهداف باشد. اعتماد در روابط مدیر و معلم پیش‌نیازی برای چگونگی تفسیر و فهم پیام‌ها محسوب می‌شود. مدیران در مدارس موفق از ارتباط به‌طور آگاهانه برای تمرکز بر همکاری و مسائل آموزشی و یادگیری استفاده می‌کنند. ضمناً، مطالعه کار این مدارس نشان می‌دهد که اعتماد و ارتباط بسیار به هم مرتبط و در هم تنیده‌اند (همان).

با توجه به آنچه از دیدگاه یاسپرس بیان شد، به نظر می‌رسد برقراری ارتباط صحیح بین افراد در محیط‌های انسانی که اعتماد و درک متقابل لازمه آن است، عامل مهمی در بهبود روند کارها محسوب می‌شود.

نتیجه‌گیری

با توجه به آنچه گفته شد، اهمیت ارتباط، بیش از پیش روشن می‌شود. تأکید یاسپرس بر حیاتی بودن ارتباط بین فردی باید مورد توجه باشد و نقش و اهمیت آن در محیط‌های انسانی، به‌ویژه در مدیریت بخش‌های آموزشی و تربیتی، در دستور کار مدیران قرار گیرد. یاسپرس اعتقاد دارد که ارتباط صحیح باید دوطرفه و متقابل باشد و دو طرف، هستی خود را به طرف مقابل عرضه کنند تا اعتماد متقابل بین آن‌ها برقرار شود. همان‌طور که در پژوهش‌های انجام شده نیز ملاحظه شد، گشوده بودن و اعتماد متقابل از عوامل مؤثر در ارتباط صحیح و ثمربخش است. بنابراین، مدیران مدارس باید ارتباط نزدیک و متقابل با معلمان را در محیط کار مورد توجه قرار دهند و با انجام گفت‌وگوها و بحث‌های مفید، هم نظرات و دیدگاه‌های معلمان را مورد توجه قرار دهند و هم زمینه مشارکت بیشتر و جو صمیمی در مدرسه را فراهم آورند. آنچه امروزه در مدارس اتفاق می‌افتد، ارتباط مدیر با معلمان، آن هم به‌صورت رسمی هر ماه یا هر چند هفته در قالب جلسه شورای معلمان است، ولی واضح است که این سطح از ارتباط برای درک متقابل کافی نیست و مدیران باید از اهمیت ارتباط بین فردی بیشتر آگاه باشند و از این عامل مهم در بهبود روند کار آموزشی و تربیتی استفاده کنند. نکته مورد توجه دیگر کیفیت و نحوه ارتباط و همچنین نوع نگرش به آن است. همان‌طور که یاسپرس اشاره می‌کند، پرهیز از جزم‌گرایی، داشتن فروتنی، آماده‌تغییر بودن، توجه کامل به طرف مقابل، و شناخت متقابل، از ملزومات ارتباط صحیح است. ضمن اینکه معلمان نیز باید از اهمیت ارتباط آگاه باشند و مدیران را در برقراری ارتباط دوستانه یاری دهند.

منابع

1. Arlesting, Helene (2005). Values and Ethics in Educational Administration. Willower Center for the study of leadership & Ethics. Rock Ethics Institute. volume7. number1. fall2005
2. Edul (2011). Basic theory of Educational Administration. Access in: www.InsideCamden.com.on 03/25/2011
3. Gordon, D (1998). Karl Jaspers Existential Philosopher of Dialogical Communication. New York: Nation Communication Association
4. Jaspers, Karl (1955). Reason and Existenz. Trans by Earl. w. New York: Noonday press
5. Jaspers, Karl (1932). way to wisdom: an introduction to philosophy. Trans. Ashton, E.B. Chicago: university press. 1969
6. Jaspers, Karl (1962). Plato and Augustine. Trans by Ralph New York; Brace world
7. Yare, E (2005). Karl Jaspers Communication in Existenz. Existential Analysis 16. 1: January 2005

یاسپرس اعتقاد دارد که انسان، هستی واقعی خود را در ارتباط با دیگری پیدا می‌کند و لازمه وجود و تحقق انسانیت انسان، ارتباط داشتن با دیگران است





کلیدواژه‌ها: شیوه‌های نوین تدریس، فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا)، موانع

فناوری بپذیرد، آموزش و پرورش است. استفاده از فاوا در آموزش و پرورش در حال تبدیل شدن به بخش مهمی از سیاست‌گذاری‌ها و اصلاحات آموزشی است (کوزما^۱: ۲۰۰۸). اکثر کشورها، به‌کارگیری فناوری اطلاعات را رکن اصلی برنامه‌های ملی خود برای بهبود نظام آموزشی و ارتقای کیفیت روش‌های تدریس قرارداده‌اند.

