



رشد مدیریت مدرسه

ماه نامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، مشاوران و مربیان مدارس
دوره سیزدهم • بهمن ۱۳۹۳ • شماره پیاپی در پی ۱۰۶ • صفحه ۶۵۰۰ • ریال



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

مدیر مسئول:

محمد ناصری

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و کارشناسی:

داوود محمدی، صادق صادق پور

دکتر محرم آقازاده، دکتر نوریه شادالویی

مدیر داخلی:

شهلا فیهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سید حامد الحسینی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۶۶

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴۴، ۸۸۴۹۰۲۳۴۴، ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

پیام نگار: modiriat@roshdmag.ir

تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۸۲

کد مدیر مسئول: ۱۰۲

کد دفتر مجله: ۱۱۱

کد مشترکین: ۱۱۴

نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی:

۱۶۵۹۵/۱۱

تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ -

شمارگان: ۳۰۰۰۰ نسخه

چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

حرف اول / خیال باطل ۲

سر آغاز / آینده نگاری یا آینده نگرانی / سردبیر ۳

گفت و گو / با دانش آموزانم زندگی می کنم / امیر قدمی ۴

تجربه های مدیریتی / تسخیر دل های اولیا / کیوان صالحی ۷

علمی - کاربردی / انتخاب مدیر مدرسه در نیوزلند / دکتر محرم آقازاده ۸

مبانی مدیریت / رهبری فکورانه، رویکردی نو در بهبود کیفیت مدیریت آموزشی / عزیز کرامت ۱۰

تجربه های مدیریتی / از داشته ها شروع کنیم / مریم سبحانی زاده ۱۵

تحول آفرینی و راهبردهای نوآورانه / مدیریت تغییر و بهبود کیفیت / سهیلا رجبعلی پور بنایی ۱۶

علمی - کاربردی / آفتابی لب درگاه شماست / صادق صادق پور، مرضیه احمدی ۱۸

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه / خشت اول / فرحناز جوادزاده ۲۲

علمی - کاربردی / خیلی زود دیر می شود / اسماعیل عباسی ۲۴

تجربه های مدیریتی / بهسازی مدرسه زاویه / دکتر محی الدین حیدرتبار ۲۸

تجربه های مدیریتی / انس دانش آموزان با قرآن و نماز / رضا خورسندی ۳۱

معرفی کتاب / ۳۲

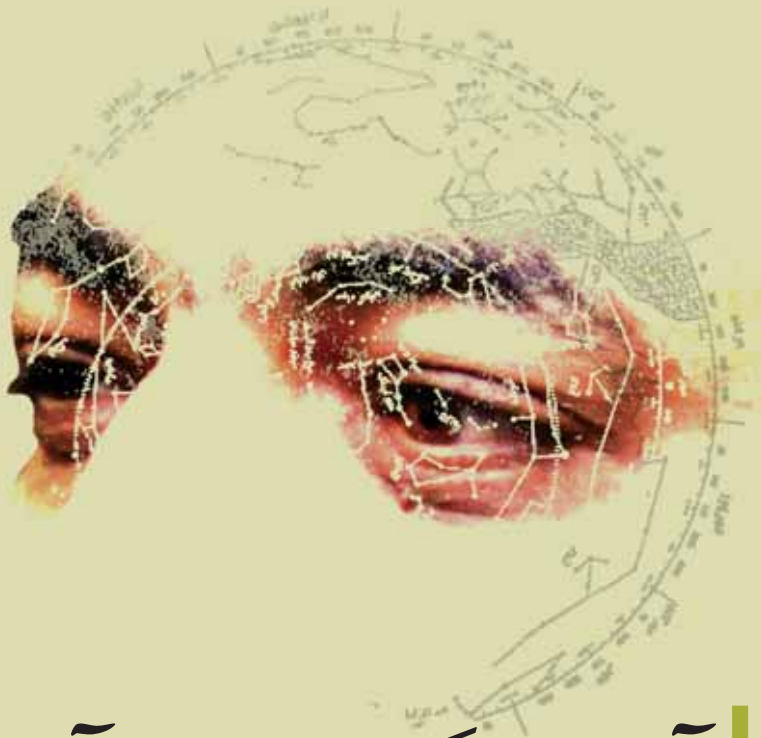
قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

● مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشی 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 یا 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، نمودار ها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود. حجم مقاله بیش از ۲۰۰۰ کلمه نباشد ● شورای برنامه ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله ها، ضرورتاً مبین رأی 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 پدید آورندگان آثار است. مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، بازگردانده نمی شوند.

خیال باطل

همه ما به جایی و به آدم‌هایی که با آن‌ها زندگی می‌کنیم دل بسته‌ایم و بیش از آنکه فکر کنیم ما به آن‌ها نیازمندیم، تصور می‌کنیم آنان به ما نیاز دارند. در ذهنمان این معنی را دور می‌زنیم که اگر نباشیم و از میان آنان برویم، چه‌ها خواهد شد! یادمان باشد هر قدر هم آدم مهمی باشیم، باز هم دیگران (فرزندان، دوستان و همکاران) خیلی سریع بی‌ما بودن را می‌آموزند و به شرایط جدید عادت می‌کنند. بی‌جهت خودمان را گنده و بزرگ نپنداریم. خیالی باطل است این‌که بعد از ما چه می‌شود و چه آسیب‌هایی متوجه دیگران می‌شود و آنان چه فرصت‌ها و نعمت‌هایی را از دست می‌دهند! ۶۷ میلیارد نفر مثل من و تو آمدند و رفتند. خیلی هنر کنیم، نزدیکان فقط گاهی ما را یاد کنند.

بیاییم به اندیشه‌هایمان کمال بخشیده و رفتارها و خاطره‌های نیک به یادگار بگذاریم و ارثیه‌های ما صدقه جاریه ما باشند.



سر دبیر

آینده‌نگاری یا آینده‌نگرانی

همه چیز را نمی‌شود پیش‌بینی کرد، لکن فرایند کار و تلاش، و نوع برنامه‌هایی که داریم، می‌تواند ما را نسبت به آینده مطمئن یا نگران سازد. وقتی پزشکان یکی از شاخص‌های سلامتی را کاهش وزن و لاغری می‌دانند، کم‌خوری و ورزش کردن افراد چاق، مبین آینده‌نگاری بهتر و سالم‌تر و برعکس، تنبلی و پرخوری نشانه آینده‌نگاری پرخطر است. یا زمانی که اشتغال جوانان را برای آینده یک ضرورت و باید می‌دانیم، بی‌توجهی به زیرساخت‌های اقتصادی، بی‌توجهی به تولیدات داخل و واردات به جای صادرات، نشانگر آینده‌ای نگران‌کننده برای جوانان آینده است. لکن می‌توان با اصلاح زیرساخت‌ها و توجه به تولیدات داخلی و افزایش صادرات، امیدواری به آینده را جایگزین نگرانی‌ها کرد.

مدیران سازمان‌ها به جای نگران کردن کارکنان و ترسیم وضعیت ناخوشایند، با تدوین چشم‌اندازی امیدوارکننده، فرصت‌ها را شناسایی و همه منابع را برای شکار فرصت‌ها و کاهش تهدیدها و فائق آمدن بر چالش‌های پیش‌رو به کار می‌بندند. در رویکردی آینده‌نگارانه، دل‌نگرانی جایش را به دل‌آرامی می‌دهد و این‌گونه است که مدیر سازمان می‌تواند در جو سازمانی مثبت، امیدوارانه همه امکانات را برای تحقق اهداف بسیج کند.

هواشناسان وضعیت آب و هوا را پیش‌بینی و در صورت لزوم مردم را از عواقب مثبت و منفی آن آگاه می‌کنند. اگر پیش‌بینی هواشناسی، شرایطی خوب باشد، از آن بهره می‌بریم و چنانچه شرایطی نامساعد را هشدار دهد، با اقداماتی، از خسران احتمالی می‌کاهیم. کشاورز به تناسب پیش‌بینی‌های هواشناسی بذرها را می‌پاشد یا محصول دروشده را به سرعت جمع‌آوری می‌کند. اگر شرایط نامساعدی پیش‌بینی شود، وزارت راه و ترابری جاده‌ها را ایمن‌سازی می‌کند، پلیس راه مقررات مقتضی با شرایط جدید وضع می‌کند، مدارس هشدارهای لازم را به کودکان و والدین می‌دهند، شهرداری محله مسیرهای آب را پاکسازی می‌کند تا همگان با خیال راحت به زندگی روزمره خویش ادامه دهند. یعنی به جای نگران کردن خود، اطرافیان و مردم، با علم، هنر و مهارت مشارکت‌جویانه، از خسارت‌های احتمالی جلوگیری می‌کنیم یا حداقل میزان خسارت‌های سنگین و سهمگین را کاهش می‌دهیم. در صورت پیش‌بینی شرایط مساعد هم از فرصت‌ها بهره می‌بریم. به عبارت دیگر به جای نگران کردن خود و دیگران، آینده را به درستی می‌نگاریم.

آینده‌نگاری، برای راحتی خیال و امنیت خاطر مردم است. البته

دختر خود می‌داند و با دیدن غمی که بر چهره او نشسته است، شب و روز خود را وقف او می‌کند و هر بار که دخترک را به تهران می‌آورد، شبانه باید به بیجار برگردد تا صبح روز بعد در مدرسه و سر کلاس حاضر باشد.

خبرنگار **رشد** این بار با این معلم فداکار به گفت‌وگو نشسته است و ثریا مطهرنیا در این باره می‌گوید: سارا، دختر بچهٔ افسرده و گوشه‌گیر را، همچون قناری پر و بال سوخته‌ای دیدم و تصمیم گرفتم به هر قیمتی شده‌است، از آلام و ناراحتی‌های او و خانواده‌اش بکاهم. به لطف خدا در اواخر مهرماه هجدهمین جراحی سارا در تهران توسط مجرب‌ترین پزشک ایرانی انجام شد.

بعد از سارا به شناسایی بچه‌هایی که به نوعی مشکل داشتند و در روستاها زندگی می‌کردند پرداختم. اکنون تعداد آن‌ها به ۳۷ نفر رسیده است. من هر کدام را برای چند روز به بیمارستان‌های تهران می‌آورم تا مداوا شوند. در حال حاضر ۶ نفر از آن‌ها در تهران به جراحی سپرده شده‌اند.

هزینه‌های جراحی و درمان سارا چگونه تأمین شد؟

از سال قبل تاکنون، پی‌گیر امور درمانی سارا هستم. سوختگی او بسیار حاد و از ناحیهٔ سر و صورت و دستانش است. هفت انگشت این دختر معصوم قطع شده است.

هزینه‌های جراحی دست سارا میلیونی است، در حالی که پدر و مادر سارا توان مالی ندارند. با این حال، دکترش نصف هزینهٔ جراحی و بیمارستان را می‌گیرد و بقیه را تخفیف داده‌اند. البته تهیهٔ همین نصف هزینهٔ جراحی و بیمارستان هم سخت و دشوار بود. برای سامان‌دهی بهتر به ثبت بنیاد خیریهٔ مهرآفرین گروس،

ثریا مطهرنیا از معلمان و مدیران موفق ادارهٔ آموزش و پرورش شهرستان بیجار گروس، با ۲۲ سال سابقهٔ خدمت مدیریت و تدریس در هر سه دورهٔ تحصیلی و تحصیل کردهٔ رشته‌های آموزش ابتدایی، مدیریت دولتی، برنامه‌ریزی درسی، مدیریت برنامه‌ریزی و مؤلف و مترجم ۱۴ جلد کتاب از جمله (بازی درمانی، هوش هیجانی و نهاد خانواده در اسلام) است. او نگاهی متفاوت‌تر به سرنوشت دارد...

مطهرنیا، مدیر و معلم دبستان شهید گنجیان روستای همایون در شهرستان بیجار استان کردستان و رئیس هیئت مدیرهٔ بنیاد خیریهٔ مهرآفرین گروس، در بین دانش‌آموزانش به **فرشتهٔ مهربان** معروف است.

معلم فداکار بیجاری سال‌ها در روستاهای دورافتاده و محروم بیجار کار کرده است و تمام دانش‌آموزان را فرزندان خود می‌داند، اما از دو سال قبل که به روستای همایون و مدرسهٔ شهید گنجیان آمده است، محبت سارا را به گونه‌ای دیگر در دلش حس کرده است. سارا کودک خردسالی است که در شور و شوق دوران کودکی در میان هم‌سن و سال‌هایش، بی‌خبر از قصهٔ شوم روزگار، تمام رؤیاهای زیبایش در کمتر از چند ثانیه قربانی زبانه‌های سوزناک آتش شد و صورت معصومانهٔ کودکی‌اش در میان شعله‌های آتش از بین رفت؛ بدن سوختهٔ سارا برای مداوا به بیمارستان منتقل شد، اما، کودک شاد گزارش ما پس از ترخیص از بیمارستان گوشه‌نشین شده و دیگر تمایلی به حضور در میان دوستانش ندارد. از آن‌ها دوری می‌کند و به سختی راضی می‌شود روی نیمکت بنشیند. اینجاست که معلم فداکار بیجاری فرشتهٔ نجات این کودک می‌شود و دوباره شور و شوق زندگی را در دل او زنده می‌کند؛ معلمی که سارا را

بادانش آموزانم زندگی می‌کنم

گفت‌وگو با ثریا مطهرنیا
مدیر معلم دبستان شهید گنجیان
شهرستان بیجار
امیر قدمی



برای رفع مشکلات دانش‌آموزان ایتمام، دانش‌آموزان مستعد نیازمند هزینه تحصیل، دانش‌آموزان نیازمند هزینه درمان، بیماران صعب‌العلاج و همچنین توانمندسازی خانواده‌های نیازمند، و تشکیل کارگروه مشاوره و راهنمایی هدایت تحصیلی دانش‌آموزان تحت پوشش اقدام کرده‌ام. تمام تلاش‌هایم در این راستا با هدف کسب رضای خدا بوده است و امیدوارم قبول باشد. خدا را شاکرم که با وجود دوره‌های طولانی درمان و هزینه‌های سرسام‌آور، ذره‌ای از فکر راهی که در آن پا گذاشته‌ام، مردد نشده‌ام.

چند دانش‌آموز نیازمند به معالجه دارید؟

زانیار مشکل کلیوی دارد. هر چند وقت یک‌بار باید دیالیز شود. **ساناز** هم همین‌طور. البته یک کلیه‌اش از بدنش خارج شده و کلیه دیگرش باید هرچه زودتر جراحی شود. **میلا** دستش مشکل دارد و باید جراحی شود. **الناز** قوز قورنیه دارد. **رضا** هم چشمش نیاز به جراحی دارد. **اکرم** از ناحیه دست راست مشکل دارد. این بچه هنگام سوختن دستش بد پانسمان شده است. به‌همین خاطر، انگشتانش به کف دستش چسبیده‌اند. سارا هم که در حال حاضر در کلینیک آذر است و جراحی‌اش بسیار سخت.

شنیده‌ایم که شاگردان مدرسه‌تان به مثابه فرزندان‌تان هستند؟

از اولین سال خدمتم که در روستاهای دورافتاده و صعب‌العبور و فاقد امکانات شروع به کار کردم، تصمیم گرفتم به سهم خود در رفع موانع و مشکلات روستاییان محروم دیار کهن گروس تلاش کنم و اگر نتوانستم پلی بسازم، لاقل، در رفع مشکلات، دیوار هم نباشم.

در تدریس در روستاها گاهی در ایام تعطیل نیز دانش‌آموزانی را که از لحاظ پایه‌ای ضعف درسی داشتند به منزل شخصی‌ام دعوت می‌کردم و با برنامه‌ریزی از صبح تا غروب مشغول آموزش آن‌ها می‌شدم.

متأسفانه محرومیت در کردستان به‌خصوص در شهرستان بیجار، کاملاً مشهود است و اگر خدمت‌گزاران توان مضاعفی نداشته باشند، در این منطقه هیچ کاری به نحو احسن صورت نمی‌گیرد. در تعمیرات و تجهیزات و نظافت آموزشگاه، تهیه وسایل کمک‌آموزشی، انجام اردوهای تربیتی و فرهنگی، دایر کردن کلاس‌های تابستانه آموزش خانواده، غنی‌سازی کلاس‌های فوق‌برنامه، تأمین امکانات بهداشتی، بهسازی و زیباسازی محیط و فضای مدرسه و ارتقای کیفیت آموزشی مدرسه، قدم‌های مؤثری برداشته‌ام که اکنون شاهد نتایج آن هستم.

شیوه مدیریت شما چگونه بوده است که در بین معلمان به مدیری دوست‌داشتنی تبدیل شده‌اید؟

منزلتی بالاتر از منزلت و شخصیت کارکنان برای خودم قائل نبوده‌ام، چراکه نخواست‌ام از نعمت تفاهم و درک متقابل سایر کارکنان محروم شوم. به‌عنوان انسان، به درک متقابل توجه دارم، معمولاً در خصوص امیدها و نگرانی‌های یکدیگر با هم سخن می‌گوییم تا بتوانیم برای رفع معضلات موجود محیط کار خود

به راه‌حل اساسی و منطقی و امیدوارکننده‌ای دست پیدا کنیم؛ راه‌حلی که مورد پذیرش و توجه همگان باشد.

کار کردن در یک گروه قطعاً با مشکلاتی همراه است، اما مسئله مهم، وجود انگیزش برای غلبه بر مشکلات در میان مدیر و کارکنان است. اگر مشورت، همفکری و همدلی به‌عنوان اصلی بنیادین مورد توافق و توجه باشد، قطعاً خلاقیت و توان کارافزایش می‌یابد و سوءتفاهم و تعارض در مدیران و کارکنان به حداقل می‌رسد. همچنین، سعی کرده‌ام منصف، قاطع و جدی باشم و ثبات رأی داشته باشم.

از نظر اغلب مدیران، کلمه انضباط تداعی‌کننده مجازات و تنبیه است، اما برای من معنای کمک به پیشرفت و رشد افرادی است که عملکرد ضعیفی دارند؛ اگر همکاری خطایی مرتکب شود، به هیچ‌عنوان در انتظار دیگران او را خطاب قرار نمی‌دهم.

هیچ‌گاه کارکنان را مجبور نکرده‌ام بیش از حد کار کنند، اما زمانی که آن‌ها می‌بینند من حتی از وقت شخصی‌ام برای انجام کارهای مدرسه دریغ نمی‌کنم، آن‌ها هم با رضای قلبی تلاش خود را افزون می‌کنند.

همواره همکاران را ترغیب کرده‌ام که در جشنواره‌های الگوهای تدریس برتر شرکت کنند و علاوه بر راهنمایی، با توجه به تجارب خود، بسیاری از کارهای آن‌ها را انجام داده‌ام تا هم ترغیب شوند و هم در سال‌های آتی به تنهایی از عهده انجام کار برآیند.

همچنین، برای خود و همکارانم فرم بررسی عملکرد مدیریت تهیه کرده‌ام تا از آن به‌عنوان مبنایی برای بررسی نظام‌مند دائمی عملکردم استفاده کنم.

توانایی اولیا، مربیان، معلمان و دانش‌آموزان را از چه طریق شناسایی می‌کنید؟

با محول کردن قسمتی از کارهای عمران و آبادانی به اولیاء و دانش‌آموزان، ایجاد رقابت سالم بین فراگیرندگان از طریق برگزاری جشنواره‌های علمی-فرهنگی-تفریحی، تشکیل جلسات مشترک دانش‌آموزان با اولیا، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ و جویا شدن از توقعات و خواسته‌های اولیا و دانش‌آموزان و همکاری و مشارکت فعال در شورای مدرسه، می‌توان توانایی‌ها را تمییز داد.

مدیر موفق را چه مدیری می‌دانید؟

امام رضا(ع) می‌فرمایند: کسی که از خدا دستیابی به توفیقی را مسئلت کند، ولی برای رسیدن به آن اقدامی نکند، خود را به تمسخر گرفته است.

