

# رشد مدیریت مدرسه

ماه نامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، مشاوران و مربیان مدارس  
دوره سیزدهم • اردیبهشت ۱۳۹۴ • شماره پی در پی ۱۰۹ • ۳۲ صفحه • ۶۵۰۰ ریال



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

## حرف اول / سر به مهر ۲

سر آغاز / سفیران محیط زیست / سردبیر ۳

گفت و گو / یک تیر و چند نشان / نصرالله دادار ۴

راهبردهای نوآورانه / شما از کدامین هستید؟ / دکتر عباس خورشیدی ۸

چشم انداز / قهرمان یا پهلوان؟ / علی اکبر ترابی، سیدهادی حسینی علویجه ۱۱

علمی - کاربردی / قدرت و نفوذ در دیگران / خدایار گودرزوند چگینی ۱۲

چشم انداز / حقوق ورزشی در مدارس / علی اکبر ترابی، سیدهادی حسینی علویجه ۱۶

بهداشت و سلامت روان / راه بندها را بند آورید! / شهلا فهیمی ۱۸

علمی - کاربردی / فرایندهای مدیریت دانش در مدارس / حسین خلیفه ۲۲

علمی - کاربردی / مراقب امتحانی نه، خودکنترلی / نرگس خرم دل ۲۴

علمی - کاربردی / برگزاری امتحانات و چند نکته / محمد رستمی ۲۶

پیام معلم به مسئولان / لطفاً اجازه بدهید / فرزانه پارسایی ۲۸

پژوهش / هوش سازمانی و اثربخشی مدیران / سیدرضا صاحبی ۳۰

## معرفی کتاب ۳۲

### مدیر مسئول:

محمد ناصری

### سردبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و کارشناسی:

داوود محمدی، صادق صادق پور

دکتر نوریه شادالویی، دکتر ابوالفضل بختیاری

### مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

### ویراستار:

کبری محمودی

### طراح گرافیک:

سیدحامد الحسینی

### نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۶۶

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴، فکس: ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: [www.roshdmag.ir](http://www.roshdmag.ir)

پایان نگار: [modiriat@roshdmag.ir](mailto:modiriat@roshdmag.ir)

تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱

کد مدیر مسئول: ۱۰۲

کد دفتر مجله: ۱۱۱

کد مشترکین: ۱۱۴

نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی:

۱۶۵۹۵/۱۱

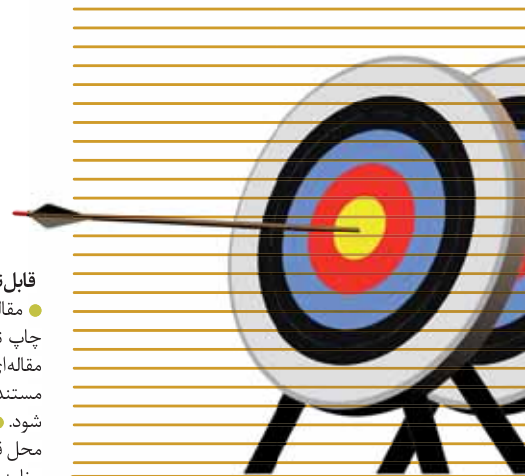
تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۵۶

شمارگان: ۲۸۰۰۰ نسخه

چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

### قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

● مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. ● مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد. چنانچه مقاله‌ای را خلاصه می‌کنید، این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند. ● مقاله‌ها، باید یک خط در میان، بر یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته یا ماشین شود. ● نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و درانتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول‌ها، نمودارها، شکل‌ها و عکس‌ها در متن مشخص شود. حجم مقاله بیش از ۲۰۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است. مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شود، بازگردانده نمی‌شوند.

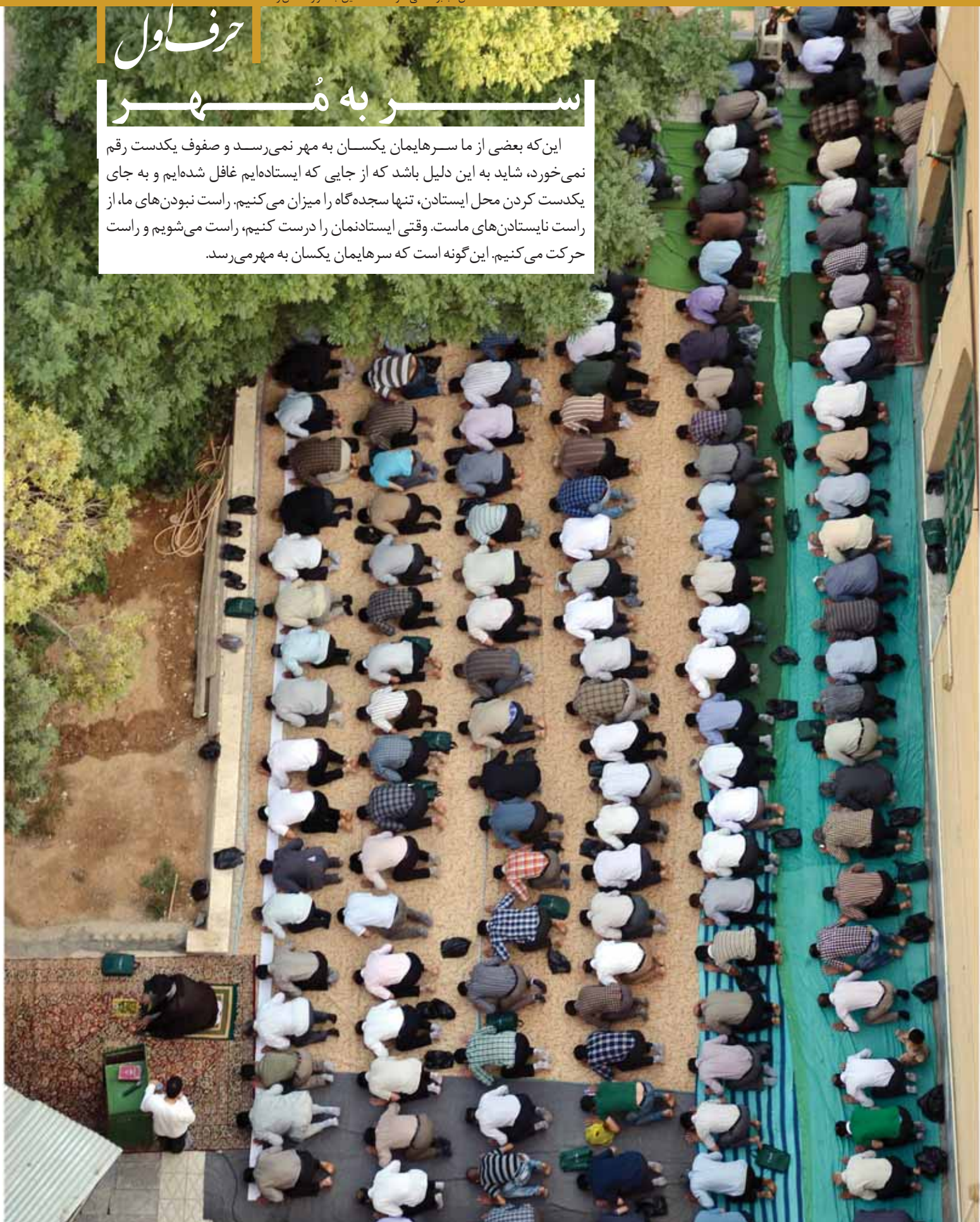




# حرف اول

## س ر به مُهر

این که بعضی از ما سرهایمان یکسان به مهر نمی‌رسد و صفوف یکدست رقم نمی‌خورد، شاید به این دلیل باشد که از جایی که ایستاده‌ایم غافل شده‌ایم و به جای یکدست کردن محل ایستادن، تنها سجده‌گاه را میزان می‌کنیم. راست نبودن‌های ما، از راست نایستادن‌های ماست. وقتی ایستادنمان را درست کنیم، راست می‌شویم و راست حرکت می‌کنیم. این گونه است که سرهایمان یکسان به مهر می‌رسد.





# سفیران محیط زیست

را از دست ندهیم. ضمن آشناسازی دانش‌آموزان با حفظ و رونق و شادابی محیط زیست، آنان را برانگیزیم تا هر کدام سفیر و دلسوز محیط‌زیست شوند.

در برنامه درسی ملی، ارتباط با خلقت به عنوان یکی از چهار عرصه هدف گذاری شناخته شده است. دریا که این طور بی رحمانه به جان جنگل، دشت و کوه، این خلقت خدادادی، افتادیم و تا قله‌ها پیش رفتیم! یکی از راه‌های تهییج دانش‌آموزان به حفظ و رعایت محیط زیست و نیز تبدیل آنان به سفیران دلسوز محیط زیست، آشنا کردنشان با عواقب تخریب محیط‌زیست و طبیعت است.

طبیعت مادر انسان هاست. وقتی ما این گونه به مام خویش حمله‌ور می‌شویم و او را می‌میرانیم، نتیجه‌اش افسردگی، دلتنگی و پشیمانی است. بچه‌ها دلبسته و دلباخته مادرند. ما با مأنوس کردن آنان با طبیعت و ایجاد علاقه از طریق دانش‌افزایی و گردش در دامان مادر و احیاناً توجه دادن آن‌ها به آسیب‌هایی که به روح و جسم مادر وارد می‌شود و او را می‌رنجاند، زمینه تربیت سفیرهایی آگاه را فراهم خواهیم ساخت. بیایید سفیران دل‌آور اما کوچک محیط‌زیست را با قلب‌های بزرگ پرورش دهیم و تا دیر نشده خوره‌ای را که سرطان‌وار به جان محیط زیست، این مادر انسان‌ها و تمام موجودات، افتاده است، عقیم سازیم. البته همبستگی و بسیج ملی دستگاه‌های تبلیغاتی و تربیون‌های عمومی و همراه شدن آن‌ها بسیار کارساز خواهد بود. بدون این شکوفایی و همبستگی ملی، از قوانین، حتی با حمایت واضعان و مجریان آن هم، کاری ساخته نیست؛ زیرا دشمنان محیط زیست بسیار بی‌رحم و بی‌وجدان‌اند.

به امید آن روز

سر دبیر

بنا ندارم حرف‌های جدید بزنم، بلکه برآنم که حرف‌های جدید را دوباره بزنم؛ حرف‌هایی که مصادیق آن را بارها در کوچه و خیابان، و کوه، دشت، صحرا، جنگل و دریا مشاهده می‌کنیم. برخی از ما از کنار آن‌ها بی تفاوت می‌گذریم، بعضی افسوس می‌خوریم و برخی دیگر غصه. تأسف، دل‌نگرانی و دلسوزی و دوستداری از ویژگی‌های افراد دسته سوم است.

برخی تخریب محیط زیست را شیادانه و با زد و بند، لباس قانون می‌پوشانند و به اصطلاح، بولدوروار به تن نحیف طبیعت حمله‌ور می‌شوند، انگار که فریاد و جیغ آن را تنها مورچه‌ها می‌شنوند. کوه‌خواری، زمین‌خواری، جنگل‌زدایی، کویرزایی، گندزایی رودخانه‌ها و دریا تا آنجا پیش می‌رود گویی که باران هم اشتیاق باریدن بر این مناطق را از دست می‌دهد. متأسفانه افرادی که با برنامه و نظام‌مند به جان محیط زیست، این میراث ملی و جهانی انسان‌های فعلی و آتی، افتاده‌اند، کمترین هزینه‌ها را بابت آن می‌پردازند. شاید هم اصلاً هزینه‌ای نمی‌پردازند و گاهی ساده‌انگارانه تشویق هم می‌شوند.

خسارت‌های وارد شده به محیط زیست کشور به گونه‌ای است که حتی کوچک‌ترین قدم برای بهبود آن نیز مفید می‌نماید. فرد فرد ما مسئولیم و فرزندان ما بهترین‌ها هستند تا فشار را بر بزرگ‌ترها وارد سازند. همان‌طور که در یک حرکت همگانی آن‌ها را پلیس بزرگ‌ترها در رانندگی نام نهادیم، اینک زمان آن است که آنان را «سفیران محیط‌زیست» بنامیم و برای این مهم فرا بخوانیم. نقش مدیران و معاونان مدارس، مشاوران، مربیان و معلمان در این حرکت بسیار بی‌بدیل است. فرزندان ما وارثان طبیعت و انتقال‌دهندگان میراث بوم‌شناسانه به بعد از خود هستند. این فرصت



پای صحبت دکتر مهرزاد حمیدی، معاون تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش

## یک تیر و چند نشان

خواهد بود. این چالش زدوده شدن و کم شدن تحرک از زندگی روزانهٔ احاد جامعه، به ویژه نوجوانان و جوانان کشور، است.

در ۱۵ یا ۲۰ سال پیش، جوانان و نوجوانان ما در خانه‌های بزرگ‌تر، حیاط‌های وسیع‌تر، کوچه‌ها و محل‌های خلوت‌تر، برابر چشم پدران و مادرانشان بازی و فعالیت بدنی می‌کردند، ولی امروزه، از یک طرف به دلایلی مانند آپارتمانی بودن خانه‌ها، پارکینگ ماشین شدن کوچه‌ها و محله‌ها و تردد ماشین‌ها در آن‌ها، عملاً بچه‌ها امکان، بستر و محیط مناسبی برای تحرک و ورزش ندارند؛ مخصوصاً در شهرهای بزرگ و کلان‌کشور که قسمت اعظم جمعیت کشور هم در آن‌ها ساکن هستند. از طرف دیگر، فناوری‌های نوین مانند رایانه و تلفن همراه اعتیادی در نسل جوان و نوجوان ایجاد کرده‌اند که بچه‌ها را به یکجانشینی واداشته و تحرک را از زندگی عادی آن‌ها زدوده و فقر حرکتی را بر آن‌ها مستولی کرده‌اند؛ هر چند مزایای فناوری‌های نوین در جای خود ارزشمند است.

نکتهٔ دیگری که به چالش بی‌تحرکی دامن زده است، ساختار نظام آموزشی کشور است. با وجود تأکیدی که دربارهٔ چند بعدی کردن دانش‌آموزان در سند تحول صورت گرفته است، مثل اینکه این سند ساخته شده تا دانش‌آموزان را تک‌ساختی تربیت کند.

در مدارس ما روی حوزهٔ شناختی دانش‌آموزان کار می‌شود، اما از سایر حوزه‌ها و ابعاد غفلت شده است. شما برنامهٔ درسی را ببینید. این نکته در آن کاملاً روشن است. علاوه بر این، جامعه و خانواده‌ها هم به نظام آموزشی، مدیر مدرسه و معلمان فشار می‌آورند

یکی از سیاست‌ها و برنامه‌های مجلهٔ رشد مدیریت مدرسه، توجه به مسائل تربیت بدنی و سلامت عمومی دانش‌آموزان است که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و برنامهٔ درسی ملی هم مورد توجه جدی است. به همین دلیل، گفت‌وگویی با دکتر **مهرزاد حمیدی**، معاون محترم تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش انجام دادیم تا از سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌های جدید این معاونت با خبر شویم.

دکتر مهرزاد حمیدی در رشتهٔ مدیریت و برنامه‌ریزی تربیت بدنی دکترای تخصصی دارد. عضو شورای راهبردی وزارت ورزش و جوانان، عضو شورای راهبردی ادارهٔ کل تربیت بدنی و عضو شورای پژوهشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، عضو هیئت رئیسهٔ فدراسیون ورزش‌های همگانی، و نایب رئیس انجمن حقوق ورزش ایران است. ایشان همچنین رئیس آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک، قائم مقام سازمان تربیت بدنی در اجرای نظام جامع، رئیس فدراسیون ملی و ورزش‌های دانشگاهی و مؤسس نشریهٔ ورزش و ارزش ادارهٔ کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش بوده است.

■ **مهم‌ترین راهبردها و برنامه‌های جناب عالی، به عنوان معاون تربیت بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، برای تربیت بدنی و سلامت دانش‌آموزان کشور چیست؟**

□ پیش از پاسخ به سؤال شما، در ابتدا توضیح می‌دهم که امروز جامعهٔ ما با چالشی جدی و بنیان‌کن مواجه است که اگر به آن توجه نکنیم، نسل نوجوان و جوان در آینده با خطرات جدی روبه‌رو

گفت‌وگو: نصرالله دادار  
عکاس: غلامرضا بهرامی



## هیچ یک از ساحت های شش گانه تعلیم و تربیت نمی تواند به اندازه زمین و زمان ورزش بچه ها را تربیت کند

تنها جایی را که برای تحرک گذاشته، مدرسه است و جز آن جایی برای تحرک وجود ندارد. بحث من درباره ۱۳ میلیون دانش آموز است، نه جمعیت اندکی از نوجوانان و جوانان که شاید از راه هایی و با هزینه کردن وقت و پول، به سالن های ورزشی می روند.

به نظر من باید همه برای این چالش جدی چاره جویی کنیم و نگاهی نو به این موضوع داشته باشیم. صحبت من با همه بخش های تعلیم و تربیت کشور، اعم از مدیر مدرسه، معلمان، خانواده ها و جامعه است.

■ **آقای دکتر! شما برای درمان این درد بی تحرکی یا کم تحرکی در جامعه چه برنامه ای دارید؟**

□ براساس شناخت وضع موجود، سیاست هایی که برای ورزش دانش آموزان تدبیر کرده ایم، به شرح زیر است:

۱. فراگیر کردن فعالیت های ورزشی
۲. مدرسه محور کردن فعالیت ها
۳. مشارکت محور کردن فعالیت ها
۴. علمی و تخصصی کردن فعالیت ها
۵. کیفیت بخشی به فعالیت ها
۶. اخلاق محور کردن فعالیت ها

■ **این سیاست ها را با چه رویکردی می خواهید دنبال کنید؟**

□ در دنیا رویکردهای گوناگونی نسبت به ورزش و تربیت بدنی وجود دارد. عده ای ورزش را صنعت می دانند و برخی فقط آمادگی جسمی و سلامت و بهزیستی. اما رویکرد غالب در دنیا، مخصوصاً برای

و می خواهند بچه هایشان در درس های ریاضی، فیزیک، زیست شناسی، ادبیات و... یعنی همان حوزه شناختی قوی تر شوند و نمرات بیشتری کسب کنند. حتی آن ها را در خارج از ساعت مدرسه هم به کلاس های تقویتی می فرستند. البته نظام کنکور مانع دیگری در این مسیر است.

اینکه والدین به رشد علمی و فرهنگی فرزندانشان توجه دارند، قابل تحسین و خوب است، ولی همه این ها موجب شده است که نوجوانان و جوانان کشور ما به بی تحرکی و کم تحرکی محکوم شوند.

ما باید توجه داشته باشیم که انسان متوازن هزاره سوم، انسانی است که همه ابعاد وجودی اش رشد پیدا کند. استاد مطهری در کتاب «انسان کامل»، انسان تک ساحتی را رد می کند و معتقد است باید توازن و تعادلی بین ساحت های وجودی انسان شکل بگیرد. مقام معظم رهبری هم می فرمایند: «اگر جوانان از من بپرسند که من از آن ها چه می خواهم، به آن ها خواهم گفت: تحصیل، تهذیب و ورزش».

این ها کنار همدیگرند. وقتی قهرمانان ملی خدمت حضرت امام (ره) رسیدند، ایشان فرمودند: «شما سعی کنید در همه ابعاد وجودی ورزش کنید».

ما معتقدیم، اگر بخواهیم خروجی آموزش و پرورش افرادی متعادل و متوازن باشند، باید به همه ساحت های مورد توجه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، مانند ساحت تربیت بدنی و سلامت، توجه شود و جایگاه آن ها نیز در نظام تعلیم و تربیت کشور رفیع تر شود.