استفاده از این فناوری در مدارس به دلایل اثبات‌شده تربیتی، اجتماعی و اقتصادی، ضرورتی اساسی تلقی می‌شود و بسیاری از دولت‌ها به منظور

از اواخر دهه ۵۰ قرن بیستم، تحولی در جهان آغاز شد که بعدها آن را «موج سوم» نام نهادند. از آن زمان تاکنون، فناوری اطلاعات به‌عنوان راهبر و هدایتگر این موج پیش‌گام، هر روز بیش از پیش و با سرعتی بیشتر پدیده‌ای نوین را برای بشر به ارمغان آورده است. یکی از حوزه‌هایی که بالقوه می‌تواند تأثیرات فراوانی از این

|| لیلا سادات علوی ||

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

ترغیب معلمان به کاربرد فاوا در تدریس: بررسی موانع



اشاره

باتوجه به حرکت پرشتاب جوامع توسعه‌یافته برای ارتقای کیفیت نظام تعلیم و تربیت از طریق توسعه کاربری فاوا، در کشور ما نیز برنامه‌ریزی و طرح‌های پژوهشی و اجرایی بی‌شماری در زمینه فاوا، از جمله طرح تکفا، مدارس هوشمند، و آموزش ضمن خدمت معلمان به اجرا گذاشته شده یا در حال اجراست، اما سؤال این‌جاست که با وجود این آگاهی از اهمیت و تأثیرگذاری فاوا در سطح کلان و خرد نظام آموزشی و اجرای طرح‌های گوناگون با هزینه‌های کلان، چرا باز هم شاهد استفاده نشدن از فاوا در کلاس‌های درس، به‌عنوان خط مقدم نظام آموزشی کشورمان، هستیم.

در این مقاله سعی شده است برای پاسخ‌گویی به این پرسش موانع شناسایی شوند و پیشنهادهایی نیز برای رفع آن‌ها ارائه گردد.

حمایت از پروژه‌های توسعه فاوا در آموزش و پرورش اقدام به سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های عمده و کلان کرده‌اند (پلگروم: ۲۰۰۱). از آنجا که بیشترین مسئولیت تربیت نسل جدید به‌عهده معلمان است، لازم است که هرچه سریع‌تر در روش تدریس و نحوه آموزش آنان تغییراتی متناسب با اوضاع به‌وجود آمده صورت گیرد (آقازاده، ۱۳۹۰).

با توجه به حرکت پرشتاب جوامع توسعه‌یافته برای ارتقای کیفیت نظام تعلیم و تربیت از طریق توسعه کاربری فاوا، در کشور ما نیز برنامه‌ریزی در این راستا ضرورت اساسی یافته است و مسئولان آموزش و پرورش طرح‌های پژوهشی و اجرایی بی‌شماری را در زمینه فاوا به اجرا گذاشته‌اند یا در حال اجرا دارند که از جمله می‌توان به طرح تکفا، مدارس هوشمند، طرح آموزش ضمن خدمت معلمان و غیره اشاره کرد. سؤال این است که با وجود آگاهی از اهمیت و تأثیر فاوا در سطح کلان و خرد نظام آموزشی و اجرای طرح‌های گوناگون با هزینه‌های کلان، چرا باز هم شاهد عدم استفاده از فاوا در کلاس‌های درس، به‌عنوان خط مقدم نظام آموزشی کشورمان، هستیم.

این مقاله می‌کوشد به این پرسش که «چرا معلمان ما از تلفیق روش‌های تدریس خود با فاوا خودداری می‌کنند» پاسخ دهد و ضمن شناسایی موانع موجود، پیشنهادهایی برای رفع این موانع ارائه دهد.