مدیری که توانایی ایجاد چشم‌انداز مشترک، تعادل میان ارزش‌های مشخص و کلی سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان، به‌علاوه فرهنگ مثبت در کار داشته باشد، مدیری موفق است؛ مدیری که از هیچ چیز، همه چیز می‌آفریند.

چه نوآوری‌هایی در مدیریت دارید؟ لطفاً با مثال و نمونه

بیان کنید.

باید در نظر داشت که سرچشمه اصلی نوآوری و خلاقیت در محیط اداری، یک یک افراد هستند و افزایش بهره‌وری نه فقط

با فناوری مدرن، بلکه بستگی بسیار نزدیکی به نگرش افراد دارد. ایجاد محیطی آرام، دوست‌داشتنی و سرشار از صمیمیت و انعکاس بازخورد معلمان از طریق تشویق و ترغیب معنوی، از جمله اقداماتی است که باعث می‌شود معلمان ارزش کار خود را درک کنند.

من مدرسه را دقیقاً مانند خانه خودم می‌دانم و برای پیشرفت آن از هیچ تلاشی فروگذار نیستیم. معلمان تلاشگر را هم از هر لحاظ حمایت می‌کنم.

در یکی از روستاهای دورافتاده، از لحاظ فضای آموزشی کمبود دو کلاس داشتیم. از طریق کمک‌های مردمی، دو کلاس مورد نیاز احداث شد. با توجه به فصل پاییز و شروع بارندگی و دوری روستا از شهرستان، کسی برای ایزوگام کردن بام کلاس‌های روستا اقدام نمی‌کرد. اهالی روستا نیز از ایزوگام کردن اطلاعی نداشتند. به این ترتیب، خودم شخصاً مجبور شدم ایزوگام پشت‌بام را انجام دهم. پس از اتمام کار، از شدت سرما دستانم ورم کرده بود، اما زمانی که در ایام مدرسه دانش‌آموزان راهنمایی از آن فضا به عنوان نمازخانه و کلاس استفاده می‌کردند، احساس بسیار خوشایندی در دلم ایجاد شد. در قبال این احساس زیبا، زحماتم چیزی به حساب نمی‌آمد.

در خصوص آموزش خانواده‌ها و اولیای دانش‌آموزان هم اقداماتی داشته‌اید؟

بله. خانواده‌هایی را که احتمال فروپاشی آن‌ها بسیار بود، شناسایی کردیم و با مشاوره با آن‌ها، به سازگاری هدایتشان کردیم. تعداد این خانواده‌ها در روستا کم نبود.

مشاوره با خانواده‌های دچار بحران‌های فرهنگی یا مالی از جمله اقدامات بنده در روستاها بود، چرا که دانش‌آموزان چنین خانواده‌هایی اولین کسانی بودند که مستقیماً از لحاظ روحی آسیب می‌دیدند.

تحقیقات نشان می‌دهد بین ۵۰ تا ۶۰ درصد غیبت‌های ناشی از بیماری، به اعصاب و فشارهای روحی مربوط است. من همواره کوشیده‌ام به دنبال راه‌هایی باشم که از تنش و فشار روحی دانش‌آموزان بکاهند.

از چه روش‌هایی برای جلب مشارکت همکاران و اولیای دانش‌آموزان استفاده می‌کنید؟

- استقبال از مشارکت کنندگان، با هر نیت و انگیزه و هدایت کردن اهداف و نیازهای فردی به گروهی و عمومی، و تلاش در جهت اینکه گرایش‌های مادی و ظاهری تا حد ممکن جای خود را به گرایش‌های معنوی بدهند.

- به اتمام رساندن فعالیت‌ها و دلسوزانه خدمت کردن مدیر و سایر کارکنان، در تشویق اولیا برای مشارکت، عاملی مهم محسوب می‌شود.

- اطلاع‌رسانی کافی و آگاه‌سازی برای متقاعد کردن اولیا به منظور جلب مشارکت آن‌ها و اینکه آن‌ها همکاری را جزء لاینفک بین خود و کارکنان مدرسه فرض کنند، در این مسیر بسیار مؤثر

خواهد بود.

- تقدیر و تشکر از اولیا برای شرکت کردن و فعالیت در انجمن‌ها، هدف قرار ندادن کمک‌های مالی، جلب اعتماد اولیا از طریق کلاس‌های آموزش خانواده و رابط قرار دادن دانش‌آموزان بین مدرسه و خانواده، مشارکت اولیا را در امور مدرسه تقویت خواهد کرد.

- همچنین، قابل ذکر است، نهادینه‌سازی فرهنگ همیاری و مشارکت همراه با شوق، درک داشتن فضای مناسب و استفاده از مشوق‌هایی که نیازهای عاطفی و معنوی کارکنان را ارضا کنند، در جلب حمایت هر چه بیشتر کارکنان برای حل امور و مشکلات دانش‌آموزان تأثیر بسزایی خواهد داشت.

روابط خودتان را با معلمان و معاونان و کارکنان دیگر چگونه تنظیم می‌کنید؟

میل برای خواستن از درون ما برمی‌خیزد و انگیزش نیرویی درونی است که سبب لذت بردن از کار و فعالیت شخص می‌شود؛ احساس خوب، با داشتن کارایی ارتباط نزدیکی دارد. بنده این اصل را سرلوحه کار خود قرار داده‌ام.

مدیر خوب باید در بسیج کردن نیروهای سازمان خود توانایی لازم را داشته باشد. قطعاً مدیریت توانمند و خلاق، عامل اصلی تفوق و برتری در خدمت به حساب می‌آید.

حرف آخر

کمبود امکانات آموزشی در مدارس، کمبود ملزومات گرمایشی، نبود سرانه کافی، مواجه بودن با خانواده‌هایی که به معنای واقعی نیازمند هستند، نبود کتابخانه در مدارس و نبود امکانات هوشمندسازی، از جمله مشکلاتی هستند که لازم است مورد توجه قرار گیرند.

همچنین، لازم به ذکر است، دستورات و بخش‌نامه‌های بالا به پایین، بدون توجه به محرومیت مناطق و اجرای طرح‌های آزمایشی (برای مثال طرح کیفیت‌بخشی پنجشنبه‌ها در مدارس برخوردار) بدون توجه به رضایت اولیا در این زمینه، مشکلات آموزشی را در این مناطق محروم دوچندان خواهد کرد.

از همه افرادی که تا به حال به من و این بچه‌ها کمک کرده‌اند ممنونم و از افرادی که توانایی کمک کردن دارند خواهش می‌کنم. کمکشان را از این بچه‌ها دریغ نکنند.

متأسفانه تاکنون سازمان‌های زیادی به ما قول همکاری داده‌اند، اما هیچ کدام به وعده‌هایشان عمل نکرده‌اند. در بین بچه‌ها، چند نفر دچار سرطان هستند، بعضی مشکلات قلبی دارند و بعضی هم به بیماری‌هایی مبتلا هستند که به دلیل فقر و مشکلات مالی همچنان با بیماری‌هایشان دست به گریبان‌اند. اما چون افراد آبرومندی هستند، کمک‌ها را به سختی قبول می‌کنند. با این حال، امیدوارم افراد خیر به این بچه‌ها کمک کنند تا بتوانیم آن‌ها را مداوا کنیم و به زندگی عادی برگردانیم.



تسخیر دل‌های اولیا

در حال حاضر، یکی از مشکلات اساسی مدارس و مدیران، نداشتن مشارکت، حمایت و همکاری مناسب و مؤثر از طرف اولیای دانش‌آموزان در پیشبرد اهداف آموزشی، پرورشی و تربیتی و امور عمرانی مدارس است. کلید حل این مشکل در دستان خود ماست، فقط کافی است صداقت در گفتار، محبت، صمیمیت و احترام متقابل در رفتار، وفای به عهد، مسئولیت‌پذیری، لیاقت و برنامه‌ریزی در انجام امور محوله را پیشه خود سازیم؛ آن‌گاه از نهایت حمایت، مشارکت، همدلی و همکاری دلسوزانه و بی‌چون و چرای اولیا برخوردار خواهیم شد.

باید این جمله زیبا را سرلوحه کارهای خود قرار دهیم: «انسان‌های بزرگ به خود سخت می‌گیرند و انسان‌های کوچک به دیگران».

اولیا نیاز دارند که توسط ما دیده شوند و نقش آن‌ها در تعیین سرنوشت و تربیت فرزندانشان مثبت ارزیابی شود. آن‌ها باید از برنامه‌ریزی و اهداف ما به روشنی آگاه باشند. یک نسخه از برنامه سالانه مدرسه باید در اختیار اعضای انجمن که منتخبین اولیا هستند، قرار گیرد. اولیای دانش‌آموزان خیلی خوب تفاوت‌ها، خوبی‌ها و فداکاری‌ها را درک می‌کنند. زمانی که ما گوشه شنوا برای شنیدن نظرات، پیشنهادات و انتقادات، چشمی بینا برای درک موقعیت اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و خانوادگی فرزندانشان و دستی یاریگر برای کمک به دانش‌آموزان ضعیف داشته باشیم و از هیچ کوششی برای تربیت و آموزش فرزندانشان دریغ نکنیم، یقیناً آن‌ها نیز لطف و مهربانی و حمایت خود را از ما دریغ نخواهند کرد. یک بار امتحان ضرری ندارد. کافی است دست دوستی و مهربانی به سمت فرزندانشان دراز کنیم، آن‌ها تمام وجودشان را خالصانه در اختیار ما خواهند گذاشت.

این تجربه در سال‌های خدمتم و در طول شش سال که سمت مدیر را در دوره ابتدایی به عهده داشته‌ام، کاملاً به من ثابت شده است. در چیزی که امتحانش را پس داده، شک کردن اشتباه است. دبستانی که چهار سال است در آن مشغول به کار هستم، زمان تحویل به من، از در و دیوار صدای تنهایی، سکوت و رخوت می‌آمد. دانش‌آموزان آن ترس و نگرانی را بیشتر از عشق و مهربانی می‌شناختند و اولیای دانش‌آموزان بنا به گفته خودشان، ماهی یا سالی یک‌بار هم تمایلی به آمدن به مدرسه برای پیگیری وضعیت درسی فرزندانشان نداشتند. اما این مدرسه ۳۲ ساله، بالاخره در سال گذشته با همت، زحمات خالصانه و رایزنی‌های مستمر رئیس محترم و سایر اعضای محترم انجمن، بازسازی و مقاوم‌سازی شد. کف حیاط مدرسه در سال گذشته به‌صورت رایگان کف‌سازی و شن‌ریزی و در سال جاری هم آسفالت شد.

اولیا نیاز دارند که توسط ما دیده شوند و نقش آن‌ها در تعیین سرنوشت و تربیت فرزندانشان مثبت ارزیابی شود

آزمایشگاه نیز به‌طور کامل مجهز شد و در حیاط مدرسه با صرف هزینه ۲/۵ میلیون تومان توسط اولیا ساخته و نصب شد. این مدرسه روستایی در طول چهار سال اخیر، به همت و با هزینه اولیا به یک دستگاه فتوکپی، یک دستگاه دیتا پرژکتور، یک دستگاه VCD، دو دستگاه آمپلی‌فایر و سایر ملزومات مورد نیاز مدرسه مجهز شده است. همچنین، تا به حال حدود ۱/۵ میلیون تومان از هزینه‌های جاری مدرسه توسط اولیا پرداخت و حدود ۲/۵ میلیون تومان خودیاری و مشارکت‌های مردمی به حساب مدرسه واریز شده است. مدرسه در حال حاضر از شرایطی مطلوب و مناسب برخوردار است و نگارنده، این موفقیت را بعد از لطف خداوند متعال، مدیون محبت‌های بی‌دریغ اولیای دانش‌آموزان است.

همکاران و بزرگواران، دو چیز عامل موفقیت است: تشکر و قدردانی از لطف دیگران، عذرخواهی و طلب بخشش از اشتباهات.



کشورها بنا به ماهیت نظام آموزشی و چگونگی مدیریت اجرای برنامه درسی در مدارس، شیوه‌های متفاوتی برای گزینش، انتصاب و استخدام مدیر دارند. در ایران، مدیران مدارس دولتی را معمولاً مناطق آموزشی انتخاب و انتصاب می‌کنند. وضعیت انتخاب مدیران مدارس غیر دولتی و مدارس هیئت امنایی کمی متفاوت است. مقرراتی که مناطق آموزشی دارند، مدیران مدارس غیردولتی و هیئت امنایی را هم تا حدود زیادی به سمت انتصابی بودن می‌کشاند. این نوشتار در تلاش است چگونگی انتخاب و استخدام مدیران مدارس در نیوزیلند را ارائه دهد. مقاله حاضر، در راستای ارائه نمونه‌های بین‌المللی در حوزه مدیریت مدارس تدوین شده است.

دکتر محرم آقازاده

انتخاب مدیر مدرسه در نیوزیلند

در نیوزیلند، فرایند انتخاب و استخدام مدیران در اختیار هیئت مدیره امنای یا مشاورانی است که بدین منظور از سوی هیئت امنای مدرسه گمارده می‌شود.

مدارس در نیوزیلند به صورت مدرسه محوری اداره می‌شوند. مدیریت برنامه درسی مدارس هم به صورت مدرسه محور تدوین می‌شود (آقازاده و فتحی، ۱۳۸۹، برنامه درسی نیوزیلند، ۲۰۱۰). در این کشور، مدیریت مدرسه محور با برنامه ریزی درسی مدرسه محور همخوان شده است. تدوین برنامه درسی یا برنامه ریزی از وظایف اصلی مدیر مدرسه در نظر گرفته می‌شود. جدول ۱، فرایند انتخاب و استخدام مدیر مدرسه در نیوزیلند را نشان می‌دهد.

فعالیت‌ها
- دادن آگهی استخدام
- فعالیت‌های مربوط به کمیته انتخاب و استخدام
- تحلیل شغل
- شرح شغل
- تهیه اطلاعات مورد نیاز
- تصمیم‌گیری درباره محل، بودجه، تاریخ، و... مربوط به مصاحبه‌ها
- ملاقات در دبیرخانه ملاقات
- تعیین چگونگی تبلیغ و تاریخ و آغاز آگهی و پایان آن
- تقاضای شرح حال از متقاضی و داوری درباره آن با حفظ هویت متقاضی
- تهیه فهرست افراد انتخاب شده (مرحله غربالگری)
- آماده‌سازی ملزومات مصاحبه: اتاق، زمان رجوع، تسهیلات، پاسخگویی به ادعاها
- انجام مصاحبه
- پیشنهاد فرد یا افراد برگزیده
- ارسال نامه به مصاحبه‌شوندگان برگزیده
- تأیید، انتخاب و به کارگیری

جدول ۱. مراحل انتخاب و استخدام مدیر مدرسه در نیوزیلند

برگرفته از: NZSTA, 2005, p.9

هیئت‌های امنای ویژگی‌های شغلی خاصی را برای مدیران در نظر می‌گیرند. جدول ۲ نشان دهنده درصد تأکیدات هیئت امنای مدارس است. به سخی دیگر، هیئت امنای مدارس اصرار دارند که ویژگی‌های طرح شده در این جدول در مدیران مدارس جلوه خاص داشته باشند.

ویژگی‌ها	درصد
۱. ویژگی‌های تعلیم و تربیتی	۷۲
۲. تجربه تدریس	۸۹
۳. دانش مدیریت برنامه درسی	۹۹
۴. تجربه مدیریت برنامه درسی	۸۷
۵. تجربه مدیریت منابع	۷۸
۶. آگاهی از روش مدیریت منابع	۶۹
۷. دانش مدیریت کارکنان	۹۱
۸. تجربه مدیریت کارکنان	۹۱

جدول ۲. ویژگی‌های شغلی مدیران و درصد آن‌ها

برگرفته از: ERO, 2001, P. 8

نکته‌ای که در جدول ۲ قابل توجه است، گرایش عمده ویژگی‌های مورد انتظار از مدیران در رابطه مستقیم با برنامه درسی مدرسه است، نه در ارتباط نزدیک با اداره کردن مدرسه فارغ از برنامه درسی. جدول ۳ نیز اطلاعات جالبی ارائه می‌دهد و به محتوای آگهی‌های استخدام مدیر اختصاص دارد.

اقلام اطلاعاتی	درصد
- معرفی مدرسه	۹۵
- معرفی منطقه آموزشی	۷۴
- معرفی مدرسه در جامعه محلی	۷۲
- شرح شغل	۵۹
- اعلام ویژگی‌های مورد انتظار	۶۳
- بیان تجربه مورد انتظار	۶۸
- اعلام ویژگی‌های شخصی مورد انتظار از مدیر	۷۷
- بیان ترجیحات هیئت امنای در زمینه اولویت‌های توسعه مدرسه	۳۲

جدول ۳. موارد مندرج در آگهی استخدام مدیران و درصد تأکید بر هر ویژگی

برگرفته از: ERO, 2001, P. 6

چالش‌های انتخاب و استخدام مدیران

در نیوزیلند انتخاب و استخدام مدیران برای همه مدارس عمومیت ندارد. برخی مدارس پس از چاپ و اعلان عمومی نیاز به مدیر، تعداد کثیری تقاضا دریافت می‌کنند؛ به طوری که هیئت امنای مدرسه با توجه به زمان تعیین شده، فقط توان بررسی ۲۵ درصد از آن‌ها را پیدا می‌کند. در بعضی مدارس هم تعداد متقاضیان به قدری اندک است که هیئت امنای امکان گزینش و به کارگیری شخص شایسته را نمی‌یابد. علاوه بر این، اعضای جامعه محلی فشار طاقت‌فرسایی به هیئت امنای وارد می‌کنند؛ چون مسئول مستقیم ارتباط با جامعه محلی مدیر است و اوست که باید مسائل خانواده‌ها، نهادها و منطقه آموزشی و... را حل و فصل کند. افزون بر این، مدیر باید به گونه‌ای به کارگمارده شود که امکان برنامه ریزی و هدایت منابع برای او وجود داشته باشد.

پی‌نوشت

1. Newzealand

منابع

- آقازاده، محرم و فتحی، کورش. نیازسنجی برنامه ریزی درسی مدرسه محور. بال. تهران. ۱۳۸۹.
- Education Review Office (2001). The appointment of School principals. retrieved October, 28 July 2011, <http://ero.govt.nz/publications/pubs/2001/ Apptprincipals>. http.
- Newzealand School Trustees Association (2005). Guidelines for boards of trustees: principal Appointment. [Electronic Version].

مقدمه

امروزه مدرسه به‌عنوان واحد اصلی نظام آموزشی، مهم‌ترین و دشوارترین وظایف را برعهده دارد. مدرسه در زندگی شخصی افراد جامعه بسیار تأثیرگذار است، زیرا عهده‌دار تربیت نسلی است که می‌خواهد به‌عنوان آینده‌سازان فکور، چرخه‌های مدیریت کشور را به دست گیرد. در نیل به اهداف «سند تحول آموزش و پرورش» کشورمان نیز یکی از وظایف خطیر مدارس، پرورش دانش‌آموزانی پژوهشگر و فکور است. بی‌تردید، مدارس از مهم‌ترین، مؤثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌هایی هستند که وظیفهٔ تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه و همچنین تأمین منابع انسانی دیگر سازمان‌ها را بر عهده دارند.

تحقق اهداف مدرسه، مهم‌ترین وظیفهٔ مدیران است. آنان باید در مقابل منابعی که از جامعه دریافت می‌کنند، به تحقق اهداف مبادرت ورزند. این نکته هم برای همگان مشخص است که در شرایط کنونی از حیات سازمان‌ها، دیگر نمی‌توان با علم و دانش گذشته و فناوری و راه‌حل‌های دیروز، مسائل بسیار دشوار امروز را حل کرد.

