

رشد مدیریت مدرسه ۱۱۰

فصل نامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، مشاوران و مربیان مدارس
دوره چهاردهم - شماره ۱ - پاییز ۱۳۹۴ - صفحه ۶۲۰ - ۱۵۰۰ - آریال



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

مدیر مسئول:

محمد ناصری

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و کارشناسی:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، دکتر فرحناز حدادی

دکتر محمدعلی شامانی، ابراهیم اصلانی

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

افسانه طباطبایی

طراح گرافیک: سیدحامد حسینی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۶۶

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۸۳۹۱۷۸ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

پایان نگار: modiriat@roshdmag.ir

پایامک: ۳۰۰۸۹۹۵۱۷

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: ۷۷۳۳۶۶۵۶ -

شمارگان: ۱۵۰۰۰ نسخه

چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

- سر آغاز / فصل نامه رشد مدیریت مدرسه سلام می کند! / ۲
- علمی - کاربردی / مدیریت و رهبری در مدارس امروز ایران / دکتر حیدر تورانی / ۴
- بهداشت و سلامت روان / از کدام فضیلت آغاز کنیم؟ / نفیسه محمدزاده / ۱۰
- خاطره / همزیستی / سیده زینب عظیمی / ۱۱
- گفت و گو / مدیران و هدایت معلمان به نوآوری / نصرالله دادار / ۱۲
- علمی - کاربردی / ۱ + ۲۰ / نفیسه عبداللهی فرد / ۱۸
- معرفی نشریه / یک فصل نامه معتبر بین المللی / ۲۰
- علمی - کاربردی / یک مدرسه متفاوت / ابراهیم اصلانی / ۲۰
- تجربه های مدیریتی / تو استخدا می! / زهرا اربابیان / ۲۳
- بهداشت و سلامت روان / مسئولیت پذیری اجتماعی و منبع کنترل / زهرا کمشی کمر / ۲۴
- علمی - کاربردی / چگونه کلاس را مدیریت می کنید؟ / دکتر اشرف السادات شکر باغانی / ۲۶
- گفت و گو / دانش آموزان و مدرسه صالح / انلدار محمدزاده صدیق / ۲۸
- تجربه های مدیریتی / نقش تربیتی سرپرست مدارس شبانه روزی / علی بهزادی فر / ۳۱
- گفت و گو / هم تیمی با دانش آموزان / امیر قدمی / ۳۲
- کتابخانه مدیریت مدرسه / مدل های کلیدی مدیریت / شهلا فهیمی / ۳۴
- راهبردهای نوآورانه / به سوی نظام مدیریت آموزشگاهی ایران! / دکتر علی خلخالی / ۳۵
- بهداشت و سلامت روان / زندگی یک اتفاق نیست! / دکتر محمدعلی شامانی / ۳۷
- تجربه های مدیریتی / یادداشت های یک مدیر بسیار ایده آل! / دکتر مرتضی مجدفر / ۳۸
- پژوهش در مدرسه / از این راه ... / منوچهر نوری / ۴۴
- کتابخانه مدیریت مدرسه / درس های فنلاندی / ۴۵
- علمی - کاربردی / اثر پیگمالیون چیست؟ / محمد عابدی موحد / ۴۶
- تجربه های مدیریتی / صف / عزیز کریمی کیمنه / ۴۸
- تجربه های مدیریتی / مدیریت بحران در حیاط مدرسه / فاطمه پازوکی / ۴۹
- پژوهش های مدیریتی / IQ یا EQ؟ / سیدرضا صاحبی / ۵۰
- تجربه های مدیریتی / رشد در تابلو اعلانات مدرسه ما / خدیجه ماهری / ۵۱
- علمی - کاربردی / مدرسه سالم چه ویژگی هایی دارد؟ / بهروز خویشی، صفاکبری / ۵۲
- چشم انداز / که فرهنگ آرایش جان بود / علی اکبر قاسمی گل افشانی / ۵۶
- محیط زیست / محیط زیست و آموزش و پرورش / احمد اندوز / ۵۸
- پیام معاون به مدیر / من باور شما هستم! / رقیه رضانی / ۶۱
- تجربه های مدیریتی / ناخن گیر / محمد نعمتی / ۶۲
- با همراهان / ۶۴

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

● مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. ● مقاله های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن ها باشد. چنانچه مقاله ای را خلاصه می کنید، این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه از نوشته های کاربردی و مبتنی بر تجربه های مستندسازی شده مدرسه ای استقبال می کند. ● مقاله ها، باید یک خط در میان، بر یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته یا ماشین شود. ● نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول ها، نمودارها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود. حجم مقاله بیش از ۲۰۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، با پدید آورندگان آثار است. مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، بازگردانده نمی شوند.



فصل نامه «رشد مدیریت مدرسه»

سلام می کند!

L سال تحصیلی جدید را با اولین شماره از فصل نامه رشد مدیریت مدرسه آغاز می کنیم و بدین وسیله صمیمانه ترین سلام و احترام را خدمت شما مخاطبان شریف مجله، به ویژه شما مدیران، معاونان، مربیان و مشاوران مدارس، تقدیم می نماییم. اگر چه در هر فصل یک بار میهمان مدرسه شما هستیم، تلاش می کنیم با اثرگذاری بیشتر خلأ ماهنامه بودن مجله را احساس نکنید. از طرفی هم، وقت کافی خواهید داشت تا همه مطالب فصل نامه را در فرصت مناسب مطالعه کنید. اگر چه همین اندازه دانش کافی است که بهتر از این عمل کنیم لکن به تغییر در رفتارمان نیاز داریم که بخش زیادی از آن مرهون و متوجه تلاش ها و نگرش های ماست. وقتی دانسته های ما نتواند نگرش و رفتارمان را تغییر دهد، بی فایده و غیر مؤثر است. برای حرفه ای شدن به دانسته های مناسب و اثربخش نیاز داریم. وقت آن است که به جای تماشاگران تغییر، عاملان تغییر در مدرسه مان باشیم و به تغییر و بهبود مستمر بپردازیم. این شماست که با انگیزه بهتر شدن اثربخشی مطالب مجله را افزایش می دهید و الهام بخش معلمان و کارکنان مدرسه تان می شوید و ما نیز با این رویکرد، فصل نامه امسال را قلم می زنیم.