زندگی امروزی با ویژگی های خاص خود مانند آپارتمان نشینی، زندگی ماشینی و فناوری های نوین،



سنین رشد، رویکرد تربیتی به ورزش و تربیت بدنی است. به ورزش دانش آموزی «ورزش تربیتی»<sup>۱</sup> می‌گویند. اگر ما بخواهیم به ساحت‌های شش‌گانهٔ تعلیم و تربیت توجه کنیم، هیچ‌یک از این ساحت‌ها نمی‌تواند به اندازهٔ زمین و زمان ورزش، بچه‌ها را تربیت کند. چون معمولاً هر وقت ما بخواهیم از تعلیم و تربیت بگوییم، با پند و اندرز و توصیه و نصیحت و گفتاری و گفتمانی بچه‌ها را تربیت می‌کنیم، ولی در زمین و زمان ورزش، بچه‌ها در عمل تربیت می‌شوند. دانش آموز در تربیت بدنی آثار تربیتی را حس می‌کند و این تأثیر به وجودش می‌نشیند. الان تربیت بدنی در دانشگاه‌های معتبر دنیا در دپارتمان تعلیم و تربیت<sup>۲</sup> تشکیل می‌شود.

وقتی دانش آموز در تکاپوی بدنی و حرکتی شرکت می‌کند، با هم بودن، کار گروهی، اعتماد به نفس، خودپنداری مثبت، سازگاری و وفاق، رعایت حقوق دیگران، اولویت بخشی، مقاومت در شکست، احترام به قانون و احترام به بزرگ‌تر را می‌آموزد. تربیت بدنی دانش آموز را برای زندگی روزمره اش بیمه می‌کند. متأسفانه در بعضی فرهنگ‌ها، وقتی می‌خواهیم بچه را سرگرم کنیم و از سر خودمان وا کنیم، به او می‌گوییم برو بازی کن. یا هر وقت بحث اعتیاد مطرح می‌شود، از ورزش صحبت می‌کنیم. اما در رویکردهای تربیتی ورزش غریب است. در صورتی که اگر بخواهیم در همهٔ ابعاد زیستی، اجتماعی، اخلاقی و جسمی بچه‌ها را همگرا، شاد، متوازن و متعادل تربیت کنیم، کاری مؤثرتر از تربیت بدنی و ورزش پیدا نمی‌کنیم.

امروزه یکی از مشکلات جامعهٔ ما این است که جوانان و نوجوانان کشور در لاک خویش فرو رفته‌اند و بیشتر اوقات زندگی خود را به صورت فردی سپری می‌کنند. همهٔ بچه‌ها یا پشت میز رایانه و اینترنت‌اند یا در عالم موبایل‌های خود غرق شده‌اند. امروزه مهارت‌های اجتماعی بچه‌ها بسیار ضعیف شده است. در واقع آن‌ها تنها بودن را تجربه می‌کنند و اجتماعی بودن را نمی‌آموزند. به همین دلیل یاد نمی‌گیرند همدیگر را تحمل کنند. متأسفانه ورزش هم نمی‌کنند که شکست بخورند و راه‌های مقابله با شکست را یاد بگیرند. آن‌ها به این صورت بزرگ می‌شوند. به نظر شما، چرا این قدر آمار طلاق در جامعه زیاد شده است؟ آیا ریشهٔ همهٔ طلاق‌ها اقتصادی است یا مسائل دیگری مانند مسائل تربیتی و مهارت‌های اجتماعی هم در آن دخالت دارند؟

به نظر من، مسائل تربیتی و به خصوص مهارت‌های اجتماعی در این باره خیلی مؤثرند. بچه‌ها مهارت‌های اجتماعی را خوب کسب نمی‌کنند، زیرا بستر تأمل و روابط اجتماعی آن‌ها محدود شده است. انسان فقط در تأمل می‌تواند مهارت‌های اجتماعی را کسب کند و ورزش بستر مناسبی برای آموزش مهارت‌های گوناگون زندگی به خصوص مهارت‌های اجتماعی است.

اگر در دنیا به تربیت بدنی و ورزش اهمیت می‌دهند، به خاطر این است که نگاه رفیعی به آن دارند؛ نه نگاه دست دومی یا به خاطر ابزار بدنی یا چون فساد در جامعه می‌بینند، بگویند بروید دنبال ورزش. آن‌ها به ورزش نگاه تربیتی دارند و معتقدند ورزش توانایی تربیت دارد. حتی اگر می‌خواهند ریاضی درس

بدهند، می‌گویند بروید در زمین ورزش درس بدهید و شکل‌های هندسی را آنجا بکشید تا بچه‌ها از آن لذت ببرند. یعنی بسیاری از مسائل آموزشی را با ورزش و در محیط تربیت بدنی آموزش می‌دهند.

علمای بزرگ تعلیم و تربیت جهان تربیت بدنی را از ارکان تعلیم و تربیت به شمار می‌آورند و آن را حاشیه‌ای و دست دوم نمی‌دانند.

## برگزاری المپیاد ورزشی درون مدرسه‌ای

■ برای اجرای سیاست‌ها و اهدافتان، در طول یک سال گذشته چه فعالیت‌هایی انجام داده‌اید؟

□ ما امسال «المپیاد ورزشی درون مدرسه‌ای» را با کمک مدیران مدارس اجرا کردیم و انصافاً مدیران هم در اجرای این طرح خیلی همکاری کردند.

اکثر دانش آموزان کشور در این المپیاد شرکت کردند، در حالی که در گذشته، مسابقات مدرسه‌ای، یک هزارم دانش آموزان را هم زیر پوشش قرار نمی‌داد.

ما با شعار «به مدرسه برمی‌گردیم» المپیادها را در کف مدارس اجرا کردیم و حاصل آن برگزاری المپیاد در بیش از ۷۰ هزار مدرسه و شرکت بیش از سه میلیون دانش آموز بود.

ما احساس کردیم برای این کار به آموزش‌های وسیع هم نیاز نداریم. چون هر دو سال یک‌بار بازی‌های آسیایی و دو سال بعد هم بازی‌های المپیک برگزار می‌شود، رسانه‌ها در این زمینه فعال هستند و مردم به این بازی‌ها توجه دارند. ضمن اینکه معلمان ورزشی خودشان آموزش دیده‌اند و بچه‌ها در محله و جاهای دیگر مسابقه داده‌اند. پس کلید را زدیم و کار را شروع کردیم و به خاطر اینکه کار جدی شروع شود، یک شورای عالی به ریاست وزیر تشکیل شد و همهٔ سازمان‌ها و نهادهای مربوط در آن حضور پیدا کردند. یک ستاد هم در معاونت خودمان تشکیل دادیم و موضوع را در حوزه‌های گوناگون پی گرفتیم.

در شورای آموزش و پرورش استان‌ها هم که در تابستان تشکیل شد، یکی از دستور جلسه‌ها را برگزاری المپیادهای درون مدرسه‌ای گذاشتیم.

در کنار این کارها، موضوع از طرف وزیر کشور و شورای عالی استان‌ها به استانداری‌ها، فرمانداری‌ها، شهرداری‌ها، بخشداری‌ها، شورایی‌ها، شوراهای شهر و روستا ابلاغ شد که در این زمینه همکاری کنند.

برای اینکه کار تسریع پیدا کند، با آقای دکتر کفاش، معاون محترم امور تربیتی، هم یک بیانیهٔ مشترک امضا کردیم. شورای مدرسه و شورای دانش آموزی را هم برای این کار فعال کردیم. به این ترتیب، موضوع عوض شد و به جای اینکه معلم ورزش برود و بگوید که می‌خواهم مسابقه برگزار کنم، مدیران مدارس محور کار شدند. در نتیجه، کار با مشارکت و همکاری بسیار خوب دانش آموزان و متولیان مدارس برگزار شد.

نکتهٔ دیگر اینکه ما به عمد کار را به خود دانش آموزان سپردیم و آن‌ها المپیاد ورزشی را عملیاتی کردند. خودشان ثبت‌نام کردند،



داوری کردند و سرپرست تیم شدند و انتظامات و تبلیغات را به عهده گرفتند. خلاصه همه کارها دست خود دانش‌آموزان بود. این کار از ۲۶ مهرماه شروع شده و تا پایان اردیبهشت‌ماه هم ادامه دارد. اختتامیه این المپیادها در اقلیم‌های گرم در اسفندماه برگزار شد و در اقلیم‌های سرد در اردیبهشت‌ماه برگزار می‌شود. یعنی با این کار در عمل به جای هفته‌ای دو ساعت، یک سال دانش‌آموزان را به فعالیت‌های ورزشی مشغول کردیم. ذی‌نفعان طرح هم همه راضی‌اند. با استناد این حرف را می‌زنم. دانش‌آموزان، مدیران مدارس، دبیران ورزشی و معاونان پرورشی و فرهنگی همه راضی‌اند. البته مدیران مدارس کمی اذیت شدند، چون محور کار هستند، باز هم راضی‌اند. خدماتی که استانداری‌ها، فرمانداری‌ها، شهرداری‌ها، والدین و خود بچه‌ها برای اجرای این المپیادها انجام دادند، اگر از نظر مالی محاسبه شود، عدد بسیار بزرگی خواهد شد. بسیاری از دانش‌آموزان خودشان توپ یا تور بازی را آوردند. ما در این المپیاد هویت‌بخشی ملی و اسلامی هم داشتیم. سرود المپیاد را «کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان» تهیه کرد که یک سرود حماسی ملی و اسلامی است. من ضروری می‌دانم در اینجا از مدیران مدارس به‌طور جدی تشکر کنم؛ چون اگر آن‌ها به میدان نمی‌آمدند، کار به این خوبی انجام نمی‌گرفت.

**■ مهم‌ترین ضمانت اجرایی برگزاری المپیادهای ورزشی در مدارس چه بود؟ آیا پول و تشویق بود؟**  
 نه. هیچ‌یک از این‌ها نبود. مهم‌ترین ضمانت اجرایی این طرح، در رویکرد و خود طرح بود که مدرسه‌محور و مشارکت‌محور بود. وقتی این طرح مطرح شد، دانش‌آموزان آن را رها نکردند و پی‌گیر آن شدند. اتفاقاً طرح با کمترین هزینه و بیشترین دستاورد برگزار شد.

**■ چقدر توانستید به سیاست‌های تان در اجرای المپیادهای ورزشی مدارس دست یابید؟**  
 ما در اجرای المپیاد ورزشی مدارس به همه سیاست‌ها و اهدافمان دست یافتیم. این المپیاد توانست ورزش را فراگیر، مدرسه‌محور، کیفی و اخلاق‌محور کند. یعنی با یک تیر چند نشان زدیم. الان در المپیاد ورزشی بعد از تلاوت کلام‌الله مجید سرود جمهوری اسلامی خوانده می‌شود و پرچم کشورمان به اهتزاز درمی‌آید و همه احترام می‌گذارند.

پس از آن سرود المپیاد خوانده می‌شود و پرچم المپیاد به اهتزاز درمی‌آید. بعد هم «سوگند ورزشکاران» و پس از آن «سوگند داوران» خوانده می‌شود. یعنی همه سوگند یاد می‌کنند که به ورزشی جوانمردانه و اخلاق‌محور تأسی کنند. هویت‌بخشی ملی و اسلامی بخش اصلی مراسم افتتاحیه و اختتامیه است.

**■ برای اجرای طرح المپیاد ورزشی در مدارس با چه موانع و مشکلاتی روبه‌رو بودید؟**  
 برخی از مدارس فضای مناسب برای اجرای این طرح

نداشتند. حیاط تعدادی از مدارس برای ورزش مناسب نیست. این مدارس کلاس یا سالن ورزشی نیاز دارند و همان‌طور که درس‌های ریاضی یا فیزیک کلاس‌های خاص خود را دارند، درس ورزش هم باید کلاس و سالن داشته باشد. ما باید در کنار مدارسمان سالن ورزش داشته باشیم. مشکل دیگر این بود که بعضی از مدارس سراغ این طرح نرفتند. ظاهراً پیام ما به آن‌ها نرسیده بود. به هر صورت، ما بازخوردها و نظرات را می‌گیریم تا مشکلات و موانع را برطرف کنیم.

**■ آیا برای اجرای طرح به تعداد کافی دبیر ورزش داشتید؟**

ما در حال حاضر ۳۳ هزار دبیر ورزش داریم. این تعداد کم است، ولی با اختصاص ساعات اضافی مشکل را برطرف می‌کنیم. الان شاخص‌های ما نسبت به گذشته بهتر شده است. در گذشته ما ۲۰ هزار دبیر ورزش برای ۱۹ میلیون نفر دانش‌آموز داشتیم، ولی در حال حاضر این تعداد به ۳۳ هزار دبیر ورزش برای ۱۳ میلیون دانش‌آموز رسیده است و برخی از این افراد از نظر تحصیلات نسبت به گذشته وضع بهتری دارند.

**■ به جز طرح المپیادهای ورزشی مدارس، چه برنامه‌های دیگری برای تربیت بدنی و ورزش دانش‌آموزان دارید؟**  
 برنامه دیگر ما «حیاط پویا» ست که به مدارس ابلاغ کرده‌ایم. ما گفتیم کف یا روی دیوارهای حیاط مدرسه، با قلم‌مو و رنگ، لی‌لی، خطوط موازی، دایره‌های مختلف یا متحدالمرکز و... بکشند تا دانش‌آموزان در ساعات تفریح و اوقات فراغت، به جای اینکه بنشینند و با هم صحبت کنند، از روی آن‌ها راه بروند، بپرند، بازی کنند یا مسابقه بدهند. بدون اینکه کسی بالای سر آن‌ها باشد یا کسی به آن‌ها بگوید این کارها را نکنید. الان این طرح هم در مدارس در حال اجراست و پول رنگ، قلم‌مو و نقاش را هم برای آن‌ها فرستاده‌ایم تا کار را اجرا کنند. البته این طرح نیاز مالی زیادی ندارد و اگر با والدین و دانش‌آموزان صحبت شود، خود آن‌ها این کار را انجام می‌دهند.

**■ آقای دکتر! در حوزه سلامت چه برنامه‌هایی برای مدارس کشور دارید؟**

امسال روی بوفه‌های مدارس متمرکز شده‌ایم تا امنیت غذایی بچه‌ها تأمین شود. برای اولین بار توزیع سوسیس، کالباس و نوشابه‌های گازدار را در بوفه مدارس ممنوع کرده‌ایم تا مواد غذایی که در مدارس توزیع می‌شود، از سلامت مناسب برخوردار باشد. سامان‌دهی بوفه‌ها را هم به سازمان دانش‌آموزی واگذار کرده‌ایم. یک مبارزه (کمپین) تبلیغاتی هم راه انداخته‌ایم که در کنار بوفه‌های مدارس، با پوستر و اطلاعیه، فهرست غذاهای ممنوعه را به دانش‌آموزان اعلام کند.

پی‌نوشت

1. Education sport
2. Education

# شما از کدامین هستید؟

## تئوری‌های مدیریت و رهبری

دکتر عباس خورشید

عضو عیانت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

### اشاره

در شماره‌های قبل، برای آشنایی بیشتر مدیران مدارس به بیان گوشه‌هایی از تئوری‌های سازمانی و مدیریت پرداخته شد. آشنایی مدیران با تئوری‌های سازمان و رفتار سازمانی، بر کیفیت تصمیمات و اقدامات آنان می‌افزاید.

در دو شماره ۷ و ۸ این دوره چند نمونه از مدل‌های مدیریتی معرفی می‌شوند که در عین جذاب بودن می‌توانند مدیران عزیز را در تصمیم‌گیری‌ها یاری نموده و رویکردها و جهت‌گیری‌های آنان را مهندسی کنند.

### مدیریت سایه

مدیریت سایه<sup>۱</sup> استعاره‌ای است برای وقتی که مدیر در ظاهر اداره‌کننده و تصمیم‌گیرنده سازمان است، اما در واقع تصمیم‌گیرنده سازمان افراد دیگری هستند که فاقد تصدی‌اند، اما از پشت پرده به راحتی حکم می‌دهند. بدین ترتیب، مدیر دست‌نشانده یا قربانی شده، به جای پیشبرد مصالح و اهداف واقعی سازمان، مجبور است امکانات و منابع را در جهت منافع و اهداف افراد یا فرد مذکور به کار برد. به طور کلی، در مدیریت سایه، فرد یا افرادی در اهداف سازمان و فرایند آن تأثیرگذار اصلی‌اند و به دوروش زیر در سازمان نفوذ می‌کنند (دونالد، ۲۰۰۶):

الف. از طریق اداره کردن و تحت سلطه قرار دادن مستقیم مدیر (هنگام انتخاب یا انتصاب مدیر سازمان، با نفوذی که در رده‌های بالای تصمیم‌گیری دارند، می‌کوشند از آدم‌های ضعیف حمایت کنند و فردی را در رأس سازمان قرار دهند که دانش و تخصص لازم را نداشته باشد تا با استفاده از ضعف او، خواسته‌های خود را اعمال کنند.

ب. از طریق نفوذ در یکی از رده‌های پایین‌تر و ایجاد یک مدیریت غیررسمی (جایی از سلسله‌مراتب





سازمانی را به خود اختصاص می‌دهند که از عزل و نصب دسته‌جمعی رؤسا به دور باشد اما در عین حال در جریان تصمیمات باشند و به قدر کفایت با کارکنان صفی و مشتریان صمیمی در تماس باشند).

مدیریت سایه نشانه‌هایی دارد که برخی از آن‌ها به شرح زیراند:

- پخمه‌گزینی و چاپلوس‌پروری
- تضاد بین شعار و عمل
- ابهام در اهداف و بی‌برنامگی
- اشاعه بی‌اعتمادی در سازمان
- محرومیت دانایی (فهمیدن و دانستن جرم محسوب می‌شود)
- فراری دادن مغزهای متفکر از سازمان‌ها
- تعدد فیلترهای گزینشی و پنهان کاری
- ظاهر سازی و عوام‌فریبی
- کاهش بهره‌وری مثبت و رضایت شغلی آحاد منابع انسانی، به‌ویژه منابع مؤثر
- دخالت نکردن مدیر در چگونگی اجرای وظایف کارکنان

- بهره‌کشی از آحاد منابع انسانی
- قربانی کردن مدیران ظاهری سازمان
- کم‌رنگ بودن منابع و مصالح عمومی
- استفاده از شعارهای خوب و فریبنده، اما داشتن عملکرد نامطلوب و برعکس آن‌ها
- دشمن شمردن کلیه آحاد منابع انسانی
- تمرکز و کنترل بیش از حد بر کارکنان
- رایج بودن شایعه‌پراکنی و جوسازی‌های بی‌ربط در جامعه و سازمان (ردین، ۲۰۰۶).
- به‌طور کلی، نمادهای مدیریت سایه توسط فرد یا افراد صاحب قدرت، گروه‌های سیاسی، احزاب سیاسی، گروه‌های غیررسمی و کشورهای صاحب قدرت‌های سیاسی، نظامی، اقتصادی و فناوری ایجاد می‌شود. مدیریت سایه در نهایت فقط به دنبال منافع گردانندگان سایه یا گرداننده سایه است. و لاغیر.

لازمه کاهش مدیریت سایه، انحطاط، فروپاشی، برکناری یا استعفای دسته‌جمعی نیست، بلکه فروپاشی از طریق این موارد است:

- تعامل، درایت و سعی در هماهنگی بین منابع محیط سازمان با خود سازمان
- شفاف‌سازی از سوی سازمان‌ها
- حفظ مشروعیت اجتماعی
- نهادینه کردن اهداف سازمان در میان آحاد مردم

- اطلاع‌رسانی دقیق
- پاسخ‌گویی مناسب

- کاربست نیروهای مستعد و شایسته و متخصص
- هماهنگی بین روابط رسمی و غیررسمی سازمان‌ها و غیره بر مدیریت سایه

### مدیریت مردمی

مدیریت مردمی<sup>۲</sup> یا مردمی کردن مدیریت استعاره‌ای است از شناخت بهتر توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان که آن‌ها را در جایگاه‌های مناسب‌تر قرار می‌دهد. در این شیوه، رهبران و مدیران به افراد خود الهام می‌بخشند و بر پیشرفت کارکنان تأکید و بر کار گروهی و تشریک مساعی توجه و تمرکز دارند. مردمی کردن مدیریت و رهبری به وفاداری کارکنان به سازمان منجر می‌شود. بدین ترتیب، در این استعاره، رهبری به‌عنوان رابطه‌ای مؤثر بین رهبران و پیروان تعریف می‌شود (باس، ۲۰۰۸). سه عنصر کلیدی در این مدیریت به شرح زیرند:

۱. رهبری رابطه‌ای مؤثر بین رهبران و پیروان است.
۲. همه کارکنان با یکدیگر و رهبری ارتباط متقابل و متعامل دارند.
۳. پیروان و رهبری اهداف مشترک دارند و همگی به دنبال تحقق آن هستند.