در دههٔ اخیر، هم‌زمان با رشد تفکر تأملی و عمل فکورانه، رهبری فکورانه به‌عنوان اندیشه‌ای جدید در سازمان‌ها مطرح شده است. به زعم **شروود**^۱ و همکارانش، رهبری فکورانه فرایندی است که رهبر بر خودآگاهی، توانایی شخصی و آموزش مداوم تأکید می‌کند و در طول روز بر تجربیات خود و کارکنان تمرکز دارد. همچنین، رهبری فکورانه کلید ایجاد سازمان مبتنی بر ارتباطات باز است. در این فرایند مشاهده می‌شود که رهبران فکور از مهارت‌های خودآگاهی، مشاهدهٔ دقیق و توأم با تفکر و انعطاف‌پذیری برخوردارند (Parlakian and seibel, 2001). می‌توان ادعا کرد که دستیابی به اهداف «سند تحول بنیادین آموزش و پرورش» مستلزم تحول در مدیریت مدارس و بهبود کیفیت آن است. بنابراین، هدف این مقاله معرفی الگوی یکپارچهٔ رهبری فکورانه به‌عنوان رویکردی نو در بهبود کیفیت مدیریت آموزشگاهی است. در ادامه، در مورد دیدگاه رهبری فکورانه، ویژگی‌ها و نحوهٔ تحقق آن در مدارس بحث خواهد شد.

بررسی دیدگاه رهبری فکورانه

مفهوم رهبری فکورانه در ادامهٔ فلسفهٔ آموزشی **جان دیویی** (۱۹۳۸) ارائه شده و عبارات مشابه آن در «چرخهٔ یادگیری» **دیوید کلب**^۲ (۱۹۸۳) و مدل «کارگزار فکور» **دونالد شون** (۱۹۹۱) نمود پیدا کرده است. همهٔ این‌ها شامل همان فرایند تأمل در رفتار و استفاده از بازخورد برای یادگیری و تغییر رفتار است.

تفکر تأملی دیویی

جوناس دویر و همکارانش، «تأمل» را رفتارهای شناختی و عاطفی تعریف می‌کنند که در نتیجهٔ آن‌ها، افراد بینش جدید و درک عمیق‌تری از تجربیات خود پیدا می‌کنند. (Dewey, 2013) ریشهٔ لاتین لغت تأمل به «عمل خم شدن یا بازگشت به عقب» برمی‌گردد. در زمینهٔ شناخت ذهنی، تأمل فرایندی

رهبری فکورانه

رویکردی نو در بهبود کیفیت مدیریت آموزشگاهی

عزیز کرامت

مدیر دبیرستان مهاجر زیوه
منطقهٔ سیلوانا، ارومیه

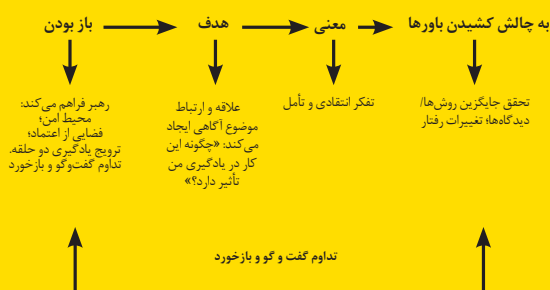


الگوی تجربه‌های مارپیچی

در ادامه الگوی یادگیری کلب، **هوگز**^۵ و همکارانش (۲۰۰۹) این مفهوم را توسعه دادند و الگوی (اقدام، مشاهده و تأمل)^۶ را مطرح کردند. براساس این الگو، زمانی که تجربه طی هر سه گام این فرایند (اقدام، مشاهده و تأمل) حاصل شود، رهبری توسعه می‌یابد. به اعتقاد هوگز و همکارانش، اگر شخص عملی را انجام دهد، ولی بر عواقب انجام آن عمل واقف نباشد، یا اینکه در مورد معنا، مفهوم و اهمیت آن عمل تأمل و اندیشه نکند، منطقی نیست گفته شود یادگیری در اثر تجربه بوده است. وقتی رهبران در اعمال خود زمان بیشتری را به تأمل کردن اختصاص دهند و رفتارهای خود را بیشتر مشاهده کنند، آن وقت آمادگی بیشتری برای تغییر دارند. هوگز و همکارانش ادعا می‌کنند، حرکاتی که از طریق تجربه‌های مارپیچی تکرار می‌شوند، سازنده‌ترین راه برای رشد رهبر هستند.

الگوی یکپارچه رهبری فکورانه

کاستلی (۲۰۱۳) الگوی یکپارچه رهبری فکورانه را ارائه کرد که شامل پنج ساختار است: باز بودن، هدف، معنا، به چالش کشیدن باورها^۷ و بازخورد مداوم^۸. رهبری فکورانه با فراهم کردن محیط کاری امن، کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن عقایدشان تشویق می‌کند (باز بودن). وظایف و مسئولیت‌های کارکنان را در نیل به اهداف سازمان مرتبط می‌سازد و فعالیت‌های آنان را هدایت و پشتیبانی می‌کند (هدف). کارکنان را تشویق می‌کند با یادگیری از تجربه‌های گذشته، برای بهبود رفتار و عملکرد آینده خود تلاش کنند (معنی). به پیروان کمک می‌کند با پرسشگری ارزش‌ها، باورها و مفروضات خود را در تطابق با ارزش‌های اعتقادی دیگران به چالش بکشند (به چالش کشیدن اعتقادات). و سرانجام گفت‌وگوی مداومی را به وسیله ارائه بازخورد روی مشاهدات تجربی کارکنان تداوم می‌بخشد (تداوم گفت‌وگو و بازخورد).



شکل ۱. الگوی یکپارچه رهبری فکورانه (کاستلی، ۲۰۱۳)

رهبری فکورانه با یادگیری از طریق تأمل در تجربه‌های گذشته تعریف می‌شود. در سازمان‌های یادگیرنده، به‌خصوص مدارس که با آموزش و یادگیری سر و کار دارند، پیچیده‌ترین مسئله‌ای که از نقطه نظر یادگیری فرا روی آن‌ها قرار دارد، در این نکته نهفته است که: «بهترین نقطه یادگیری تجربه است». اما ما هرگز مستقیماً نتایج بسیاری از مهم‌ترین تصمیماتمان را نمی‌آزماییم؛

در نظر گرفته می‌شود که هر زمان افکار ما به عقب بازگشت می‌کند، اتفاق می‌افتد. تأمل فرایندی شناختی است که طی آن اطلاعات جدید و تجربیات با ساختارهای موجود دانش و مدل‌های ذهنی ترکیب می‌شوند و یادگیری معنادار را ایجاد می‌کنند. **تاشیرو** به نقل از **تامورا**^۹ بیان می‌کند، از نظر مفهومی، تأمل نوعی فرایند شناختی نظام‌دار است که از فلسفه آموزشی دیویی سرچشمه گرفته است. در تأمل، شخص به صورت عمیق تجربه خود را از طریق بررسی درونی درک می‌کند. بنابراین، می‌تواند رفتار یا عملکرد خود را ارتقا بخشد (Tashiro et al, 2010).

نظریه یادگیری تجربی کلب

تا سال ۲۰۰۴ بیش از ۷۱ الگو برای روش یادگیری شناسایی شد که تأثیرگذارترین آن‌ها الگوی کلب است. کلب (۱۹۸۳) نظریه یادگیری تجربی را مطرح کرد. براساس استدلال کلب، مردم وقتی از تجربیات خود بهتر یاد می‌گیرند که وقت بیشتری را به فکر کردن در مورد آن تجربه اختصاص دهند. به عبارت ساده، یادگیری تجربی، یادگیری از تجربه است. نکته جالب در الگوی یادگیری تجربی کلب، تأکید آن بر فرایند یادگیری تجربی به جای تأکید بر ویژگی‌های ثابت یادگیری است (حقانی و همکاران، ۱۳۹۲). کلب اذعان کرد که یادگیری در چرخه‌ای اتفاق می‌افتد که با یک تجربه آغاز می‌شود و با تأمل ادامه می‌یابد. در طول فاز تأمل و مفهوم‌سازی انتزاعی، یادگیرنده به تجربه و عملکرد خود می‌اندیشد و ادراکات و مفاهیم شخصی و الگوهای ناکامل ذهنی خود را تصحیح می‌کند. این تلاش برای اصلاح نقص‌های شناخته شده در حیطه دانش، مهارت یا نگرش انجام می‌شود. چرخه با تجربه و عمل کردن کامل می‌شود. کلب تأمل را گام اصلی در تغییر اعتقادات، نگرش‌ها و رفتارها می‌داند (Bernard, et al, 2012).

نظریه شون

شون (۱۹۹۲) می‌گوید: «من تحت تأثیر نظریه تحقیق دیویی، برداشت جدیدی از آن ارائه دادم و عمل فکورانه را به جای تفکر متأملانه^۴ دیویی عرضه کردم. با الهام از تئوری تحقیق دیویی، همان‌گونه که او در جست‌وجوی راهایی برای تلفیق فکر و عمل، نظریه و عمل، دانشگاه و زندگی روزمره بود، من نیز سعی کردم با رویکردی ساخت‌وسازگرایانه، با توجه به راه‌های گوناگونی که ما واقعیت موقعیت مسئله‌دار را می‌سازیم، برداشت خودم را ارائه دهم. تأمل در عمل بیشتر با تجربه‌های غیرمنتظره ارتباط دارد. وقتی عملکرد شهودی و فی‌البداهه فقط نتایج مورد انتظار را به دنبال می‌آورد، ما به تفکر درباره آن تمایل نداریم. اما وقتی که عملکرد فی‌البداهه به نتایج غیرمنتظره و ناخواسته منجر می‌شود، ما ممکن است با تأمل در عمل به آن پاسخ دهیم» (امام جمعه، ۱۳۸۵).

اساسی‌ترین تصمیماتی که در سازمان‌ها اتخاذ می‌شوند و اثرات فراگیری دارند و نتایج آن‌ها پس از گذشت چندین سال مشخص می‌شود (سنگه، ۱۳۸۵)، این نکته بسیار حیاتی است که مدارس پندار بیهوده در مورد یادگیری از تجربه‌ها را دور کنند و خود را با راهبردها، سیاست‌ها، و هنجارهای جامعه محلی خود منطبق سازند. براساس الگوی رهبری فکورانه کاستلی، رهبر به‌عنوان یک کارگزار فکور، نیروی جلو برنده یادگیری مدارس است. او نقش مهمی را در فرایند تغییر و تحول شخصی و تسهیل خدمت به دیگران ایفا می‌کند. به‌نظر می‌رسد پایداری و تداوم یادگیری، در سازمانی بسیار شایع‌تر است که در آن رهبران به‌طور کامل در این فرایند درگیرند.

الگوی یکپارچه رهبری فکورانه در واقع الگویی است که شرایط لازم را برای تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده فراهم می‌کند؛ مدرسی که همه در حال یادگیری هستند. البته این یادگیری براساس تأمل بر وقایع گذشته یا براساس تجربه است. رهبر در اینجا مربی و مروج یادگیری است. نقش مربیان به‌عنوان مروج یادگیری تأملی در تمام مراحل حیاتی است که اگر یادگیری تأملی با یک دوره ضمن خدمت یا برنامه درسی ترکیب شود، به‌عنوان یک رویکرد یکپارچه توصیه می‌شود. هر الگوی یکپارچه برای ترکیب یادگیری در آموزش کارکنان، از پنج عنصر اصلی تشکیل می‌شود: باز بودن، هدف‌ها، معنا، به چالش کشیدن اعتقادات، و گفت‌وگو و بازخورد مداوم.



گام اول: باز بودن

نقش رهبر در ایجاد حالت «باز بودن» در برخورد، اولین گام ضروری است؛ مشروط بر اینکه استاد یا مربی محیط آموزشی امن و فضای اعتمادبرانگیزی ایجاد کند تا فراگیرندگان تجربیات شخصی خود را متناسب‌تر به اشتراک بگذارند. رویدادهای آموزشی اولیه که یادگیرندگان تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای با آن مواجه هستند، برای تقویت مرحله دوم (هدف) بسیار کمک‌کننده خواهند بود؛ به‌خصوص زمانی این مطلب درست‌تر است که یادگیرنده تغییرات را در مفروضات، ارزش‌ها و عقاید خود شروع کند. مهم‌تر اینکه مربیان می‌توانند به سرعت اعتماد یادگیرندگان را جلب کنند تا عقاید، تجربیات اولیه‌شان، اشتباهاتی که انجام داده‌اند و درس‌هایی را که از زندگی ارزشمند یاد گرفته‌اند، به اشتراک بگذارند. در این مرحله، داشتن فضای باز و سیاست «در باز» رهبران در آماده‌سازی یادگیرندگان برای یادگیری و به اشتراک گذاری عقاید مهم است. گرچه فضای باز تفکر و اندیشه به نحو بسیار چشمگیری از تعمق، تفحص و قابلیت‌های برخاسته از نگرش و دانش نظام‌مند بهره می‌جوید، برخورد باز ابعادی به مراتب وسیع‌تر از مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و توانایی‌ها دارد. اگر یادگیرنده برای حل مشکلات تلاش کند، از جانب رهبر مورد قدرانی قرار می‌گیرد. کارهای مربی و یادگیرنده در این قسمت، به گام اول الگوی رهبری فکورانه مربوط است و برای ورود به گام بعدی لازم است فرد علاقه‌های خود را مشخص

کند تا بتواند با خودآگاهی بیشتری آن‌ها را در مسیر اهداف سازمان قرار دهد.

گام دوم: هدف

گام دوم اهداف بهتری را در مورد شرایط یادگیرندگان توصیف می‌کند. چه چیزی علاقه‌مندی یادگیرندگان را دامن می‌زند؟ در چه صورت این یادگیری برای فراگیرندگان تأثیرگذار خواهد بود؟ رهبر در این قسمت از فرایند رهبری فکورانه، با نیازهای یادگیرندگان هم‌نوا می‌شود و به آنان توجه می‌کند و اهمیت می‌دهد. فرصت‌هایی از آموزش ارائه می‌دهد که به‌طور خاص با تجربیاتی مرتبط است که برای یادگیرنده هدفمندند و او را به رشد و توسعه حرفه‌ای تشویق می‌کنند، به اعتقاد سنگه، گفت‌وگو عالی‌ترین و کیفی‌ترین شکل ارتباط خلاقانه و دوطرفه است و بیشترین جست‌وجو در افکار و عقاید و همچنین بیشترین توضیح و اظهار عقیده و بیان افکار را دربرمی‌گیرد. توجه به افکار، احساسات و رفتارهای کارکنان، به نوبه خود، پیشرفت به سوی دستیابی به اهداف حرفه‌ای و سازمانی را آسان می‌سازد. با گفت‌وگوست که می‌توان به علاقه‌های کارکنان و یادگیرندگان در مدارس پی برد. اگر قرار است علاقه‌های کارکنان با اهداف و فعالیت‌های سازمان هم‌سو باشد، لازم است رهبر از خواسته‌ها و علاقه‌های آنان آگاهی یابد و شرایطی فراهم کند تا کارکنان علاقه‌های خود را بدون احساس ترس با رهبر در میان بگذارند.

گام سوم: معنی

پی بردن به معنا و مفهوم تجربیات یادگیری مستلزم تفکر انتقادی و تأملی است. آگاهی‌های جدید سبب می‌شوند که یادگیرنده در مورد افکار و مفروضات متناقض پرسشگری کند. به این صورت او در میدانی قدم می‌گذارد که گام سوم فرایند رهبری فکورانه (معنا) محسوب می‌شود. رهبری به یادگیرندگان کمک می‌کند تا عملکرد خود را براساس تجربیاتشان بهبود بخشند و تصمیم‌گیری‌های بهتری در مدرسه داشته باشند. برگشت به عقب و تأمل روی اتفاقات گذشته، در بهبود عملکرد کارکنان و تصمیم‌گیری‌های بهتر، راهبردی کلیدی در این مرحله است. رهبران فکور از یادگیرندگان می‌خواهند تا بی‌تفاوت از کنار مشکلات نگذرند و بر رخدادها تأمل کنند. همچنین، براساس درس‌هایی که از گذشته و تجربه خود و دیگران گرفته‌اند، به بهبود عمل خود کمک کنند. زیرا رهبران فکور به خوبی می‌دانند، نقش یکایک کارکنان در سازمان حیاتی است و بهبود عملکرد آنان به بهبودی سیستم منجر می‌شود.

گام چهارم: چالش

زمانی که یادگیرنده معنای تجربیات کسب شده شخصی را دریافت، ممکن است به این نکته پی ببرد که باورها و اعتقادات فعلی دقیق و قابل اعتماد نیستند. به همین دلیل برای ایجاد تغییرات در رفتار خود سعی می‌کند راه‌های سفت و سخت‌تری را جایگزین کند و به این ترتیب، جست‌وجو و بررسی خود را آغاز می‌کند. احساس تفکر باز و تمایل به روش‌های جایگزین یا غیر

معمولی، منطقاً را برای آنچه اتفاق افتاده است، می‌سازد. این فرایند معمولاً «یادگیری دو حلقه‌ای» نامیده می‌شود. در واقع در این فرایند، یادگیرنده الگوهای ذهنی خود را در جهت انطباق با شرایط محیطی مورد پرسشگری قرار می‌دهد و ممکن است حتی خود را زیر سؤال ببرد.

الگوهای ذهنی انگاشت‌های بسیار عمیق و یا حتی تصویرها و شکل‌هایی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند (سنگه، ۱۳۸۸). بسیاری از مواقع ما از الگوهای ذهنی خود و اثری که آن‌ها بر عملکرد ما می‌گذارند، آگاهی کامل نداریم. رهبر در این مرحله اهمیت الگوهای ذهنی را برای کارکنان روشن می‌کند. یادگیرنده هنجارهای اصلی خود را با خرده نظام‌های سیاسی، آداب و رسوم، و فرهنگ محلی سازگار می‌کند و این چیزی است که رهبر فکور از یادگیرندگان می‌خواهد. چرا که احترام به آداب و رسوم و ارج نهادن به فرهنگ محلی یکی از اعمال مهمی است که در گام چهارم از رهبری فکورانه باید مورد توجه قرار گیرد. یادگیرنده هنجارهای اصلی خود را در رویارویی با فرهنگ‌های مختلف به چالش می‌کشد و سعی می‌کند با شرایط موجود محیط خود انطباق پیدا کند. انجام این اعمال درست شبیه تفکر انتقادی **ارسطو** و تفکر تأملی دیویی است که یادگیرنده از تفکر بد و روتین دوری می‌کند و به‌منظور انطباق با محیط بیرون مدرسه، حتی خود را در مورد پرسشگری قرار می‌دهد. همچنین، مشابه آن، در عمل فکورانه شون و الگوهای ذهنی سازمان یادگیرنده **پیتز سنگه** نمود پیدا می‌کند.

گام پنجم: بازخورد مداوم

قدم نهایی در الگوی رهبری فکورانه «بازخورد» است. رهبر فرصت‌های برنامه‌ریزی شده از قبل تعیین شده را برای گفت‌وگو و بازخورد مداوم ایجاد می‌کند. برای اثرگذار بودن، گفت‌وگوها و بازخوردها را باید «یک به یک» (بین مربی و یادگیرنده) و همچنین در بحث‌های گروهی به‌طور برنامه‌ریزی شده ارائه دهیم. این مرحله حیاتی، در سراسر فرایند یادگیری با هدف ارائه بازخورد اتفاق می‌افتد. رهبر با ارائه بازخوردهای صادقانه و سازنده خود در تمام مراحل قبلی، به یادگیرندگان برای یادگیری بهتر از تجربه کمک می‌کند. ممکن است بازخوردها به‌صورت رسمی و یا غیررسمی و شخصی از جانب رهبر ارائه شوند. ارائه هرگونه بازخوردی از جانب رهبر برای یادگیری بهتر کارکنان و شخص رهبر است.