بیاییم نه خوش بین باشیم و نه بدبین؛ نه در تابلوی سفید نقطه سیاه را ببینیم و نه در تابلوی سیاه نقطه سفید را، بلکه ساختارشکن باشیم و تمایزات را ببینیم. روش های عادت شده کهنه و نارس و ناکارآمد را کنار بگذاریم. گرچه ایده های نوآفریدن خوب است لکن چگونه از ایده های کهنه خلاص شدن هم نکته ای است مهم که باید به آن توجه داشته باشیم.

برای غنا بخشیدن هر چه بیشتر و کاربردی تر کردن مطالب فصل نامه به دست نوشته ها و خاطرات و تجارب ارزنده شما مدیران، معاونان، مربیان و مشاوران مدارس نیازمندیم. از شما دوستان عزیز و همراه می خواهیم که علاوه بر ارسال خاطرات و تجارب برجسته، با توجه به عناوین و سرفصل های ذیل مقالات علمی، کاربردی و ترویجی خود را نیز برای ما ارسال فرمایید. **J**

سرفصل‌ها و عناوین محتوای فصل‌نامه‌ رشد مدیریت مدرسه به منظور ارائه‌ مقالات از سوی علاقه‌مندان

سرفصل	شرح
● تحول آفرینی و راهبردهای نوآورانه	پرداختن به نوآوری و تحول آفرینی به مثابه تغییرات بنیادینی که موجب می‌شود آموزش و پرورش به عنوان سازمان یادگیرنده کارآتر و اثربخش‌تر شود، و کمک به عبور از وضعیت سنتی مدیریت به وضعیت نوین در قالب مدیریت تحولی و جهادی
● مدیریت و رهبری آموزشی در مدارس امروز و فردای ایران و جهان	آشنایی مدیران با مسائل و چالش‌ها و دغدغه‌های مدیریتی و نیز فرصت‌ها و مسائل مدیران مدارس کشورهای دیگر به ویژه کشورهایایی که وضعیت آن‌ها مشابه کشور ماست، با تأکید بر حفظ توانمندی‌ها و هویت ملی، انقلابی و دینی ما
● مقالات علمی و کاربردی با تأکید بر ایجاد نگرش مثبت و افزایش مهارت‌های ارتباطی مدیران	ارائه مطالبی متناسب با مسائل و دستاوردهای روز مدیران مدرسه و حوزه‌های گوناگون تعلیم و تربیت به‌ویژه برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، مدیریت کیفیت، مدیریت مالی، اقتصاد مدیریتی و بهبود فرایندهای آموزشی، پرورشی و اداری و تصحیح کج‌فهمی‌ها و بدفهمی‌های موجود در برنامه‌های جاری و آتی مدارس
● سبک زندگی اسلامی- ایرانی	تبیین چیرستی سبک زندگی اسلامی- ایرانی و معرفی معیارها و شاخص‌های آن مبتنی بر رهنمودهای مقام معظم رهبری، نقشه‌ مهندسی فرهنگی کشوری و مبانی نظری تحول بنیادین، سند تحول و برنامه درسی
● بهداشت و سلامت، محیط زیست، امنیت و سفرهای آموزشی	پرداختن به مسائل اجتماعی، اهمیت سلامت جسم و جان و محیط زیست (در قالب طرح مدارس دوستدار محیط زیست) و اقدام برای بردن دانش‌آموزان به فضای آزاد و آموختن زیر آسمان کبود و خورشید تابان
● مدیران مدارس- پژوهش مدرسه‌ای و یادگیری بر بنیاد کار	پژوهیدن و درک روش‌های پژوهش محور، حل مسئله، مطالعات میدانی و مسئله محور و نیز درک رهیافت‌ها و روش‌های یادگیری بر بنیاد کار و اقدام‌پژوهی‌های انجام شده توسط مدیران
● نکته‌ها و ظرایف مدیریتی با استناد به محیط یادگیری و مدیریت مدرسه در برنامه درسی ملی	مطالب ظریف و کوتاه و کاملاً کاربردی درباره راه‌های توسعه و تقویت خلاقیت و نوآوری، ایجاد شور و نشاط در مدیران، دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان و گسترش روحیه تعهد و امید به آینده و اهمیت دادن به ارتباط با معلمان، والدین و دانش‌آموزان.
● پیام مدیران، معاونان، معلمان و مسئولان آموزش و پرورش با نگاهی نقادانه و پیشنهادی به آموزش و پرورش کشور	مطالبی ناظر بر تجارب، شکوه‌ها و نگرانی‌ها و مشکلات و مسائل کاری آنان که بیشتر خود مدیران آن‌ها را تدوین می‌کنند.
● مستندسازی تجربه‌های مدیران مدارس به‌ویژه در زمینه نوآوری‌های آموزشی	ارائه تجارب مکتوب و مصور مدیران مدارس؛ به نحوی که مورد استفاده آیندگان و قابل انتقال به دیگران باشد.
● پژوهش‌های مدیریتی	معرفی خلاصه پژوهش‌هایی که در حوزه مدیریت، کلاس درس و معلمان انجام می‌شود (فصل‌نامه‌های علمی، پژوهشی)
● آشنایی با شبکه‌های اجتماعی و فضاهای مجازی دانش و علمی تحت وب	معرفی شبکه‌های اجتماعی، علمی و پژوهشی موفق و نیز روش‌های ورود به این شبکه‌ها و جست‌وجوی علمی جهت یادگیری بهتر
● معرفی برنامه‌ها و طرح‌های مدیریتی و کیفیت‌بخشی آموزش و پرورش	این طرح و برنامه‌ها مشمول برنامه تعالی مدیریت مدرسه، المپیادهای ورزشی، بودجه‌ریزی عملیاتی و ... می‌شود.
● بهداشت روانی مدیران	پرداختن به موضوعات مربوط به کنترل استرس، شیوه‌های برخورد با مسائل و بحران‌ها، حفظ نشاط و سرزندگی و ...
● مدیر و خانواده	روش‌های آموزش توسعه ارتباط والدین با مدارس و به ویژه معلمان و پاسخ‌گویی به این پرسش که چرا مدارس والدین را به اندازه کافی به حساب نمی‌آورند.
● مدیران و مسائل دانش‌آموزان	آموزش روش‌های حل مسائل دانش‌آموزان و فنون مواجهه با آن‌ها
● معرفی کتاب، کتاب‌خوانی، منابع، وبگاه، وبلاگ و فیلم‌های مدیریتی و آموزشی	معرفی منابع به روز و مناسب برای مدیران