مردمی کردن مدیریت ویژگی‌هایی به شرح زیر دارد:

- شناخت کامل نقاط ضعف و قوت کارکنان
- به‌کارگیری مؤثر و مناسب کارکنان براساس توانایی‌های آن‌ها
- بسط و توسعه وفاداری کارکنان به سازمان
- الهام‌بخشی به کارکنان
- تأکید بر ترقی و پیشرفت و حمایت از کارکنان
- تمرکز بر کار گروهی و تشریک مساعی و تعاون
- ایجاد فرصت‌ها برای ظهور خلاقیت کارکنان
- قدردانی مناسب از کارکنان
- تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده
- ایجاد وحدت نظر، همدلی و یکپارچگی میان کارکنان (گریندر، ۲۰۰۳).

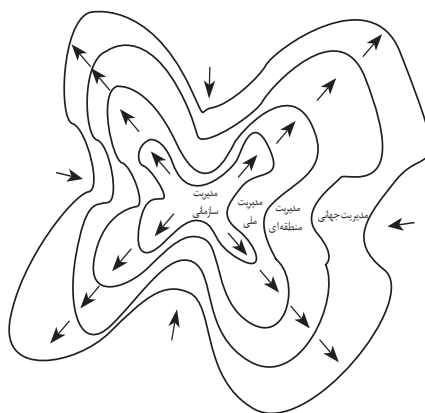
### مدیریت ذن

مدیریت ذن<sup>۳</sup> از ذن بودیسم گرفته شده است که نام ژاپنی شاخه‌ای از بودیسم مایاناست که در چین، ژاپن، ویتنام و کره رواج دارد و بر نقش مراقبه در نیل به آگاهی تأثیر می‌گذارد. در اصل، ذهن انرژی‌های فیزیکی، روحی، ذهنی و غیره را به‌عنوان یک کل در نظر می‌گیرد (خورشیدی، ۱۳۹۰) به‌طور کلی، این مدیریت به هدایت اثربخش

فکری و عملی مدیران و آحاد منابع انسانی آن‌ها، پویایی سازمان‌ها در برابر تغییرات سریع، مدیریت روابط انسانی مؤثر مدیر با آحاد منابع انسانی، تعادل در ابعاد هوش، نیل به راه‌حل‌های جدید، خودآغازگری، خودکنترلی، خودمشاهده‌گری، تقویت خلاقیت و غیره در مدیران می‌انجامد.

### مدیریت آمیبی

مدیریت آمیبی<sup>۴</sup> استعاره‌ای است که بیشتر در برنامه‌دستی به کار می‌رود که به تقویت ارزش‌های فرهنگی می‌انجامد. این استعاره نشئت گرفته از نام یک تک‌سلولی به نام آمیب است که به راحتی تغییر شکل می‌دهد. بدین ترتیب، در این نوع مدیریت، مدیر به راحتی نحوه مدیریت خود را تغییر می‌دهد. این استعاره بیانگر آن است که تغییر در یک بعد مدیریت، به ایجاد تغییرات دیگر در آن منجر می‌شود (خورشیدی، ۱۳۹۰).



مدیریت آمیبی

نمودار بیانگر آن است که تغییر در هر مدیریت، به تغییر در سایر مدیریت‌ها منجر می‌شود. در این معنا، تغییر سریع در ساختار موردنظر است تا با بروز تغییرات سریع در دانش و آگاهی آحاد منابع انسانی، خود را با شرایط هماهنگ سازد. در واقع، در این مدیریت، مدیر می‌تواند با ایجاد تغییرات سریع در هر یک از اجزای تشکیل‌دهنده سازمان، آن را با شرایط هماهنگ سازد. گاهی به این نوع مدیریت مدیریت حبابی<sup>۵</sup> (مدیریتی که با ویژگی‌های خاص و با تغییر اوضاع عمرش به پایان می‌رسد) و گاهی مدیریت دورانی<sup>۶</sup> (مدیریتی که در ادوار گوناگون شیوه‌های متفاوت انتخاب می‌کند) و حتی گاهی به آن مدیریت آفتاب‌پرستی (انتخاب اهداف براساس شرایط) نیز می‌گویند.

به‌طور کلی، مدیریت آمیبی در شرایط گوناگون از ساختارهای متفاوت استفاده می‌کند؛ مانند

ساختار شبکه‌ای<sup>۷</sup> (دربرگیرنده گروهی از واحدهای سازمانی مختلف که برای نیل به هدف‌های مشترک با هم ائتلاف کرده‌اند و منجر به هم‌افزایی می‌شوند)؛ ساختار یارندگی یا مدولار<sup>۸</sup> (فعالیت‌ها و امور جزئی خود را به منابع و واحدهای خارجی محول و منجر به کاهش هزینه خود می‌شوند)، ساختار بدون مرز<sup>۹</sup> (مدام در حال تبادل اطلاعات و ارتباط با واحدهای خارجی هستند و درون و بیرون خود مرزی ندارند)، ساختار خود سازمان‌دهنده<sup>۱۰</sup> (توانایی تغییر مداوم خود را دارند)؛ ساختار خود مدیریتی (قادر به اداره خود هستند و در شرایط مقتضی تصمیمات مطلوب اتخاذ می‌کنند)؛ ساختار یادگیرنده؛ ساختار مجازی.

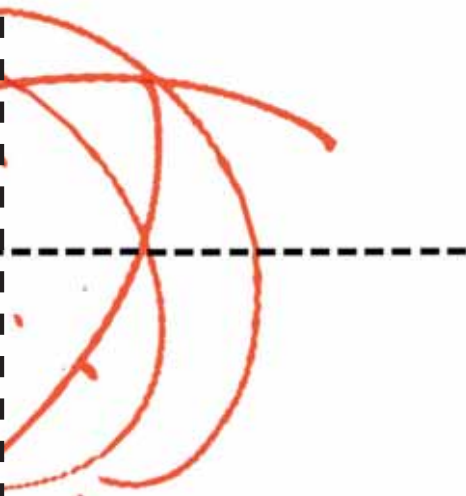
این نوع مدیریت، مشارکت فعال بین آحاد منابع انسانی، ماهیتی پویا، قدرت تفویض اختیار مبتنی بر شایستگی، توان ائتلاف با سازمان‌های جدید، تشکیل تیم‌های کاری برای بهره‌وری بیشتر، ساختار نامتمرکز و انعطاف‌پذیر، فرایند پیش‌کنشی، تسلط کافی بر محیط و حرکت فراتر از زمان و مکان و غیره دارد.

پی‌نوشت

1. Sun Shade Management
2. People Oriented Management
3. Zen Management
4. Amoebic Management
5. Hubble Management
6. Revolving Management
7. Network Structure
8. Modular Structure
9. Barrier Free Structure
10. Self structuring

### منابع

1. Donald, J. W. (2006). Sunshade Management. www.eric.com.
2. Reddin, W. J. (2006) Sunshade Management. www.eric.com.
3. Bass, B. M. (2008). People oriented Management. www.eric.com.
4. Grindler, D. (2003). People Oriented Leadership. The Police chief 70 (10): 30-33.
5. خورشیدی، عباس (۱۳۹۰). انواع مطالعات پژوهشی در علوم رفتاری، تهران، یسطرون.
6. خورشیدی، عباس؛ ذوالفقاری، حسین، (۱۳۹۲) تئوری‌های مدیریت و رهبری، تهران، یسطرون.



در مدیریت مردمی  
رهبران و مدیران  
به افراد خود الهام  
می‌بخشند و بر  
پیشرفت کارکنان  
تأکید و بر کار  
گروهی و تشریک  
مساعی توجه و  
تمرکز دارند



سید هادی حسینی علویجه

کارشناس مطالعات و استانداردهای ورزشی

علی اکبر ترابی

مشاور معاون وزیر، معاونت تربیت بدنی و سلامت

# قهرمان یا پهلوان؟

## تأملی در المپیادهای ورزشی درون مدرسه‌ای

قدرتمندتر نام دارد. با توجه به این شعار، در المپیک قهرمانی و برنده شدن هدف نیست. در المپیک ویژه همه قهرمان هستند. المپیک ویژه می‌خواهد کاری کند که ورزشکاران به کمک ورزش و کار گروهی، زندگی را طبیعی‌تر و شاداب‌تر تجربه کنند. مهم‌ترین موضوع در بازی‌های المپیک حضور در آن است، نه برنده شدن؛ همان‌گونه که در زندگی مهم‌ترین اصل تلاش است نه پیروزی.

المپیاد ورزشی درون مدرسه‌ای می‌کوشد با الگوبرداری از قهرمانان واقعی ایران اسلامی و همین‌طور بازی‌های المپیک، ویژگی‌ها و خصائص جوانمردی و پهلوانی را بین دانش‌آموزان شرکت‌کننده رواج دهد. در واقع، چنین المپیادی نماد کوچک‌شده و مینیاتوری المپیک است با تأکید بر آموزه‌های دینی و فرهنگی ایران اسلامی. احترام به معلم، مربیان، داوران، هم‌تیمی‌ها، تیم حریف، والدین و تماشاگران و کلیه عوامل برگزارکننده، همگی از صفات و خصوصیات پسندیده و پهلوانی هستند. هنگامی که بازیکنی در میدان آسیب می‌بیند، توپ به خارج از زمین بازی فرستاده می‌شود تا فرد آسیب‌دیده سریعاً مداوا شود یا زمانی که داور تصمیمی را برخلاف ایده بازیکنان می‌گیرد و اعلام می‌کند، تمامی بازیکنان به تصمیم وی احترام می‌گذارند. یا هنگامی که بازیکن موفقیتی کسب می‌کند، شادی خویش را با هم‌تیمی‌ها و طرفداران خود تقسیم می‌کند. این موارد نمونه‌هایی از خصائص جوانمردی و پهلوانی هستند که دانش‌آموزان در المپیاد ورزشی درون مدرسه‌ای بارها و بارها تمرین می‌کنند.

ترویج و گسترش جوانمردی و پهلوانی از دیرباز نتیجه یکی از ارکان تربیت سنتی و اسلامی ایرانیان بوده است که همواره نمونه‌هایی زیبا از دینداری، شهامت اخلاقی، دلیری، سلحشوری و مردانگی را به نمایش گذاشته‌اند. مؤثرترین و در عین حال واقعی‌ترین نمونه پهلوانان نزد ایرانیان، قهرمانان و پهلوانانی بودند که حسن خلق، حسن رفتار، هوشمندی، فتوت، عفت، دینداری و تنومندی جسم را توأم داشته‌اند. در واقع باید گفت، پهلوانی قبل از آنکه صورتی بیرونی داشته باشد، مفهومی است درونی و ویژه، که آدمی باید آن را به‌دست آورد و سپس جنبه بیرونی‌اش را برگزیند. مطالعه در احوال مردم گذشته این سرزمین نشان می‌دهد که این مفهوم همراه و عجین با هم در آیین پهلوانی وجود داشته است. در واقع، پهلوانی هدف نهایی تربیت و ورزش بوده، چنان‌که در تربیت جوانان این امر آنان را مرحله به مرحله از درجات پایین‌مهری رسیدن به رتبه عالی پهلوانی می‌کرده است.

عرصه المپیک نیز آوردگاهی است که تا حدودی زمینه ظهور و بروز این صفات را مهیا می‌سازد و نمادهای بسیاری دارد. معروف‌ترین آن‌ها در این میان پنج حلقه المپیک است. این پنج حلقه به‌هم بافته شده نشانه‌ای از اتحاد میان پنج قاره جهان است. رنگ‌های سفید، قرمز، آبی، سبز، زرد و سیاه به‌گونه‌ای انتخاب شده‌اند که در پرچم هر کشوری حداقل یکی از آن‌ها وجود داشته باشد. این بدین معناست که رنگ پوست و نژاد و ملیت در بازی‌ها هیچ اهمیتی ندارد و همه در شرایطی یکسان و برابر با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. نماد دیگر شعار المپیک، سریع‌تر، بالاتر و







خدایار گودرزوند چگینی  
آموزگار دبستان فجر، قزوین

# قدرت و نفوذ در دیگران

که رهبر را توانا می‌کند تا دیگران را به فرمانبرداری یا قبول مسئولیت وادارد (کبیری، ۱۳۷۱).

برخی افراد در زمینه اعمال قدرت دچار سردرگمی و ابهام می‌شوند، زیرا تنها چیزی که به آنان آموزش داده می‌شود، اقتدار سنتی مدیر است که از پست سازمانی و رسمی وی ناشی می‌شود. از آنجا که به دارندگان مدارج عالی نمی‌آموزند که چگونه اقتدار ناشی از دانش مهارت یا جذبه شخصیت خود را اعمال کنند، شمار فراوانی از آن‌ها از پذیرش مسئولیت مرتبط با بهره‌وری دیگران اجتناب می‌کنند (صاحبی، ۱۳۷۳). و از آنجا که قدرت توانایی یا ظرفیت اعمال نفوذ بر دیگران یا اشیا یا امور است که معمولاً از طریق کنترل منابع مهم صورت می‌گیرد، لذا فقط کسانی می‌توانند از کار خود حداکثر فایده را ببرند که از قدرت سر در می‌آورند. در عوض، کسانی که منابع قدرت کمی دارند، آسیب‌پذیرتر هستند و این افراد (افراد کم‌قدرت) بالقوه از افراد قدرتمند خطرناک‌ترند (کبیری، ۱۳۷۲). بنابراین، قدرت سودرسان است و باید آن را شناخت، با آن خوش بود، به‌وسیله آن کارکرد و از آن به‌صورتی خلاق استفاده کرد.

موضوع قدرت اهمیت بسیاری دارد و اهمیت مطالعه آن در مدیریت آموزشی، به‌دلیل نقش

صاحب‌نظران معتقدند، نگرش جدید به مفهوم «قدرت» در بستر اندیشه مدرن با دیدگاه‌های **توماس هابز** آغاز می‌شود. او طراح اصلی تفکر سیاسی مدرن در زمینه قدرت معرفی می‌شود (نظری، ۱۳۸۴). افراد و گروه‌ها به دنبال قدرت می‌روند تا منافع خود، خصوصاً منافع مالی‌شان را تأمین کنند (مهاجر، ۱۳۷۹). مردم همواره در پی یک منبع قدرت هستند تا بتوانند از مجرای آن اعمال نفوذ کنند، به مزایا و پاداش‌هایی برسند و به مقامات بالاتر ارتقا یابند (رابینز، ۱۳۸۴: ۷۴۲). با همه این‌ها، از میان همه جنبه‌های زندگی ما، قدرت کمتر از همه درک شده است. در حالی که بیش از همه اهمیت دارد؛ به‌ویژه برای نسل ما (خوارزمی، ۱۳۷۵). **گالبرایت** می‌گوید، قدرت موضوعی است که با ذهنیتی شکاک باید به آن پرداخت نه با ذهنیتی که شر و پلیدش بداند.

قدرت توان نفوذ است و در واقع خصیصه‌ای شخصی و موقعیتی که فرد را در جهت تأثیر و نفوذ بر طرف مقابل توانا می‌سازد. قدرت مسئله دنیای واقعی است. کلید فهم پدیده‌های اجتماعی در فهم وضعیت قدرت در آن‌هاست (نورایی و بیدخت، ۱۳۷۰). قدرت موجب توانایی فرد است؛ خصوصاً در موقعیت سازمانی، قدرت منبعی است

از آنجا که به دارندگان مدارج عالی نمی‌آموزند که چگونه اقتدار ناشی از دانش مهارت یا جذبه شخصیت خود را اعمال کنند، شمار فراوانی از آن‌ها از پذیرش مسئولیت مرتبط با بهره‌وری دیگران اجتناب می‌کنند



**مدیران مدارس  
زمانی به تحقق  
کامل اهداف  
سازمان نائل  
می شوند که از  
نفوذ بالایی در بین  
معلمان برخوردار  
باشند و از همراهی  
توأم با رضایت آن ها  
بهره مند شوند**

ندارد. قدرت چیزی است که باید از درون انسان نشئت گیرد (قاسمی، ۱۳۸۲). اما با پیروی از قوانین خاص می توان نوعی آگاهی از آن به وجود آورد. همه ما قدرتی بالقوه داریم، ولی کسانی که از آن بهره می برند یا حتی از وجود آن اطلاع دارند، اندک اند (کبیری، ۱۳۷۳). مدیر با استفاده از منابع قدرت می تواند افراد دیگر را تحت تأثیر قرار دهد (علاقه بند، ۱۳۸۶).

گاهی کاربرد نامناسب منابع قدرت از جانب مدیران موجب فشارهای روحی و روانی در سازمان و به خطر افتادن بهداشت روانی معلمان می شود (ساعتچی، ۱۳۸۱). به همین دلیل، مدیران آموزشی باید از سالم ترین و عاقل ترین افراد باشند. مدیر نابهنجار ممکن است رفتار افراد مدرسه اعم از معلمان، دانش آموزان، اولیا و کارکنان را به رفتار نابهنجار تبدیل کند. مدیری که به علت عقده های روانی، احساس حقارت، یا حس خود بزرگ بینی، بی اعتمادی و بدبینی نسبت به همه چیز، شخصیت افراد را تخریب می کند و جلوی رشد آن ها را می گیرد، نمی تواند مدیر موفق باشد (میر کمالی، ۱۳۸۶).

امروزه نظام آموزشی کشور، با بیش از یک صد هزار واحد آموزشی و نزدیک سیزده میلیون

راهبردی آن نسبت به سایر مدیریت هاست، چرا که با اصلاح یا فساد نسل ها و جامعه سروکار دارد (مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۳۷۱).

شاید به علت همین نقش راهبردی و سرنوشت ساز مدیریت است که در کشورهای پیشرفته، برای پرورش و تقویت توانایی مدیران سرمایه گذاری کلانی صورت می گیرد. مدیران مدارس زمانی به تحقق کامل اهداف سازمان نائل می شوند که از نفوذ بالایی در بین معلمان برخوردار باشند و از همراهی توأم با رضایت آن ها بهره مند شوند. نارضایتی معلم از رفتار و ناتوانی مدیر در روند امور مدرسه خلل وارد می کند و مدیر را در دستیابی به اهداف دچار مشکل می سازد، چرا که معلمان توده هایی منفعل نیستند و در برخی موارد به همان میزان مدیران در اعمال قدرت بر روند جاری مدارس تأثیر می گذارند (مطالعات مدیریت، ۱۳۷۱). قدرت یکی از ابزارهای اساسی و عملی هر سازمان است. شناخت روشن هر سازمان به تجزیه و تحلیلی فراگیر و همه جانبه از قدرت نیاز دارد، به گونه ای که سیمای اصلی آن را نمایان سازد. در اصل، اهمیت قدرت در این است که برای ایجاد هماهنگی در فعالیت های انسانی و سازمان ها عنصری مؤثر به شمار می آید (ساعی، ۱۳۷۴). برای فراگیری کسب قدرت قواعدی وجود



دانش آموز، با تولید انبوه نیرو مواجه است. در این شبکه عظیم مدیر به منزله نقطه اتکایی است که وظیفه برقراری تعادل بین هدف‌های سازمانی، شخصی و اجتماعی را بر عهده دارد. بنابراین، برآورد میزان توانمندی مدیران در انواع قدرت که بر مبنای نفوذ است، اهمیت زیادی دارد. انواع پایگاه قدرت عبارت‌اند از:

۱. **قدرت مقام<sup>۱</sup> (قانونی، مشروع):** قدرت قانونی را توانایی مسئول یا متعهد ساختن فردی دیگر تعریف کرده‌اند (فات، ۲۰۰۴). جریان این قدرت از سطوح بالا به پایین است. مقام‌های مافوق می‌توانند قدرت را بدهند یا آن را پس بگیرند. قدرت قانونی هنگامی تحقق پیدا می‌کند که زیر دست قبول کند مافوق حق دارد در چارچوب معینی دستور دهد یا اعمال قدرت کند (علاقه‌بند، ۱۳۸۶).