چرا پرورش تفکر تأملی لازم است؟

«تفکر تأملی» فرایندی است که درک و فهم مهارت تفکر انتقادی را ارتقا می‌بخشد. انجام این فعالیت معنی‌دار برای آگاهی از عملکرد شخص و یا سازمان لازم است. بنابراین مهم است که به‌منظور درک عقاید کارکنان مدرسه و تصمیم‌گیری آگاهانه و منطقی هنگام کار با آن‌ها، از تفکرشان آگاه شد. توجه به افکار، احساسات و رفتارهای کارکنان مدرسه به نوبه خود، تسهیل پیشرفت و دستیابی به اهداف حرفه‌ای و سازمانی را میسر

می‌سازد. با فکر کردن در مورد تجربیات می‌توان توانایی‌های رهبری در محیط مدرسه را افزایش داد. رهبران با تأمل می‌توانند از «دانش شهودی»^۹ خود آگاه شوند و مسائل را به‌طور خلاقانه حل کنند. این امر به آن‌ها کمک می‌کند توانایی‌های آموزشی خود را قوی‌تر سازند و رشد حرفه‌ای‌شان را افزایش دهند (Sherwood and Horton, 2008).

برای خودآگاهی و تأمل بیشتر چه ابزار، منابع و راهبردهایی می‌توانند کمک‌کننده باشند؟

از آنجا که ارتباطات در زمینه آگاهی رخ می‌دهند، برای تأثیر برقراری ارتباط باید از آنچه شما در موردش فکر می‌کنید، آگاهی داشته باشید. چرخه آگاهی میلر، شروود و فیلیس که در این جدول آورده شده است، ابزاری برای خودتنظیمی و خودآگاهی بیشتر فراهم می‌کند.

چرخه آگاهی میلر، شروود و فیلیس

داده‌های حسی	چیزهایی که دیده‌ام/شنیده‌ام
افکار	به انجام چه کاری فکر می‌کنم؟/داستان چه کسانی را در سر دارم؟ عقاید، قضاوت‌ها و تأثیرات
احساسات	احساس من چگونه است؟ دیوانه‌وار، غمگین، ترسو، متعجب، متنفر و یا خوشحالم
خواسته‌ها	من چه می‌خواهم؟ برای خودم، برای دیگران، برای ذی‌نفعان. نیت، تمایلات و امید من چیست؟
عملیات	چه خواهد شد (در آینده)؟ آنچه من انجام داده‌ام (گذشته و حال)؟

منبع: (Miller, 2012)



در این زمینه باید پرسید که چه چیزی برایم ارزش است؟ چه چیزی احساس می‌کنم؟ به چه چیزی فکر می‌کنم؟ به انجام چه کاری تمایل دارم؟ یا به انجام چه کاری تمایل ندارم؟ این خیلی مهم است که به این سؤالات وقت کافی اختصاص داد. گاهی رسیدن به پاسخ واقعی چند روز طول می‌کشد. احساسات ابزار ارزشمندی هستند که ما را به سمت آنچه به آن فکر می‌کنیم، هدایت می‌کنند. برای دادن پاسخ به سؤالات فوق بهتر است از دیگران کمک بگیریم. استفاده از مهارت کلامی در بیان سؤالات فوق، ارتباطات را اثربخش‌تر می‌کند. در کل، چرخه آگاهی ابزاری است برای نظارت بر خود، خودآگاهی، گسترش افکار و گوش دادن با دقت به دیگران.

نتایج بررسی‌ها نشان داد که رهبری فکورانه شامل خودآگاهی و همچنین تسهیل فرایند پیچیده خودآگاهی در دیگران است. بنابراین، به‌عنوان رهبری فکور برای انجام این عمل، باید افکار تأملی خود را با دیگران به اشتراک گذاشت و بدون جبهه‌گیری و



نیستند و به همین دلیل برای ایجاد تغییرات در رفتار خود سعی می‌کنند، راه‌های سخت‌تری را جایگزین کنند. به این ترتیب جست‌وجو و بررسی خود را آغاز خواهند کرد تا با بررسی‌های بیشتر، موفقیت‌های بهتری کسب کنند. این فرایند قدم چهارم است. قدم نهایی دادن فرصت‌های برنامه‌ریزی شده و از قبل تعیین شده برای گفت‌وگو و بازخورد مداوم است. بازخوردها باید یک به یک (بین رهبر و کارکنان) باشند و همچنین در بحث‌های گروهی برنامه‌ریزی شده رخ دهند. این مرحله حیاتی، در سراسر فرایند یادگیری، با هدف ارائه بازخورد اتفاق می‌افتد. بدون شک مدیر از طریق این فرایند فکوران را در مسیری قرار می‌دهد که به تعالی و بهبود کیفیت مدرسه منجر خواهد شد.

پی‌نوشت

1. Sherwood
2. David A. Kolb
3. Tamura
4. Reflectively
5. Hughes
6. A-O-R model
7. Challenging Beliefs
8. ongoing Dialogue and Feedback
9. Intuitive
10. Bilotta

منابع

۱. امام جمعه، سیدمحمد رضا (۱۳۸۵). «نقد و بررسی رویکردهای تدریس فکوران به منظور ارائه برنامه درسی تربیت معلم فکور». فصل‌نامه مطالعات برنامه درسی. شماره مسلسل ۱۳۸۵.
۲. حقانی، فریبا و سهیلا جعفری میانایی و مریم احسانی (۱۳۹۲). «یادگیری و یاددهی تأملی: مطالعه مروری». مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی. بهمن.
3. Bernard AW, Gorgas D, Greenberger S, Jacques A, Khandelwal S. The Use of Reflection in Emergency Medicine Education. Acad Emerg Med. 2012; 19(8): 978-982.
4. Bilotta V, Bilotta G. (2012) Reflective Conversation with the-founders of the organization's leadership. March. <http://www.reflective leadership.com>. Accessed December 17.
5. Castelli (2013). The Global Leader as Reflective Practitioner. Association for Global Business International Academy of Linguistics Behavioral and Social Sciences. Proceedings of the 24th Annual Meeting (Volume 24). November 15-17, 2012. Washington, D.C. U.S.A.
6. Dewey, J. (1938). How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process. Lexington, MA: D.C. Heath
7. Hughes, R., Ginnett, and R., Curphy, G. (2009). Leadership: Enhancing the lessons of experience, 6th edition. McGraw-Hill Companies, Inc.
8. Jonas-Dwyer DR, Abbott PV, Boyd N. First reflections: third-year dentistry students' introduction to Kolb, D. (1983). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
9. Miller Sherod, Phyllis. <http://www.primarygoals.org/models/awareness-wheel/Connecting with Self and Others>. Accessed December 20, 2012.
10. parlakian, r. seibel, n. (2001) being in charge : Reflective Leadership in infant-family program. Washington, dc: zero to there. reflective practice. Eur J Dent Educ. 2013; 17(1): e64- e69
11. Schön, D. (1991). The reflective turn: Case studies in and on education practice. New York, NY: Teachers College Press.
12. Sherwood, G. Deutsch, S. Horton (2012). reflex action: Transforming education and improving results. Indianapolis: Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing
13. Tashiro J, Shimpuku Y, Naruse K, Matsutani M, Matsutani M. Concept analysis of reflection in nursing professional development. Japan Journal of Nursing Science. 2012; 10(2): 170-179.

با تظاهر، با دیگران ارتباط برقرار کرد. از طرف دیگر، رهبری فکوران شامل گوش دادن به منظور یادگیری از دیگران است. این گوش دادن مستلزم باز بودن در برخورد با دیگران (فراهم کردن محیط امن برای ابراز عقیده دیگران) است که برای درک و عکس‌العمل انسانی حیاتی است. گوش دادن کامل و فکوران عملی نیست که بدون تلاش به دست بیاید. مهارت و هنری است که با تمرین، بحث، دقت و زیرکی به دست می‌آید.

تبدیل شدن به رهبری فکور در محیط مدرسه، با تأمل و بازاندیشی در عمل و کردار شخصی رهبر شروع می‌شود. این کار به طور کامل در مسیر تبدیل شدن به رهبری فکور، در هر فعالیتی که مربوط به مدرسه است، شروع می‌شود. همان‌طور که در حفظ تعامل با دیگران، همکاران، کارکنان، اولیا، دانش‌آموزان و ... به ارتباطات کلامی و غیر کلامی توجه می‌شود، برای پاسخ به سؤالات و روشن ساختن نگرانی‌ها باید با اطمینان عمل کرد. لازم است شنونده فعالی هم بود و قبل از ترسیم نتیجه تجربه خود، تجربه و مفروضات هر یک از کارکنان مدرسه را در نظر گرفت. در این مسیر باید اطمینان حاصل کرد که کارکنان احساس رهبر را درک کرده‌اند. این اعمال، روابط و حس احترام متقابلی را به وجود می‌آورند.

در این زمان، رهبر فکور متوجه می‌شود که دیگران با او هم‌سو شده‌اند و در جهت تفکر و تأمل در خصوص مشکلات کاری مدرسه او را یاری می‌کنند. رهبر از طریق این فرایند تحول آفرین در مسیری برای تبدیل شدن به رهبری فکور قدم برمی‌دارد. رهبران ایده‌آل و فکور باید نقش مهمی نیز در فرایند تغییر و تحول شخصی، مربیگری و تسهیل خدمت به دیگران ایفا کنند.

به نظر می‌رسد فرایند یاددهی و یادگیری، در سازمانی بسیار شایع‌تر است که در آن رهبران به طور کامل در این فرایند درگیرند. رهبری فکوران با تفکر فکوران شروع می‌شود و قدم بعدی آن فکوران زیستن است. بیلوتا^{۱۱} (۲۰۱۲) بیان می‌کند که زندگی فکوران، بهره‌گیری از تجربیات گذشته در خانه، جامعه و در محل کار و یا کار گروهی خاص است. یعنی تفکر و تأمل در زندگی شخصی رهبر رسوخ می‌کند و به عادات روزمره تبدیل می‌شود. در محیطی که زندگی فکوران در آن پرورش یافته است، رهبر فکور هماهنگ و صادقانه کارها را به دست می‌گیرد و عمل رهبری را با ایجاد محیطی امن برای ابراز عقاید و به اشتراک گذاری مفروضات کارکنان مدرسه شروع می‌کند.

به این ترتیب، رهبری فکوران در قدم اول شرایط را برای ابراز عقاید کارکنان فراهم می‌آورد تا بتوانند با آسودگی خاطر عقاید خود را با دیگر کارکنان و شخص رهبر به اشتراک بگذارند. قدم دوم هم‌سو کردن فعالیت‌های آنان با اهداف مدرسه است که رهبر فکور در این مرحله در جست‌وجوی راه‌هایی است تا به کارکنان کمک کند که از آن طریق، بهتر بتوانند به تحقق اهداف مدرسه کمک کنند. در قدم سوم این فرصت را به آنان می‌دهد که براساس تجربیاتشان عملکرد خود را بهبود بخشند. ممکن است کارکنان به این نکته دست یابند که باورها و اعتقادات فعلی دقیق

اجرای مراسم صبحگاه بودند که ناگهان صوت زیبای قاری قرآن توجهم را جلب کرد. نزدیک که شدم، دیدم دانش‌آموز مورد نظر است. صدایش چنان مرا مجذوب خود کرد که ناخودآگاه از بچه‌ها خواستم او را تشویق کنند. دانش‌آموز خوشحال و راضی به کلاس رفت. همین اتفاق زنگ هشدار شد برای من که نقاط قوت دانش‌آموز را با چاشنی محبت ترکیب کنم و با راهنمایی‌های بهتر به ایشان کمک کنم. تصمیم گرفتم وقت بیشتری را در زنگ‌های تفریح با او بگذرانم.

در طی مدت کوتاهی، با تحقیقی که انجام دادم و گفت‌وگوهایی که با هم داشتیم، به این نکته رسیدم که در کارهای هنری و نقاشی هم تبحر خوبی دارد. مسئولیت جانشینی فرماندهی بسیج آموزشگاه را به او دادم و همین امر باعث شد که دوستی‌مان بیشتر شود. به این ترتیب، روز به روز پیشرفت او از نظر اخلاقی و درسی بیشتر شد.

این دانش‌آموز در آن سال در مسابقه‌های نقاشی، قرآن و روزنامه دیواری و همچنین فعالیت‌های ورزشی مقام آورد. دیگر می‌دانستم کارم راحت‌تر شده است. هر چه بیشتر به او توجه می‌کردم، او هم سعی بیشتری برای پیشرفت اخلاقی و آموزشی می‌کرد؛ به‌طوری که نمره انضباطش در سال‌های دوم و سوم بالاتر از حد انتظار بود. حتی در نوبت اول رتبه سوم کلاسشان را کسب کرد. مسئول آموزشگاه نیز او را تقدیر و تشویق کرد. این دانش‌آموز در سال ۹۰-۸۹ در رشته طراحی صفحات وب با معدل خوبی فارغ‌التحصیل و همان سال در دانشگاه دولتی زنجان قبول شد. او در حال حاضر دانشجوی رشته معماری و یکی از آرزوهایش معلم شدن است. ما همچنان به‌صورت حضوری و تلفنی با هم در ارتباط هستیم و او هر سال در روز معلم برای دیدن من و معلمانش به مدرسه می‌آید.

با بیان این تجربه می‌خواهم بگویم دوستی ساده و با محبت و شناسایی نقاط قوت دانش‌آموزان، در شکوفا کردن خلاقیت و ایجاد تغییرات مثبت در رفتار و کردار نوجوانان عزیزمان تأثیر بسیار دارد.

از محبت خاها گل می‌شود. این نکته را فراموش نکنیم.

اکثر معلمان می‌خواهند دانش‌آموزان موفق داشته باشند. آنان برای دستیافتن به این هدف از هیچ کوششی دریغ نمی‌کنند. معلم در رسیدن به این هدف نقش فعالی دارد و لازم است در این راستا، بر معلومات و آگاهی خود بیفزاید. باید تعلیم و تربیتی مد نظر معلمان باشد که تحقق بخش حیات طیبه، جامعه عدل جهانی و تمدن اسلامی ایرانی باشد. در پرتو چنین سرمایه انسانی متعالی است که جامعه بشری برای تحقق حکومت جهانی انسان کامل آمادگی می‌یابد و در سایه چنین حکومتی ظرفیت و استعدادها بشر به شکوفایی و کمال خواهند رسید. در پرورش دانش‌آموزان موفق باید تمامی مسائل آنان، اعم از آموزشی و تربیتی، اجتماعی، خانوادگی و اقتصادی مورد توجه قرار گیرند. با توجه به اینکه دوران نوجوانی یکی از مهم‌ترین دوران زندگی انسان است، نوجوان در این دوران دچار خطاها و لغزش‌ها و گرفتار بحران هویت می‌شود. در این شرایط، او بیش از هر زمانی محتاج الگو و سرمشق است تا در این مسیر راهنمایی‌اش کنند، زیرا او آمادگی هر گونه تغییر و تحول مثبت را نیز دارد. اگر شخصیت او در این دوران شکل مثبتی گیرد، نوید دهنده آینده روشنی برای او خواهد بود.

تابستان سال ۸۷، دانش‌آموزی می‌خواست در پایه اول متوسطه ثبت نام کند. اولین چیزی که در کارنامه تحصیلی‌اش مورد توجه من، به‌عنوان معاون آموزشی مدرسه، قرار گرفت، نمره انضباط پایین او بود. برایم جای سؤال بود. از مدرسه راهنمایی ایشان علت را جویا شدم. همکارم توضیحات لازم را به‌صورت مکتوب و محرمانه به مدرسه ارائه کرد. دریافتیم که با این دانش‌آموز سال سختی را در پیش خواهیم داشت.

دانش‌آموز فکر مرا سخت مشغول کرد، ولی با همه این‌ها، به‌خاطر ترافیک کاری، در شهر یوروی را فراموش کردم. اوایل مهر بود که متوجه شدم این خانم مسائل انضباطی بسیاری دارد. ابتدا به تذکر شفاهی بسنده کردم و از او خواستم مسائل را رعایت کند. چند روزی گذشت. یک روز بچه‌ها در صف‌های مرتب در حیاط ایستاده و آماده

از داشته‌ها شروع کنیم!

مریم سبحانی‌زاده

مدیر هنرستان دکتر طباطبایی کردان، کرج



مدیریت تغییر و بهبود کیفیت

مقدمه

استاد شهید مرتضی مطهری مدیریت را چنین تعریف کرده است: «مدیریت انسان‌ها و رهبری آن‌ها عبارت است از فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آن‌ها» (پناهی، ۱۳۸۸: ۳۶).

امروزه وجود مدارس کیفی از نتایج پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در مدارس است و حسن ارتباط بین کارکنان از جمله معلمان و دانش‌آموزان و توسعه رفتار آنان در کلاس، افزایش اثربخشی مدرسه و کاربرد مفاهیم و ابزارهای مدیریت کیفیت جامع را در پی دارد. بنابراین، موضوع «فرهنگ مدیریت تغییر برای بهبود کیفیت در آموزش و پرورش» موضوع مهمی است که به برداشت جدیدی از هدایت و رهبری نیاز دارد، تا بتواند خواسته‌های مدیران، دانش‌آموزان و والدین آن‌ها و مراکز آموزشی را در هزاره جدید برآورده کند. از نگاه «مدیریت کیفیت فراگیر»، مدیر باید از سازمان خود، محیط اطراف سازمان، رسالت و مأموریت سازمان و راه صحیح رسیدن به اهداف سازمان، شناخت کاملی داشته باشد و این شناخت را به سایر افراد سازمان منتقل کند و ضمن احترام به همه انسان‌ها، از هم‌فکری و مشارکت داوطلبانه و جمعی آن‌ها در جهت بهبود مستمر کیفیت و کسب خشنودی مشتریان استفاده کند. مدیر باید نسبت به وضع موجود و وضع مطلوب و فاصله رسیدن به وضع مطلوب، به استناد بررسی کامل عوامل برون‌سازمانی (تهدیدها و فرصت‌ها) و عوامل درون‌سازمانی (ضعف‌ها و قوت‌ها)، آگاهی کاملی داشته باشد (رضائیان، ۱۳۸۵: ۲۴۶) تا با پشتوانه قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها بتواند قایق مدرسه خود را از میان امواج پر تلاطم دریا با موفقیت به طرف مقصد هدایت کند. مدیریت کیفیت جامع، به سازمان‌ها نگاه نظام‌دار دارد و مدارس را نظام اجتماعی باز می‌داند (پناهی، ۱۳۸۸: ۵۱) که با نگرش و بازخورد فعال سایر نهادهای، بهترین کارایی را خواهند داشت. هر نظام مانند زنجیری محکم به سیستم‌های قبلی و بعدی متصل می‌شود، به‌طوری که هر نظام ورودی مورد انتظار نظام خود را از نظام قبلی دریافت می‌کند و عمل کیفی را مطابق استاندارد و انتظار بعدی، روی آن انجام می‌دهد. سپس محصولی مطمئن تحویل نظام بعدی می‌دهد که حداکثر کیفیت را دارد. همین موضوع، شعار اصلی مدیریت کیفیت جامع است: «خراب نگیر، خراب نکن، خراب نده» (خوش‌خبر، ۱۳۸۲: ۲۱۶).

به این ترتیب، مدارس ما برای تحقق اهداف نظام تعلیم و تربیت کشور، از چه راهبردها و روش‌هایی بهره می‌گیرند؟ آیا زمان بازنگری در برنامه‌های آموزشی تربیت مدیران نرسیده است؟ برای اینکه مدرسه به تولید بیندیشد و اهل تولید باشد، چه مهارت‌هایی - چه دانشی و چه نگرشی - باید کسب کند؟ چگونه

می‌توانیم انگیزه تعهد و دانش خلاقیت را در مدرسه رشد دهیم؟ آینده از آن جوامعی است که نظام تعلیم و تربیتی پویا و خلاق برای خود تدارک کنند تا بتوانند جوانان را برای خوب زندگی کردن، یاد گرفتن و آماده شدن برای ایفای نقش در آینده آماده کنند. پس، توجه به فرهنگ مدیریت تغییر، برای بهبود کیفیت در آموزش و پرورش و آمادگی بیشتر برای برداشتن گام‌های مؤثر و اساسی در فرایند کیفیت بخشی نظام تعلیم و تربیت لازم است. بدون شک، مدیریت کیفیت جامع (TQM) به‌عنوان مجموعه‌ای منظم، راهبردهای لازم را ارائه می‌کند (فقهی فرهنگمند، ۱۳۸۱: ۳۴۱). این مقاله، به طرح این موضوع که چگونه می‌توان مدارس فعلی را به مدد مدیریت کیفیت جامع (TQM) و با ایجاد بستر فرهنگی مناسب، به مدارس کیفی تبدیل کرد، پرداخته و به نتایج و پیشنهادهای خوبی دست یافته است.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ، مدیریت تغییر، مدیریت کیفیت جامع

مفهوم کیفیت در آموزش و پرورش: در آموزش و پرورش کیفیت عبارت است از حذف خطاها، کاهش افت تحصیلی، بهبود دائمی جریان تدریس و آموزش، ارضای نیازهای دانش‌آموزان و رضایت آن‌ها و والدین آن‌ها و اثربخشی و اعتبار برنامه‌های آموزشی با استانداردهای آموزشی در راستای برآورده کردن نیاز جامعه (حسین‌زاده، ۱۳۸۷: ۴۰-۳۳).