مدیریت و رهبری در مدارس امروز ایران

دکتر حیدر تورانی
عضو هیئت علمی پژوهشگاه
مطالعات آموزش و پرورش

سرآغاز

«دوران تحول، دوران زوال مدیریت رئیس‌مآبانه و رواج رهبری تحولی در مدارس است. این مقاله درآمدی بر شیوه مدیریت و رهبری برای تحقق و تعمیق برنامه‌های تحول بنیادین در مدارس کشور است؛ این که مدارس امروز را چگونه رهبری کنیم تا بتوانیم به آرزوهای مدرسه در چشم‌انداز ۱۴۰۴ - که بسیار آرمانی است - جامه عمل بپوشانیم. بر پایه این چشم‌انداز، مدرسه جلوه‌ای است از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرضه خدمات و فرصت‌های

اشاره

در این شماره به درآمدی بر شیوه مدیریت و رهبری مدرسه برای تحقق و تعمیق برنامه‌های تحول بنیادین در مدارس کشور پرداخته شده است و در شماره بعد به شرح و بسط مصادیق اصلی و عمده آن اهتمام خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحولی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت مشارکت‌جو.



● دارای پیوند مؤثر با موضوعات و مسائل جامعه در مقیاس محلی، منطقه‌ای و ملی با حضور فعال در حیات اجتماعی (سند تحول بنیادین، فصل چهارم).

مروری بر وضعیت موجود نظام آموزش و پرورش کشور و مشکلات آن نشان می‌دهد که با ادامه روند کنونی و حتی انجام تغییرات جزئی، دستیابی به نظام آموزشی پویا و متحول در راستای چشم‌انداز بیست ساله کشور بسیار دشوار خواهد بود. در این مسیر با نارسایی‌ها و مشکلات و موانع بسیاری روبه‌رو هستیم؛ مشکلاتی مانند ضعف نظام مدیریتی، تمرکزگرایی، بوروکراسی اداری، نبود هماهنگی و مشارکت میان بخش‌های تشکیل‌دهنده نظام آموزشی، کم‌اهمیت بودن اجرای تحقیقات آموزشی و کاربست آن‌ها در سطوح مختلف تصمیم‌گیری، نارسایی در برقراری عدالت آموزشی، وجود فرهنگ سازمانی طایفه‌ای، سنتی و بسته حاکم بر نظام آموزش و پرورش، فقدان نظام نظارتی مناسب و علمی، اعتبارات ناکافی، پایین بودن جایگاه معلم به لحاظ آموزشی، مالی و معیشتی، کمبود فضا و تجهیزات آموزشی و... از جمله عوامل بازدارنده دستیابی به چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ است. **(امام جمعه و ملایی نژاد، ۱۳۸۶)**

ادامه روند موجود در درون و بیرون نظام آموزشی، به‌ویژه در حوزه مدیریت و رهبری، واکنش‌های سریع و سلسله‌واری را شکل خواهد داد که با گسترش دامنه هر یک و همگرا شدن و به هم پیوستن آن‌ها، در افق زمانی نه چندان دور، بنیادهایی از نظام آموزشی بنا خواهد شد که به ناچار با تحولات سریع و عمیق پیرامون خود سازگاری بیشتری نشان خواهند داد. این در حالی است که دستیابی به اهداف چشم‌انداز، ما را بر آن می‌دارد تا با برنامه‌ریزی هوشمندانه در جهت تحول و نه همگام با تغییرات ناخواسته بلکه مؤثر بر آن‌ها، برای هدایت آن گام برداریم. در این راستا یکی از اساسی‌ترین موضوعات برون رفت از آینده‌ای مبهم، علاوه بر داشتن برنامه جامع تحول بنیادین، برخورداری از نظام مدیریت و رهبری تحولی در سطوح کلان به‌ویژه مدارس، برای ساماندهی حرکت تحول در جهت ساختن تمدن بزرگ اسلامی-ایرانی است.