ضرورت و سودمندی بهره‌گیری از فاوا در نظام آموزشی

ورود فناوری‌های جدید، علاقه به کسب دانش با روش‌های متنوع و متناسب با موقعیت‌های گوناگون را افزایش داده است؛ به‌طوری که امروزه می‌توان ادعا کرد میزان اطلاعات بشر هر چهار تا پنج سال دو چندان می‌شود. به‌عبارت دیگر، مجموع اطلاعات قابل دسترس برای یک دانشجو در سال ۱۹۹۷ کمتر از یک درصد اطلاعاتی است که در سال ۲۰۵۰ در دسترس دانشجوی دیگر قرار می‌گیرد (عطاران، ۱۳۸۳).

فاوا توانایی بالقوه‌ای در بهبود فرایند تدریس دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی
 - تقویت نقش معلم
 - بهبود کیفیت تدریس
 - مقابله با مشکلات آموزش جمعی
 - فراهم ساختن آموزش مستمر
 - انفرادی کردن آموزش؛
 - تأکید بر جنبه‌های انسانی آموزش (عطاران، ۱۳۸۳).
- بنابراین، با توجه به تحولات وسیع و فراگیر جوامع، افراد برای پاسخگویی به نیازهای پیچیده جامعه مدرن نیازمند آموزش و پرورش مدرن هستند و این امر جز

با ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش و تغییر در محیط‌های یادگیری ممکن نخواهد بود.

موانع کاربرد فاوا در تدریس

با توجه به ادبیات و پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، شناخت و جست‌وجوی موانع کاربرد فاوا در تدریس در سه محور کلی زیر دسته‌بندی می‌شود.

- ویژگی‌های شخصی معلمان (اعتقادات، عادات، انضباط، دانش و مهارت)؛
- امکانات و تجهیزات موجود در مدارس (فضا، بودجه، سخت‌افزار و نرم‌افزار)

● شیوه برنامه‌ریزی درسی و نیروی انسانی متخصص (برنامه درسی، زمان، کمبود متخصص و ساختار کتاب‌های درسی).

طبق یافته‌های پژوهش‌های سعادت طلب (۱۳۸۸)، ایزی (۱۳۸۶)، تقوایی (۱۳۸۴)، پلگرام^۲ (۲۰۰۱)، لای و پرات^۳ (۲۰۰۴) و کوزما (۲۰۰۸) عمده‌ترین مانع بهره‌گیری از روش‌های تدریس مبتنی بر فاوا در درجه اول «کمبود امکانات و تجهیزات مناسب با فاوا، در مدارس» است. «ناهماهنگی برنامه‌های درسی، کمبود نیروی انسانی متخصص» و «ویژگی‌های شخصی معلمان» به‌عنوان موانع بعدی شناسایی شده است.

پیشنهادهایی برای رفع موانع کاربرد فاوا در روش‌های تدریس

- کنترل و توجه به امکانات و تجهیزات موجود در مدارس

- اقدام به تحقیق بنیادی، گسترده و کنترل شده در سراسر کشور مبنی بر شناسایی موانع بهره‌گیری از روش‌های تدریس مبتنی بر فاوا
- تغییر قوانین و مقررات استفاده از امکانات و تجهیزات مدارس

● نیازسنجی مراکز آموزشی در کوتاه‌ترین زمان و ارائه نرم‌افزارهای متناسب با آن مراکز و پیگیری مستمر نحوه و میزان استفاده از این نرم‌افزارها.

- تصحیح شیوه برنامه‌ریزی درسی و استفاده از نیروهای انسانی متخصص

- تغییر ساختار برنامه‌ریزی درسی و محتوای دروس متناسب با فاوا
- استفاده گروهی از معلمان متخصص در زمینه تولید محتوای الکترونیکی در هر درس، برای ارائه راهکارهای تبدیل این کتاب‌ها به نرم‌افزار تولید محتوای الکترونیکی آن
- اقدام به تعریف پست سازمانی هماهنگ‌ساز فاوا در جدول سازمانی آموزش و پرورش و مدارس (لای و پرات، ۲۰۰۴).



ناهیید پاک آیین

مدیر دبیرستان فجر اسلام منطقه ۱۷ تهران

چی شد که این جوری شد؟



- در نظر گرفتن ویژگی‌های شخصی معلمان
• اقدام به برگزاری کلاس‌های آموزشی هدف‌دار
در زمینه فاوا برای افزایش آشنایی معلمان و کارکنان
با فاوا
• ارزیابی و ارتقای عملکرد معلمان با شیوه‌های
انگیزشی به‌منظور افزایش انگیزه در کاربرد فاوا
• برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت با
موضوع تلفیق روش‌های تدریس با فاوا.