کاربست مدیریت کیفیت جامع و حلقه‌های کیفیت در آموزش و پرورش

یکی از رویکردهای مناسب فرهنگ تغییر برای بهبود کیفیت در آموزش و پرورش، زمینه‌سازی و پیاده‌سازی فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر است که به بهبود مستمر که از طریق افراد قابل دسترسی است، اشاره دارد. همچنین، **سونیا بلاندفورد** جنبه‌های مهم مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش را در سه بخش خلاصه می‌کند: فرهنگ، تعهد و ارتباطات. پس TQM زمانی موفق است که فرهنگ وجود داشته باشد، نوآوری ارزشمند باشد، رهبری به‌عنوان یک کارکرد عملی در نظر قرار گیرد، به کار گروهی (تیمی) پاداش داده شود، به توسعه، یادگیری و آموزش تأکید شود، افراد برای دستیابی به هدف توانمند شوند و از طریق توسعه مستمر و پیشرفت و فراهم آوردن جو خودانگیزی حمایت و پشتیبانی ایجاد شود.

بنابراین، برای انطباق مدارس با اصول TQM باید ساختارها و نگرش‌های جدید مدیریت و تدریس و یادگیری تعریف شوند. (عباسی و ایزری، ۱۳۸۵: ۸) یکی از رویکردهای مهم کیفیت، تشکیل حلقه‌های کیفیت است. حلقه‌های کیفی^۲ محیطی

است در مدرسه کیفیت مدار

با تغییرات و بهبود مستمر کیفیت، باید آموزش ببینند.
✓ عملکرد سازمان باید به طور مستمر ارزیابی شود، و با استانداردهای قابل اندازه گیری از قبل تعیین شده تطبیق داده شود و بازخورد لازم برای اعمال تنظیمات و اصلاحات لازم دریافت شود.

✓ تفکر مشتری محوری با تمایل و اولویت به ارائه خدمات مورد رضایت مشتری ایجاد شود.

✓ کیفیت به عنوان اساسی ترین راهبرد سازمان برای موفقیت و بقا در محیطی رقابتی افزایش یابد.

✓ به منظور رسیدن به کیفیت استاندارد، خطاها کاهش یابند.
✓ مدیر از سازمان، محیط پیرامونی، مقصد و راه رسیدن به اهداف شناخت پیدا کند.

✓ مدیر عوامل درون سازمانی را با عنوان نقاط قوت و ضعف سازمان بشناسد و عادلانه و منطقی آن‌ها را ارزیابی کند.

✓ مدیر از عوامل برون سازمانی غیر قابل کنترل، با عنوان تهدیدها و فرصت‌ها، شناخت پیدا کند.

✓ در ایجاد تغییر، به مثلث توسعه (خواستن، دانستن، توانستن) توجه شود.

✓ به عملی کردن شعار اساسی مدیریت کیفیت جامع (خراب نگیر، خراب نکن، خراب نده) توجه شود.

پذیرا برای مشارکت فعال اعضا فراهم می‌آورند تا آن‌ها بتوانند دشواری‌ها را تشخیص دهند و تحلیل کنند و راه‌حل‌های مناسب بیابند (دفت، ۱۳۸۸: ۵۲۹). پس از طریق حمایت و پشتیبانی، آموزش حل مسئله، بارش فکری، فراهم آوردن منابع لازم، تفویض اختیارات، قدرشناسی و اعتبار دادن به دستاوردهای اعضای گروه و... می‌توان حلقه‌های کیفی را در مدارس تقویت کرد (ایزری و یزدخواستی، ۱۳۸۵: ۱۳-۱).

مدیریت تغییر و بهبود کیفیت در آموزش و پرورش

نکته اینجاست که چگونه می‌توانیم به وضع مطلوب برسیم؟ بهترین روش، ایجاد تغییر و انجمادزایی است. افراد در سازمان همچون یخ منجمد شده‌اند. باید در آن‌ها تغییر ایجاد کرد، چراکه در یخ هیچ چیز نمی‌روید. اگر اجازه دهیم عادت‌ها ذهن ما را منجمد کنند، ایده‌های نو جوانه نمی‌زنند (رادمنش، ۱۳۸۸: ۳۴). یعنی تک‌تک افراد سازمان باید تغییر را از عمق جان خود حس کنند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۰: ۱۲۲) پس در ایجاد تغییر، به مثلث توسعه، یعنی خواستن، دانستن و توانستن، توجه می‌شود.

مشکلات عمده اجرای مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش

- نبود هدف پایدار و عزم راسخ همگانی در اجرای برنامه‌ها؛
- تکیه بیش از اندازه بر سودآوری و اهداف کوتاه‌مدت؛
- نبود نظام ارزیابی کارکنان به صورت برآورد شایستگی‌ها یا بررسی سالیانه عملکرد آنان؛
- جابه‌جایی بیش از اندازه مدیران؛
- تصمیم‌گیری مدیریتی مبتنی بر اطلاعات کمی و بی‌توجهی به عوامل کیفی کار (اعتماد اهری، ۱۳۸۵: ۴۰).

نتایج

- ✓ مدیریت کیفیت جامع نیازمند زمان، بسترسازی مناسب و تغییر در رفتار افراد و گاهی سازمان است.
- ✓ پیش‌فرض اساسی مدیریت کیفیت جامع، انجمادزایی افراد و بهینه‌سازی فرایند تغییر برای بقا و رشد سازمان است.
- ✓ عینک تعصب برداشته شود، افراد سازمان به دیدگاه مشترک واقعی و عینی برسند و به خود کنترلی سوق داده شوند.
- ✓ کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق و تعهد پیدا کنند و به مشارکت داوطلبانه در سازمان (تا حصول نتیجه) علاقه‌مند شوند.
- ✓ مدیران و افراد در رده‌های مختلف سازمان، به منظور تطبیق

پی‌نوشت

1. Total Quality Management
2. Quality circle

منابع

۱. اعتماد اهری، ع (۱۳۸۵). نواندیشی در مدیریت آموزشی. دادار. تهران.
۲. ایزری، مهدی؛ یزدخواستی، علی (۱۳۸۵). فرهنگ مدیریت تغییر و بهبود کیفیت در آموزش و پرورش. هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت.
۳. پناهی، حسن (۱۳۸۸). آموزه‌های مدیریت رمز موفقیت. احرار. تبریز.
۴. حسین‌زاده، امیدعلی (۱۳۸۷). رویکرد مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش (TQM). سال نوزدهم. شماره ۱۲۳.
۵. خوش‌خبر، عباس (۱۳۸۲). مبانی مدیریت آموزشی. ستوده. تبریز.
۶. دفت، ریچارد (۱۳۸۸). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ ششم. تهران.
۷. رادمنش، محمدحسن (۱۳۸۸). ایده‌های ناب مدیریتی ویژه مدیران مدارس. ورا دانش. ۱۳۸۸.
۸. رضائیان، علی (۱۳۸۵). مبانی سازمان و مدیریت. سمت. تهران. پاییز ۱۳۸۵.
۹. فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۱). مدیریت پویای سازمان. فروش. بهار ۱۳۸۱.
۱۰. مجدفر، مرتضی (۱۳۸۸). مدیریت آموزشی در عمل. مدرسه. تهران.

گردآورنده و مؤلف:
صادق صادق پور
مرضیه احمدی

اشاره:
این مقاله همسو
با برنامه تعالی
مدیریت مدرسه
است و مدیران با
حساسیت و دقت
بیشتری آن را
مطالعه و در آن
تعمق کنند.

آفتابی لب درگاه شماست!

داستان یک مدیر موفق

به تماشا سوگند...
و به آغاز کلام...
آفتابی لب درگاه شماست!
که اگر در بگشایید، به رفتار شما می تابد!

نردبان تحول سازمان بر شالوده احساس می ایستد.
اولین گام برای مدیر بزرگ شدن، «تقویت و توسعه
احساسات» همراه با تحلیل های علمی و عقلی در
درک پیچیدگی های سازمانی است.

منظور از احساسات چیست؟

اینشتین می گوید: «احساسات انسان حاصل
رویدادهای بیرونی نیستند، بلکه گفت و گوی نفسانی
و درونی اند و من هرگز چیزی را با عقلانیت خود
نیافته ام». او توضیح می داد که قانون نسبیت را با تصور
و این حس که بر شعاعی از نور سوار است، کشف

کرده است.

پیتر سنگه، خالق نظریه سازمان‌های یادگیرنده، دربارهٔ اینشتین می‌گوید: «هنر بزرگ او این بود که این شهود و رویای عمیق را به زبان عقلانیت و قابل درک و آزمایش بیان کرد». این فرایندی است که **دمینگ**، پدر دانش مدیریت کیفیت، آن را «درک یا آگاهی عمیق»^۱ از پدیده‌های سازمانی می‌نامد؛ دانشی فراگیر برای انجام همه نوع کار که موجب وضوح در مفهوم کیفیت برای کاربرد آن در سازمان می‌شود.

به‌طور کلی باید گفت نظام‌های پیچیده انسانی دو مشخصه بسیار مهم دارند: علائم و علل. منظور از علائم، نشانه‌ها و شاخص‌های نشان دهنده وجود مسئله و مشکل در نظام هستند. علل و اسباب، آن زیرساختی در نظام است که بیشترین سهم و مسئولیت را در پذیرش نشانه‌ها و علائم، یا به عبارت دیگر مشکل نظام برعهده دارد و اگر شناخته شود می‌توان از طریق آن تغییرات بنیادی و پیشرفت واقعی در نظام به‌وجود آورد. بسیاری از ما تصور می‌کنیم که الزاماً علت به‌وجود آمدن یک مسئله با نشانه‌های آن در کنار یکدیگرند و با مشاهده این عوامل می‌توانیم علل را بیابیم.

نگرش نظام‌مند (سیستمی) به ما می‌گوید که برای فهمیدن مشکلات اساسی لازم است ابتدا به علائم از راه مشاهده و درک روابط درونی پدیده‌ها توجه کنیم. سپس از وقایع و شخصیت‌ها فراتر برویم تا به عمق ساختاری پی ببریم که اعمال افراد و شرایط را به‌گونه‌ای شکل می‌دهد که رویکردی اتفاق می‌افتد (علل). مدیران برای ایجاد چنین مهارت‌هایی فقط باید به‌طور مداوم تمرین کنند؛ مهارت‌هایی که امروزه با عنوان (مهارت‌های مدیریت کوانتومی) از آن‌ها یاد می‌شود.

نگاه و دید کوانتومی، یعنی باور به اینکه جهان ما تابعی از باورها و نوع نگاه درونی خود ماست. فرصت‌ها در تصویرهایی نهفته‌اند که مدیران از کارکنان، تحولات و امور دارند. مدیران با این مهارت‌ها باید بتوانند از پبله‌های فکری خود خلاص شوند، و درون خود و نیت‌هایشان را با تکنیک‌های خاصی پالایش کنند تا به درک بهتری از محیط خود برسند و روندهای به ظاهر پنهان آن‌ها را کشف کنند.

زمانی که مسئولیت مدیریت را به‌دست می‌آورید، اولین اختیاری که به‌دست می‌آورد حق انتخاب است؛ به عبارتی حق انتخاب از بین رویدادهایی که در سازمان می‌بینید، می‌شنوید، احساس می‌کنید و... این‌ها نخستین کانال و مهم‌ترین مجراهای شما در سازمانتان برای رسیدن به اطلاعات مورد نیازتان هستند.

فرایند دیدن، حس کردن و متحول شدن، بسیار نیرومندتر از فرایند تحلیل، تفکر و تحول است و اگر هر دو نوع این فرایندها در کنار هم قرار گیرند، معجزه می‌آفرینند.

چالش اصلی در برداشتن قدم‌های تحول، تغییر در رفتار افراد سازمان است. اما تغییر رفتار بیش از آنکه حاصل تحلیل‌هایی باشد که افراد را به فکر وامی‌دارند، نتیجهٔ «دیدن‌هایی» هستند که احساسات آنان را برمی‌انگیزد. فکر و احساس هر دو مهم‌اند و در سازمان‌های موفق از هر دو استفاده می‌شود. اما نردبان تحول بر شالودهٔ احساس می‌ایستد. احساس و برداشت ما از جهان، مردم،

وقایع و اتفاقات است که باورها و رفتارهای متناسب با آن‌ها را برآیمان به ارمغان می‌آورد. آنچه که زندگی سازمانی ما را تغییر می‌دهد، نوع نگاه و نگرش ما به اشیا و افراد و در کل جهان است و آنچه موجب تغییر در نگرش‌ها می‌شود دریافت‌ها، اداراکات و احساسات خوشایند و برانگیزاننده است.

نخستین گام هر تحول موفق این است که گروهی از افراد سازمان، به اندازهٔ کافی پی به فوریت لازم ببرند و برمدار آن به پوییش در آینده بپردازند. یعنی برای شکار یک فرصت یا چارهٔ مشکل، چنان پا در رکاب گذارند که دیگران با دیدن آنان نیرو گیرند و به حرکت برانگیخته شوند. تحلیل و تعقل بی‌اثر نیست، اما اگر قرار است زنگ آغاز حرکت کاروان تحول را به صدا درآورد، باید چنان نیرومند باشد که گوش و چشم افراد را به شنیدن و دیدن حقایق بگشاید تا آنان دگرگون شوند و به فوریت آستین بالا زنند. احساس ضرورت یا فوریت موجب می‌شود، افراد شایسته گرد آیند و بین افراد حس کار گروهی پدید آید. در فوریت‌ها افراد بیش از مواقع دیگر مایل‌اند پا پیش بگذارند و در امور رهبری کمک کنند. حتی اگر احساس کنند این کار هیچ دستاوردی هم (در کوتاه‌مدت) برای آنان ندارد.

مدیر موفق و گفت‌وگوی درونی با خود

کونوسوکه ماتسوشیتا، بنیان‌گذار «ماتسوشیتا الکترونیک»، از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان محصولات الکترونیک در جهان است که نقش شگرفی در شیوهٔ ادارهٔ سازمان‌ها و ارائهٔ اندیشه‌های نوین مدیریتی در سطح جهان دارد. وقتی از او می‌پرسند راز موفقیتش در چیست؟ می‌گوید: «من فنون ویژه‌ای را به‌عنوان راز موفقیت به کار نمی‌بندم. اگر در این راه رازی وجود داشته باشد، شرط اول و نخست موفقیت، دیدن توانایی‌های ذاتی خویش است. نشناختن توانایی‌ها، مانع از بهره‌گیری از آن‌ها می‌شود. گاه یک صدای درونی به شما می‌گوید چه جهتی را باید برگزینید. شناسایی توانمندی‌ها، مستلزم شناخت استعدادهاست.»

دوین هاستینگز (از بزرگ‌ترین بازاریابان جهانی) می‌گوید: راز مدیران موفق آن است که یادگرفته‌اند چگونه چهار قدرت نامرئی خود را خوب ببینند و کنترل و هدایت کنند. این چهار قدرت نامرئی عبارت‌اند از:

- رفتار
- تمرکز
- گفت‌وگوی درونی با خود
- باورها

مدیران موفق اسیر کارهای روزمره نمی‌شوند. اگر در سازمان هر روزتان مثل دیروز است، باید فکری به حال آن کنید. همیشه به خود یادآوری کنید که دلیل کار کردنتان چیست. برای خود هدف بسازید (و وقتی به اهداف خود رسیدید برای خود جایزه تعیین کنید). برای شروع یک دفتر خالی بردارید و شروع به یادداشت کنید: از خود چه انتظاراتی دارید؟ با آمدن شما به‌عنوان مدیر یک مجموعه قرار است چه اتفاقاتی بیفتد؟ بر چه مواردی باید تمرکز داشت؟ ارزش‌ها و باورهای خدشه‌ناپذیر شما برای ادارهٔ یک سازمان چه مواردی هستند؟ به عبارت دیگر، فلسفهٔ شما برای مدیریت یک



فرایند دیدن،
حس کردن
و متحول
شدن، بسیار
نیرومندتر
از فرایند
تحلیل، تفکر
و تحول است
و اگر هر
دو نوع این
فرایندها در
کنار هم قرار
گیرند، معجزه
می‌آفرینند

مجموعه چیست؟ یادداشت کردن باعث می‌شود بتوانید تصویری روشن و واقعی از خودتان و ویژگی‌های مدیریتی‌تان ببینید و حس کنید

ماتسوشیتا می‌گوید: «نکته بعد برای به‌دست آوردن موفقیت در مدیریت، **داشتن دید و فلسفه مدیریت** است. بدون داشتن فلسفه مدیریتی، ساختار کلی شرکت خلق نمی‌شود و سایر عوامل نمی‌توانند به ظرفیت کامل خود برسند. مدیریت باید بتواند به سؤالات مطروحه درباره زندگی اجتماعی و جهان هستی پاسخ دهد و بداند که واقعیت چیست و راه صحیح کدام است. فلسفه مدیریت باید بر قوانین اساسی طبیعت مبتنی باشد. تعیین فلسفه مدیریت براساس وظیفه شرکت در قبال جامعه، اولین اقدام ضروری در جهت ایجاد فضای کار مناسب است.

فلسفه مدیریت من براساس فهم من از انسان است. من معتقدم، انسان در رأس موجودات هستی قرار دارد و این استعداد را دارد که سرآمد همه چیز در هستی باشد. من بر این باورم که عامل انسانی مهم‌ترین و ضروری‌ترین عامل در اداره هر شرکتی است. مدیر باید فیلسوفی باشد که برای ذات و وجود بشر اهمیت قائل است. مدیر لایق هرگز فراموش نمی‌کند که مهم‌ترین موضوع این است که با انسان‌ها سر و کار دارد. ۶۰ سال پیش به کارمندانم می‌گفتم اگر یکی از مشتریان از شما پرسید چه می‌سازید، باید در پاسخ بگویید، سرپیچ می‌سازیم. اما امروز بعد از گذشت این همه سال می‌گویم: انسان‌ها مهم‌ترین تولید ما هستند.

حاصل گفت‌وگوهایی که هر مدیری باید با خود داشته باشد و حسی که از آن به‌دست می‌آورد، در واقع فرایند خلق فرصت‌های نابی است که برای ایجاد تحولات مثبت در سازمان به آن‌ها به شدت نیاز است.

گام بعدی، ساختن رابطه پایدار با دیگران است. دفتر یادداشتان را ورق بزنید و دومین عنوان آن را به کارکنانتان اختصاص بدهید. باید آن‌ها را بفهمید، بشناسید و دیدگاه‌ها، ویژگی‌ها، استعدادها، توانمندی‌ها و همچنین نقاط ضعفشان را درک کنید. شروع به یادداشت پرسش‌هایی از زیردستان خود کنید. این‌ها نخستین گام‌های تبدیل شما به یک مدیر بالادستی هستند. حرف‌هایی که زیردستانتان با شما مطرح می‌کنند، مهم‌ترین منبع دریافت شناخت شما از رویدادهای سازمانی است.