اهمیت و ضرورت رهبری تحولی در مدرسه

اهمیت نقش مدیران و وظایف و کارکردهای آنان در مدارس مشهود است، لیکن امروزه تأکید عمده‌ای بر نقش رهبری آنان می‌شود. به اعتقاد **هال**^۱ (۱۹۹۷) وجه تمایز رهبری از مدیریت این است که رهبری موجب اعمال نفوذ می‌شود؛ یعنی افراد دیدگاه و سلیقه خود را بر اساس دیدگاه و سلیقه افراد تغییر می‌دهند. در حالی که مدیریت تنها بدان معنی است که زیردستان را وادار می‌کند که نظرات و سلیقه خود را برای خود نگه دارند و آن‌ها را در حالت بی‌تکلیفی نگه می‌دارد (به نقل از فودازی، ۱۳۸۹). مدیران تأکید زیادی بر ثبات رویه‌ها و کارایی دارند و به برنامه‌ریزی،

تعلیمی و تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان براساس نظام معیار اسلامی، در چارچوب فلسفه و رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران که دارای ویژگی‌های زیر است:

● تجلی‌بخش فرهنگ غنی اسلامی و انقلابی در روابط و مناسبات با خالق، جهان خلقت، خود و دیگران «به‌ویژه تکلیف‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، کرامت نفس، امانت‌داری، خودباوری، کارآمدی، کارآفرینی، پرهیز از اسراف و وابستگی به دنیا، همدلی، احترام، اعتماد، وقت‌شناسی، نظم، جدیت، ایثارگری، قانون‌گرایی، نقادی و نوآوری، استکبارستیزی، دفاع از محرومان و مستضعفان و ارزش‌های انقلاب اسلامی»

● نقطه اتکای دولت و ملت در رشد، تعالی و پیشرفت کشور و کانون تربیت محله

● برخوردار از قدرت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در حوزه‌های عملیاتی در چارچوب سیاست‌های محلی، منطقه‌ای و ملی

● نقش‌آفرین در انتخاب آگاهانه، عقلانی، مسئولانه و اختیاری فرایند زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی دانش‌آموزان براساس نظام معیار اسلامی

● دارای ظرفیت پذیرش تفاوت‌های فردی، کشف و هدایت استعدادها متنوع فطری و پاسخ‌گویی به نیازها، علایق و رغبت دانش‌آموزان در راستای مصالح و چارچوب نظام معیار اسلامی

● یادگیرنده، کمال‌جو، خواستار تعالی مستمر فرصت‌های تربیتی، تسهیل‌کننده هدایت یادگیری و تدارک بیننده خودجوش ظرفیت‌های جدید در خدمت تعلیم و تربیت

● خودارزیاب، مسئول و پاسخگو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی

● تأمین‌کننده نیازهای فردی و اجتماعی و محیط اخلاقی، علمی، امن، سالم، بانشاط، مهرورز و برخوردار از هویت جمعی

● برخوردار از مربیان دارای فضایل اخلاقی و شایستگی‌های حرفه‌ای با هویت یکپارچه توحیدی براساس نظام معیار اسلامی

● مبتنی بر رویکرد مدیریتی نقدپذیر و مشارکت‌جو

● متکی بر ارکان تعلیم و تربیت و بهره‌مند از ظرفیت عوامل سهیم و مؤثر و مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان با تأکید بر مربیان دانش‌آموزان و خانواده

● برخوردار از بهره فناوری آموزشی در سطح معیار، با توجه به طیف منابع و رسانه‌های یادگیری (شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات)

● دارای ظرفیت تصمیم‌سازی برای نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی

● دارای تعامل اثربخش با مساجد و دیگر نهادها، مراکز مذهبی و کانون‌های محلی نظیر فرهنگ‌سراها، کتابخانه‌های عمومی، و برخوردار از ارتباط مستمر و مؤثر با عالمان دینی، صاحب‌نظران و متخصصان

- ساختارها را برای تسريع مشاركت در تصميم گيری توسعه می دهد.

او معتقد است كه تنها رهبران تحولی قادر به ایجاد چنین شرایطی هستند. رهبران تحولی كاركنان را برای عملکرد و رای انتظارات ترغیب می کنند (باس^۸، ۱۹۸۵) و این قابلیت از نقش انگیزشی بسیار بالای آن ها ناشی می شود. همچنین برقراری ارتباطات و مبادلات با کیفیت با كاركنان از قابلیت های دیگر و بسیار مهم رهبران تحولی است. در ظهور الگوی رهبری تحولی عوامل مختلفی نقش دارند كه عمده آن ها عبارت اند از:

۱. انجام تغییر و اصلاحات در نظام های آموزشی

۲. تلاش برای بهبود مستمر

۳. خودگردانی و خود كنترلی

۴. مدیر، عامل تغییر نه شاهد تغییر

۵. تقاضا برای پیشرفت تحصیلی و پاسخگویی نظام های آموزشی بنابراین، آموزش و پرورش یکی از اساسی ترین نهادهای انسان ساز، تمدن آفرین و حیات بخش نظام فرهنگی است و تأثیر مهم آن در توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه بر کسی پوشیده نیست. اهمیت این نهاد از این روست كه، از بالاترین میزان عناصر فرهنگی برخوردار است و فرهنگ بیشترین سهم را در معماری آن دارد. بدیهی است كه این نهاد تحول آفرین، بدون مدیریت و رهبری تحولی در مدرسه نمی تواند به اهداف خود دست یابد و نقش مؤثر خویش را در مسیر انتظارات ترسیم شده در سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایفا كند.