۲. **قدرت شخصی<sup>۲</sup> (ارجاعی، شخصیتی و رهنمونی):** قدرت شخصی بر میل و اشتیاق دستور گیرنده به تقلید دستوردهنده یا به همانندگردی با او مبتنی است (علاقه‌بند، ۱۳۸۶). بنابراین، در محیط سازمانی جریان قدرت شخصی از پایین به بالاست. قدرت شخصی ذاتی نیست، بلکه زایل شدنی است، زیرا این قدرت به دنبال چندین اشتباه از بین می‌رود (زارعی متین، ۱۳۸۸).

۳. **قدرت تخصصی<sup>۳</sup> (کارشناسی):** قدرتی است که به وسیله کسانی که بر دانش و مهارت‌های مورد نیاز سازمان مستولی شده‌اند، به کار برده می‌شود. قدرت تخصصی به افزایش پیدا کردن با تجربه تمایل دارد (فات، ۲۰۰۴).

۴. **قدرت پاداش<sup>۴</sup>:** عبارت است از توان فراهم آوردن آنچه افراد دوست دارند داشته باشند (رضائیان، ۱۳۸۵).

۵. **قدرت اجبار<sup>۵</sup> یا تنبیه:** درست مقابل قدرت پاداش قرار دارد (فات، ۲۰۰۴).

### محاسبه و ارزش‌گذاری منابع قدرت

قدرت نیز مانند هر وسیله دیگری هم می‌تواند با مهارت به کار برده شود و هم امکان دارد با ناشیگری مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، مسئله تنها این نیست که چقدر قدرت در اختیار فردی به‌خصوص قرار گیرد، بلکه باید دید چگونه از قدرت داده شده استفاده می‌شود، چون در حالات مختلف مشاهده شده است بعضی از کارفرمایان موفق شده‌اند با داشتن قدرت کمتر کار بهتری انجام دهند تا با داشتن قدرت بیشتر. دو فرد با دسترسی به منابع یکسان ممکن است به دلیل انگیزه‌های متفاوت درجه‌های متفاوتی از قدرت را اعمال کنند. دلیلی وجود ندارد که تصور شود فردی قدرتمند در یک زمینه، همیشه بتواند بر شخص کم قدرت فائق آید. بر عکس، منطقی به نظر می‌آید که فردی قدرتمند اما بی‌علاقه، از فردی کم قدرت‌تر اما به شدت برانگیخته شکست بخورد (رجایی، ۱۳۷۰). خیلی از مواقع کسب قدرت باعث دلگرمی و احساس امنیت می‌شود. منهای نوع و موارد کاربرد آن، قدرت می‌تواند وسیله‌ای برای رفع خطر دفاع و امنیت شغلی کارکنان به حساب آید. قدرت می‌تواند به‌عنوان ظرفیت یا عامل بالقوه در دست افراد باشد تا در صورتی که به‌وجود آن احساس نیاز

شود، از آن استفاده کنند (میرکمالی، ۱۳۸۶).

### ماهیت قدرت

قدرت به رشد و گسترش تمایل دارد و برای اینکه حفظ شود باید افزایش یابد. «مقدار قدرت به افزایش گرایش دارد و تا جایی ادامه می‌یابد که به وسیله قدرتمندان دیگر محدود شود». نقطه مقابل قدرت، هرج و مرج است. افراد قدرت را بر هرج و مرج ترجیح می‌دهند. بیشترین فرضیه‌های مرسوم درباره قدرت، حداقل در فرهنگ غربی، این معنا را در بردارند که قدرت مسئله‌ای کمی است. درست است که برخی از ما به روشنی کمتر از دیگران قدرت داریم، ولی قدرت به درجات گوناگون وجود دارد و برخی قدرت‌ها به‌طور قطع از اکتان پایینی برخوردارند (خوارزمی، ۱۳۷۰). **نبوی** می‌گوید، ارزش منابع طبیعی قدرت، مشروط به ارزش منابع انسانی است و بدون منابع انسانی، منابع طبیعی کمترین ارزشی ندارند. ارزش منابع انسانی قدرت به باورهای صحیح و خصوصاً باورهای دینی محکم و متقن است (نبوی، ۱۳۸۷) **هابز** تأکید می‌کند، بزرگ‌ترین قدرت انسانی آن است که از قدرت اکثر انسان‌ها ترکیب یابد و بر اساس توافق در یک شخص طبیعی یا مدنی قرار گیرد (یونسی، ۱۳۸۰).

در نهایت می‌توان گفت که قدرت ذاتاً خوب یا بد نیست، بلکه نحوه استفاده از قدرت به آن ماهیت خوب یا بد می‌دهد. قدرت ابزاری در دست قدرتمندان است و می‌تواند در جهت کمال یا فساد انسان به کار گرفته شود (قلی‌پور، ۱۳۸۶). با وجود بوی بدی که به دلیل استفاده‌های نادرست از قدرت، از مفهوم آن به مشام می‌رسد، قدرت به خودی خود نه خوب است نه بد. قدرت وجه اجتناب‌ناپذیر هر رابطه انسانی است. **فوکو** قدرت را وجه غالب تعامل انسانی می‌داند. به نظر او، هیچ رابطه قدرتی بدون تشکیل حوزه‌ای از دانش متصور نیست و هیچ دانشی هم نیست که متضمن روابط قدرت نباشد. پس قدرت و دانش مستلزم یکدیگرند؛ هر جا که قدرت اعمال شود، دانش نیز تولید می‌شود (یونسی، ۱۳۸۰).

### مرزبندی مفهوم قدرت

مفهوم قدرت در جامعه‌شناسی مثل مفهوم الکتریسیته در فیزیک است. قدرت اجتماعی به صورت‌های گوناگونی نظیر اقتدار، نفوذ، خشونت، زور، سلطه، قوت یا نیرو، نظم، کنترل، انضباط، تشخیص، ثروت و شهرت جلوه می‌کند. همانند قدرت الکتریکی که به شکل نور، حرارت و حرکت متجلی می‌شود (قلی‌پور). قدرت عرصه مشخص و معینی دارد، به این معنا که سودمندی آن به شرایطی وابسته است که در کنترل دارندگان قدرت نیست (یونسی، ۱۳۸۰: ۳۶).

**اقتدار یا اختیار:** قدرت و اقتدار ارتباط نزدیک دارند، اما ترکیب‌های مفهومی مجزایی هستند (فات، ۲۰۰۴). به عقیده **سایمون**<sup>۲</sup> (۱۹۵۷) اختیار یعنی قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت و فعالیت دیگران (علاقه‌بند، ۱۳۸۶). اقتدار، قدرت اعطا شده برای یک مقصود تعریف شده است (هیفتز، ۲۰۰۲). اقتدار ممکن است رسمی یا غیررسمی باشد. اقتدار رسمی از



یک ساختار سازمانی شناخته شده با ترسیم خطوط مسئولیت و نفوذ مشتق می‌شود. اقتدار غیررسمی بیرون از نقش‌های سازمانی درک و شناخته شده وجود دارد (فات، ۲۰۰۴).

**نفوذ:** فرایندی است که رفتار شخص را تغییر یا تحت تأثیر قرار می‌دهد. توانایی نفوذ در دیگران، به وسیله قدرت به وجود می‌آید (کبیری، ۱۳۷۲). معنی نفوذ یا اثر معمولاً گسترده‌تر از معنی اصطلاح قدرت است. منظور از نفوذ به طور کلی توانایی شخص برای تغییر رفتار دیگران مثل تغییر در میزان رضایت یا عملکرد آنان است. مفهوم نفوذ با مفهوم رهبری نزدیک‌تر از مفهوم قدرت با رهبری است و مفهوم نفوذ نیز از مفهوم قدرت گسترده‌تر است (ساعتچی، ۱۳۷۵).

**سلطه:** به روابط نامتقارن قدرت اشاره دارد که در آن اشخاص به دلیل محدود شدن حاشیه آزادی‌شان به‌خاطر تأثیرات قدرت، فضای اندکی برای مانور دارند (یونسی، ۱۳۸۰). سلطه برای درهم شکستن مقاومت درونی افراد تحت سلطه طرح‌ریزی شده است (رجایی، ۱۳۷۰).

**خشونت:** آشکارترین، بدترین، عریان‌ترین و انعطاف‌ناپذیرترین جلوه قدرت خشونت است. فرق بین قدرت و خشونت در این است که قدرت یعنی همه در برابر یک نفر، در حالی که خشونت یعنی در برابر همه. هر چند خشونت و قدرت با هم تفاوت دارند، ولی معمولاً با هم ظاهر می‌شوند. خشونت در جایی ظاهر می‌شود که قدرت در معرض خطر باشد و به مخاطره بیفتد. خشونت اگر کنترل نشود، به نابودی قدرت می‌انجامد. قدرت نیازی به توجیه ندارد، اما به مشروعیت نیاز دارد. بر عکس، خشونت ممکن است قابل توجیه باشد، اما هرگز مشروع نیست.

**زور:** زور در جوامع امروزی بسیار مشهودتر از جلوه‌های دیگر قدرت است. زور قدرت آشکار است. برای به‌کارگیری زور در هر موقعیت اجتماعی، قدرت لازم است. قدرت، زور را ممکن می‌سازد و مقدم بر آن است. هر عاملی که قدرت داشته باشد، می‌تواند اعمال زور کند. در حالت زور، قدرت در دست یک فرد یا یک مرکز است و مراکز دیگری که تهدیدی برای مرکز اصلی محسوب می‌شوند نابودند. همچنان که تنبیه آخرین اهرم مدیریت در سازمان است، زور نیز باید زمانی به کار برده شود که شیوه‌های دیگر اعمال قدرت کارکرد نداشته باشند (قلی‌پور، ۱۳۸۶). زور که ساده‌ترین شکل آن قدرت عضلانی است، در سطح زیستی تولید می‌شود، هر چند ممکن است در هر سطح دیگری نیز به کار گرفته شود. زور به مالکیت یا تصاحب منابع می‌انجامد (وکیلی، ۱۳۸۹).

### توزیع قدرت

تمرکز بیش از حد قدرت بسیار خطرناک است و تمرکز کم آن نیز به هرج و مرج در جامعه و سازمان منجر می‌شود. میزان تمرکز قدرت باید به اندازه‌ای باشد که نظم اجتماعی ایجاد کند.

برابری در قدرت، امری محال به نظر می‌رسد. برابری کامل در روابط قدرت موجب سکون و ایستایی می‌شود و مطلوب نیست. از آنجا که روابط انسان‌ها در سازمان‌ها و جوامع همواره در حال تغییر است، روابط قدرت نیز به‌طور مدام تغییر می‌کند. توزیع قدرت در سازمان‌ها سلسله‌مراتبی است. سطوح عالی از قدرت بیشتری برخوردارند و هر چقدر به سمت پایین‌تر حرکت کنیم، میزان قدرت کمتر می‌شود. به‌کارگیری مؤثر قدرت چالشی دشوار برای رهبران و کارکنان سازمان‌هاست (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۲).

قدرت افراد و واحدها در سازمان مطلق نیست و به موقعیت بستگی دارد (قلی‌پور، ۱۳۸۶).

### سخن آخر

مردم دوست ندارند قدرت بر آن‌ها اعمال شود. هر گونه تلاش در تغییر رفتار آنان دست کم در ابتدای کار اندکی مقاومت ایجاد می‌کند (شکران، ۱۳۷۷). ما تشنه قدرت هستیم و تقریباً همه اعمالمان در جهت حصول قدرت است. احساس نداشتن قدرت بر مردم و رویدادها روی هم رفته برای ما تحمل‌ناپذیر است. هیچ کس نمی‌خواهد قدرت کمتری داشته باشد (مسدد، ۱۳۸۵). اعمال قدرت ممکن است با رنج و عذاب، هتک حرمت و بدبختی توأم باشد. نبود اعمال قدرت هم ممکن است رنج و عذاب، هتک حرمت و بدبختی در پی داشته باشد (مهاجر، ۱۳۷۱). اگر بازی قدرت گریزناپذیر است، بهتر است هنرمند بود تا منکر یا اشتباه کار. قدرت یک بازی اجتماعی است و برای یادگیری و تسلط بر آن باید توانایی مطالعه و شناخت مردم را دارا شد. برای اینکه (در عرصه قدرت) بازیکن مسلطی باشیم، باید روان‌شناس مسلطی نیز باشیم (مسدد، ۱۳۸۵). در جامعه امروزی، اعمال قدرت یا تسلیم بعضی در برابر خواست و اراده دیگران اجتناب‌ناپذیر است و بدون آن هیچ کاری شدنی نیست. با توجه به اینکه قدرت یکی از عناصر مهم مدیریت است، کاربرد آن دقت بیشتری در خصوص این مؤلفه در سازمان‌های آموزشی می‌طلبد. چون اثرات مخرب قدرت‌طلبی بر کسی پوشیده نیست.

### پی‌نوشت

1. Position Power
2. Personal Power
3. Expert Power
4. Reward Power
5. Coercive Power
6. Foucault

### منابع

۱. حقیقی، محمدعلی و دیگران. مدیریت رفتار سازمانی. دوران. تهران. چاپ دوم. ۱۳۸۳.
  ۲. ترجمه آلوین، تافلر. ترجمه شهیندخت خوارزمی. سیمرغ. تهران. چاپ ششم. ۱۳۷۵.
  ۳. رابینز، استیفن پی؛ مدیریت رفتار سازمانی. علی پارسایان. سید محمد اعرابی. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. چاپ اول. ۱۳۸۴.
  ۴. استیون لوکس. قدرت فزاینده انسان. ترجمه فرهنگ رجایی. مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی. تهران. ۱۳۷۰.
- (منابع بیشتر در دفتر مجله موجود است.)

سیدهادی حسینی علویجه

کارشناس مطالعات و استانداردسازی درس تربیت بدنی

علی اکبر ترابی

مشاور معاون وزیر، معاونت تربیت بدنی و سلامت

بخش دوم

# حقوق ورزشی در مدارس

## مقدمه

با توجه به اهمیت موضوع، پیر و مقاله شماره پیش که مطالبی در زمینه مسئولیت مدیر مدرسه و معلم ورزش آمده بود، در این شماره، بخش‌های دیگر حقوق ورزشی در مدارس را که بیشتر به شرایط مدارس و فعالیت‌های ورزشی مربوط است از نظر خواهید گذراند.

## توجه به شرایط جوی

● لازم به ذکر است، در شرایط جوی نامناسب، به لحاظ سردی و گرمی یا بارندگی، در صورت بروز حادثه، معلم ورزش مسئول خواهد بود.

● در صورت اصرار مدیر و مخالفت دبیر در اجرای فعالیت‌های ورزشی در شرایط نامناسب جوی، در صورت بروز حادثه، مدیر مسئول خواهد بود.

## رقابت‌های متعادل

در مسابقات درون آموزشی، معلمان باید بسیار توجه کنند که به پایه‌های متفاوت که به لحاظ رشدی و بدنی تفاوت‌های فاحش دارند، اجازه رقابت ندهند. در صورت بروز حادثه، معلم مسئول خواهد بود. حتی در پایه‌های مشترک هم باید تفاوت‌های جسمانی در نظر گرفته شود.

## حضور معلم ورزش

● به هنگام ورزش، حضور معلم ورزش ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در راستای تحقق انجام وظیفه مراقبت از دانش‌آموزان ورزشکار است. ● در صورت ضرورت ترک محل خدمت با هماهنگی مدیر مدرسه، باید از قبل نسبت به تعیین جانشین مناسب و واجد صلاحیت یا تعطیل فعالیت‌ها اقدام شود.

## کمک به دانش‌آموز مصدوم

● معلم ورزش مکلف به کمک به مصدومان فعالیت‌های ورزشی در حد کمک‌های اولیه است و اگر خودداری یا خارج شدن از حد متعارف آن (افراط)، به نتیجه سوئی منجر شود، مسئولیت آن به عهده معلم ورزش است.

● با استناد به قانون مجازات اسلامی، خودداری از کمک به مصدومان، می‌تواند حتی به سه سال حبس منجر شود. این موضوع علاوه بر معلم ورزش، گریبانگیر مدیر مدرسه نیز خواهد بود.

● اگر هنگام فعالیت در حیاط مدرسه حادثه‌ای برای یکی از دانش‌آموزان پیش آید و در آن لحظه معلم ورزش، حتی مشغول مداوای دانش‌آموز دیگر در دفتر مدرسه باشد، او به دلیل حضور نداشتن و رها کردن دانش‌آموزان کلاس، مرتکب بی‌احتیاطی و غفلت شده است و دادگاه علیه ایشان رأی صادر خواهد کرد. بهترین اقدام در چنین مواردی این است که یا فعالیت ورزشی تعطیل شود و یا کار مداوای دانش‌آموز به دیگر مسئولان مدرسه سپرده شود، یا اینکه هنگام تنها گذاشتن دانش‌آموزان، یکی از مسئولان واجد شرایط مدرسه مانند معاون یا دیگر معلمان، سرپرستی دانش‌آموزان را به عهده گیرند.

## تعداد بیش از حد دانش‌آموزان در کلاس ورزش

تعداد بیش از حد متعارف فراگیرندگان در هر کلاس ورزشی، موضوع مهمی است که می‌تواند نظارت و مراقبت معلم ورزش را کم‌رنگ کند. ادغام دو یا چند کلاس یا قبول تعداد بیش از حد متعارف دانش‌آموز خارج از ظرفیت کنترل، از نظر حقوق ورزشی بی‌احتیاطی محسوب می‌شود و مسئولیت‌هایی قانونی را متوجه معلم ورزش خواهد کرد.

## مکان و زمان حادثه

● برای فعالیت‌های ورزشی و کلاس تربیت بدنی، مکانی





است. سرپرست تیم مسئولیت‌های قانونی بیشتری دارد. لذا لازم است معلمان تربیت‌بدنی از شرح وظایف خود به هنگام مربیگری یا سرپرستی آگاهی کافی داشته باشند.

### نقش زمان در فرض جرم نبودن حوادث ورزشی

یکی از شرایط عمده جرم نبودن حوادث ورزشی، انجام فعالیت ورزشی در محدوده زمانی قانونی همان رشته ورزشی است. رشته‌های ورزشی از نظر فرض زمان قانونی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

دسته اول، رشته‌هایی که زمان مشخصی دارند و الزاماً در همان زمانی که مقررات اجازه می‌دهد، انجام می‌گیرند و آغاز و پایان دقیقی دارند. مانند: فوتبال و کشتی. فعالیت ورزشی منجر به حادثه در محدوده زمانی مشخص خود، ممکن است جرم محسوب نشود، اما آسیب‌های قبل و بعد از زمان مقرر، حتی با وجود صحیح بودن فن، جرم محسوب می‌شود. مثلاً در کشتی، اگر اجرای فن در زمان قانونی باشد و حادثه‌ای به وجود آید، جرم محسوب نمی‌شود، ولی اگر حادثه قبل از شروع یا پس از خاتمه مسابقه، حتی با اجرای صحیح همراه باشد، جرم است.

دسته دوم رشته‌هایی هستند که محدودیت زمانی ندارند. مثلاً در والیبال، تا زمانی که بازی و تمرین ادامه پیدا کند، از نظر قانون منعی وجود ندارد و حوادث ناشی از عملیات ورزشی جرم تلقی نمی‌شود.

در رشته‌های ورزشی پرتابی که معمولاً خطرات زیادی در پی دارد، زمان شروع در مسابقات لحظه اعلام داور است و تا پایان زمان، این قانون برقرار خواهد بود.

تعریف شده است که حیاط مدرسه نیز جزو آن‌هاست. فعالیت در سایر اماکن مانند کوچه و خیابان ممنوع است و در صورت وقوع حادثه، مقصر مستوجب مجازات کیفری و مدنی می‌شود. ● برای هر فعالیت ورزشی زمان مشخصی تعریف شده است که در خارج از آن زمان، حتی با رعایت کامل قوانین، به لحاظ حقوقی مجوز قانونی وجود ندارد. در صورت بروز حادثه، معلم ورزش مقصر شناخته می‌شود. این قضیه برای او مسئولیت قانونی خواهد داشت.

### تنبیه دانش‌آموزان

تنبیه بدنی در هر شکل آن ناپسند است. این کار عواقب منفی زیادی را متوجه دانش‌آموز می‌کند و مسئولیت حقوقی آن نیز متوجه تنبیه‌کننده است.