پی‌نوشت‌ها

1. Kozma
2. Pelogrom
3. Lai & Pratr

منابع

۱. آقازاده، محرم. راهنمای روش‌های نوین تدریس برپایه پژوهش‌های مغزمحوری، ساختگرایی، یادگیری از طریق همیاری، فراشناخت و... آیین. تهران. ۱۳۹۰.
۲. ایزی، مریم؛ بررسی موانع توسعه آموزش الکترونیکی و ارائه الگوی مناسب بهره‌گیری از آن در آموزش متوسطه از دیدگاه مدیران و دبیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی. ۱۳۸۶.
۳. تقوایی، مرضیه. «بررسی موانع استفاده از آموزش مجازی در دوره متوسطه از دیدگاه مدیران دبیرستان‌های شهر تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی. ۱۳۸۴.
۴. سعادت‌طلب، آیت‌الله. امکان‌سنجی به‌کارگیری فاوا در مدارس متوسطه شهر تهران از دیدگاه دبیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی. ۱۳۸۸.
۵. شعبانی، حسن. مهارت‌های آموزش و پرورش. سمت. تهران. ۱۳۸۴.
۶. عطاران، محمد. «جهانی‌شدن و تأثیر آن بر اهداف تعلیم و تربیت». سخنرانی و همایش ملی جهانی‌شدن. دانشگاه تهران. ۱۳۸۳.
7. Department for Education and Skills, Departmental Report (2006).
8. <http://www.official-documents.gov.uk/document/cm68/6812/6812.pdf>
9. Kozma, R. (2008). Comparative analyses of policies for ICT in education International handbook of information technology in primary and secondary education. B: Springer Science. Available on http://robertkozma.com/images/kozma_comparative_ict_policies_chapter.pdf
10. Kozma, R. (2005). National policies that connect ICT based education reform to economic and social development. journal of Human Technology. No.1, pp:117-156.
11. Lai, K.W., & PRATR, K. (2004). Information and communication technology education technology school: the rule of the computer coordinator. British journal of education technology. Vol.34, No.4, PP:461-475.
12. Pelogrom. W.J. (2001). Obstacles to the integration of ICT in education: results from a worldwide educational assessment. journal of Computers & Education. No. 37, pp:163-178.
13. Wilson, R. (2008), "E-education in UK", Journal of digital information, Vol.3, No.4, pp:107-115.

روز جلسهٔ مدیران بود. قرار بود بعد از مدت‌ها جلسه به‌صورت پرسش و پاسخ برگزار شود؛ یعنی مدیران مدارس سؤال کنند، مشکلاتشان را بگویند، انتقاد کنند و مسئولان که مدت زیادی هم نبود سرکار آمده بودند، پاسخگو باشند. خلاصه همهٔ مدیران حاضر شدند. مسئولان هم منتظر بودند تا سؤالات مطرح شوند.

طبق معمول مدیران آقا شروع به صحبت کردند. قرار شد به ترتیب و پشت سرهم، هر مدیر پس از معرفی خودش سؤال‌اتش را مطرح کند و مسئولان جدیدالانتصاب هم پاسخگو باشند. با خودم گفتم اگر به همین منوال بگذرد، من یک نفر مانده به آخر نوبتم خواهد شد.

من هم مثل بقیه صحبت‌هایم را یادداشت کرده بودم و هر کدام را که همکاران دیگر مطرح می‌کردند، علامت می‌زدم تا دوباره نپرسم.

هر چند نفر که سؤال‌هاشان را مطرح می‌کردند، یکی از مسئولان شروع به پاسخ‌گویی می‌کرد. حالا جواب‌ها چقدر قانع‌کننده بود، بماند!