مبانی تربیتی مدیریت و رهبری

در مدارس جمهوری اسلامی ایران

نظام آموزشی هر جامعه ای به تناسب فلسفه حاكم بر آن به وجود می آید تا افراد را برای دستیابی به آرمان ها و اهداف مورد نظر خود تربیت كند. مأموریت یا دلیل وجودی نظام آموزشی بیانگر ارزش ها، آرزوها و فلسفه وجودی این نظام است. فلسفه حاكم بر هر جامعه، آرمان ها و اهداف آن را تعیین و مسیر حرکتش را ترسیم می نماید. فلسفه تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران و رهنامة آموزش و پرورش، تصویری متفاوت با آنچه در جهان امروزی از انسان و نقش او و نیز مفاهیم توسعه و نظیر آن، ترسیم می شود، ارائه می دهد. در این فلسفه، آموزش دارای ماهیتی غایتمند و جهانی است و خدا در رأس یا كانون هستی قرار دارد. مبانی انسان شناختی تعلیم و تربیت هم، انسان را دارای فطرت می داند. در تربیت اسلامی، عمل، شكل دهنده هويت آدمی است. همچنین، انسان ها صاحب كرامت و رشد یابنده اند و قابلیت دریافت علم را دارند. تربیت اسلامی انسان ها را مجبور نمی انگارد بلكه آن ها را موجوداتی دارای آزادی و اراده و اختیار می داند. ابزارها و منابع شناخت آدمی متعدّدند. معیار اعتبار علم، مطابقت با واقع است. علم با نیازهای آدمی متناظر است و ویژگی های پویایی دارد. نهایت ارزش شناسی در حوزه تعلیم و تربیت رهنمودن انسان به اثبات توحید است. طبیعت دارای ارزش ابزاری و آیه ای توأمان است. عدالت اساسی ترین ارزش اجتماعی و زیبایی ارزش جامعه است.

سازماندهی، بودجه ریزی و ارزشیابی و نظارت می پردازند اما رهبران به دنبال تغییر، تحول و اثربخشی هستند. این دو لازم و ملزوم یکدیگرند لیکن مدیران موفق افرادی هستند كه از قابلیت های رهبری، یعنی نفوذ در دیگران و هدایت آنان در دستیابی به اهداف، استفاده می کنند (پهرنگی، ۱۳۸۱). چنانچه بوش^۲ (۲۰۰۸)، عصر حاضر را عصر گذار از مدیریت به الگوی رهبری تحولی می داند و معتقد است كه این مفهوم با موضوع اثربخشی ارتباط نزدیکی دارد. ناگفته نماند كه الگوی رهبری تحولی، پارادایم و گفتمان رو به اوجی است كه در راستای الگوی رهبری آموزشی در جهان مطرح گردیده است. اولین بار در سال ۱۹۷۹ **ادمرندز** از الگوی رهبری آموزشی نام برده است (لی^۳، ۲۰۰۵).

اوج الگوی رهبری آموزشی، همان نظارت و راهنمایی تعلیماتی است. این الگو با نیازهای بلندمدت و ماهیت پیچیده و حساس نظام آموزشی امروز چندان همخوانی ندارد؛ چرا كه مدیر در نقش رهبر آموزشی مهارت فنی زیادی دارد اما مهارت های انسانی و ادراکی او زیاد نیست. بر این اساس، او نمی تواند منادی تغییرات باشد؛ چون پیوسته به درون سازمان و نظام آموزشی می اندیشد. رهبرانی كه از الگوی رهبری آموزشی استفاده می كنند، نمی توانند متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی، نگرش ها، عقاید و ادراكات كاركنان را دستخوش تغییر كنند (زین آبادی، ۱۳۸۸ به نقل از بوناروز، ۲۰۰۶، لیت وود^۱ ۱۹۹۹ و لی^۲ ۲۰۰۵) و لذا موجب انفعال، كاهش خلاقیت و ابتكار افراد خواهند شد. اینجاست كه الگوی رهبری آموزشی يك پارادایم رو به زوال و ناكارآمد قلمداد می شود و الگوی رهبری تحولی به عنوان مناسب ترین مكمل آن معرفی می گردد (همان).

تسك و اشنايدر^۴ (۱۹۹۹) اظهار می دارند كه وجود چالش هایی مانند تغییر در خط مشی ها و رویه های آموزشی، تغییر و تحول مداوم هنجارها و ارزش های جامعه، افزایش رقابت و مشاركت بخش های خصوصی مدیران را ملزم به ایفای نقش مؤثر رهبری نموده است. بررسی الگوهای رهبری، یکی از موضوعات مهم در بحث های مدیریتی است و الگوهای رهبری آموزشی، رهبری اخلاقی، رهبری مشاركتی، رهبری فرانونین، رهبری اقتضایی و رهبری تحولی از آن جمله اند اما آنچه كه امروزه به عنوان الگوی رو به رشد مطرح شده، الگوی رهبری تحولی^۵ است.

بوناروز به نقل از **هالووی**^۶ (۲۰۰۶) معتقد است رهبری تحولی فرایندی است كه بر اساس آن رهبر اهداف سازمانی را به بهترین وجه با سطوح انگیزش، اخلاقیات، وجدان، تعهد و پیوندجویی كاركنان پیوند می دهد. بوش^۷ (۲۰۰۷) به نقل از **لیت وود**^۸ (۱۹۹۴) معتقد است كه الگوی رهبری تحولی كاركردهای زیر را دارد:

- چشم انداز سازمان را ترسیم می كند.
- اهداف دستیابی به چشم انداز را مشخص می كند.
- محرک های هوشمندانه برای دستیابی به اهداف فراهم می كند.
- حمایت های فردی را پیشنهاد می كند.
- بهترین مدل های عملیاتی و مهم ترین ارزش های سازمانی را ترسیم می كند.
- بالاترین انتظارات عملکردی را نشان می دهد.
- فرهنگ سازمانی مناسب خلق می كند.