اکنون این سؤال مطرح است که در مقابل چنین وظیفه بزرگ و پرمسئولیتی، قانون چه اختیاراتی به معلم ورزش داده است؟ معلم ورزش دو نوع اختیار دارد:

● اعمال تنبیهاتی مانند محروم کردن از شرکت در فعالیت‌ها، استفاده از نمره درسی، انضباط و امثال آن‌ها.

● اعمال تنبیهاتی که ماهیتاً جرم هستند، ولی انجام آن‌ها از سوی معلم ورزش یا مربی، در راستای وظایف او، به موجب قانون (ماده ۵۹، بند ۱) مجاز شناخته شده است.

بند ۱ ماده ۵۹ قانون مجازات اسلامی

(اقدامات والدین و سرپرستان و اولیای قانونی صغار و محجورین که به منظور تأدیب یا حفاظت از آن‌ها انجام می‌شود، مشروط بر اینکه اقدامات مذکور در حد متعارف تأدیب و محافظت شده باشد، مجاز می‌باشد).

### عنوان مربی یا سرپرست

وظایف مربی یا سرپرست تیم در مسابقات و اردوها متفاوت



# راه‌بندها را بند آورید!

به انتخاب: شهلا فهمی

کسی که می‌خواهد موفق شود، باید پیام‌زود که شکست را به‌عنوان بخشی لازم و ناگزیر از فرایند رسیدن به اوج بپذیرد. جویس برادرز

فکر می‌کنید اشخاص قبل از اینکه تسلیم شوند و دست بردارند، چند بار برای رسیدن به هدفشان می‌کوشند؟ جواب این است که کمتر از یک‌بار. اغلب اشخاص هنوز شروع نکرده تسلیم می‌شوند و دلیل تسلیم‌شدنشان این است که بلافاصله راه‌بندها، مسائل و مشکلات فراوانی پیش روی آن‌ها سبز می‌شود.

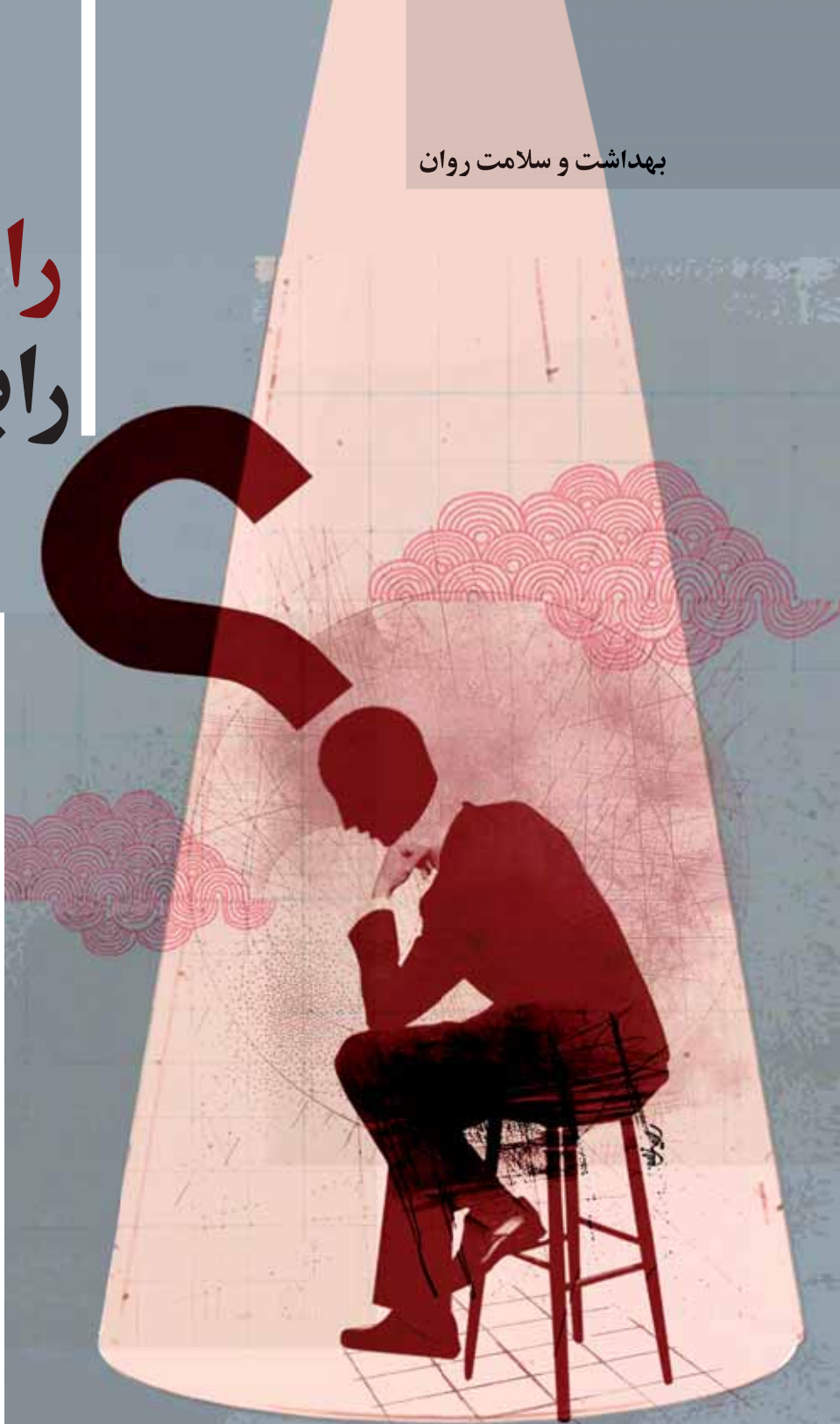
واقعیت این است که موفق‌ها در مقایسه با ناموفق‌ها بیشتر شکست می‌خورند. موفق‌ها راه‌های بیشتری را امتحان می‌کنند، به زمین می‌خورند، دوباره بلند می‌شوند و از نو امتحان می‌کنند تا اینکه سرانجام برنده شوند.

**شکست موقتی همیشه بر موفقیت مقدم است** باید انتظار داشته باشید قبل از آنکه موفق شوید و به هدفتان برسید، بارها شکست بخورید. به شکست و ناکامی موقتی، به‌عنوان بخشی از بهایی که باید در مسیر موفقیت بپردازید نگاه کنید. به گفته **هنری فور**: «شکست صرفاً فرصت مناسبی است تا بهتر از قبل شروع کنیم.»

پس از آنکه درباره هدف خود تصمیم گرفتید، از خود بپرسید: چرا قبلاً به این موقعیت نرسیده‌اید؟ چه عاملی موفقیت شما را سد کرده است؟ چرا تاکنون به هدف خود نرسیده‌اید؟

تمامی موانع سر راه خود و هدفتان را بشناسید و تمامی جزئیاتی را که به نظرتان می‌رسد ممکن است مانع از رسیدن شما به هدفتان شود، یادداشت کنید. **به راه‌حل‌ها فکر کنید**

به‌خاطر داشته باشید «هرچه که در اغلب مواقع به آن فکر کنید، همان می‌شوید.» در زمینه مسائل



و مشکلات، موفق‌ها شیوه خاصی دارند که ما آن را «جهت‌راه‌حل» می‌نامیم.

موفق‌ها در اغلب مواقع به راه‌حل‌ها فکر می‌کنند. اما ناموفق‌ها در اغلب مواقع به مسائل و مشکلات می‌پردازند. اشخاص راه‌حل‌گرا پیوسته مترصد دستیابی به راه‌حل‌هایی می‌شوند که مانع را دور بزنند، از روی آن پرش کنند یا آن را از سر راه بردارند. اما مسئله‌نگرها پیوسته به مسائل و مشکلات فکر می‌کنند. اینکه چه کسی این مشکلات را سبب گردید، اینکه تا چه اندازه ناخشنود و عصبانی هستند، و چقدر بخت بد داشته‌اند که این حادثه برایشان اتفاق افتاده است. اما اشخاص راه‌حل‌گرا ابتدا طرح سؤال می‌کنند: چگونه می‌توانیم این مسئله را حل کنیم؟ و بعد اقدامی صورت می‌دهند تا مشکل را از میان بردارند.

میان خود و آنچه می‌خواهید به آن دست پیدا کنید، همیشه به مسائل و مشکلاتی برمی‌خورید. به همین دلیل است که در مواقعی موفقیت را توانایی حل مسئله تعریف می‌کنند. رهبری شخصی توانایی حل مسائل است. مؤثر و اثربخش بودن هم به همین معناست. تمامی مردان و زنانی که کار مهمی صورت می‌دهند، کسانی هستند که توانایی حل مسئله را در خود ایجاد کرده‌اند.

### حل مسئله یک مهارت است

خوشبختانه حل مسئله، مانند سوار شدن بر دوچرخه یا تایپ کردن با ماشین تحریر، یک مهارت است که باید آن را بیاموزید. هرچه بیشتر به راه‌حل‌ها دقیق شوید، راه‌حل‌ها بهتر و ساده‌تر به سر وقت شما می‌آیند. هرچه مسائل را بهتر حل کنید، مسائل بعدی را بهتر و سریع‌تر حل می‌کنید. وقتی توانایی حل مسئله در شما افزایش می‌یابد، مسائل بزرگ‌تر و گسترده‌تری را به خود جلب می‌کنید و سرانجام به موقعیتی می‌رسید که می‌توانید مسائلی را حل کنید که برای شما و دیگران پیامدهای بهتر و جالب‌تری دارد.

واقعیت این است که شما از این توانایی برخوردارید که هر مسئله‌ای را حل کنید. کافی است با تمام وجود بخواهید به هدف خود برسید. شما همین حالا هوش و فراست و توانمندی دارید و می‌توانید بر هر مانعی غلبه کنید.

### نظریه محدودیت‌ها

یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌هایی که در چند دهه گذشته در زمینه اندیشه حاصل شده است، نظریه محدودیت‌هاست که **الیاهو گلدرات** در کتاب هدف<sup>۱</sup> به آن اشاره کرده است. براساس این نظریه،

میان شما و هر کاری که می‌خواهید بکنید، مانع و محدودیتی وجود دارد که مشخص می‌کند شما به چه سرعتی به جایی که می‌خواهید برسید، می‌رسید.

برای مثال، اگر در یک بزرگراه رانندگی می‌کنید و ترافیک به علت تعمیرات بزرگراه به یک خط منتهی می‌شود، محدودیتی ایجاد می‌شود که نشان می‌دهد شما به چه سرعتی به مقصد خود خواهید رسید. سرعتی که از این تنگنا عبور می‌کنید، تا حدود زیادی، سرعت متوسط تمام سفر شما را مشخص می‌سازد. برای تحقق هر هدف عمده، همیشه محدودیت و تنگنایی وجود دارد که باید از آن عبور کنید. کار شما این است که این تنگنا را به خوبی بشناسید و بعد تمام نیروی خود را به کار ببرید تا این مانع کلیدی را از پیش رو بردارید. توانایی شما در از میان برداشتن این تنگنا می‌تواند به شما کمک کند با سرعت بیشتری به هدف خود دست یابید.

### محدودیت‌های درونی در برابر محدودیت‌های بیرونی

قانون ۸۰ به ۲۰ در مورد محدودیت‌ها و موانع میان شما و هدف‌هایتان نیز صدق می‌کند. این قانون می‌گوید ۸۰ درصد محدودیت‌های شما در محدوده خود شما قرار دارد. تنها ۲۰ درصد محدودیت‌ها در بیرون از شما قرار دارد. به عبارت دیگر، شما هستید که محدودیت‌ها را به وجود می‌آورید و مانع از آن می‌شوید که به سرعت به هدف‌های خود برسید. برای اغلب اشخاص، این مفهوم دشواری است. اما موفق‌ها بیشتر به آنچه درست است توجه دارند و معمولاً کاری به اینکه چه کسی درست می‌گوید، ندارند. موفق‌ها بیشتر به واقعیت امر توجه دارند؛ این مهم که برای حل مسئله خود چه می‌توانید بکنند.

### به درون خود دقیق شوید

از خود بپرسید، در من چیست که مرا با مشکل روبه‌رو می‌سازد؟ به عمق وجود خود توجه کنید و به محدودیت‌ها و تنگناهای موجود در شخصیت، مشرب، خلق‌وخو، مهارت‌ها، توانمندی‌ها، عادت‌ها، تحصیلات یا تجربیاتی که ممکن است مانع از دستیابی شما به هدف بشوند، دقیق شوید. سؤالات ظالمانه از خود بکنید. با خود به‌طور صد درصد صادق باشید.

موانع اصلی در حد فاصل میان شما و هدف‌هایتان معمولاً ذهنی هستند و از ویژگی روانی و احساسی برخوردارند. این‌ها در محدوده شما قرار دارند و اگر می‌خواهید به آنچه امکان‌پذیر است دست یابید، باید با این موانع شروع کنید و آن‌ها را از میان بردارید.

موفق‌ها در اغلب مواقع به راه‌حل‌ها فکر می‌کنند. اما ناموفق‌ها در اغلب مواقع به مسائل و مشکلات می‌پردازند

## موانع اصلی در حد فاصل میان شما و هدف‌هایتان معمولاً ذهنی هستند و از ویژگی روانی و احساسی برخوردارند

## تمامی مردان و زنانی که کار مهمی صورت می‌دهند، کسانی هستند که توانایی حل مسئله را در خود ایجاد کرده‌اند

### موانع مهم بر سر راه موفقیت

دو مانع مهم بر سر راه موفقیت، ترس و تردید هستند. قبل از هر چیز ترس از شکست، فقر، از دست دادن، خجالت یا مورد بی‌اعتنایی قرار گرفتن است که مانع از آن می‌شود اشخاص دست به کار شوند. به همین دلیل است که می‌گوییم مردم به‌طور متوسط کمتر از یک بار برای انجام دادن کاری دست به کار می‌شوند و تلاش می‌کنند. به محض آنکه به هدف خود می‌انديشند، این هراس‌ها آن‌ها را کلافه می‌کند و مانند دلو آبی بر آتشی مختصر، میل و خواسته‌شان را خاموش می‌کند.

مانع ذهنی دوم که با هراس رابطه مستقیم دارد، تردید داشتن به خود و دودلی است. ما درباره توانمندی‌های خود تردید می‌کنیم. ما خود را با دیگران مقایسه می‌کنیم و به این نتیجه می‌رسیم که آن‌ها از ما بهتر، باهوش‌تر و باصلاحیت‌تر هستند. ما با خود فکر می‌کنیم که «به اندازه کافی خوب نیستیم». احساس ناپسندیده بودن و حقارت می‌کنیم. احساس می‌کنیم نمی‌توانیم از پس چالش‌های موجود برآییم و به هدف‌های بزرگ خود دست یابیم.

### می‌توانید احساسات منفی را از خود دور کنید

خوشبختانه، اگر در زمینه تردید و هراس نکته مثبتی وجود داشته باشد، این است که این‌ها احساساتی فراگرفتنی هستند. آیا تاکنون با یک بچه منفی برخورد کرده‌اید؟ بچه‌ها بدون کمترین تردید و هراسی متولد می‌شوند و می‌توانند آنچه را یاد گرفته‌اند، با نوآموختگی از میان بردارند. کافی است به اندازه کافی تمرین و تکرار کنند.

پادزهر تردید و هراس، شجاعت و اعتمادبه‌نفس است. هرچه شجاعت و اعتمادبه‌نفس بیشتری داشته باشید، هراس و تردید شما کمتر می‌شود و احساسات منفی کمتر می‌توانند روی رفتار و عملکردتان تأثیر بگذارند.

### راه دستیابی به شجاعت و اطمینان خاطر

برای رسیدن به شجاعت و اطمینان خاطر به دانش و مهارت احتیاج دارید. ترس و تردید غالباً از جهل و احساس ناپسندگی کردن ناشی می‌شود. هرچه برای رسیدن به هدف‌تان بیشتر بدانید، هراس کمتری را تجربه می‌کنید و متقابلاً بر میزان شجاعت و اطمینان خاطر شما افزوده می‌شود.

به این فکر کنید که وقتی می‌خواستید رانندگی را یاد بگیرید، به احتمال زیاد به شدت گرفته و عصبی بودید و اشتباهات متعددی مرتکب می‌شدید. در حال رانندگی هم برای خود و دیگران خطرناک

بودید. اما به تدریج، وقتی بر رانندگی مسلط شدید، رانندگی‌تان بهتر و بهتر شد و اطمینان خاطر شما افزایش یافت.

امروز، شما با خیال راحت می‌توانید سوار اتومبیل‌تان بشوید و بدون کمتری نگرانی به هر جایی که می‌خواهید، بروید. همین موضوع درباره مهارت‌هایی هم که برای دستیابی به هدف‌هایتان به آن‌ها احتیاج دارید، صدق می‌کند.

### توانا در برابر ناتوان

دکتر مارتین سلیگمن، استاد دانشگاه پنسیلوانیا، ۲۵ سال درباره پدیده‌ای که آن را «درماندگی فراگرفته» می‌نامید، مطالعه کرد. سلیگمن بعد از مصاحبه و مطالعه روی چندین هزار نفر به این نتیجه رسید که ۸۰ درصد مردم کم‌وبیش از درماندگی و عجز فراگرفته شده رنج می‌برند.

اشخاصی که درماندگی را آموخته‌اند، احساس می‌کنند نمی‌توانند به هدف‌های خود برسند و یا زندگی‌شان را بهتر کنند. بزرگ‌ترین نشانه درماندگی فراگرفته شده، استفاده از واژه «نمی‌توانم» است. هر گاه قربانیان درماندگی فراگرفته شده به فرصت مناسبی برمی‌خورند یا هدف جدیدی پیدا می‌کنند، بلافاصله با «من نمی‌توانم» به آن واکنش نشان می‌دهند و بعد انواع دلیل و مدرک را می‌آورند تا ثابت کنند که دستیابی به این هدف برایشان امکان‌پذیر نیست.

«نمی‌توانم در کار پیشرفت کنم. نمی‌توانم شغل بهتری به‌دست آورم. فرصت مطالعه کردن پیدا نمی‌کنم. نمی‌توانم پس‌انداز کنم. نمی‌توانم از وزن بدنم بکاهم. نمی‌توانم برای خودم کار کنم. نمی‌توانم کار دومی داشته باشم. نمی‌توانم روابطم را تغییر بدهم یا آن را اصلاح کنم. نمی‌توانم اوقاتم را کنترل کنم»

این اشخاص به هر شکل، دلیل و توجیهی برای اثبات این حرف خود دارند. هنری فورد می‌گوید: «اگر معتقدید نمی‌توانید یا می‌توانید کاری را انجام بدهید، به احتمال زیاد همین‌طور است که می‌گویید.»

### درماندگی را فراموش کنید

درماندگی فراگرفته شده تا حدود زیاد ناشی از انتقادهای مربوط به دوران کودکی است. تجربه‌های منفی رشد می‌کنند و سبب می‌شوند شخص در دوران بلوغ و بزرگی خود شکست و ناکامی را تجربه کند. راه غلبه بر این معضل این است که برای خود هدف‌های کوچکی را در نظر بگیرید، برنامه بریزید و همه روزه روی آن کار کنید. این‌گونه به تدریج شجاعت بیشتری پیدا می‌کنید و از اعتمادبه‌نفس



بیشتری برخوردار می‌شوید. به این می‌ماند که بخواهید عضلات خود را تقویت کنید. وقتی به خود و به توانایی‌هایتان اطمینان بیشتری پیدا کردید، می‌توانید حتی هدف‌های بزرگ‌تری برای خود تعیین کنید. به مرور و با گذشت زمان، تردیدها و هراس‌های شما ضعیف می‌شوند و شجاعت و اطمینان خاطر شما رشد می‌کنند و در اندیشه‌تان جایگاهی مسلط پیدا می‌کنند و دیری نمی‌پاید که دیگر کسی نمی‌تواند مانع از حرکت شما بشود.

#### دام راحتی خیال

دومین مانع ذهنی که باید بر آن غلبه کنید، «راحتی خیال» است. بسیاری از اشخاص می‌خواهند در همین شرایطی که در آن به سر می‌برند باقی بمانند. آن‌ها در کار یا رابطه‌ای یا حقوقی یا با سطح مسئولیتی چنان راحت می‌شوند که نمی‌خواهند آن را با چیزی عوض کنند. این حیطه راحتی، مانعی در برابر امید و آرزو، عزم و تصمیم و موفقیت است. کمک به کسانی که در این موقعیت گیر می‌کنند، اگر در ضمن با درماندگی فراگرفته شده روبه‌رو باشند، تقریباً غیرممکن می‌شود. اجازه ندهید این اتفاق برای شما هم رخ دهد.