جیم کالینز می‌گوید: «شرکت‌های در مسیر تعالی معتقدند در جهش خوب به عالی، انسان مهم‌ترین سرمایه نیست، بلکه انسان‌های لایق مهم‌ترین دارایی و سرمایه هستند و در زمینه تشخیص افراد لایق، به صفات شخصیتی بیش از سابقه، دانش، تخصص یا مهارت اهمیت می‌دهند. چراکه اعتقاد دارند دانش و مهارت را می‌توان آموخت، در حالی که جنبه‌هایی مثل شخصیت، وجدان کاری، هوش اولیه، تعهدات اجرایی و ارزش‌ها بیشتر در سرشت انسان‌ها ریشه دارند.»

مدیر خوب همیشه در دسترس است، به‌خصوص برای مجموعه سازمانی، همواره سعی می‌کند با کارکنان در تماس مستقیم باشد. کارکنان بدون واسطه با او در ارتباط هستند و این رابطه دائمی و مستمر است. از دفترتان بیرون بروید و از نزدیک کارمندانتان

و نحوه انجام پروژه‌ها را مشاهده کنید. شما باید خودتان را در دسترس دیگران قرار دهید. این باعث می‌شود همیشه خبرهای دست اول را از محیط کارتان و پروژه‌هایتان دریافت کنید و بدانید دقیقاً چه اتفاقی در حال وقوع است. اجازه دهید آن‌ها با شما درد دل کنند و مشکلات و ناراحتی‌هایشان را برایتان بگویند؛ حتی اگر نتوانید برای رفع دغدغه‌های آن‌ها کاری کنید. همین هم‌فکری باعث دلگرمی می‌شود. انسان موجودی اجتماعی است و به هم‌فکری و بازگویی دل‌مشغولی‌های فکری نیاز دارد. هرگاه همکاری را دیدید که سرحال نیست، بدانید موضوعی او را رنج می‌دهد. او را به گفتن درد دل‌هایش تشویق کنید.

از سوی دیگر، کسب اطلاعات یکی از حیاتی‌ترین اصول کار است. اگر مدیر اطلاعات جامعی از نظام در اختیار داشته باشد، با سرعت بیشتری می‌تواند تصمیمات لازم را اتخاذ کند. مدیران موفق با فراهم‌سازی فضایی که در آن حقایق شنیده می‌شوند و کارمندان فرصت زیادی برای ابراز عقیده دارند، صادقانه و به‌طور مستمر سعی می‌کنند با حقایق خوشایند و ناخوشایند روبه‌رو شوند تا در جهت مشخص کردن وضعیت حقیقی خود و سازمانشان گام بردارند.

جیم کالینز معتقد است ایجاد فضایی در سازمان که در آن حقایق شنیده شود، از چند رکن اساسی تبعیت می‌کند:

مقدم شمردن سؤالات «نه پاسخ»: یعنی سؤالاتی که باعث کشف حقیقت شوند، بدون بار سرزنش و برای درک حقیقتی که شما هنوز در موردش اطلاعات کافی ندارید، مهم‌ترند از اینکه بتوانید پاسخ آن‌ها را بدهید. به‌ویژه، پرسیدن سؤالاتی که شما را به بهترین دیدگاه ممکن هدایت کنند، بسیار باارزش است.

بهره جستن از بحث و گفت‌وگو: به‌جای زورگویی و اجبار. **هدایت نقد و ارزیابی موفق و دقیق:** بدون سرزنش افراد؛ چون همواره باید درصدد درک و یادگیری باشید.

جیم کالینز اعتقاد دارد: «رهبران سازمان‌های رو به تعالی با روبه‌رو شدن با حقایق، نیازی به صرف زمان و انرژی برای ایجاد انگیزه در نیروهای خود ندارند، بلکه می‌دانند یکی از مهم‌ترین عواملی که انگیزه افرادشایسته آن‌ها را از بین می‌برد، این است که چشم خود را روی حقایق ناخوشایند ببندند.»



بعد از هر جلسه مهمی که برگزار می کنید، درباره مطالب جلسه به طور خصوصی با کارکنانتان گفت و گو کنید.

به کار بردن ترفند خاصی نیاز نیست، فقط چند سؤال از هر یک بپرسید و به جواب ها به دقت گوش کنید. ایده ها و پیشنهادها را با حالتی که به فرد اطمینان دارید، ارائه دهید. با افراد قسمت های دیگر نیز صحبت کنید، البته منشی ها را فراموش نکنید، زیرا منشی ها اولین اشخاصی هستند که از هر موضوعی مطلع می شوند. گاهی حتی با کارکنانتان بازی کنید. یک روش جمع آوری اطلاعات، روشی به نام بازی «چه می شد اگر...؟» است. سؤال اصلی که باید پرسیده شود، این است که: «کجای کار را اشتباه کردیم...؟» برخی از افراد این کار را خیلی دوست دارند، این کار شبیه عملکرد سیاستمداران است، آن را «برنامه ریزی احتمالات» بنامید و تمامی نکات را در دفترچه یادداشت روزانه خود ثبت کنید.

گاهی می توان برعکس عمل کرد و از کارکنان خواست فهرستی از کارهایی که نباید انجام شود، به شما بدهند. جیم کالینز تأکید دارد شرکت های در مسیر تعالی، پیش از فهرست کردن کارهایی که باید انجام دهند، از فهرست کارهایی که نباید انجام دهند بهره می گیرند. آن ها با روشی بسیار منظم انواع امور غیراساسی و بی اهمیت را از برنامه کاری خود حذف می کنند. این روش بهره وری منابع را بیشتر می کند. در عین حال راه های علمی زیادی برای اجرای این روش وجود دارد؛ مانند تهیه پرسش نامه و به کارگیری آن توسط شما و تیمتان.

حال می توانید اطلاعات را مرور کنید. جمع آوری اطلاعات به تنهایی کافی نیست. در کنار آن، زمانی را نیز به تفکر اختصاص دهید. اطلاعات جمع آوری شده را باید پردازش و ارزیابی کنید. از این اطلاعات به منظور پیش بینی مراحل بعدی و تغییرات مربوطه استفاده می شود. شما به عنوان مدیر، باید در مورد هر وضعیتی دید شفافی داشته باشید. تجربیات شخصی تان بهترین راهنما برای تحلیل مشکلات است. ولی باید بدانید، بنابر تجربیاتتان حتی اگر یافتن جواب آسان باشد، باید برای پیدا کردن جواب های گوناگون دیگر تلاش کرد. با تلاش و جست و جو روی مدل های استاندارد، با مدل های کمکی جدید و بالقوه ای آشنا خواهید شد.

رویا، ارزیابی، ذوق

باید از آینده کارتان رویایی در سر داشته باشید و آن را به اعضای تیم نیز انتقال دهید. داشتن رویا در مورد آینده سازمان یکی از مهم ترین خصوصیات مدیران موفق است که در متن های مدیریت نوین مطالب زیادی درباره آن ارائه شده است. البته نویسندگان مختلف، برداشت های گوناگونی از رویا ارائه کرده اند. یکی از کاربردهای رویا، پیش بینی وضعیت خدمات قابل ارائه سازمان در آینده توسط مدیر است.

معنای رویایی که شما به عنوان مدیر باید داشته باشید، روشی است که در آینده باید به کار بگیرید. شادی بخش ترین روش برای دوست داشتنی کردن کار، ایجاد اشتیاق در اعضای تیم است. اگر برای مهیج کردن کارتان فکری نکنید، حتما به مشکل برمی خورید. از اشتیاق به عنوان جسارت و بی پروایی نیز یاد می شود. این باعث تمرکز فعالیت های تیم می شود، انگیزه تیم را برای مدت زمانی

طولانی حفظ می کند و بدین ترتیب تیم را متحد می کند. رویا هیجانی را برای تیم به وجود می آورد و باعث رسیدن آنان به اهداف می شود. **دکتر استفان کاوی** یکی از بیست متفکر برتر حوزه منابع انسانی در سال ۲۰۱۱ می گوید: «اگر بخواهیم کارکنان را برای مؤثر بودن آماده کنیم باید ابتدا آن ها بدانند که دقیقا چه کاری را باید انجام دهند (دانش کار) و در مرحله دوم، شیوه های انجام آن کار را بدانند (مهارت کار).»

اما آیا این دو مورد برای ایجاد محیط کار کیفی کافی است؟ استفان کاوی ادامه می دهد: «تنها داشتن دانش و مهارت برای انجام یک کار خوب در سازمان کافی نیست، مدیران باید از کیمیا دیگری نیز بهره ببرند و آن عنصر **اشتیاق** (میل و انگیزه) است. در این زمینه شما باید دو کار انجام دهید:

نخست، برای همراه کردن تیم با رویایان با آن ها در تماس باشید. یادتان باشد بیان رویا همواره به سادگی نوشتن آن با حروف قرمز رنگ بزرگ روی دیوار اداره نیست، بلکه بهره گرفتن از هر روشی است که باعث می شود، تیم شما را درک کند و با شما در رویایان شریک شود.

و دوم، رویای خودتان را که اکنون اعضا تیمتان را نیز با آن همراه کرده اید، به عنوان یک راهنما برای تصمیم گیری ها و اقدامات تیم در نظر بگیرید.

بعد از این که رویایان را انتخاب کردید، آن را به وسیله تعیین اهداف در قالب مأموریت ها توضیح دهید و سپس اجرای آن را توسط دستورالعمل های اداری (که کارکنان تهیه می کنند)، هدایت کنید. دورنماها، راهبردها و برنامه ها زمینه ساز تحول موفق هستند. برنامه نقشه ای است که توسط راهبردهای تحول گام به گام نشان داده می شود، راهبردها راه رسیدن به دورنما را معین می کنند و دورنما جایی است که به وسیله اجرای برنامه بر مدار راهبرد، به سمت آن می روییم.

هدف هایتان را هوشمندانه انتخاب کنید. هدف هایی که برای خود یا دیگران در نظر می گیرید، باید مشخص، قابل اندازه گیری، واقعی و قابل دست یافتن باشند. برای گروه بسیار روشن و ساده بگویید که چه می خواهید. پیام رسانی خوب فقط انتقال اطلاعات نیست، آن است که بر دل افراد بنشیند، خشم آنان را بنشانند، نگرانی آنان را بزدايد و اعتقاد آنان را به دورنما برانگیزد.

اگر با آن ها درباره هدف هایتان با شفافیت سخن بگویید، می فهمید که آن ها نیز مشتاقانه به هدف شما احترام می گذارند. اما یادتان باشد، شما هدفتان را مدیریت کنید نه تشریفات اداری و کاغذبازی ها را. بگذارید کارکنانتان به شیوه های انجام کارها رسیدگی کنند و دستورالعمل ها را خودشان وضع کنند تا مشتاقانه به آن ها عمل کنند یا زمینه انجام آن ها را فراهم آورند. همیشه یادتان باشد که وظیفه شما «مدیریت اهداف» است، نه انجام امور. امور را بگذارید کارکنان با شیوه های مورد نظر خودشان انجام دهند.

هوشمندانه از هر امکانی که رویا و دورنمای شما را بهتر برای کارکنانتان ترسیم می کند بهره ببرید.

هوشمندانه از هر لحظه ای که می توانید آن ها را با خود همراه کنید بهره بگیرید. پیام دورنمای تحول و راهبردهای آن را به

گاهی
می توان
برعکس
عمل کرد و
از کارکنان
خواست
فهرستی از
کارهایی که
نباید انجام
شود، به شما
بدهند

شیوه‌ای مؤثر ابلاغ کنید، به‌طوری که هم درک شود، و هم بر دل نشیند.

فناوری‌های تازه (ماهواره، اینترنت، جلسات مجازی و پیام الکترونیکی) با تمام سردی و غیرانسانی بودنشان، دالان‌های مناسبی برای فرستادن اطلاعات در اختیار ما می‌گذارند. فناوری نو می‌تواند گره ارتباطات را خلاقانه بگشاید. از همه آن‌ها بهره بگیرید. رهبران تحول حقایق را از راه‌های گوناگون، نو و زنده نشان می‌دهند. مثلاً فیلم مشتری خشمگین و مشتری راضی را برای کارکنان به نمایش می‌گذارند. به عبارت دیگر، رهبران تحولات موفق، هر شیوه‌ای را که به کار گیرند، اندیشه‌های منطقی خود را چنان طرح می‌کنند که از لایه خودآگاه و تحلیلگر مغز فروتر می‌رود و به مرکز احساسات شخص می‌نشیند. حس کردن یک فکر، موجب دگرگونی رفتار می‌شود. به‌طور کلی، تفاوت مدیر اثربخش و ناموفق، در شکل دهی به ارتباطات تجلی می‌یابد. مدیران اثربخش با هوش عاطفی بالای خود در ارتباطات بسیار موفق‌تر از دیگر مدیران عمل می‌کنند.

مهم‌ترین وظیفه مدیران برتر در تمامی این فرایندها همچنان که مدیران سازمان‌های متعالی جهانی نشان داده‌اند، رشد سازمان و توسعه و پرورش کارکنانش است. هدف نهایی هر سازمان باید داشتن تأثیر مثبت در اجتماع باشد. اگر مدیریت غافل از این باشد که ضرورت وجود شرکت بهبود اجتماع بشری است، هرگز به معنای حقیقی، موفق و قوی نخواهد شد. در همین راستا لازم است شرکت‌ها کارکنان خود را به‌عنوان انسان‌هایی اجتماعی پرورش دهند. ماتسوشیتا در این باره می‌گوید: «تجربه مرا متقاعد ساخته است که شرکت نمی‌تواند موفق عمل کند، مگر اینکه تمام کارکنانش به‌عنوان انسان، موفق باشند.»

از این نظر مدیریت را باید به منزله نوعی هنر دانست. هر یک از فرایندهای مدیریت یک کار هنری و خود مدیریت هنر تکاملی است. مدیریت به مثابه یک هنر اجتماعی ارزشمند به‌دست نمی‌یابد، مگر آنکه چیزی ارزشمند برای گفتن داشته باشد و آن وقتی است که یک فلسفه مدیریت پشتوانه آن باشد که هم دید فکری بدهد و هم عناصر مختلف شرکت را هماهنگ سازد. ماتسوشیتا می‌گوید: «دیدگاه مدیران موفق و متعالی این است که ما تنها برای لقمه‌ای نان زندگی نمی‌کنیم. به دست آوردن آسایش‌های مادی به هیچ‌وجه شادی و خشنودی را تضمین نمی‌کند. ثروت، شخصیت و موقعیت اجتماعی ملاک موفقیت نیست. جوهره انسانیت همچون الماس صیقل نیافته است. اگر انسان‌ها عظمت درونی خویش را باور کنند و سخت کار کنند و اجازه دهند گوهر وجودشان بدرخشد، دنیا بهتر از این خواهد شد.» و این داستان همچنان به‌وسیله کسانی که می‌توانند تجربیات برتر و متعالی‌تری را به انسان‌ها هدیه کنند، ادامه دارد.

پی‌نوشت

1. Profound Knowledge

منابع

۱. کالینز، جیم، از خوب به عالی، ترجمه ناهید سپهرپور، تهران، پیک آوین، ۱۳۹۲.
۲. کالینز، جیم، بهتر از خوب، ترجمه فضل‌اله امینی، تهران، فرا، ۱۳۸۸.
۳. کاشانی، مجتبی، نقش دل در مدیریت، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۰.
۴. دراگر، پیتراف، دراگر و شش دهه اندیشه‌های مدیریتی، ترجمه رضا افتخاری، تهران، مردنیز، ۱۳۸۸.

فرحناز جوادزاده
مدیر دبستان آزادی، منطقه ۹ تهران

خش

در هفته چهارم شهریور به سمت مدیریت یک دبستان منصوب شدم. همراه با معاون آموزش عمومی منطقه روانه مدرسه شدیم. در بین راه به مسئول آموزشی یادآوری کردم که تصمیم ندارم نیرویی را جابه‌جا کنم. مسئول آموزشی هم که تا آن لحظه اطلاعات کاملی درباره مدرسه به من نداده بود، نظرم را تأیید و توصیه کرد با توجه به اینکه اولیای دانش‌آموزان این مدرسه عموماً از افراد خاصی هستند، توقعات به‌خصوصی هم دارند.

مراسم معارفه بسیار خشک و بی‌روحی بین من و مدیر قبلی و معاونان آموزشی، اجرایی و پرورشی و نیز سرایدار صورت گرفت. مدیر قبلی توضیحی مختصر درباره شرایط مدرسه و دانش‌آموزان و همکاران دادند و دسته‌چک مدرسه را با مبلغ شش میلیون ریال و چند عدد کلید تحویل دادند. هنگام بیرون رفتن هم گفتند در کشو میز چند دفتر هست. شاید به‌دردتان بخورد. به درد من که نخورد. بعد هم رفت.

با مشاهده اسناد و مدارک و گفت‌وگو با اطرافیان و اولیایی که مرتب به مدرسه می‌آمدند، اطلاعات مهم مدرسه را که می‌توانستند در رفع بحران به من یاری برسانند، طبقه‌بندی کردم. اطلاعات از این قرار بودند:

- بی‌ثباتی مدیریت مدرسه در دو سال اخیر (هر سال یک مدیر)
- بی‌انگیزگی معلمان به‌دلیل نبودن سیستم پاداش‌دهی مناسب
- اختلاف بین معلمان با سابقه و جوان و تازه‌کار
- پنهان‌کاری معایب آموزشی موجود از طرف معلمان
- کم‌کاری معلمان و واگذار شدن بخشی از کارشان به اولیا
- رفتار سلیقه‌ای معاون آموزشی (مثلاً با سلیقه خودش کلاس‌بندی و امتحان تجدیدی برگزار کرده بود)
- کندی، بی‌دقتی و ناتوانی معاون اجرایی در کار با رایانه
- وجود معاون پرورشی دلسوزی با سن بالا و با تجربه، ولی بی‌اطلاع از دانش روز و مریض‌احوال
- ثبت‌نام ۶۱ نوآموز پیش‌دبستانی در یک کلاس با دو مربی

ت‌اول



برنامه‌ها (گزارش‌های نوشتاری، رایانه‌ای و جدولی).
✓ آماده شدن برای مواجهه با پیامدهای پنهان، آشکار، کوتاه‌مدت و درازمدت بحران‌ها، و نیز از بین بردن آثار بحران، با در نظر گرفتن اینکه این کار زمان بیشتری می‌طلبد.

چگونه بحران ایجاد شده در مدرسه را برطرف کردم؟
قبول کردم بحران واقعی است که می‌تواند وجود داشته باشد. نباید خودم را فریب بدهم و نیز از کنار علائم هشداردهنده‌ای که نشانگر بحران هستند، بگذرم. لذا یک برنامه راهبردی طراحی کردم.

با بازنشستگی معاون قبلی موافقت کردم و معاونی باانگیزه و باتجربه در دوره ابتدایی را به کار گرفتم.
در اولین شورای مدرسه با جمع‌آوری نظرات کلیه همکاران برنامه سالانه مدرسه را تدوین کردم (توجه به اولین کانون بحران). این برنامه را به صورت دفترچه‌ای تکثیر و در روز انتخابات (با شرح کامل) در اختیار کلیه اولیا قرار دادم و از آنان برای ارائه پیشنهاد و نظر در برنامه سالانه کمک خواستم.
از اولیا، به تفکیک پایه، در مهرماه دعوت کردم و ضمن معرفی خودم، انتظارات مدرسه از آنان را بازگو کردم (توجه به دومین کانون بحران).

شورای تربیتی مدرسه را قبل از شورای معلمان و با حضور نماینده معلمان، معاون، مدیر و نماینده انجمن اولیا برگزار کردم.
کارگروهی از نمایندگان اولیای هر کلاس تشکیل دادم.
انتظارات معلمان از نمایندگان اولیا در کارهای مربوط به هر کلاس را جمع کردم.

هفت کمیته از اولیا و معلمان (نماز، تبلیغات، بهداشت، کتابخانه، تدارکات، ورزشی و نمایندگان کلاسی) تشکیل دادم که اعضای آن‌ها عبارت بودند از: مربی بهداشت، مربی ورزش، معاون تربیتی و مدیر.