مروری بر وضعیت موجود نظام آموزش و پرورش کشور و مشکلات آن نشان می‌دهد که با ادامه روند کنونی و حتی انجام تغییرات جزئی، دستیابی به نظام آموزشی پویا و متحول در راستای چشم‌انداز بیست‌ساله کشور بسیار دشوار خواهد بود

چشم‌انداز

«نظام مدیریت و رهبری مدرسه در افق ۲۰ ساله کشور، نظامی، تحول‌گرا، کارآمد، اثربخش و کمال‌جوست و می‌تواند با استفاده بهینه از منابع و به حداکثر رساندن منطقه تغییر و بهره‌وری، ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل را افزایش داده و با بهره‌گیری از مدیریت فرایندها و تأکید بر پیامدها و تنظیم تعاملات بیرونی و مدیریت عوامل محیطی، چشم‌انداز، رسالت و اهداف آموزش و پرورش را در جهت دستیابی به حیات پاک هدایت نماید و پاسخگوی نیازهای گیرندگان خدمات^{۱۳} درون و برون سازمانی خود در محیط محلی باشد.

راهبردهای^{۱۴} مدیریت و رهبری مدارس

به‌منظور تحقق عملی مفاهیم چرخش‌ها و دستیابی به چشم‌انداز، راهبردهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

۱. تغییر نگرش و درک نیاز به تغییر و تحول در مدرسه
۲. ایجاد مفاهیم و ادبیات مشترک در زمینه مفهوم رهبری در مدرسه
۳. آماده‌سازی ساختارها، نقش‌ها و سبک‌های مدیریت و رهبری برای تغییر و پذیرش اختیارات و نقش‌های متنوع و متفاوت در سطوح مختلف مدیریت و رهبری مدرسه
۴. تغییر در شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس
۵. پرورش و توانمندسازی مدیران به عنوان عاملان تغییر، فیلسوف، دارای توانایی‌های ادراکی، انسانی بسیار.
۶. زمینه‌سازی برای افزایش اهمیت موضوع مدیریت و رهبری مدرسه در جهت اجرایی کردن طرح تحول بنیادین نظام آموزش کشور
۷. تدوین برنامه‌ریزی راهبردی در راستای اجرایی نمودن رهبری تحولی و هدایتی مدرسه و ارائه تصویری روشن از آینده، تدوین اهداف عملیاتی و ترسیم مراحل دستیابی به اهداف
۸. آموزش و فرهنگ‌سازی در جهت تقویت شاخص‌های فرهنگ سازمانی در نگاه الگوی رهبری تحولی و هدایتی در مدرسه
۹. ایجاد زمینه‌های لازم جهت پرورش تقوا، شناسایی موقعیت‌های مخاطره‌آمیز و اصلاح موقعیت
۱۰. ایجاد زمینه‌های لازم برای خود ارزیابی و ارزشیابی مستمر کیفیت مدرسه تقویت سیستم‌های نظارتی، خود ارزیابی و

مفهوم ارزش، ترجیح و آزادی آدمی را دربردارد و مبنای ارزش‌های اخلاقی، دستیابی انسان به سعادت است. (رهنامه آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۶)
بر این اساس:

تربیت جریان تعاملی زمینه‌ساز هدایت افراد جامعه به سوی رشد همه‌جانبه و متعادل و تکوین و تعالی پیوسته هویت خود براساس معیارهای اسلامی است تا با کسب شایستگی‌های لازم جهت درک موقعیت خود و عمل برای بهبود مستمر آن، آماده تحقق مراتب حیات طیبه در همه ابعاد شوند (رهنامه آموزش و پرورش، ۱۳۸۶). مفهوم حیات طیبه به زندگی نیک در دو سطح فردی و اجتماعی اشاره دارد. در سطح فردی، حیات طیبه از طریق ساماندهی محیط طبیعی^{۱۵}، ساماندهی روابط اجتماعی^{۱۶} و ساماندهی درون خود^{۱۷} حاصل می‌شود تا فرد به کمک گزینش معیار صحیح^{۱۸} و اصلاح موقعیت، مقرب درگاه الهی گردد. (علم الهدی ۱، ۱۳۸۶)

در سطح اجتماعی نیز حیات طیبه موهون توسعه محیط طبیعی و توسعه روابط اجتماعی است. روابط اجتماعی توسعه یافته، نیروی درون جامعه را سامان می‌بخشد و ساختاری متعادل بنا می‌کند و همچنین روابط جامعه با جوامع دیگر و با طبیعت را بر مبنایی متعادل و متناسب توسعه می‌بخشد. (همان منبع)

به منظور برنامه‌ریزی برای اجرایی شدن الگوی رهبری آموزشی با رویکرد اسلامی، توجه به مسائل زیر ضروری است:

● ایجاد تحول با تعیین وضعیت مطلوب آغاز می‌گردد. انگیزه و فشار لازم برای ایجاد تحول از آگاهی و وقوف تصمیم‌گیرندگان برنارسایی در عملکرد و بازه نشست می‌گیرد. هیچ عاملی نیست که در ایجاد تحول سازمانی به اندازه شواهد عینی و روشن مبتنی بر ضعف در عملکرد و بازه اهمیت داشته باشد. لذا بالاترین بازده، بهبود و تحول در جهت نوآوری بیشتر است.