#### هدف‌های بزرگ و چالش‌انگیزی انتخاب کنید

راه خروج از حیطه راحتی و فاصله گرفتن از درماندگی فراگرفته شده این است که برای خود هدف‌های بزرگ و چالش‌انگیزی در نظر بگیرید. بعد این هدف بزرگ را به اجزای کوچک‌تری تقسیم کنید، زمان رسیدن به آن‌ها را مشخص سازید و همه روزه روی آن کار کنید.

#### با اولویت‌بندی، موانع سر راه خود را سازمان‌دهی کنید

پس از آنکه فهرستی از تمامی موانع پیش روی خود تهیه کردید، این موانع را با سازمان‌دهی اولویت‌بندی کنید. بزرگ‌ترین مانع پیش روی شما کدام است؟ اگر بتوانید با تکان دادن یک عصای جادو مانع بزرگی را از سر راه خود بردارید، آن کدام مانع است که اگر حذف شود به شما امکان می‌دهد با سرعت بیشتری به حرکت درآیید؟

**ایان میتروف،** مشاور مدیریت در زمینه حل مسئله و از میان برداشتن موانع، به نکات جالبی اشاره کرده است. او می‌گوید: «مسئله هر چه که باشد، قبل از حل، آن را به اشکال گوناگون تعریف کنید. متوجه مسئله‌ای که تنها یک تعریف یا تنها یک راه‌حل دارد، بشوید.»

وقتی در رابطه با هدف‌تان این سؤال را مطرح

می‌کنید که چرا پیشاپیش به این هدف نرسیده‌ام، کدام جواب به ذهنتان خطور می‌کند؟ چیست که مانع حرکت شما شده است؟ کدام مانع بر سر راه شما قرار دارد؟ در این زمان، با علم و اطلاعی که به دست می‌آورید، باید قبل از اینکه شروع کنید و دست به کار شوید، آن مانع را از پیش روی خود بردارید.

آن‌گاه باید بپرسید: دیگر چه چیزی می‌تواند سبب‌ساز مسئله شده باشد؟

#### استفاده از راه‌حل مناسب برای مسئله واقعی

در کتاب «راه مکنزی» نویسندگان به این نکته اشاره می‌کنند که یکی از بدترین حالت‌های اتلاف وقت و پول، استفاده از راه‌حل‌های اشتباه برای مسائل نادرست است. این موضوع می‌تواند در مورد مسائل و موانع ما نیز مصداق داشته باشد.

وقتی موانع بر سر راه خود را شناسایی می‌کنید یا وقتی به این نکته توجه می‌کنید که چرا به هدف‌های خود نمی‌رسید، هر تعریف به مجموعه راه‌حل‌های متفاوتی می‌رسد. در حالی که در مورد همه، باید به طرز متفاوتی فکر کنید.

در زندگی شخصی شما هم وضع به همین شکل است. وقتی را که صرف شناسایی مسائل یا تنگناها می‌کنید، سبب می‌شود راه چاره‌های مختلف برای مسئله خود پیدا کنید.

#### راه‌بندها را از میان بردارید

۱. هدف اصلی را مشخص کنید و بعد بپرسید: «چرا امروز به هدفم نرسیده‌ام؟ چه عاملی سد راه من شده است؟ آنچه را به ذهنتان می‌رسد، فهرست کنید»

۲. به خود نگاه کنید و این امکان را در نظر بگیرید که هراس‌ها و تردیدهای شما بزرگ‌ترین مانع بر سر راه شما باشند.

۳. محدودیت‌ها را بشناسید. به این ترتیب، از سرعت حرکت خود آگاه می‌شوید.

۴. برای مسئله اصلی یا مانع مهم پیش روی خود تعاریف متفاوتی مشخص کنید. بپرسید: «دیگر چه مسئله‌ای وجود دارد؟»

۵. بهترین راه‌حل خود را به عنوان یک هدف مشخص سازید. زمانی را برای دستیابی به آن مشخص کنید و بعد دست به کار شوید. هر روز تلاش کنید مسئله حل یا مانع برطرف شود.

#### منبع

تریسی، برایان. هدف. ترجمه مهدی قراچه‌داغی. تهران: ذهن‌آویز. ۱۳۹۳.

هر گاه قربانیان درماندگی  
فراگرفته شده به فرصت مناسبی  
برمی‌خورند یا هدف جدیدی  
پیدا می‌کنند، بلافاصله با «من  
نمی‌توانم» به آن واکنش نشان  
می‌دهند و بعد انواع دلیل و  
مدرک را می‌آورند تا ثابت کنند  
که دستیابی به این هدف برایشان  
امکان‌پذیر نیست

راه خروج از حیطه راحتی و  
فاصله گرفتن از درماندگی  
فراگرفته شده این است که  
برای خود هدف‌های بزرگ  
و چالش‌انگیزی در نظر  
بگیرید

مقدمه

از اواخر دهه ۹۰ میلادی، «مدیریت دانش» به عنوان روش نوین مدیریتی، بحث داغ متون مدیریت و دیگر حوزه‌های وابسته بوده است. مدیریت دانش در واقع مکمل دیگر روش‌های مدیریتی است. تغییرات شگرف در عرصه‌های مختلف کاری از دوران صنعتی تا عصر دانش، سازمان‌ها را ناگزیر ساخته به منظور بقا و حفظ توان رقابتی، به مدیریت دانش به عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی توجه کنند. در عصر دانایی محوری، دانش به منبع راهبردی بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، که نقش محوری در جوامع دارند، تبدیل شده است (Liebowitz, 2000). به باور **نوناکا**، در شرایط ناپایدار امروزین، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار، دانش است. از این رو، مدیریت دانش به یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده است که می‌کوشند از این سرمایه ارزشمند خود بیشترین بهره را ببرند (Hasnsen, 1999). مدیریت دانش به دنبال ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی سازمان است و با شناسایی، خلق، کاربرد و تسهیم دانش مرتبط است.



# فرایندهای مدیریت دانش در مدارس

## انواع دانش

• **دانش پنهانی (ضمنی):** دانشی است که درون و در اختیار افراد قرار دارد. دانش ضمنی ساختار نیافته است و بر مستندات ملموس و عینی مبتنی نیست. در واقع، «دانستن چگونگی امری» به وسیله یک فرد است که تعیین و بیان دقیق آن دشوار می‌نماید؛ زیرا این دانش برگرفته از تجربه‌ها و باورهای فردی افراد است.

• **دانش آشکار (صریح):** دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها نیز مجسم می‌شود. اگر دانش را به صورت کوه یخی فرض کنیم، دانش آشکار قسمت کوچکی از یخ است که در بیرون آب قرار دارد و قسمت بزرگ‌تر آن یعنی دانش ضمنی، در آب پنهان است (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۸۷).

## تعریف مدیریت دانش

مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که به سازمان کمک می‌کنند تا دانش را از داخل و خارج سازمان به دست آورند. مدیریت دانش به فرایند تسخیر تخصص‌های جمعی و به کارگیری هوشمندی در سازمان و استفاده از آن‌ها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر اشاره دارد (کوبین، اندرسون و فینکلستین، ۱۹۹۶).

به عقیده هالس، مدیریت دانش عبارت است از فرایندی که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات

## حسین خلیفه

مدیر دبیرستان  
شهید مفتاح، بوشهر



به دانش را پیدا می کنند و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه ای مؤثر در تصمیم های خود به کار گیرند (هالس، ۲۰۰۱).

**نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، فیفر و ساتون (۱۹۹۹)، پاسترناک و ویسیکو (۱۹۹۸) و راکلز و هولتزهاوس (۱۹۹۹)** معتقدند که مدیریت دانش ابتدا به عنوان فرایند به کارگیری یک رویکرد نظام دار برای تسخیر، ساختاردهی، مدیریت و توزیع و ارائه دانش در سازمان و به منظور تسریع در انجام کارها، به کارگیری مجدد بهترین تجربیات و کاهش دوباره کاری از یک پروژه به پروژه دیگر تعریف شد (دانش فرد و ذاکری، ۱۳۸۹: ۵۱).

### فرایندهای مدیریت دانش

۱. **تولید دانش:** فرایند خلق دانش فرایندی است که طی یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات، و ارزیابی دانش انجام می گیرد. این فرایند با یادگیری سازمانی مترادف است (افرازه، ۱۳۸۴).

۲. **ذخیره دانش:** از طریق قابلیت ذخیره دانش، امکان جست و جوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم مؤثر دانش فراهم می شود. در این خصوص، باید دانش های لازم برای استفاده آسان همگان ذخیره شود (آتشک، ۱۳۸۶).

۳. **تسهیم دانش:** مجموعه فعالیت هایی است که به گروه ها و افرادی که با یکدیگر همکاری دارند، کمک می کنند تبادل دانش بین آن ها بهبود یابد. به این ترتیب، افراد به سمت یادگیری بیشتر گرایش پیدا می کنند و توانایی خود را برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی ارتقا می دهند (گلد، ۲۰۰۱).

۴- **کاربرد دانش:** توجه مدیریت دانش به این نکته است که دانش موجود در سازمان به کار برده شود تا بتواند به سوددهی سازمان منجر شود. بهره برداری از دانش، شامل فعالیت هایی می شود که با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی در ارتباط هستند. دانش زمانی ارزشمند است که به کار گرفته شود. فعالیت های مدیریت دانش باید طوری باشند که نه تنها اقدامات و برنامه های کلان سازمان را تحت تأثیر قرار دهند، بلکه آثار آن ها در فعالیت های روزمره نیز مشاهده شود (ابطحی، ۱۳۸۴: ۶۰).

### پیاده سازی فرایندهای مدیریت دانش در مدارس

۱. **خلق دانش:** در مدارس دانش آشکاری شامل روش های تدریس روزانه، طرح درس روزانه و ماهانه، روش ها و سبک های مدیریت کلاس و مدرسه، دستورالعمل ها و رویه های سازمانی و... وجود دارد که پیوند و اتصال این دانش سازمانی و فردی با دانش گروهی، ابتدا دانش را در مدارس نهادینه می کند و سپس به خلق دانش جدید منجر می شود. مدارس سازمان هایی اجتماعی اند و محیطی مناسب دارند تا دانش فردی و سازمانی، آشکار و نهان، از طریق مشارکت در آموزش چند جانبه، ارتباط معلمان و مدیران

و اولیا و تعامل آنان با یکدیگر، از راه مدیریت دانش، با یکدیگر به اشتراک گذاشته و توضیح داده شوند. در این صورت، معلمان و مدیران با به دست آوردن بینش و تجربه سازمانی خود یا همکاران، دانش جدیدی خلق می کنند.

شیوه های آموزشی و مدیریتی زیادی وجود دارند که معلمان و مدیران از آن ها استفاده می کنند، اما با ورود متغیرهای مختلف محیطی، از جمله فناوری های ارتباطی، ناچار به نوآوری در آن ها هستند. لذا خلق دانش فضای لازم برای ایجاد ظرفیت هایی را که هنوز در مدارس به وجود نیامده اند، به وجود می آورد. در این فضای تعاملی، که حاصل تأثیر افراد بر یکدیگر است، یادگیری گروهی نقش اساسی خواهد داشت. معلمان و مدیران با راهبردهای متعدد، تجربه ها و تخصص های آموزشی و مدیریتی را به فرایندها و فعالیت های مذکور و برعکس تبدیل می کنند و بدین طریق دانش در سطح مدرسه توسعه می یابد. بخش زیادی از دانش آشکار و نهان موجود در مدارس مانند روش های تدریس و مدیریت، قوانین اداری، شیوه های ارزشیابی و... به دلیل قدیمی بودن، کارایی لازم را ندارند. لذا ضرورت دارد معلمان و مدیران برای ماندن در عرصه رقابت های آموزشی و مدیریتی پیچیده و در حال تغییر سطح جهانی، به خلق و آفرینش دانش روی آورند.

۲. **ذخیره دانش:** لازم است دانش خلق شده در مدارس، به منظور به کارگیری و استفاده مجدد در زمان های دیگر، در محلی مناسب نگهداری شود تا اولاً از بین نرود، ثانیاً دسترسی سریع و آسان به آن ها فراهم باشد. دانش های جدید مانند نحوه برخورد با دانش آموزان سرامد یا متخلف، روش تدریس کارآمد، روش مدیریت اثربخش، مفاهیم درسی جدید و تکمیلی، روش های انگیزشی در دانش آموزان، و روش های جدید مشارکت اولیا در مدرسه، باید در محل های مناسب مانند اذهان معلمان و مدیران، اسناد مکتوب مدرسه، رویه ها و برنامه های مدرسه، و سیستم های الکترونیکی ذخیره و محافظت شوند. همچنین، به منظور کارایی و پویایی، لازم است این روش ها به روزرسانی، طبقه بندی و سازمان دهی، و ارزیابی و پالایش شوند تا امکان استفاده از آن ها مطابق با شرایط و زمان فراهم شود. مدرسه سازمانی یادگیرنده است که دانش ذخیره شده در حافظه آن ذخیره و حسب مورد و زمان به افراد دیگر منتقل می شود.

۳. **تسهیم دانش:** در این مرحله، دانش و اطلاعات مربوط به روش های آموزشی و مدیریتی، قوانین و فعالیت های اداری، وضعیت درسی و خانوادگی اولیا و دانش آموزان، محتوای کتاب های درسی و... با اشتراک گذاری از طریق فرهنگ سازمانی حمایت گر، اعتماد متقابل، رعایت هنجارها و حفظ سرمایه اجتماعی، بین معلمان، مدیران و اولیا مبادله و تسهیم می شود. در تسهیم، مرزهای دانش فردی فرو می ریزند و نوعی همکاری جمعی و گروهی و هویت مشترک شکل می گیرد و همه اولیای مدرسه در تجربه ها، افکار، مهارت ها و تخصص های یکدیگر شریک می شوند و از دانش مشترک بهره می برند. از آنجا که مدارس





# مراقب امتحانی نه، خود کنترلی

بسیاری از فلاسفه و اندیشمندان اجتماعی پاسخ این سؤال را که چرا با وجود تضاد خلق و خواها و منافع فردی، جنگ همه علیه همه در نمی‌گیرد، در موضوع اخلاق یافته‌اند. اخلاق به معنی رعایت حقوق و انتظارات اجتماعی به صورت درونی و از روی میل و تمنا، از دیرباز مورد توجه بسیاری از فلاسفه و اندیشمندان اجتماعی بوده است. هر چند از دریچه‌های متفاوتی به این موضوع نگریسته شده، اما از منظر صاحب‌نظران این حوزه، مهم‌ترین عامل در شکل‌گیری اخلاق، آموزش **خودکنترلی** است که از آن به «خودمختاری» تعبیر می‌شود و **کانت** آن را سرچشمه قانون اخلاق می‌داند. طبق نظراو، در یک نظام اجتماعی انسان‌های خردمند براساس معیارهای درونی شده از قوانین جامعه تبعیت می‌کنند (خرم‌دل، ۱۳۸۷).

انسان‌ها موجوداتی اجتماعی هستند. زندگی دور از جمع و در انزوا برای انسان خواستار رفاه و تمدن نه ممکن و نه میسر است. افراد به‌طور نظام‌دار با خانواده، محیط شغلی، محله، اقوام و... در ارتباط‌اند. ارزشمندی این روابط به آزادی و مسئولیت‌پذیری آن‌ها بستگی دارد. **روسو** در این باره می‌گوید: هر عضو جامعه آزادی خود را به اراده عمومی می‌دهد و در مقابل از حقوق تازه‌ای برخوردار می‌شود. در این روابط، نقش‌هایی شکل می‌گیرند. «نقش» عنوان یا برجسی است که با آن جایگاه و الگوهای رفتاری شخص در جامعه تعیین می‌شود. بر این اساس، قانونمندی‌هایی در سطح روابط اجتماعی وجود دارد. یکی از نقش‌هایی که با نزدیکی فصل امتحانات پررنگ می‌شود، نقش مراقب است که با الگوی عمل‌های خاص خود پایگاه می‌یابد؛ همان که با شماره‌های ۱ و ۲ و... جایگاه فیزیکی‌اش در جلسه تعیین می‌شود.

مراقب در واقع کنترلگری بیرونی است که در مقابل کنترل درونی قرار می‌گیرد. افراد با قدرت کنترل درونی به دنیا نمی‌آیند. این

سیک رهبری رابطه‌مدار دارند و سلسله مراتب فرماندهی در آن‌ها کمتر جایگاهی دارد، لذا تسهیل دانش از طریق شورای مدرسه و معلمان و جلسات انجمن اولیا، راحت‌تر صورت می‌گیرد. با توجه به اینکه در مدارس سخت‌افزار و نرم‌افزارهای فناوری اطلاعات توسعه یافته‌اند، استفاده معلمان و مدیران از این امکانات به روند تسهیم دانش کمک فراوانی می‌کند. ارائه روش‌های جدید مدیریتی و آموزشی، نرم‌افزارهای تازه تدریس و رویه‌های جدید سازمانی و... از جمله مواردی هستند که با استفاده از فناوری می‌توان آن‌ها را بین به همکاران دیگر انتشار داد.

**۴. کاربرد دانش:** دانش نهان و آشکار، فردی و سازمانی، و گذشته و جدید درباره ابعاد آموزش و پرورش، برای اتخاذ تصمیمات و رویه‌های جدید، به نحوی که بتوانند مدرسه را به هدف‌های تعریف‌شده‌اش برسانند، باید مورد استفاده قرار گیرد. دانش درباره روش‌های تدریس و مدیریت، مهارت‌های فردی، اطلاعات دانش‌آموزان، انواع ارزشیابی تحصیلی، وسایل کارگاهی و آزمایشگاهی، دستورالعمل‌های آموزشی و پرورشی و... زمانی ارزشمندند که عیناً در مدرسه تجربه و به کار گرفته شوند تا به اثربخشی و کارایی مدرسه یاری برسانند. همچنین، ضرورت دارد دانش فردی و سازمانی مدیران و معلمان در قالب محصولات و خدمات کاربردی به متقاضیان (مدیران، معلمان دیگر و دانش‌آموزان) عرضه شود. زمانی می‌توان به کاربرد دانش در مدرسه اذعان کرد که کیفیت آموزشی، رشد همه جانبه دانش‌آموزان و تربیت شهروندان خلاق و مفید بهبود یافته باشد. از آنجا که معلمان و مدیران خود مجری و تصمیم‌گیر آموزشی و مدیریتی هستند، این امکان را دارند که دانش فردی و مدرسه‌ای را در زمینه‌های مختلف در کلاس‌ها و مدرسه پیاده و بازخورد آن را مشاهده و به حذف یا تعدیل آن اقدام کنند. مدیریت دانش بدون مرحله کاربرد دانش، اجرا و برقراری این مدل را ناقص و ناموجه می‌سازد.

## منابع

۱. آتشک، محمد و ماهزاد، پریسا (۱۳۸۶). مدیریت دانش: مفاهیم، یافته‌ها، کاربردها، مجموعه مقالات همایش محیط‌های مجازی در هزاره سوم. رودهن.
۲. افراز، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران.
۳. ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۴). مدیریت دانش. فصل‌نامه مدیریت و توسعه. شماره ۲۵.
۴. دانش فرد، کرمان الله و ذاکری، محمد، (۱۳۸۹). «مدیریت دانش». سازمان چاپ و انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. تهران.
۵. محمدی فاتح، اصغر؛ سبحانی محمد صادق؛ محمدی، داریوش (۱۳۸۷). «چارچوب نظری مدیریت دانش». پیام پویا. تهران.
6. Gold, A.H., Malhotra, A., Segars, A.H. "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", Journal of Management Information Systems. (18:1), 2001.
7. Quinn, J. B. , Anderson, p and Finkelstein. S. (1996), "Managing professional intellect of alignment between business and information technology objectives, MIS Quarterly, Vol. 24 No. 1.
8. Hals.Steve. (2001). Dimensions Knowledge and its Management, Available at : www. Insigting. Co. uk.
9. Liebowitz, j. and suen, c.y. (2000), "developing knowledge management metrics for measuring intellectual", journal capital, vol. 1 no. 1.
10. Hasnsen, m.t., nohria, n. and Tierney, t. (1999), "what's your strategy for managing knowledge?" Harvard business review, march-april.