شرح وظایف کمیته‌ها را به تفکیک و با همکاری اولیا در جلسات انجمن تهیه کردم.

برنامه‌ای تفصیلی با توجه به نیازهای مدرسه در مناسبت‌های گوناگون برای کمیته‌ها ترتیب دادم.

کمیته‌ای نیز برای برگزاری جشن تکلیف از اولیای پایه سوم و معلم و مربی مربوط تشکیل دادم.

بدین وسیله موفق شدم بر بسیاری از بحران‌های مدرسه‌ای فائق آیم.

هم‌زمان در یک نوبت

- نبود مدیر قبلی در سراسر تابستان در مدرسه
- تحویل روپوش در مدرسه هم‌زمان با ثبت‌نام و بی‌نظمی حاصل از آن
- وجود خدمتگزاری که به بهانه داشتن کلاس کارش را سمبل می‌کرد.
- تبدیل آزمایشگاه مدرسه به انباری
- پایین بودن سطح سواد اولیا (در حد دیپلم و سوم متوسطه)
- قدیمی و خراب بودن ساختمان مدرسه، مخصوصاً وجود کلاس شیشه‌ای در مدرسه
- نقش نداشتن معلمان در شورا و تشکیل ظاهری جلسات ماهانه شورا
- حضور و رفت و آمد اولیا در جلوی در مدرسه و رفت و آمدهای غیرضروری آنان
- درهم بودن کتاب‌های کتابخانه و وسایل نمازخانه

طراحی مراحل کنترل بحران

- ✓ شناسایی و ارزیابی موقعیت و پیدا کردن موازنه راهبردی بین فرصت‌ها و نقاط ضعف، و ارائه راه حل برای مسائل موجود
- ✓ شناسایی دقیق عامل یا عوامل ایجاد بحران
- ✓ شناسایی نقطه مرکزی بحران
- ✓ برآورد دقیق خسارت‌ها و لطامت به وجود آمده، اعم از مادی و معنوی
- ✓ هدف‌گذاری و ساختن راهبرد برای عملیات مقابله با بحران
- ✓ برآورد امکانات مورد نیاز برای عملیات
- ✓ تهیه برنامه جامع و تعیین راهکارهای عملیاتی مناسب (ضربتی و مشارکتی)
- ✓ تشکیل و سازمان‌دهی تیم‌های کاری ضربتی برای اجرای برنامه
- ✓ طراحی فناوری نظارتی و اعمال نظارت بر حسن اجرای



برنامه صرفه‌جویی در وقت، به شما چشم‌پنداری یاد نمی‌دهد، اما کمک می‌کند در زمانی کوتاه کارهای زیادی انجام دهید. این برنامه، شیوه‌ای مثبت و لذت‌بخش برای به‌وجود آوردن انگیزش در خودتان برای آغاز کردن پروژه‌ها، تداوم کارها، غلبه بر وقت‌گذرانی و توسعه عادات درجه اول مانند نظم و سازمان‌دهی است که موجب موفقیت می‌شود. یک اصل بدیهی اما درست این است که «تا خودتان را کنترل نکنید، نمی‌توانید هیچ‌چیز دیگری را کنترل کنید.»

به‌هرحال، از آغاز کار مطمئن شوید که هدف‌های روشنی دارید و آن‌ها را برحسب اهمیت درجه‌بندی کرده‌اید. هر تلاشی برای مدیریت خودتان بی‌هوده است، مگر اینکه بدانید چه نتایجی می‌خواهید به‌دست آورید. اگر هدف‌هایتان را مدون نکرده‌اید، این کار را قبل از اینکه جلوتر بروید انجام دهید.

قدم اول: وقت صرف شده را یادداشت کنید.

آیا اولین باری را که صدای خود را از نوار ضبط صوت شنیدید یا خودتان را در یک فیلم دیدید، به‌خاطر دارید؟ احتمالاً عکس‌العمل شما این بوده است که «خدایا، این منم؟ یعنی من این طوری هستم؟ یعنی من این کار را می‌کنم؟» حال به‌مدت یک هفته وقت صرف شده را یادداشت کنید. باز هم شگفت‌زده خواهید شد. ما بیشتر وقتمان را صرف الگوهای رفتاری خودکار تکراری (عادات) می‌کنیم. بعضی از این عادات باعث صرفه‌جویی در وقت و برخی موجب اتلاف آن می‌شوند. در این میان، ما تا زمانی که آگاهانه برای کشف رفتارهایمان نکوشیم، از بیشتر آن‌ها اطلاع نداریم. از این‌روست که اولین قدم اهمیت فراوانی دارد. اگر اولین بار است که جدول زمانی تهیه می‌کنید، انتظار داشته باشید که با چیزهای غیرمنتظره فراوانی روبه‌رو شوید که همگی هم خوشحال‌کننده نیستند. اما نگاه واقع‌بینانه و بدون اغماض به رفتارها، بهترین لطفی است که می‌توانید در حق خودتان بکنید. شما نمی‌توانید عادات‌های خوب را جایگزین عادات‌های بد کنید، مگر اینکه عادات‌های بد را بشناسید.

راه کشف اینکه چگونه وقتتان را صرف می‌کنید، این است که هر کاری را که ظرف یک هفته انجام می‌دهید، بنویسید. با تهیه جدول زمانی (شکل ۱) و آماده کردن یک نسخه برای هر روز

خیلی زود دیر می‌شود

برنامه عملی برای مدیریت زمان

اسماعیل عباسی

کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی
نجف‌آباد اصفهان

را نیز مشخص کنید. شما حالا می‌دانید وقتتان را چگونه صرف کرده‌اید.

نام هفته		
فعالیت‌های عمده	زمان صرف شده	درصد نسبت به کل زمان صرف شده

شکل ۲. خلاصه فعالیت‌ها

به احتمال زیاد، وقتتان آن‌طور که تصور می‌کردید صرف نشده است. اما دل‌سرد نشوید. بهترین افراد نیز روزانه حدود دو ساعت وقت خود را هدر می‌دهند.

- حالا این چند صفحه کاغذ شامل فهرست هدف‌های نوشته‌شده و جدول زمانی را بردارید. گوشه‌ای دنج پیدا کنید که حواستان پرت نشود. با خودتان صادق باشید و بعد از بررسی دقیق، به سوالات زیر پاسخ دهید.

- ✓ سه چیز که بیشترین وقت را تلف کرده‌اند، کدام‌اند؟
- ✓ آیا کارهایی می‌کنم که فوری و غیرمهم هستند؟ این کارها چگونه می‌توانند کم یا حذف شوند؟
- ✓ بیشترین و کمترین زمان بهره‌وری در روز کدام‌اند؟
- ✓ چه کسی را بیشتر باید ملاقات کنم؟ چه کسی را کمتر نیاز دارم ببینم؟

- ✓ چه فعالیت‌هایی وقت بیشتری می‌خواهند؟
- ✓ چه فعالیت‌هایی به وقت کمتری نیاز دارند؟
- ✓ کدام فعالیت‌ها می‌توانند حذف یا به دیگری واگذار شوند؟
- ✓ آیا تلاش می‌کنم که بیش از حد کار انجام دهم؟
- ✓ آیا وقتم را تلف می‌کنم؟
- ✓ چه عادت‌ها یا تمایلاتی موجب اتلاف وقت می‌شوند؟

وقتی بررسی جدول زمانی وقت صرف‌شده برای فعالیت‌ها و پاسخ به سوالات را تمام کردید، به خودتان پاداش مناسبی بدهید. چیزهایی را که مایلید داشته باشید، بخرید یا در رستورانی که دلتان می‌خواهد غذایش را امتحان کنید، غذا بخورید. دست نوازش به سر خودتان بکشید که نقاط ضعف‌تان را کشف کرده‌اید. این تمرین شاید سخت باشد، ولی اگر قدم‌های بعدی را نیز بردارید، نتیجه خوبی دارد. به‌خاطر داشته باشید وقتی یک اشتباه کشف شود، نصف کار اصلاح آن انجام شده است.

قدم دوم: عادت‌های تازه‌ای انتخاب کنید.

آیا هرگز در سمیناری با موضوع مدیریت زمان شرکت کرده‌اید یا کتابی در این باره خوانده‌اید؟ اگر جواب مثبت باشد، می‌دانید که آن‌ها صد راه پیش‌پایان می‌گذارند تا بهتر کار کنید، اما بیشتر آن‌ها به شما نمی‌گویند آن فنون خوب را به‌گونه‌ای انجام دهید که مانند مسواک‌زدن دندان برای شما طبیعی شود. راه‌حل ساده است:

در هر زمان، فقط یک فن جدید انتخاب و آن را به‌مدت

هفته شروع کنید. برای استفاده هرچه بیشتر از جدول زمانی به نکات زیر توجه کنید.

- هر روز ابتدا نام خود، روز و تاریخ را بالای برگه بنویسید و هر جا رفتید، آن را با خود ببرید.

- هرگاه فعالیتی را شروع کردید، زمان شروع و ماهیت فعالیت را در دو ستون اول بنویسید و مطمئن شوید که هر فعالیت و علت انجام دانش را فهرست کرده‌اید.

- هر فعالیت را برحسب اهمیت و فوریت مندرج در زیر جدول، در ستون مربوط بنویسید. برای مثال، اگر روی فعالیتی کار می‌کنید که خیلی مهم و فوری است، در ستون اهمیت، فوریت آن را مشخص کنید. یا اگر اولویت و فوریت متوسط دارد، آن را در ستون مربوط درج کنید.

۴. اگر فعالیت برنامه‌ریزی شده است در ستون مربوط مشخص کنید و چنانچه بعد از شروع قطع شده است، این موضوع را در همان ستون ذکر کنید.

- وقتی کارتان روی یک فعالیت تمام شد (یا به‌وسیله فعالیت دیگری قطع شد) مقدار وقت صرف شده را در ستون مربوط بنویسید. هر ایده و فکری را که دارید (مثلاً آیا این فعالیت موجب اتلاف وقت شد، آیا می‌توان آن را به دیگری واگذار کرد، آیا ایده‌ای دارید که بتوان آن را بهتر و سریع‌تر انجام داد) در ستون ملاحظات ذکر کنید. وقتی در پایان هفته به فهرست فعالیت‌ها مراجعه می‌کنید، این ایده‌ها خیلی مفید خواهند بود.

نام روز تاریخ /					
زمان شروع	فعالیت	اهمیت / فوریت	برنامه‌ریزی شده / قطع شده	زمان صرف شده	ملاحظات

شکل ۱. جدول زمانی روزانه

اهمیت

- (الف) اولویت بالا (حتماً باید انجام شود).
- (ب) اولویت متوسط (لازم است انجام شود).
- (ج) اولویت پایین

فوریت

- ۱. الان باید انجام شود
- ۲. به‌زودی باید انجام شود
- ۳. فوریت ندارد

- در پایان هفته، جدول زمانی را بررسی کنید و به فعالیت‌هایی نظیر تلفن کردن، پاسخ‌دادن به ارباب رجوع، نوشتن نامه‌ها و گزارش‌ها، ملاقات با همکاران، شرکت در جلسات و پاسخ به مکاتبات که بیشتر تکرار شده‌اند، توجه کنید. سپس کار هفتگی را در برگه‌ای نظیر شکل ۲ خلاصه کنید. زمان هر یک از فعالیت‌ها (حتی فعالیت‌های متفرقه) را بنویسید و درصد وقت صرف شده

سه هفته تمرین کنید (لوبوف: ۱۳۸۲، ۱۰۲).

حدود سه هفته طول می کشد تا رفتار تازه جایگزین رفتار قبلی شود، اما بیشتر مردم نمی توانند این را تشخیص دهند. در عوض می کوشند تغییرات کلی و اساسی در رفتارشان به وجود آورند و از آنجا که رفتار جدید برایشان تحمل ناپذیر می شود، ناچار به رفتار قبلی، که زحمتی ندارد، بازمی گردند. این ها مثل آدم هایی هستند که رژیم غذایی شدید می گیرند و آن را مشکل می یابند و بالاخره بیشتر از وزنی که از دست داده اند، به دست می آورند. رمز اساسی دوام تغییرات در رفتار این است که تدریجی، ملایم و نظام مند باشند.

عمل می کنید. اینکه عمل کنید، هر چند حالش را نداشته باشید، خیلی ساده تر است از آنکه عمل کردن را به زمانی موکول کنید که شاید حالش را داشته باشید.

قدم سوم: پاداش مناسب انتخاب کنید.

این قسمت لذت بخش ترین قسمت کار است. وقتی عادات جدیدی انتخاب می کنید، پاداشی مناسب هم تعیین کنید تا بعد از سه هفته تلاش برای رسیدن به عادات جدید، به خودتان پاداش بدهید. این پاداش مشوق شما خواهد بود که رفتار جدید را تمرین کنید تا به صورت طبیعت ثانویه درآید. نیازی نیست که پاداش برای

رفتار موجب اتلاف وقت	رفتار جدید
نداشتن برنامه ریزی	فهرست روزانه ای را برای انجام دادن کار تهیه و به ترتیب اهمیت مرتب کنید. سپس برنامه روزانه را طوری تنظیم کنید که روی مهم ترین کارها زمانی که انرژی شما بیشتر است، کار کنید. بنابراین بهترین وقتتان را به مهم ترین کارها اختصاص داده اید.
زیرو رو کردن کتاب ها و جزوه ها	روی هر کتاب یا مطلب فقط یک بار کار کنید. هر دفعه که یک کتاب یا مطلب را برمی دارید، کار آن را انجام دهید و بایگانی کنید یا به جریان بیندازید.
میز شلوغ	روی میزتان را مرتب کنید و هر چیزی را، به جز وسایلی که در حال حاضر با آن ها کار می کنید، دور از چشم خود بگذارید.
انجام دادن کارهای تکراری و ناچیز	کارهای جزئی و ناچیز را جمع کنید و آن ها را یک جا انجام دهید. کارهای غیر لازم را برای زمانی بگذارید که صرف انرژی زیادی لازم نیست.
سعی در انجام دادن کار بیش از حد	کار غیر ضروری انجام ندهید و آن را به دیگران واگذار کنید. تمرین کنید که مؤدبانه و سریع «نه» بگویید. رمز اساسی انجام دادن کار بیشتر این است که کار کمتر را بهتر انجام دهید.
خواب آلودگی بعد از ظهر	ناهار سبک بخورید.
گسیخته شدن رشته افکار به طور مکرر	ساعات معینی را که می توانید بدون مزاحمت کار کنید، تعیین کنید.
ورود ملاقات کنندگان	ساعات ملاقات را تعیین کنید. در ساعات کار معینی درها را ببندید. در اوقات مشخص و وقت ناهار، ملاقات کنندگان تان را بیدار کنید.
تلفن	تماس های معینی را انتخاب کنید. ساعات مشخصی را برای تلفن تعیین کنید. مکالمات را از لحاظ زمانی محدود کنید.
جلسات	هرگز به جلساتی نروید که می توانید فرد دیگری را بفرستید. زمان شروع و خاتمه جلسه را تعیین کنید. وقت جلسات را به قبل از ناهار یا آخر وقت موکول کنید.
تصمیم گیری قاطع	خطرپذیر باشید. اطلاعات را جمع آوری کنید و زمان تصمیم گیری را تعیین کنید.
دفع الوقت	کارها را به اجزائی که می توانید انجام دهید تقسیم کنید. برای اتمام هر کار یا پروژه وقتی تعیین و هر روز مقداری روی آن ها کار کنید.

(www.psych.yorku.ca/upsa/)

جدول ۳

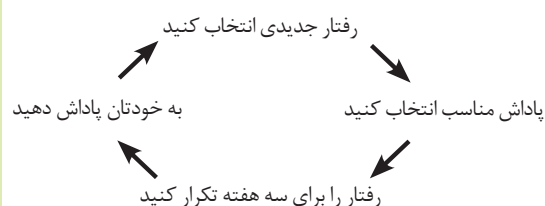
موفقیت شما و خود انضباطی چیز فوق العاده ای باشد، بلکه باید معنی دار باشد. این پاداش می تواند هر چیزی نظیر رفتن به سینما، رستوران، خرید کتابی جدید یا مسافرت باشد. فقط فراموش نکنید که قبل از شروع به کار، عادات جدید و پاداش مربوطه را مکتوب کنید. این نکته را به ذهنتان بسپارید که هر عادت جدید خوبی که کسب می کنید موجب می شود وقت آزاد بیشتری داشته باشید، فشار عصبی کمتری تحمل کنید و در بلندمدت بهره وری بالاتر و نفع بیشتری داشته باشید. شما مهارت هایی کسب می کنید که استعداد را به توانایی تبدیل می کنند.

سوالات مربوط به صرف وقت را دوباره مرور کنید. حالا رفتار جدیدی را که تصور می کنید ارزش زیادی در صرفه جویی وقت دارد، انتخاب و سه هفته آن را تکرار کنید. برای مثال، دوازده عامل ذکر شده اند که معمولاً موجب اتلاف وقت می شوند. هر یک از آن ها با رفتاری همراه است که لازم است با رفتار جدید جایگزین شود. وقتی درباره رفتار جدید تصمیم گرفتید، آن را به دیگران اعلام و تمرین را فوراً آغاز کنید. صبر نکنید تا حال تغییر کردن داشته باشید، در این صورت همیشه باید در انتظار بمانید. اگر به گونه ای عمل کنید که می خواهید باشید، به زودی همان خواهید شد که



قدم چهارم: بعد از سه هفته تمرین عادت‌های جدید، به خودتان پاداش بدهید.

اگر بتوانید رفتار جدید را سه هفته تمرین کنید، احتمالاً به حالتی پایدار تبدیل خواهد شد. بنابراین، به خودتان پاداش دهید، خوشحال باشید و رفتار جدیدی انتخاب کنید (و پاداش دیگری) که برای سه هفته بعد تمرین کنید. اگر دور «خودکنترلی» را تکرار کنید (شکل ۴)، طی چند ماه بهبود قابل توجهی در بهره‌وری خواهید دید.



شکل ۴ دور خودکنترلی

اقتباس از: (مک لوگلین، ۲۰۰۰: ۱۲).

همان‌طور که ملاحظه می‌کنید، مدیریت زمان نه تنها وسیله‌ای کارآمد برای اداره وقت شماست، بلکه عملاً چیزی بیشتر از آن است. مدیریت زمان شما را قادر می‌سازد که کنترل زندگی خود را در دست داشته باشید و آنچه را می‌خواهید، بشوید. شما می‌توانید از دور خود مدیریتی استفاده کنید و در تمرین، آموزش، مهارت جدید و از این قبیل به خودتان کمک کنید و هر جنبه‌ای از زندگی‌تان را که در رابطه با رفتار آگاهانه است، بهبود بخشید. در تحلیلی نهایی، تنها خود شما هستید که می‌توانید این سه چیز را کنترل کنید:

۱. چگونه فکر کنم؟
 ۲. چگونه احساس کنم؟
 ۳. چگونه رفتار کنم؟
- و این تمام چیزی است که به آن احتیاج دارید تا مسئولیت زندگی خود را به‌عهده بگیرید. این کار را بکنید!

پی‌نوشت

1. self controlling

منابع

۱. تریسی، برایان. قدرت زمان. ترجمه میترا کیوان‌مهر. علم. تهران. ۱۳۸۴.
۲. سروش، عبدالحمید. مدیریت زمان. سروش. تهران. ۱۳۸۳.
۳. سی‌وارد، برایان لوک. مدیریت استرس. ترجمه مهدی قره‌داغی. پیکان. تهران. ۱۹۹۷.
۴. لوبسوف، مایکل. بزرگ‌ترین اصل مدیریت در دنیا. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی. مدیران. تهران.
۵. مشایخی، محمدتقی. مدیریت زمان. تدبیر، ۱۴۴، ۱۳۸۶.
6. Mcloughlin C. & Luca J.; "Learning Through Self-Direction: The Influence of Task Design on Team - Based Professional Knowledge Building in an Online Environment"; 2000
7. <http://www.psych.yorku.ca/upsa>.