● تحول تنها با برنامه‌ریزی راهبردی ایجاد نمی‌شود بلکه لازمه آن، مدیریت و رهبری آگاهانه و عمل توأم با برنامه‌ریزی راهبردی و ارائه راهبردهای نوآورانه است؛ به دیگر سخن، راهبردها و راهکارهایی که آینده‌نگرانه، فرصت‌ها و آینده را پیش و رصد کنند و با طرح‌های سازمانی و ترتیبات نهادی متناسب همراه گردد. بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی و صنعتی جهان به دلیل عدم توجه به اتخاذ راهبردهای نوآورانه در کنار افزایش کارایی و تولید انبوه، محکوم به شکست شدند و از رقابتی خود دور افتادند. (روندینلی، ۱۹۸۳ و کورتن، ۱۹۸۰)

● تحول اقتصادی و یا فرهنگی به گونه‌ای انجام گیرد که امکان مشارکت افراد در اداره امور مربوط به خود بیشتر فراهم شود و وفاداری و تعلق به آرمان و ایدئولوژی جایگزین وفاداری و تعلق به منابع فردی و سازمانی گردد.

مدیریت و رهبری مدرسه از نگاه برنامه‌ریزی راهبردی

از نگاه برنامه‌ریزی راهبردی، چشم‌انداز، چرخش‌ها، راهبردها و استلزامات مدیریت و رهبری مدرسه ناظر بر الگوی رهبری تحولی مدرسه در نظام آموزشی کشور ترسیم می‌شود:

آموزش رهبری تحولی در نظام آموزشی و تربیتی به ضرورتی انکارناپذیر مبدل شده و شواهد داخلی و خارجی نشانگر این ادعاست

تضمین کیفیت^{۱۵}

۱۱. توانمندسازی و ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران
۱۲. گسترش دانش، نگرش، اعتماد و باور عمیق در نظام آموزش و پرورش جهت تحقق الگوی رهبری تحولی و افزایش شوق تغییر و تحول و افزایش مشارکت مدیران
۱۳. بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و سازوکارهای «متن باز»^{۱۶} و فناوری‌های جدید، به‌ویژه شبکه جهانی اینترنت در جهت فرهنگ‌سازی و افزایش تعاملات درونی و برونی
۱۴. ایجاد زمینه‌های مناسب جهت استقلال و اختیار بیشتر مدیران از حیث افزایش وسعت و میزان انتظارات

چرخش‌ها و استلزامات تحقق مدیریت و رهبری مدارس

چرخش‌ها

- چرخش از مدیریت اداری و کنترلی به راهبری تربیتی مبتنی بر نظام معیار اسلامی
- چرخش از تمرکزگرایی به مشارکت‌جویی و مسئولیت‌پذیری مبتنی بر خرد جمعی
- چرخش از برنامه‌ریزی‌های موردی و پراکنده به برنامه‌ریزی‌های راهبردی و آینده‌نگر
- چرخش از حاکمیت نگاه جزیره‌ای در حوزه‌های اجرایی به تأکید بر فرایندها و پیامدها براساس نظام معیار
- چرخش از انتصاب سلیقه‌ای مدیران براساس ضوابط اداری به شایسته‌سالاری.

استلزامات

- عزم ملی برای اجرایی شدن الگوی رهبری آموزشی با رویکرد اسلامی و حمایت جدی مدیران ارشد کشور
- ثبات مدیریتی و پرهیز از عزل و نصب‌های غیرکارشناسانه

- ایجاد درآمد پایدار برای آموزش و پرورش
- رعایت عدالت در انتصاب مدیران
- استفاده مستمر از پژوهش‌ها و تجارب داخلی و جهانی
- بهره‌گیری از مدیریت فرایندمدار و پیامدمحور به جای مدیریت درون‌داد مدار
- استمرار و پیوستگی برنامه‌ها و ارزشیابی و نظارت مستمر بر آنها
- مشارکت و هماهنگی برای استفاده از نگرش نظام‌مند و تعاملی در تولید و اجرای برنامه‌ها
- ارتقای دانش، نگرش و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران (تواناسازی مدیران و رهبران تربیتی)
- مستندسازی تجارب و پروژه‌ها و برنامه‌های کلان و راهبردی
- درک و ادبیات مشترک از مفاهیم کلیدی الگوی رهبری آموزشی با رویکرد اسلامی.
- روانی مقررات و قوانین در جهت ایجاد تغییرات مستمر در سبک‌ها، نقش‌های سازمانی، ساختار و وسعت و میزان اختیارات در سطوح مختلف مدیریت و رهبری و نیز عوامل کلیدی مدیریت و اقدامات تغییر
- جایگزینی اندیشه مشارکت‌جویی، رقابتی و تفویض امور و دادن اختیارات بیشتر به مدیران اجرایی در مقابل تمایل به تمرکزگرایی در اندیشه و باور مدیران و رهبران آموزشی.

جمع‌بندی

امروزه تأکید صرف بر نقش‌های مدیریتی، نشان‌دهنده اثربخشی مطلوب و مداوم نیست. این نقش‌ها برای برآوردن انتظارات و چالش‌های نوظهور و مداوم، کفایت لازم را ندارند و ضروری است که مدیران مدارس بیش از پیش به ایفای سبک‌ها و الگوهای مؤثر و کارآمد رهبری مبادرت ورزند. از این روی، امروزه استفاده از الگو و سبک رهبری تحولی غالب بر سبک‌های دیگر از قبیل سبک‌های رهبری آموزشی، اخلاقی، مشارکتی، مدیریتی، فرانونین، میان‌فردی و اقتضایی است. وجه تمایز مدارس اثربخش از کمتر اثربخش، استفاده از سبک یا الگوی رهبری تحولی است. اکنون در نظام آموزشی کشور، ایفای نقش‌های مؤثر رهبری توسط مدیران برای تحقق اهداف و آرمان‌های تحول بنیادین در آموزش و پرورش، بسیار الزامی است و ضرورت آن بیش از پیش احساس می‌شود. مشکلات و چالش‌های متنوع و متعددی که نظام آموزش و پرورش و مدارس را محصور کرده، اصلاحات همه‌جانبه آموزشی و تربیتی را به امری جدی و اجتناب‌ناپذیر مبدل نموده است. بدیهی است که موفقیت این تحولات در گرو تلاش مدیران، رهبران و هدایت‌کنندگان این اصلاحات و تحولات در نظام آموزشی به‌ویژه مدارس است. امروزه از سبک «رهبری تحولی» به‌عنوان یکی از سبک‌های رهبری کارآمد یاد می‌شود و استفاده از آن توسط مدیران سرآغاز ایجاد تحولات مثبت در نظام آموزشی و مدارس قلمداد می‌گردد. از این روی، امروزه رهبری تحولی در نظام آموزشی و تربیتی به ضرورتی انکارناپذیر مبدل شده و شواهد داخلی و خارجی نشانگر این ادعاست. از سوی دیگر، مطالبات مقام معظم رهبری، ترسیم