مدیر کنار دست من که نفر آخر محسوب می‌شد، خیلی حرف می‌زد؛ طوری که گاهی وقت‌ها متوجه صحبت‌های دو طرف نمی‌شدم. تا آنجا که می‌شد سعی می‌کردم جواب ندهم تا شاید او هم دیگر حرف نزند، اما دست‌بردار نبود! کم‌کم داشت نوبت به من می‌رسید، یک نفر مانده بود تا نوبتم بشود که مدیر کنار دستی، همان فردی که زیاد حرف می‌زد، ورقه‌ای به من داد و گفت: «من خیلی انتقاد دارم! این چند موضوع را تو مطرح کن!» برای اینکه زودتر ساکت شود، گفتم «باشه» و ورق را گرفتم و شروع کردم به خواندن چندتا از حرف‌هایش. حرف‌های او مثل خودم بود، اما تعدادی انتقاد هم بود که از حق نگذریم به نظر من هم درست می‌آمد.

دیگر نوبت من بود و نمی‌شد بیشتر از این قضیه

را بالا و پایین کرد! من هم «با سلام و خسته نباشید» شروع کردم و وقتی صحبت‌های خودم تمام شد، اشاراتی هم به صحبت‌های مدیر بعدی داشتم؛ در حالی که او مرتب روی قسمت‌هایی که تأکید داشت، می‌کوبید و اشاره می‌کرد که این را هم بگو!

بالاخره صحبت‌هایم تمام شد و مسئولان محترم بعد از یک حال‌گیری درست و حسابی از اینکه چرا این همه انتقاد و سؤال مطرح کرده‌ام، به بعضی از آن‌ها پاسخ گفتند و از کنار برخی هم گذشتند. کمی خجالت کشیدم اما از اینکه توانسته بودم حرف‌های خودم و همکارم را مطرح کنم راضی بودم.

حالا نوبت مدیر بعدی بود. همان کسی که زیاد حرف می‌زد و سؤال‌اتش را داده بود من مطرح کنم. با خودم می‌گفتم حالا ببین او چقدر سؤال دارد و ببین بعد از مطرح کردن سؤالات و انتقاداتش به او چه می‌گویند! چشمتان روز بد نبیند. ایشان نزدیک به یک ربع حرف زد، اما چه حرفی! همه‌اش تعریف و تمجید! هرچه منتظر شدم، کلمه‌ای انتقاد که نه، حتی پرسشی نکنند، دریغ و صد دریغ! بعد از صحبت‌هایش هم مسئولان که همه لب‌خند به لبشان نشسته بود و گل از گلشان شکفته بود، چند تا از آن هندوانه‌هایی را که زیر بغلشان گذاشته شده بود، زیر بغل او گذاشتند و چپ‌چپ نگاهی به من کردند. من متعجب و حیران به او نگاهی انداختم اما او سر از پا نمی‌شناخت و حسابی خود را به کوچۀ علی‌چپ زده بود.

این جواری شد که از آن به بعد از مسئولان محترم روی خوش ندیدم. تا می‌آیم انتقادی کنم، قبل از اینکه گوش کنند چه می‌گویم، با لحنی نه‌چندان محترمانه به سابقۀ خرابم اشاره می‌کنند و می‌گویند تو را به خیر و ما را به سلامت!

آن مدیر هم که نورچشمی شد و... اما من هنوز هم نفهمیده‌ام چی شد که این جواری شد!



می‌کردند. مدرسه در زمین فردی که حاج یحیی نام داشت، بنا شده بود که حالا پس از مرگ حاج یحیی، پسران او (امیرخان و سالارخان) ادعای تملک زمین مدرسه را داشتند. آن‌ها حتی کارهای قانونی را هم انجام داده و حکم تخلیه را به آموزش و پرورش منطقه ارائه کرده بودند. مدیر مدرسه جلسه‌ای ترتیب داد که در آن کاسبان و معتمدان محل شرکت کردند. مدیر ماجرا را به حاضران در جلسه گفت و اضافه کرد که کشور در حال جنگ است و آموزش و پرورش فعلاً توان ساخت مدرسه را ندارد. پس از مدیر مدرسه، سید قاسم - که پدر شهید بود - بلند شد و رو به حاضران گفت: «من با پسران خدا بیمارز حاج یحیی صحبت می‌کنم ببینم می‌توانم آن‌ها را منصرف کنم. زمان جلسه بعدی بهتر است پس از صحبت کردن با امیرخان و سالارخان باشد».