از خودبستگی اتفاق می‌افتد، به این دلیل که به‌طور غیرمستقیم این اندیشه را به دانش‌آموز القای کند که شما قابل اعتماد نیستید.

● **حالتی که فرد خودمختاری داشته و کنترل کم باشد:** سبب می‌شود که شخص نقش خود را به‌صورت مبتکرانه انجام دهد. با توجه به این تفسیر، برای جلوگیری از ایجاد احساس عجز یا سازشکاری در دانش‌آموزان بهتر است مراکز آموزشی در جهت رشد شخصیت آنان اقدام کنند تا بر تعداد مراقبان جلسه امتحانی بیفزایند. یکی از انتقادات اساسی که بر آموزش و پرورش متکی بر حفظیات وارد است، جهت‌گیری‌های شناختی ضعیف است. تأکید زیاد بر نمره و از سوی دیگر، در نظر نگرفتن تربیت به‌عنوان بعدی اساسی در نظام آموزشی، فرصت تربیت شهروندان مسئول را می‌گیرد و شخصیت‌هایی را در جامعه شکل می‌دهد که برای عمل کردن براساس معیارهای جامعه در همه حال به کنترلگر بیرونی نیاز دارند. تا جایی که اگر دانش‌آموزی سر جلسه امتحان حالش بد شود، باید حتماً به همراه یک مراقب جلسه را ترک کند. همین امر اعتماد اجتماعی را به‌عنوان مهم‌ترین عامل «سرمایه اجتماعی» جامعه کاهش می‌دهد.

اگرچه دانش‌آموزان با پیشینه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی متفاوتی وارد مراکز آموزشی می‌شوند، اما بحث ضعف اخلاق بحث امروز و دیروز نیست. مراکز آموزشی، با در اختیار داشتن قشر تربیت‌پذیر، با درک تفاوت میان دانش‌آموزان، و با به‌کارگیری معلمان و مدیران آگاه می‌توانند به تعالی اخلاقی جامعه کمک کنند. بر این اساس **چلبی** معتقد است کم و کیف روابط عاطفی و آرایش آن‌ها در جامعه تا حد قابل ملاحظه‌ای چند و چون نظم اجتماعی و اخلاق اجتماعی را مشخص می‌کند (پیشین). فرصت خوبی است تا کنترل بیرونی را به درون انتقال دهیم و از اتلاف انرژی و وقتی که جز افزایش سرخوردگی، ناسازگاری و از خودبستگی بین دانش‌آموزان نتیجه‌ای ندارد، جلوگیری کنیم.

استعداد ذاتی و مادرزادی نیست، بلکه در روند جامعه‌پذیری کسب می‌شود. به اذعان کارشناسان، امروزه مراکز آموزشی مهم‌ترین نقش را در فرایند جامعه‌پذیری دارند تا جایی که برخی خانواده‌ها برای رفع مشکلات اخلاقی و رفتاری فرزندشان به مدرسه مراجعه می‌کنند. یعنی مراکز آموزشی با شکل دادن خصوصیات نسل آینده می‌توانند جامعه را از مشکلات اخلاقی حفظ کنند.

در همه جوامع افرادی وجود دارند که به کنترلگر بیرونی نیاز دارند، وگرنه بحث مجازات و کنترل اجتماعی به‌وجود نمی‌آید. اما این زمانی است که کاری از عهده درونی کردن ارزش‌ها بر نیاید. **راجرز** در مطالعه‌ای که روی ۷۵ جوان بزهکار انجام داد، اهمیت خودکنترلی را تأیید کرد. او آموزش و پرورش را متهم می‌کند که نتوانسته است این مهم را تعالی بخشد (Becon, 1993). در واقع فرد باید خود را به‌عنوان گرهی در شبکه روابط اجتماعی درک کند. همین امر او را به درک خردمندانه اصول و ارزش‌های جامعه می‌رساند. حال این سؤال مطرح می‌شود که چه عاملی باعث وجود انسان‌های فاقد حس درک محدودیت‌ها می‌شود؛ همان‌هایی که با انتخاب‌هایشان برای خود و دیگران مشکلات و ناراحتی‌هایی به‌وجود می‌آورند.

در یک مقیاس کوچک‌تر شاید بتوانیم مطالب ذکر شده را در یک جلسه امتحان بررسی کنیم. مراقبت نقشی است که اکثر معلمان آن را با اکراه قبول می‌کنند. به این علت که آن‌ها را در تقابل با دانش‌آموزان قرار می‌دهد؛ مراقب فردی است که قرار است تمام حواسش به دانش‌آموزان باشد تا خطایی مرتکب نشوند. حالت‌های زیر با توجه به نوع شخصیت دانش‌آموزان و میزان کنترل به‌وجود می‌آید (چلبی، ۱۳۸۶):

● **حالتی که شخصیت رشد نیافته و کنترل زیاد باشد:** به انحراف از نقش یا سازگاری اجباری منجر می‌شود. ابداع شیوه‌های نوین تقلب یا فریب دادن مراقب امتحان نمونه‌هایی از این دست هستند

● **حالتی که شخصیت رشد نیافته و کنترل کم باشد:** به ناهنجاری منجر می‌شود. همین که مراقب برای لحظه‌ای جلسه امتحان را ترک کند، یا مشغول کاری شود، جلسه امتحان به هم می‌ریزد.

● **حالتی که فرد خودمختاری داشته و کنترل زیاد باشد:**

- منابع
۱. خرم‌دل، نرگس (۱۳۸۷). مسئولیت‌پذیری دانش‌آموزان. پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
  ۲. چلبی، مسعود (۱۳۸۶). در بیان انواع حالات (جزوه درسی جامعه‌شناسی آموزش و پرورش).
  3. Becon, Charles. 1993. Student responsibility for learning. Adolescence, V.28, N.109, 200, 2012.

در تمامی مکان‌هایی که در آن امتحان برگزار می‌شود، اطمینان حاصل کرد.

● در مکان‌هایی که در زمان برگزاری امتحان ممکن است تابش مستقیم آفتاب باعث آزار دانش‌آموزان شود، از پرده مناسب استفاده شود. یا در صورت ناتوانی مالی مدرسه برای خرید پرده در آن زمان، با چسباندن روزنامه به شیشه‌ها، به‌طور موقت این مشکل حل شود.

● محیط امتحان دمایی متناسب با فصل داشته باشد. ضمن آنکه باید به امکان عبور و مرور و گردش هوا در محیط امتحان نیز توجه کرد.

● تا جایی که ممکن است، دانش‌آموزان در کلاس‌ها یا سالن‌هایی که به‌خاطر مجاورت با کوچه، خیابان یا جاده، سروصدا دارند، قرار نگیرند. استفاده غیرضروری از بلندگوی مدارس یا دزدگیر خودروهای داخل محوطه آموزشی نیز باعث ایجاد سروصدا می‌شود.

● از ابتدای سال و هنگام ثبت‌نام، دانش‌آموزان چپ‌دست مشخص و صندلی مناسب آن‌ها تهیه شود تا این دانش‌آموزان هم با آسایش بیشتری امتحان بدهند.

● یک یا چند خودکار و وسایل نوشتن مورد نیاز در اختیار مراقبان قرار گیرد تا در مواردی که دانش‌آموز، به هر دلیلی، خودکار ندارد، با استفاده از وسایل نوشتنی که مراقب به او می‌دهد از اضطراب او کاسته شود.

● بعضی از دانش‌آموزان به‌خاطر اضطراب یا عجله، بدون خوردن صبحانه یا ناهار به سر جلسه امتحان می‌آیند. چنین دانش‌آموزانی اگر قند خونشان پایین نیاید و افت فشار هم پیدا نکنند و حالشان هم به هم نخورد، حداقل در به یاد آوردن دانسته‌هایشان دچار مشکل می‌شوند. چقدر خوب است که مسئولان مدارس با توزیع خوراکی‌های ساده و کم‌هزینه، مانند شکلات یا بیسکویت یا حداقل لیوانی آب خوردن، این مشکل را کمتر کنند. در برخی مدارس، مانند مدارس غیرانتفاعی یا مدارس خاص و هیئت‌امنائی، هزینه این کار، که گمان نمی‌کنم

روزهای امتحانات از مهم‌ترین زمان‌ها در تحصیل دانش‌آموزان هستند. در این زمان است که دانش‌آموز باید دانش خود را در یادگیری دروس نشان دهد و حاصل زحمات چند ماهه یا یکساله خود را دریافت کند. در این میان، زمان و ساعت برگزاری امتحان، حساس‌ترین لحظات این روزها برای دانش‌آموزان است و طبعاً مسئولان مدارس و مراقبان جلسات امتحانی نقش حساسی در چگونگی گذران آن به‌عهده دارند. نقش مراقبان در جلوگیری از تقلب یا تخلف دانش‌آموزان چشمگیر است، اما نباید تصور کرد این تنها وظیفه آن‌هاست. ایجاد و حفظ محیطی آرام و مناسب برای اینکه دانش‌آموزان بتوانند دانسته‌های خود را با آرامش روی برگه‌های امتحانی‌شان منتقل کنند، از دیگر وظایف و نقش‌های مهم مراقبان امتحانات محسوب می‌شود. در این باره توجه به چند نکته مفید به‌نظر می‌رسد:

● تا حد امکان ساعت برگزاری امتحانات باید با توجه به مواردی چون بافت شهری یا روستایی محل سکونت اکثر دانش‌آموزان، فاصله منازل تا آموزشگاه، امکان تردد و حمل‌ونقل در آن ساعت، و سرد یا گرم بودن هوا تعیین شود. نظرخواهی از معلمان و دانش‌آموزان برای تعیین فاصله مناسب و منطقی بین دو امتحان نیز می‌تواند در بهبود عملکرد دانش‌آموزان بسیار مفید باشد. بسیاری از دانش‌آموزان در زمان‌های بین امتحانات به‌صورت جدی درس می‌خوانند.

● محیط برگزاری امتحان باید پاکیزه، تمیز و منظم باشد. پاکیزگی محیط، به‌نحو غیرمستقیم، هم در یادگیری دانش‌آموزان و هم در پاسخ به سؤالات امتحانی تأثیر مثبت خواهد داشت. طبیعی است که راهروها و کلاس‌های آشفته و کثیف تأثیر منفی بر جا خواهند گذاشت. حتی تابلوهای کلاس‌ها یا سالن‌ها و نمازخانه هم قبل از برگزاری امتحانات باید کاملاً پاک شوند.

● روشنایی محیط امتحان نیز موضوع مهم دیگری است که باید به آن توجه کرد. قبل از برگزاری امتحان باید با بررسی لامپ‌های موجود، تعویض لامپ‌های سوخته یا احیاناً اضافه کردن لامپ‌های جدید، از وجود روشنایی مطلوب و یکنواخت

محمد رستمی

دبیر آموزش و پرورش، بروجرد

## برگزاری امتحان

نکاتی که مسئولان برگزاری امتحانات و





چندان هم زیاد باشد، از طریق شهریه دانش‌آموزان و در مدارس عادی هم از بخش سرانه مدارس یا سود فروش فروشگاه‌های مدارس قابل تأمین است.

● زمان برگزاری امتحان برای مراقبان خسته‌کننده و کسدار است. متأسفانه برخی از مراقبان برای قابل تحمل کردن آن در حین مراقبت، با همکاران خود گفت‌وگو و شوخی می‌کنند، با گوشی همراهشان مشغول می‌شوند یا کتاب و مجله می‌خوانند. این کار علاوه بر آنکه امکان تخلف و تقلب برخی از دانش‌آموزان را بیشتر می‌کند، باعث کاهش تمرکز و حواس‌پرتی دانش‌آموزان دیگر هم می‌شود. شاید تهیهٔ صندلی‌های پایه بلند برای نشستن مراقبان، تعویض جای آن‌ها، و نوشیدن آب و چای این خستگی را کمتر و زمان مراقبت را قابل تحمل‌تر کند. بالطبع، خاموش کردن گوشی‌های همراه در حین مراقبت، علاوه بر آنکه امری قانونی و لازم‌الاجراست، نشان‌دهندهٔ احترام ما به دانش‌آموزانی است که فرزند ما محسوب می‌شوند.

● تا جایی که ممکن است با استفاده از نگاه، تذکر ملایم و دوستانه اما محکم و جدی، بردن نام دانش‌آموز و جابه‌جا کردن او، از تخلفات کلامی دانش‌آموز جلوگیری کنید. گرفتن برگهٔ دانش‌آموز یا ثبت تخلف او باید آخرین راه‌حل‌های مشکل باشند. قطعاً درگیری فیزیکی با دانش‌آموز متخلف امری مردود و البته خطرناک است.

● در طول برگزاری امتحان باید با دانش‌آموز رفتاری محترمانه، دل‌سوزانه و مؤدبانه داشت، اما به هیچ‌وجه نباید با دانش‌آموزان - حتی دانش‌آموزان خوب و مؤدب - شوخی کلامی یا فیزیکی کرد. این کار، علاوه بر آنکه دهن شأن معلمی است، باعث سوءاستفادهٔ برخی از دانش‌آموزان و رعایت نکردن مقررات امتحانی از سوی آن‌ها می‌شود و در مواردی هم آن‌ها را عصبی می‌کند.

● گاهی اوقات بعضی دانش‌آموزان در درک سؤال یا سؤال‌هایی دچار مشکل می‌شوند. در صورت نبود دبیر مربوطه، مراقب می‌تواند با پرسش از یک یا چند دانش‌آموز زرنگ، در

فهمیدن سؤال به دانش‌آموزان کمک کند. حتی با رعایت مواردی می‌توان از بعضی دانش‌آموزان خواست آن سؤال را برای دیگر دوستانشان توضیح دهند. تماس با دبیر مربوطه یا دبیران مرتبط دیگر نیز راه‌حل دیگری است که مدیر آموزشگاه می‌تواند به کار گیرد. فراموش نکنیم که جلسهٔ امتحان هم می‌تواند محلی برای یادگیری باشد.

● برای پیشگیری از موارد یاد شده در بالا و اطمینان از وضوح و درستی سؤالات امتحان و استاندارد بودن آن‌ها، بهتر است در هر مدرسه‌ای گروه‌های آموزشی تشکیل شوند و یکی از کارهای آن‌ها بررسی سؤالات امتحانی، قبل از تکثیر، باشد. بدیهی است با برنامه‌ریزی دقیق زمانی، باید این فرصت را پیش از امتحانات برای گروه آموزشی مربوطه فراهم کرد.

● دبیر مربوطه باید با توجه به فاکتورهایی چون ماهیت درس، نوع مدرسه، میزان هوش متوسط دانش‌آموزان و حجم صفحات تعیین شده برای امتحان، زمان لازم برای پاسخ دادن به سؤالات امتحانی را مشخص کند. اختصاص زمان زیاد یا کم برای امتحان، هر دو، زیانبار است. وقت پاسخگویی باید براساس مؤلفه‌های آزمون‌سازی و استانداردهای لازم تعیین شود. اما در هر صورت، بعد از تعیین زمان از سوی دبیر مربوطه، مراقبان موظف به رعایت آن هستند و نمی‌توانند سرخود، آن را کم یا زیاد کنند، مگر در موارد خاصی که رئیس جلسه تشخیص دهد.

● تذکر مکرر زمان باقی‌مانده ضرورت ندارد و باعث بر هم خوردن تمرکز دانش‌آموزان می‌شود. شاید اعلام ۱۵ و ۵ دقیقهٔ پایانی به دانش‌آموزان، کافی باشد. اگر هم در پایان وقت دانش‌آموزی در حال نوشتن دانسته‌هایش بود، سعی کنید وقت کوتاهی به او بدهید تا بتواند نوشتهٔ خود را کامل کند. تا جایی که ممکن است برگه را از زیر دست دانش‌آموز نکشید. جلسهٔ امتحان را با آرامش و با احترام به پایان برسانید. بدیهی است وقت داده شده باید از زمان شروع امتحان محاسبه شود، نه لزوماً ساعت رسمی که برای آن امتحان اعلام شده است.

● در صورتی که صندلی دانش‌آموزی خراب باشد یا جای

## ات‌وچند نکته

راقبان جلسه‌های امتحانی باید بدانند

فرزانه پارسایی

دبیر مدرسه نابینایان دخترانه نرجس، تهران

# لطفاً اجازه بدهید

- محل سکونت؟

- یافت آباد

- چند ساعت در راه بودید؟

- حدود دوساعت

مادر نگاهی پر از درد و رنج روانهٔ چهرهٔ دخترش می‌کند؛ دختری که باید هر روز این مسافت بین دو آباد - از یافت آباد تا سعادت آباد - را طی کند. هیچ نمی‌گوید، اما می‌توان از نگاه پر حرفش خواند که برای حال دخترش در این مسیر و در روزهای سرد و سوزناک زمستان چقدر دل‌نگران است! می‌توان خواند که به فکر است باید از کدام قسمت سفره بردارد و کمک هزینهٔ رفت و آمد این دخترک را جور کند! می‌توان خواند...

بخشی از هر جامعه‌ای را افرادی تشکیل می‌دهند که در یکی از حواس پنجگانه یا اندام‌های حرکتی مشکل دارند، آن‌گونه که گاه به خدمات خاص و ویژه نیاز دارند و گاه فقط نیازمند حمایتی کوچک هستند تا از جامعه کنار گذاشته نشوند و بتوانند در حد توانمندی خویش از زندگی بهره ببرند. این گروه که اصطلاحاً معلولان نامیده می‌شوند، درجهٔ معلولیت‌های خاص و شدت‌های متفاوتی دارند و نیاز هر کدام، به نسبت میزان آسیب‌دیدگی، از فرد دیگر متفاوت است.

نظام آموزشی در گذشته‌ها به این اصل اعتقاد داشت که دانش‌آموزان معلول باید در مدارس ویژهٔ کودکان استثنایی آموزش ببینند، اما بیش از یک دهه است که جامعهٔ جهانی به آموزش فراگیر کودکان استثنایی روی آورده است و اعتقاد دارد که دانش‌آموزان معلول باید در کنار سایر دانش‌آموزان از آموزش برخوردار شوند و این دو قشر، دوران درس و تحصیل را در کنار هم سپری کنند، زیرا قرار نیست در بزرگسالی، هر یک از آن‌ها در جامعه‌ای خاص زیست کنند. لذا ضرورت آشنایی بیشتر کودکان عادی با پدیدهٔ معلولیت و همچنین حضور در جمع و اجتماع برای افراد معلول، ضرورت این مهم را بیشتر می‌کند. یقیناً باور اینکه ۱۰ درصد دانش‌آموزان عادی امروز در آینده والدین فرزندان معلول خواهند بود، توجه به این موضوع را بیشتر می‌کند. بر اساس آمارهای جهانی، حدود ۱۰ درصد از هر جامعه را معلولان آن تشکیل می‌دهند و چه خوب است که دانش‌آموز امروز و آینده ساز فردای این جامعه، از همان کودکی به‌طور ملموس با پدیده

نامناسی داشته باشد، سعی کنید در اولین فرصت ممکن جای دانش‌آموز را تغییر دهید و او را به مکان مناسب دیگری هدایت کنید. همچنین، از قبل دانش‌آموزان را آگاه کنید که خواب کافی در شب قبل از امتحان، پوشیدن لباس و کفش راحت و مناسب در زمان امتحان و استفاده از نوشت‌افزاری که کار با آن‌ها راحت و روان باشد، در عملکرد آن‌ها تأثیر مثبت بسیاری خواهد گذاشت. • اگر دانش‌آموزی به هر دلیلی از دوستان خود، سؤالات امتحان، شما و یا مراقبی دیگر عصبانی شد و صدای خود را بلند کرد، سعی کنید در درجهٔ اول او را آرام کنید نه آنکه شما هم مثل او فریاد بکشید. فراموش نکنید، حفظ آرامش جلسهٔ امتحان مهم‌ترین وظیفهٔ شماست. در این‌گونه موارد و بلکه در همهٔ موارد، در زمان برگزاری امتحانات، برخورد شما باید دوستانه، دلسوزانه و عاقلانه اما در عین حال محکم و باصلابت باشد.