اگر متوجه شدید که به رفتار سابق لغزش پیدا می‌کنید، دوباره رفتار تازه را تکرار کنید. وقتی رفتار تازه را با موفقیت در سه هفته انجام دادید، به خودتان پاداش بدهید و از موفقیت شاد باشید و به قدم دوم برگردید.

با خودتان صادق باشید تا برنامه کار خوب اجرا شود. فقط بعد از سه هفته تمرین عادت تازه، برای خودتان پاداش در نظر بگیرید و قبل از آن مطلقاً به خودتان پاداش ندهید. اگر درباره اعتماد به خود مشکل داشتید، طرحتان را با فردی دیگر در میان بگذارید و از او بخواهید مراقب شما باشد. حتی بهتر است پاداش نزد او باشد تا بعد از دستیابی‌تان به هدف آن را به شما بدهد.

- روی هم رفته نظم در مدرسه چندان برقرار نیست.

- محیط کلاس های مدرسه برای یادگیری مناسب نیست؛ کلاس ها کثیف و دیوارها بسیار سیاه شده اند.

- والدین در برخی موارد از آمدن دانش آموزان به مدرسه جلوگیری می کنند.

- عده زیادی از والدین در جلسات حاضر نمی شوند و به مشارکت نیز علاقه ای نشان نمی دهند.

بیانیه مأموریت

مأموریت مدرسه زاویه ایجاد محیطی ترغیب کننده، سازنده برای یادگیری و مناسب برای پیشرفت یادگیرنده بر پایه فعالیت های یاددهی - یادگیری، بسیار منظم و مشارکتی، همیارانه و همکاری بین معلمان، والدین و یادگیرندگان است.

تجزیه و تحلیل مدرسه

در حال حاضر مدرسه در چه وضعیتی قرار دارد؟

نقاط مثبت (قوت ها)

- مدرسه ۱۱۰ دانش آموز و ۱۵ معلم دارد.

- ۱۰ معلم صلاحیت لازم برای تدریس را دارند.

- فضای کلاس های درس با عده یادگیرندگان متناسب است.

- امکانات برق و آب وجود دارد.

- برخی والدین خود را برای حضور در مدرسه متعهد می دانند و در جلسات شرکت می کنند.

نقاط منفی (ضعف ها)

- پنج نفر از معلمان صلاحیت لازم برای تدریس را ندارند.

- روابط بین معلمان با دانش آموزان و معلمان با مدیر بسیار ضعیف است.

اولویت ها

- ارتقای نظم در کل مدرسه
- پرورش کارکنان
- ایجاد ارتباطات مثبت
- افزایش مشارکت والدین
- ارتقای سطح نگهداشت و ظاهر تسهیلات

اهداف مربوط به هر اولویت

هدف ۱. تدوین معیارهای کنترل برای معلمان و یادگیرندگان از طریق تهیه جدول های زمانی مؤثر و تدوین قواعد رفتاری برای معلمان و یادگیرندگان.

هدف ۲. ارتقای سطح اثربخشی کارکنان از طریق دعوت از مشاوران حضوری به مدرسه و

اشاره:

این تجربه کاربردی که بیشتر برگرفته از مطالعات مدارس خارج از کشور است، راهنمای خوبی برای مدیران جهت برنامه ریزی در مدرسه است. این راهنمایی پدین منظور نیست که عینا در مدارس پیاده شود ولی چارچوب آن می تواند با مدرسه ما متناسب سازی شود.

بهسازی مدرسه زاویه

نمونه ای برای طرح بهسازی مدارس

دکتر محی الدین حیدرتبار



ایجاد انگیزه در معلمان کم‌صلاحیت برای شرکت در کلاس‌های بازآموزی.

هدف ۳. تدوین و نگهداشت قواعد اخلاقی در کار برای معلمان و مدیر، با نظر به اثربخشی فعالیت‌های گروهی.

هدف ۴. ایجاد حساسیت در والدین و اعضای جامعه محلی نسبت به نقش خود به‌عنوان ذی‌نفع مدرسه و نیاز به مشارکت والدین در پرورش فرزندان‌شان از طریق آماده‌سازی سمینارهایی برای والدین، و آموزش شورای مدرسه.

هدف ۵. آماده‌سازی و اجرای برنامه تمیز کردن و نقاشی مدرسه.

هدف ۶. زیباسازی محیط مدرسه با نرده‌کشی، درخت‌کاری و نصب تابلو در ورودی مدرسه.

خلاصه‌ای از برنامه سه ساله مدرسه برنامه سال اول

- آماده‌سازی جدول زمانی کلاس‌ها بر مبنای شاخص‌های مربوط به آغاز و پایان کلاس‌ها.
- آماده‌سازی برنامه داخلی مدرسه با در نظر گرفتن ساعات مربوط به جلسات.
- تدوین نظام نامه اخلاقی برای یادگیرندگان، با مشارکت ذی‌نفعان.

- تدوین رضایت‌نامه اخلاقی برای معلمان با مشارکت خودشان.

- شناسایی موضوعاتی که به سطح استاندارد نمی‌رسند و دعوت از مشاوران موضوعی.

- دعوت از برنامه‌ریزان آموزشی برای پرورش حرفه‌ای معلمان به‌منظور ارتقای سطح عملکرد مدرسه.

- اجرای برنامه مراجعه معلمان به مراکز کتابخانه‌ای برای مطالعه و خودآموزی.

- برگزاری کلاس‌های آموزشی برای اعضای شورای مدرسه.

- زمان‌بندی برای نقاشی و تمیزکاری تسهیلات کلاس‌های درس و مواد مورد استفاده معلمان.

- تدارک مواد آموزشی و دعوت از والدین برای شرکت در کلاس‌های آموزش خانواده.

- طراحی شرح شغل برای هر عضو مؤثر در فرایند یاددهی - یادگیری.

- تدوین جدول زمانی برای هر یک از اعضای مدرسه به‌منظور ارزیابی عملکرد آنان.

برنامه سال دوم

- ادامه کارآموزی ضمن خدمت معلمان.

- در نظر گرفتن برنامه زمانی منظم برای تمیز کردن مدرسه.

تکلیف	خرده تکلیف	زمان	مسئول	معیارهای موفقیت
تهیه جدول‌های زمانی کلاس	- آموزش معلمان و مقایسه آن با خط مشی - نصب جدول زمانی در کلاس	پایان شهریور	- معلم و مسئول بخش	منظم بودن، صحت، در دیدرس بودن، متناسب بودن با زمان
آماده‌سازی جدول زمانی هر معلم	- اطمینان حاصل کردن مسئول بخش از اینکه همه معلمان جدول زمانی شخصی خود را در اختیار دارند و صحت آن را واری می‌کنند. - بازنویسی و قراردادن برنامه‌ها در معرض دید معلمان - کنترل تناسب جدول زمانی توسط مسئول بخش	پایان شهریور	رؤسای بخش‌ها و معلمان	صحت، تمیزی و تناسب فعالیت با زمان
آماده‌سازی برنامه درسی	- تلاش برای تهیه برنامه فرهنگی و ورزشی توسط مدیر - نهایی کردن ایام آموزش توسط مدیر و در نظر گرفتن سایر فعالیت‌ها - آماده کردن طرح اولیه کار توسط مدیر - حروف‌چینی نسخه تایپی طرح‌ها	پایان آبان	مربی ورزش و افرادی که فعالیت‌های ورزشی انجام می‌دهند.	کامل بودن، صحت، کاربردی بودن در سریع‌ترین زمان، تناسب با برنامه
تدوین آیین‌نامه اخلاقی برای دانش‌آموزان و معلمان	- اخذ نمونه‌هایی از سایر مدارس - آماده‌سازی فهرستی از مسائل متداول از طریق مشارکت دادن معلمان - آماده‌سازی نسخه اولیه برنامه‌ها برای استفاده در چارچوب برنامه درسی - نهایی کردن نسخه اولیه برای اخذ تأیید از والدین - بحث با معلمان یا یادگیرندگان	پایان شهریور	ناظم، مدیر و معلمان	مشارکت گروه‌های گوناگون، کامل بودن، عملیاتی بودن، تأیید والدین، کیفیت از لحاظ زمانی، توزیع، اجرا و کنترل صحیح

- ادامه بازسازی و نوسازی کلاس‌های درس، دست‌شویی‌ها و محل کار و دیوارهای بیرون از مدرسه.

- افزایش وجوه دریافتی برای حصارکشی و اصلاح ورودیه مدرسه.

برنامه سال سوم

- ادامه برنامه مرتب کردن زمین‌های مسطح.

- افزایش دوباره وجوه و نقشه‌های کشیده شده برای حصارکشی و ورودیه مدرسه.

- نرده‌کشی ورودی.
- حمایت از معلمان برای اتمام دوره کارآموزی.

برنامه عمل برای سال اول

- به منظور تحقق هدف ۱، یعنی تدوین معیارهای کنترل معلمان و یادگیرندگان از طریق آماده سازی جدول های زمانی مؤثر، تنظیم ساعات کار و تهیه نظام نامه اخلاقی و رفتاری یادگیرندگان و معلمان، باید اطمینان حاصل شود که جدول های زمانی برای اجرای برنامه مهیا هستند.

- ارتقای اثربخشی کارکنان از طریق دعوت مشاوران به مدرسه و ایجاد انگیزه در آنان برای ثبت نام در دوره های آموزشی. (هدف ۲)
- آماده سازی و نگهداشت اخلاق کار در میان معلمان از طریق برگزاری آموزش ضمن خدمت. (هدف ۳)

- ایجاد حساسیت در والدین و اعضای جامعه محلی در زمینه نقش خود به عنوان ذی نفعان مدرسه و نیاز به مشارکت والدین در آموزش کودکان از طریق برگزاری جلسات آموزش خانواده و آموزش های شورای مدرسه. (هدف ۴)

- طراحی و اجرای برنامه نقاشی مدرسه و تمیزکاری، و در عین حال تعیین وظایف هر یک از افراد شرکت کننده در برنامه تمیزکاری و نقاشی مدرسه. (هدف ۵)

- زیباسازی محیط مدرسه با نرده کشی و درخت کاری، ساخت ورودی مدرسه با تابلوی مدرسه که در بالای در ورودی نصب شده است. (هدف ۶)



دعوت مشاوران به مدرسه	- شناسایی معلمانی که دچار مشکل هستند. - تقاضای مشاور از ناحیه آموزشی - پیگیری و هماهنگ سازی زمان و مکان	طی سال تحصیلی	سرگروه های آموزشی و معلمان و مدیر	- بهبود تدریس در نزدیک ترین زمان ممکن و کسب تسلط در مهارت های مربوطه - تمیز دادن رهنمودهایی برای کنترل بهبود در آماده سازی درس
کمک به معلمان برای شرکت در دوره های آموزشی	- پیدا کردن دوره های آموزشی متناسب با نیاز آموزشی - فراهم کردن فرصت مطالعه برای شرکت در آموزش های کوتاه مدت	طی سال تحصیلی	سرگروه های آموزشی، همکاران و مدیر	تناسب با نیازهای مدرسه و کارکنان

آموزش والدین در زمینه نحوه مشارکت در فعالیتهای یاددهی - یادگیری	- بررسی موضوعات مورد نیاز و آماده سازی مواد آموزشی - گردآوری اطلاعات از معلمان - تنظیم زمان و تاریخ و اطلاع رسانی به والدین - برگزاری جلسات آموزشی - چاپ برگه توافق والدین - ارزشیابی جلسات	آذر و دی	گروه الف	- رویکرد متوازن مواد آموزشی - اطلاع کافی والدین صورت گرفته و هماهنگ بودن ایاب و ذهاب - مشارکت همه جانبه افراد در دوره آموزشی
آموزش اعضای شورای مدرسه	- شناسایی مراکزی که در این خصوص آموزش می دهند - تقاضای اعلام تاریخ وحدت دوره - اطلاع رسانی به والدین - آماده سازی مکان مناسب - آماده سازی زمان برگزاری ساعات آموزشی (زمان بندی آموزش در طول هر روز)	آبان و آذر	گروه ب	- متناسب بودن مواد آموزشی با موقعیت مدرسه، فعال بودن مربی، تخصیص نقش اعضای شرکت کننده، علاقه مندی اعضا و مشارکت صددرصدی آنها

سازماندهی گروه و تمیزکاری	- تنظیم زمان و تاریخ - تقاضای تهیه وسایل نقاشی و سایر وسایل تمیزکاری - مهیا کردن امکانات مربوط به از بین بردن حشرات موذی - تخصیص کلاس ها به حوزه های مختلف درس - اطلاع رسانی به والدین و دانش آموزان - برنامه ریزی برای تخلیه زباله و نخاله ها	طی سال تحصیلی	گروه پ	- میزان مشارکت کلاس ها و معلمان، همکاری معلمان و والدین برای کمک، تأمین وسایل مورد نیاز برای نقاشی تخلیه همه نخاله ها، اعمال استانداردهای پاکیزگی
---------------------------	---	---------------	--------	---

آموزش کارکنان به صورت گروهی	- شناسایی متخصصانی که دوره های آموزش کارگروهی را ارائه می دهند. - کاربرد مهارت های کار گروهی - ارائه بازخورد به معلمان - تهیه گزارش ارزشیابی	طی سال تحصیلی	مدیر و ناظم	آگاه شدن معلمان از نقش خود و تأثیرشان روی گروه و آماده شدن برای تغییر
-----------------------------	---	---------------	-------------	---

رضا خورسندی

معاون پرورشی و فرهنگی مجتمع شهید کشوری، بابلسر

آقای قرائتی در مدرسه ما

حدود ۱۸ سال پیش، زمانی که در محضر آقای قرائتی در دوره آموزشی مسئولان فرهنگی و هنری ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌ها و مناطق در اردوگاه شهید باهنر تهران بودیم، از ایشان سؤال کردم «برای رسیدن به قرب الهی چه دستوری می‌فرمایید؟» ایشان پاسخ دادند: «پیوند و انس با قرآن و نماز». لذا توجه به این دو موضوع و ارتباط عمیق آن‌ها با هم، حسن مطلعی شد برای موفقیت در امور شخصی و شغلی. از ابتدا خودم یکی از مشتاقان برنامه درس‌هایی از قرآن در تلویزیون بودم و پس از آن، با همسر و فرزندانم نیز با علاقه پای صحبت حاج آقا می‌نشستم و بهره می‌بردیم.

وقتی هم که این برنامه به صورت مسابقه از سوی وزارت آموزش و پرورش به مدارس ابلاغ شد، خودم به صورت کاملاً اختیاری این مسابقه را به عنوان اولویت اصلی در کنار دیگر فعالیت‌های پرورشی قرار دادم و با انجام تبلیغات لازم و کافی و بسترسازی مناسب، آن را در دوره‌های تحصیلی مدرسی که در آن‌ها حضور داشتم اجرا کردم. حاصل این فعالیت ایجاد شور و اشتیاق و رقابت سالم و سازنده در بین دانش‌آموزان بود و پایه‌ای شد برای ارتباط بیشتر و بهتر با فراگیرندگان و شناخت آنان که جزو ضرورت توفیق در فعالیت‌های پرورشی محسوب می‌شد و به نوعی دانش‌آموزان را با فضای دینی و تربیتی مدرسه آشنا می‌کرد.

البته در طول سه سال اخیر اجرای این مسابقه در کنار فعالیت آزاد، آن را به عنوان یکی از فعالیت‌های درس پرورشی تجربه کردم که نتایج حاصل از اجرای آن موفقیت‌آمیز بود. به طوری که هر هفته وقتی روزهای شنبه فرا می‌رسید، بچه‌ها با شور و اشتیاق برگه پاسخ‌نامه را تحویل می‌دادند. در ساعت نماز در نمازخانه، بین نماز ظهر و عصر، اسامی برندگان اعلام و جوایزی تقدیم آن‌ها می‌شد. این شکل اجرا از طرفی باعث استقبال گسترده بچه‌ها برای دیدن برنامه درس‌هایی از قرآن و برنده شدن و دریافت جوایز شد و از طرف دیگر حضور بچه‌ها را در نماز جماعت مدرسه پرنگ‌تر کرد. علاوه بر آن، خانواده‌ها هم از اینکه می‌دیدند بچه‌هایشان با شور و اشتیاق در این مسابقه شرکت می‌کنند و تشویق می‌شوند، اظهار رضایت می‌کردند. حتی برای تقبل هزینه‌های مربوط به این مسابقه اظهار تمایل می‌کردند.

خلاصه اینکه این فعالیت مستقیماً باعث ایجاد شور و نشاط و شادابی دانش‌آموزان در مدرسه شد. ضمن اینکه پیام‌های تربیتی درس‌هایی از قرآن، به عنوان بهترین کتاب زندگی، با زبان شیوا و ساده و قابل فهم آقای قرائتی به بچه‌ها منتقل می‌شد. این تجربه بهره‌گیری از امکانات پیرامونی و خارج از مدرسه قابل تعمیم است، به شرط اینکه همواره آن‌ها را رصد کنیم.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی

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

رشد کودک (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی)

رشد نوجوان (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی)

رشد دانش‌آموز (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی)

مجله‌های دانش‌آموزی

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

رشد نوجوان (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول)

رشد جوان (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم)

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

♦ رشد آموزش ابتدایی ♦ 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 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 - ۲۱

معرفی کتاب



پرورش تفکر در موقعیت‌های یادگیری زبانی

نویسنده: دکتر نادر سلسبیلی

ناشر: انتشارات مدرسه (۳۸۰۹-۸۸۹۰-۰۲۱)

سال نشر: ۱۳۹۲- تهران

در این کتاب کوشش شده تا زمینه آشنایی بیشتر با ایجاد موقعیت‌های متنوع و غنی یادگیری زبانی فراهم آید. موقعیت‌هایی که تقویت‌کننده تفکر، ژرفاندیشی، خلاقیت و یا کل‌نگری دانش‌آموز از طریق فعالیت‌ها و فرصت‌های ایجادشده زبان‌آموزی هستند

مطالعه این کتاب را، که حاصل کوشش پژوهشی مؤلف در حوزه خلاقیت و کل‌نگری و مطالعات چندساله او در حوزه برنامه‌درسی و حوزه‌های دیگر است، به همه معلمان، مربیان و کارشناسان حوزه طراحی و تولید برنامه‌های درسی توصیه می‌کنیم.



کاربرد هوش‌های چندگانه در کلاس درس

نویسندگان: دکتر محرم آقازاده و دکتر افسانه‌سنة

ناشر: مرآت (۱۳۵۲۰-۸۸۸۱۳-۰۲۱)

سال نشر: ۱۳۹۳- تهران

نویسندگان این کتاب برآنند تا با تبیین نظری هوش‌های چندگانه، چگونگی همگام‌شدن تدریس بر پایه انواعی از قابلیت‌های یادگیرندگان را نشان دهند. بدین منظور، برای هریک از هوش‌های چندگانه، طرح درس‌های مختلفی در نظر گرفته شده است.

این کتاب دارای ۹ بخش است. بخش اول خوانندگان را با نظریه هوش‌های چندگانه آشنا می‌کند. از بخش دو تا بخش هشتم، چگونگی ارائه محتوا از طریق هریک از هوش‌ها به صورت عینی و عملی معرفی می‌شود و در عین حال چگونگی شناخت گرایش هوشی یادگیرندگان بیان می‌شود. در بخش نهم، مصاحبه‌ای که با **هاوارد گاردنر** درباره واقعیت‌های مربوط به هوش‌های چندگانه انجام شده، آمده است.



اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی

برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

شما می‌توانید پس از واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰ بانک تجارت، شعبه همراه آزمایش کد ۳۹۵، در وجه شرکت افست از دو روش زیر، مشترک مجله شوید:

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

نام مجلات در خواستی:

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

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

امضا:

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

وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir

اشتراک مجله: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶/۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۹۷۱۲-۱۴

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

هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۲۰۰/۰۰۰ ریال