سید قاسم که مغازه‌ی صحافی کوچکی در اول بازارچه داشت و از احترام خاصی نزد اهل محل برخوردار بود، به حجره‌ی امیرخان - پسر بزرگ‌تر حاج یحیی - رفت و به او گفت که بابت مدرسه چه مشکلی گریبان‌گیر مردم محله شده است. امیرخان با تواضع به حرف‌های سید قاسم گوش داد و در نهایت گفت: «من حرفی ندارم. شما سالار را راضی کنید، من از سهم خودم می‌گذرم. سالار می‌گوید باید این زمین به فروش برسد. او پول می‌خواهد».

سید قاسم به دنبال معتمدان و کاسبان محل فرستاد و جلوی مغازه‌اش جلسه‌ای برای تعیین وضعیت مدرسه تشکیل داد. وقتی همگی گرد آمدند، سید قاسم رو به حاضران گفت: «پسران خدا بیمارز حاج یحیی تا

هدیه‌ی مهربانی

|| ابراهیم قاسم نژاد ||

مدیر مجتمع آموزشی و پرورشی ترنم، استان خراسان رضوی

سکوت غمباری بر فضای مدرسه حاکم شده بود. از سروصدای دانش‌آموزان و هیاهوی آن‌ها که زنگ‌های تفریح حتی تا ته بازارچه هم به گوش می‌رسید، هیچ خبری نبود. غصه‌ی بزرگی در دل دانش‌آموزان افتاده بود؛ همه از مشکل مدرسه می‌گفتند و اینکه سال دیگر چه کنند و کجا درس بخوانند! مدرسه‌ی ما وسط محله‌ای در پایین شهر واقع شده بود. ساختمان آن قدیمی بود و دیوارهایش کاه‌گلی. مردم محله از نظر اقتصادی وضع خوبی نداشتند ولی در کنار هم و با مهربانی سر



امروز همکاری کرده‌اند. دستشان هم درد نکند. امیرخان راضی شده سهمش را بدهد ولی سالار پول می‌خواهد. باید دست‌به‌دست هم بدهیم و هرکس هرچقدر در توان دارد کمک کند تا سهم سالار را بخریم. باید نشان دهیم که محله محبت و صفا برای بچه‌هایش چیزی کم نمی‌گذارد؛ این هم نوعی میدان جنگ است. همه باید کمک کنند تا پیروز شویم».

همگی کمک کردند. مبلغ خوبی جمع شد و مدرسه شور و شوق سابق خودش را به‌دست آورد. همه خوشحال بودند و راضی از اینکه مدرسه همچنان قرار است سرجایش باشد، تا اینکه پس از دو سه روز سالارخان به مغازه سید قاسم رفت. سید قاسم به گرمی از او استقبال کرد اما سالارخان گفت: «آقا سید، بدون مقدمه می‌روم سر اصل مطلب. کارهای شما بی‌فایده است، چون من سهم زمین خود را نمی‌فروشم. می‌خواهم آن را تجاری کنم. همان‌طور که می‌دانی داخل این زمین می‌شود چند مغازه درست کرد».

سید قاسم زیر لب زمزمه کرد: «لا اله الا الله» و بعد روبه سالار کرد و گفت: «آخر پسر جان، همه چیز که پول نیست! کاش کمی مثل برادرت و آن بابای خدا بیامرزت فکر می‌کردی». اما سالار با تندی گفت: «همین است که هست». و در مغازه سید قاسم را محکم به هم زد و رفت.

سید قاسم بعد از نماز مغرب، داخل مسجد ماجرا را برای مردم باز گفت. همه ناراحت شدند. موج غم و اندوه بلامتکلیفی مدرسه به همه سرایت کرد. ظاهراً دیگر چاره‌ای نبود. امتحانات دانش‌آموزان کم‌کم از راه می‌رسید ولی بچه‌ها روحیه خوبی نداشتند. به تبع بچه‌ها، مردم محله نیز از لبخند افتاده بودند. تنها چیزی که توانست مردم را از این حال و هوا در بیاورد، خبر فتح خرمشهر بود. مردم برای تبریک و شادباش، مرد و زن، به مسجد آمده بودند. در آن میان، سید قاسم رو به مردم کرد و گفت: «بله، با تلاش، فداکاری و جان‌بازی فرزندان این مرز و بوم خرمشهر از دست بعضی‌ها آزاد شد. حال به مبارکی این پیروزی یک خبر خوش هم من به شما می‌دهم: یک فرد خیر قبول کرده است تا اول مهر امسال مدرسه‌ای در زمین آخر بازارچه بسازد.» خوشحالی مردم دوچندان شد و صدای الله‌اکبر در مسجد طنین انداخت. بچه‌ها با خوشحالی و امید به درس خواندن در مدرسه‌ای نوساز، امتحانات خود را به پایان رساندند. مدرسه در عرض چند ماه به همت آن خیر ساخته شد.