• ضمن حفظ هوشیاری، نباید هر نگاه، حرکت یا حرف زدن دانش‌آموز را تخلف یا تقلب فرض کرد. بعضی از دانش‌آموزان عادت دارند به این‌طرف و آن‌طرف نگاه کنند یا با خودشان حرف بزنند. عده‌ای دیگر هم برای شوخی یا ایجاد تنوع در محیط خشک امتحان این کارها را انجام می‌دهند. در این‌گونه موارد، نباید عکس‌العمل خاصی نشان داد. در صورت نیاز تذکری ملایم کافی است.

• مسئولان برگزاری امتحان باید دانش‌آموزان را که زودتر از جلسه خارج می‌شوند، به بیرون از محیط امتحان هدایت کنند تا سروصدای آن‌ها موجب به هم خوردن تمرکز دیگر دانش‌آموزان نشود.

• متأسفانه در موارد نادری، برخی از مراقبان به‌خاطر دلسوزی و با نیتی انسانی، یا به هر دلیل دیگری، پاسخ برخی از سؤالات را به برخی از دانش‌آموزان می‌گویند یا آن‌ها را در انجام تقلب رها می‌کند. این امر علاوه بر آنکه خلاف عدالت است و ظلم به بقیهٔ دانش‌آموزان محسوب می‌شود، باعث هتک حرمت دیگر همکاران می‌شود و ممکن است آن دانش‌آموزان در امتحانات بعدی یا در جامعه متوقع شوند و با به تمسخر گرفتن قانون و مقررات و بدون تلاش لازم، بخواهند به خواسته‌های خود برسند. در واقع، نتیجهٔ این دلسوزی‌های بیجا، انداختن گرگ‌های تیزدندان به جان جامعه است.

• در پایان امتحان، برخی دانش‌آموزان آرام و بی‌خیال، عده‌ای خوشحال، بعضی غمگین و ناراحت، و افرادی عصبانی و خشمگین هستند. کم نیستند کسانی هم که کتاب یا جزوهٔ خود را پاره می‌کنند. اما باید در طول سال و در حین کلاس‌ها به دانش‌آموزان یاد داد که پایان امتحان به‌معنای پایان همه چیز نیست. دانش‌آموز باید به کمک معلمان و مسئولان مدرسه متوجه اشتباهات و ایرادات خود بشود و برای تصحیح آن‌ها بکوشد. به ناامیده‌های آن‌ها باید امید داد و به خوشحال‌های آن‌ها انگیزهٔ بیشتر. همچنین، در جلسات اولیا و مربیان می‌توان پدران و مادران را آموزش داد تا با رفتار و عملکرد مناسب در ایام امتحانات، زمینهٔ مناسبی برای بهبود شرایط تحصیلی و موفقیت بیشتر فرزندان‌شان فراهم کنند. معلمان نیز می‌توانند با تجزیه و تحلیل نتایج امتحانات و بررسی آماری آن‌ها، از ضعف و قوت کار خود آگاه شوند.



در چنین مواردی که دانش آموز فقط مشکل جسمی دارد و از بهره هوشی عادی برخوردار است، نقش مدیران و معاونان آموزشی برای حضور این دانش آموزان در مدارس عادی پررنگ تر می شود. بی تردید می توان گفت، در هر منطقه آموزش و پرورش تهران می توان مدرسه ای یافت که ورودی اش مناسب باشد تا با ساختن یا قرار دادن سطح شیب دار، فضا را برای معلولان مناسب کرد. اگر کلاس ها در طبقات بالای ساختمان قرار دارند، می توان یکی از اتاق های طبقه همکف را جایگزین آن کرد، می توان...

این ها همان حمایت های اندکی هستند که در دسترس و قابل انجام اند، مدیران بر اساس قانون، به ازای حضور هر دانش آموز معلول می توانند سه دانش آموز را از فهرست کلاس مربوطه کم کنند. اگر این اتفاق بیفتد، معلم نیز با فراغت بیشتری می تواند به امور تحصیل این دخترک و هم نوعانش بپردازد.

وقتی این کودک در کنار سایر دانش آموزان قرار می گیرد، باور می کند که فقط یک تفاوت با بقیه دارد و نباید به لحاظ این تفاوت، محروم و محدود شود و سایر کودکان نیز می آموزند که می توان متفاوت بود، اما با داشته های متفاوت زیست کرد.

شاید این بهترین فرصت برای عملی کردن بسیاری از درس های ارزشی باشد که در کتاب ها به کودکانمان آموزش می دهیم. کمک کردن، توجه به هم نوع، مسخره نکردن دیگران، احترام به حقوق آن ها و... ارزش هایی هستند که سایر دانش آموزان را به طور عملی به چالش می کشند. البته در این بین، نگاه مدیران و معاونان آموزشی بسیار مسئولانه تر خواهد شد. در قبال حضور دانش آموز معلول باید توجه بیشتری داشت تا از خطرهای احتمالی مانند پرت شدن و... آسیب نبیند، اما این دقت و توجه بیشتر و نگاه مسئولانه تر ارزش آن را دارد که در آینده شاهد آن نباشیم که هنوز معلولان از حقوق اولیه زندگی خود محروم باشند.

برای خوب بودن لازم نیست کارهای بزرگ انجام داد، بلکه باید کارهای کوچک را با عشق بزرگ انجام داد. جابه جایی کلاس ها کار کوچکی است اگر بخواهیم و بهانه بزرگی است اگر نخواهیم. از زبان دخترها و پسرهای نشسته بر روی این صندلی ها می گویم: «مدیران محترم، لطفا اجازه دهید در کنار سایرین بنشینم. می خواهیم از با هم بودن لذت ببرم. این کمترین سهم من از زندگی است».

معلولیت آشنا شود. تأثیر این موضوع، برای هر دو گروه دانش آموز سالم و معلول، مفید و سازنده خواهد بود. هدف و شعار اساسی آموزش فراگیر این است: «کودکانی که با همدیگر یاد می گیرند، زندگی کردن با همدیگر را خواهند آموخت».

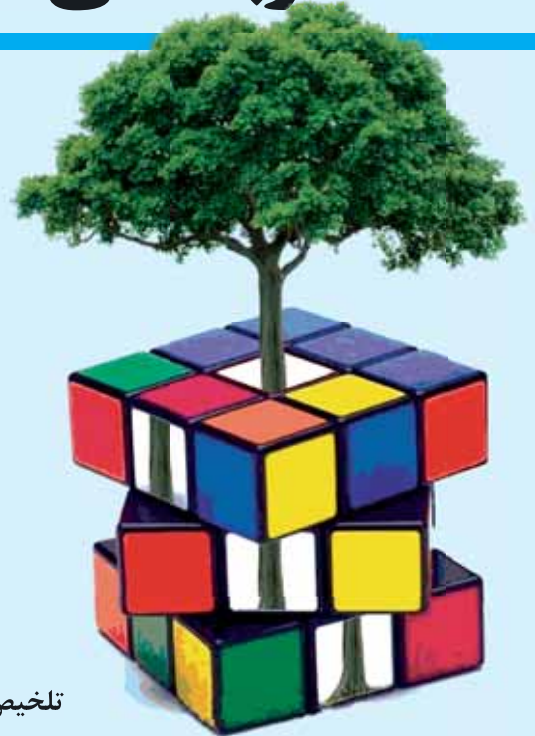
بدون تردید برخورداری از آموزش مناسب از اساسی ترین حقوق هر فرد است، اما افرادی که به دلیل ناتوانی های جسمی و حرکتی برچسب افراد ویژه و گاه فرودست جامعه را می گیرند، احساس تعلق به اجتماع نخواهند کرد و هرگز به سایر حقوق شهروندی خود دست نخواهند یافت. از سوی دیگر، دانش آموزان عادی، حتی اگر در گروه ۱۰ درصدی والدین دارای فرزند معلول قرار نگیرند، از تصمیم سازان جامعه شهری خود خواهند بود که در صورت نداشتن نگرش مناسب از تفاوت آدم ها که اصطلاحاً معلولیت خوانده می شود، کمتر احتمال دارد بتوانند تصمیم گیرندگان خوب و تمام عیاری محسوب شوند و چه بسا بارها و بارها به آزمون و خطا و اتلاف انرژی دچار شوند.

گفت و گوی ابتدای متن که بین مسئول ثبت نام و مادر دانش آموز معلول در تنها مدرسه استثنایی دخترانه دانش آموزان جسمی - حرکتی در کلان شهر تهران صورت گرفته است، این حقیقت انکارناپذیر نظام آموزشی امروز را نشان می دهد که البته به مشکلی بزرگ برای خانواده های دارای فرزند معلول تبدیل شده است. در این مجال فرصتی نیست تا از بستر سازی های اساسی برای حضور دانش آموزان با مشکل جسمی - حرکتی سخن گفت، اما می توان از حمایت های اندکی گفت که به گشایش های بزرگی برای این قشر آسیب دیده خواهد انجامید.

دانش آموز نام برده نمی تواند روی دو پا حرکت کند و باید با ویلچیر جابه جا شود. فاصله خانه تا مدرسه محل زندگی اش کمتر از دو کوچه است، اما ورودی مدرسه نامناسب است! پله نماد بیرونی مشکل این دخترک است و در پس آن اصلی ترین موانع پنهان شده اند. نگرش هریک از اجزای نظام آموزشی هنوز بر این اصل استوار است که باید بین افراد سالم و معلول حصار کشید و آن ها را در مدارس ویژه آموزش داد که اگر غیر این بود، این کودک و هزاران هم نوع او نباید در رنج دیده نشدن، برای خواندن و نوشتن، ساعت های زیادی با تن رنجور و درد دیده در هیاهوی شهر زمان بگذرانند.



# هوش سازمانی و اثربخشی مدیران



تلخیص: سیدرضا صاحبی

می‌بخشند. به این ترتیب، به‌نظر می‌رسد میان عملکرد شغلی مدیران و هوش سازمانی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. در پژوهش «رابطه هوش سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس<sup>۱</sup>» تلاش می‌شود به‌صورت مطالعه موردی و با جامعه آماری هدفمند، وضعیت مدارس مورد نظر از حیث هوش سازمانی و اثربخشی مدیر مطالعه و سهم هر یک تبیین شود. به‌علاوه، تفاوت احتمالی نقش مدیر زن و مرد نیز مورد توجه قرار خواهد گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** هوش سازمانی، کاربرد دانش، تمایل به تغییر، الزام کاری، اثربخشی مدیران

## پرسش پژوهش

وضعیت مدارس از نظر هوش سازمانی و اثربخشی مدیر چگونه است و آیا رابطه معناداری بین این دو متغیر وجود دارد؟ این پژوهش به شیوه توصیفی همبستگی تدوین شده است و به تأثیر مؤلفه‌های هوش سازمانی بر متغیر اثربخشی مدیر با توجه به تفاوت دو جنس مرد و زن، تأکید دارد. جامعه آماری پژوهش شامل همه دبیران (۲۲۶۴ نفر) و مدیران (۱۷۵ نفر) مدارس متوسطه دولتی نواحی سه‌گانه آموزش و پرورش شهر کرمانشاه در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹ بوده است. ابزار پژوهش پرسش نامه است که به‌صورت تصادفی به بخشی از حجم نمونه داده شده است.

## یافته‌ها

یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که میانگین هوش سازمانی مدارس یاد شده در حد قابل توجهی بالاتر از سطح میانگین است. همچنین، میانگین اثربخشی مدیران نیز بالاتر از سطح میانگین است.

برای تعیین رابطه «هوش سازمانی مدارس و ابعاد آن» با «اثربخشی مدیران و ابعاد آن» (از دیدگاه دبیران) از ماتریس همبستگی بهره گرفته شد. نتیجه داده‌های ماتریس بیانگر آن است که هوش سازمانی مدارس و هر یک از مؤلفه‌های آن با اثربخشی مدیران و ابعاد آن رابطه مثبت و معناداری دارد. هر یک از مؤلفه‌های هوش سازمانی (به ترتیب: کاربرد دانش، تمایل به تغییر، اجبار کاری، روحیه، اتحاد و هم پیمانی، سرنوشت مشترک و چشم‌انداز راهبردی)، بیشترین ضریب همبستگی را با متغیر اثربخشی مدیران دارند.

همچنین، هوش سازمانی با هر یک از ابعاد اثربخشی مدیر (رهبری معلمان، اداره امور مدرسه، روابط سازنده با اولیا، یاری رساندن به دانش‌آموزان، مهارت در ارزشیابی و برخورد شایسته با معلمان)، رابطه مثبت و معناداری دارد.

برای تحلیل داده‌ها، رگرسیون متغیرها تدوین شد که براساس آن متغیرهایی که بیشترین سهم را در پیش‌بینی اثربخشی مدیران داشته‌اند، مشخص شوند. ابتدا متغیر «کاربرد دانش» وارد معادله شد. در گام دوم، متغیر «تمایل به تغییر» افزوده شد و در گام سوم «الزام کاری» نیز وارد معادله رگرسیون شد. در نتیجه مشخص شد، کاربرد دانش بیشترین سهم را در اثربخشی مدیران دارد. در

کارآمد ساختن مدارس به‌منظور تحقق اهداف آموزشی، از مهم‌ترین دغدغه‌های نظام‌های آموزشی است. در این راستا، بیش از هر چیز به نقش مدیر و توانایی و اثربخش بودن او توجه می‌شود. تجربه و تحقیقات انجام شده، بر این نقش صحنه می‌گذارد، اما در دو دهه اخیر، مؤلفه‌های اثرگذار دیگری نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند. «هوش سازمانی» و نقش تعیین‌کننده آن، یکی از این مؤلفه‌هاست. هوش سازمانی مفهومی جدید در عرصه ادبیات سازمان و مدیریت است که مشتمل بر ساختار سازمانی، چشم‌انداز راهبردی، تغییرگرایی، نوگرایی، یادگیری، دانش‌افزایی، اتحاد در نیل به اهداف، روحیه کارکنان و توانایی جمعی حل مشکلات با بهره‌گیری از همه ظرفیت‌های سازمان است. هرچند برای مفهوم هوش سازمانی تعریف واحدی ارائه نشده است، اما عناصر مذکور از جمله مهم‌ترین مواردی هستند که نظریه‌پردازان این حوزه از آن یاد کرده‌اند.

از سوی دیگر، مدیران مدارس ضمن رهبری معلمان و ارتباط با دانش‌آموزان و والدین، شرایطی را فراهم می‌کنند که تفکر خلاق تشویق شود، برنامه‌های جدید و مبتکرانه طراحی و اجرا شود و عملکردها ارزیابی شوند. مدیران همچنین از طریق کارگاه‌های آموزشی، گفت‌وگوها و کنفرانس‌ها، و توجه به نشریات حرفه‌ای و تخصصی، سطح کارآمدی خود و کارکنان مجموعه را ارتقا



## 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 خواتموز** (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: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

مجموع، سهم «کاربرد دانش» دو برابر سهم «تمایل به تغییر» و «تمایل به تغییر» دو برابر سهم «الزام کاری»، تبیین‌کننده اثربخشی مدیر هستند.

برای تعیین معناداری تفاوت بین هوش سازمانی مدارس دخترانه و پسرانه و نیز اثربخشی مدیران دو جنس مرد و زن، از آزمون تی گروه‌های مستقل استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد، با ۹۵ درصد اطمینان، بین مدارس پسرانه و دخترانه در متغیر هوش سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین، نتیجه گرفته می‌شود با ۹۵ درصد اطمینان، بین مدارس پسرانه و دخترانه، در متغیر اثربخشی مدیر، تفاوت معناداری وجود ندارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این مطالعه، مؤلفه «کاربرد دانش»، بالاترین ضریب همبستگی را با اثربخشی مدیران نشان داده است. این امر مستلزم کاربرد خلاقانه دانش است.

«تمایل و گرایش به تغییر»، به عنوان مؤلفه هوش سازمانی، رتبه دوم را از جهت میزان رابطه با اثربخشی مدیر نشان داده است. مدیران آموزشی باید تغییرات را به منزله چالش برای بهسازی مدارس تلقی کنند.

«سرنوشت مشترک» نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های هوش سازمانی است که در حد متوسطی با اثربخشی مدیران همبستگی دارد. هوش سازمانی مدارس دخترانه و پسرانه هر دو از میانگین بالاترند، با این توضیح که میانگین هوش سازمانی مدارس دخترانه از مدارس پسرانه بیشتر است.

در اثربخشی مدیران، تفاوت معناداری بین مدیران زن و مرد وجود ندارد.

### پیشنهاده‌ها

- ایجاد فرصت و امکانات برای معلمان به منظور ارتقای دانش و مهارت و کارایی و در نتیجه بالا رفتن هوش سازمانی و تلاش برای شکوفایی استعداد دانش‌آموزان.
- ایجاد بینش و چشم‌انداز هدف مشترک توسط مدیر، به گونه‌ای که همه به تغییر و نوآوری و بهبود گرایش نشان دهند.
- استفاده از نظر همه عوامل برای تدوین اهداف آموزشی و ایجاد حس جمعی در تلاش برای رسیدن به اهداف یاد شده.
- تنظیم برنامه عملیاتی توسط مدیران و زمینه بروز خلاقیت برای همگان.
- ایجاد سازمان‌های هوشمند؛ زیرا این سازمان‌ها با صرف انرژی و منابع کمتر، سریع‌تر به مقصد می‌رسند. لذا نظام آموزشی باید براساس مؤلفه‌های هوش سازمانی، به تقویت این ابعاد در سازمان‌های آموزش و مدارس اقدام کند.

### پی‌نوشت

۱. این خلاصه پژوهش از مقاله «رابطه هوش سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس» نوشته آقایان بیژن عبداللهی و رضا حیدری فرد تهیه شده است که در فصل‌نامه «نوآوری‌های آموزشی» به شماره ۵۰ سال سیزدهم تابستان ۱۳۹۳ به چاپ رسیده است.

# معرفی کتاب



**تئوری‌های مدیریت و رهبری**  
نویسندگان: دکتر عباس خورشیدی، دکتر حسین ذوالفقاری

ناشر: یسپرون (۶۶۴۱۵۰۰۲-۰۲۱)  
سال نشر: ۱۳۹۲

قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان

دانش مدیریت و رهبری سازمانی یکی از وظایف ضروری و حیاتی مدیر تلقی می‌شود و در اثربخشی و بهره‌وری سازمان نقش ارزشمندی دارد.

این کتاب، مجموعه‌ای جامع از تئوری‌های مدیریت و مشتمل بر چهار فصل است: مدیریت و رهبری؛ تئوری‌های مدیریت و رهبری، مدیریت و رهبری در هزاره سوم؛ و مدیریت و رهبری استراتژیک.



**راهنمای عملی پژوهش در عمل**

نویسنده: دکتر اقبال قاسمی پویا

ناشر: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش  
(۶۶۴۸۰۴۹۱-۰۲۱)

سال نشر: ۱۳۸۹

قیمت: ۲۸۰۰ تومان

پژوهش در عمل نوعی تحقیق است که توسط خود افراد درگیر در موضوع و برای حل یا کاهش آن انجام می‌گیرد. عمل، محور اساسی در این نوع تحقیق است. در این روش هم پژوهشگر درگیر موضوع پژوهش است و هم موضوع پژوهش به عمل فعلی پژوهشگر مربوط است.

این کتاب به‌ویژه برای استفاده افراد علاقه‌مند به برنامه معلم پژوهنده و نیز دست‌اندرکاران مسائل تربیتی و اجتماعی تألیف شده است و می‌تواند در پژوهش و حل مسائل آن‌ها در عرصه‌های گوناگون آموزشی و اجتماعی مفید باشد.



## برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

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

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی: [www.roshdmag.ir](http://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 پستی:

شماره فیش بانکی:

مبلغ پرداختی:

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

امضا:

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

♦ وبگاه مجلات رشد: [www.roshdmag.ir](http://www.roshdmag.ir)

♦ اشتراک مجله: ۱۴-۷۷۳۲۹۷۱۳/۷۷۳۲۵۱۱۰/۷۷۳۲۶۶۵۶-۰۲۱

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

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