اکنون چند سال از این موضوع می‌گذرد. قسمتی از دیوارهای مدرسه قدیمی خراب شده است و فقط ناله جغدی که در سر در ساختمان مدرسه لانه دارد، از آنجا به گوش می‌رسد؛ از همان مدرسه قدیمی سالارخان که روزی سودای معامله و بساز و بفروشی در سر داشت.



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 ابتدایی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی)
- رشد خردسال** (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: ۸۸۳۰۱۳۷۸ - ۲۶۱



نوآوری‌های آموزشی در مدارس ایران و جهان
نویسنده: دکتر حیدر تورانی، امیر آقایی
ناشر: انتشارات مدرسه، تهران (۹-۳۲۴-۸۸۸۰۰۳۱-۰۲۱)

سال چاپ: ۱۳۹۱

قیمت: ۱۴۰۰۰ ریال

این کتاب براساس مفاهیم، انگاره‌ها و بنیان‌های نظری پژوهشی با عنوان «بررسی تجارب جهانی در زمینه نوآوری‌های آموزشی از منظر شیوه‌های تولید، پذیرش و اجرای نوآوری در آموزش عمومی ایران» و به سفارش پژوهشکده برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی تألیف شده است.

هدف از تألیف کتاب «شناسایی نوآوری‌های آموزشی از منظر شیوه‌های تولید، پذیرش و اجرای نوآوری در آموزش و پرورش عمومی ایران با توجه به تجربه‌های جهانی و دانش مربوط» است. همچنین، کتاب در پی یافتن پاسخ برای این سؤال اصلی است که شیوه‌های تولید، پذیرش و اجرای نوآوری‌های آموزشی در آموزش عمومی کدام‌اند». راهبرد پژوهشی آن ترکیبی (کمی و کیفی) است و داده‌های پژوهش، با مطالعه اسناد و مدارک داخلی و برخی کشورهای هدف و نیز بهره‌گیری از نظر صاحب‌نظران و استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل کیفی، مقایسه، مقوله‌بندی، تحلیل و تدوین شده‌اند. نمونه آماری پژوهش پنج کشور «مالزی، هند، سنگاپور، استرالیا و آمریکا» را در بر می‌گیرد و ابزارهای آن شامل «اسناد و مدارک (به‌ویژه قوانین و پژوهش‌های انجام شده مربوط به موضوع پژوهش در کشورهای هدف و ایران)، مصاحبه با متخصصان موضوعی، و پرسش‌نامه محقق‌ساخته» است.

در این کتاب، فرایند تولید، پذیرش و اجرای نوآوری‌های آموزشی در کشورهای هدف با دقت تمام بررسی شده است. سپس آن شیوه‌ها با در نظر گرفتن شرایط بومی آموزش و پرورش ایران، تبیین شده‌اند. الگویی پیشنهادی که محور و اساس آن مدرسه است و قابلیت اجرایی آن به روش علمی اعتبارسنجی شده است، در بخش انتهایی کتاب مشاهده می‌شود.

این کتاب در شش فصل تدوین شده است. مطالعه آن را به همه کارشناسان آموزش و پرورش و مدیران مدارس توصیه می‌کنیم.



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 سهراب آزمایش کد ۳۹۵، در وجه شرکت افست از دو روش زیر، مشترک مجله شوید:

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

♦ نام مجلات در خواستی:

.....

.....

.....

♦ نام و نام خانوادگی:

.....

♦ میزان تحصیلات:

.....

♦ تاریخ تولد:

.....

♦ تلفن:

.....

♦ نشانی کامل پستی:

.....

♦ استان:

.....

♦ شهرستان:

.....

♦ خیابان:

.....

♦ شماره پستی:

.....

♦ شماره فیش بانکی:

.....

♦ مبلغ پرداختی:

.....

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

.....

امضا:

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

♦ وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir

♦ اشتراک مجله: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۱۶/۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۹۷۱۳-۱۴

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

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