فلسفه تعلیم و تربیت در نظام آموزشی کشور، سند راهبردی، برنامه درسی ملی و سایر اسناد و پژوهش‌های انجام شده در این راستا نشان‌دهنده عزمی همگانی برای ایجاد تحول در این نظام است. تغییر نگرش و درک نیاز به تغییر و تحول در سطوح مختلف مدیریت و رهبری نظام آموزشی کشور، ایجاد مفاهیم و ادبیات مشترک در زمینه مفهوم رهبری در نظام آموزشی و تربیتی، آماده‌سازی ساختارها، نقش‌ها و سبک‌های مدیریت و رهبری برای تغییر و پذیرش اختیارات و نقش‌های متنوع و متفاوت در سطوح مختلف مدیریت و رهبری، تغییر در شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران، پرورش و توانمندسازی مدیران (به عنوان عاملان تغییر، فیلسوف، دارای توانایی‌های ادراکی، انسانی بسیار) و زمینه‌سازی برای افزایش اهمیت موضوع مدیریت و رهبری از اقدامات اساسی برای اجرایی شدن الگوی مدیریت و رهبری مدرسه است.

همچنین عزم ملی و حمایت مستمر مدیران ارشد نظام، فرهنگ‌سازی برای ایجاد مفاهیم و ادبیات مشترک، ثبات مدیریتی و پرهیز از عزل و نصب‌های غیرکارشناسانه، ایجاد درآمد پایدار برای مدارس، رعایت عدالت در انتصاب مدیران، استفاده مستمر از پژوهش‌ها و تجارب داخلی و جهانی، مشارکت و هماهنگی جهت استفاده از نگرش نظام‌مند و تعاملی در تولید و اجرای برنامه‌ها و روانی قوانین و مقررات از استلزامات تحقق آن است.

توجه به این نکته ضروری است که مدیران و دست‌اندرکاران تحول در مدارس و نظام آموزشی کشور باید به این نکته توجه کافی داشته باشند که برای دستیابی به نظامی موفق و مؤثر، لازم است به الگو و سبک رهبری و مدیریت آن توجه ویژه شود؛ چرا که بسیاری از کشورهایی که امروزه از آن‌ها به عنوان قطب‌های پیشرفت یاد می‌شود، تحول در مدارس و نظام آموزش و پرورش خود را به‌عنوان اولین و مهم‌ترین راهکار انتخاب کرده و به «رهبری تحولی» به مثابه الگویی رو به اوج در کلیه مراحل تدوین، تولید، اجرا و اشاعه طرح‌ها و برنامه‌ها توجه داشته‌اند.

پی‌نوشت‌ها

1. Hall
2. Bush
3. Lee
4. Teske & Schneider
5. Transformational Leadership
6. Bonaros, Holloway
7. Leithwood
8. Bass

۹. اصول ساماندهی محیط طبیعی: کنترل طبیعت، بهره‌گیری از طبیعت، تکریم طبیعت، آموختن از طبیعت، حفظ طبیعت، آبادانی طبیعت، شناخت طبیعت، (علم‌الهدی، ۱۳۸۶: ۱۲۳)

۱۰. اصول ساماندهی روابط اجتماعی: صداقت، احسان، نظم، صبر، عزت، عدالت، مشورت، تعاون، مدارا، بی‌نیازی، سازش‌ناپذیری و ستم‌ناپذیری. (همان)

۱۱. اصول ساماندهی درون: پرهیزکاری، زهد، اعتدال، تولا، تبرا، محاسبه، مراقبه و توکل. (همان)

۱۲. اصول گزینش معیار: نفی نواخواهی، نفی جمود سنتی، تأمل درونی، تأمل و استدلال، شرح صدر، تفکر انتقادی، نقد خویش و اولویت‌بندی منافع. (همان)

۱۳. منظور، گیرندگان اصلی خدمات نظام آموزش و پرورش شامل دانش‌آموزان، والدین، معلمان، مدیران و جامعه و ... است.

۱۴. راهبردها یا به‌کارگیری الگوی SWOT و یا در نظر گرفتن اهداف، چشم‌انداز، چالش‌ها و به کمک خبرگان برنامه‌ریزی استراتژیک خلق شده است.

15. Quality assurance

16. Open source

منابع

۱. امام جمعه، طایبه و ملای نژاد، اعظم؛ (۱۳۸۶)، «بررسی وضعیت کمی موجود و مطلوب عملکرد و محیط یادگیری نظام آموزش و پرورش ایران»، گزارش پژوهشی مجموعه اسناد سند ملی آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۲. اکرمی، سید کاظم؛ (۱۳۸۶)، «سیره پیامبر اکرم و برنامه‌ریزی درسی»، مجموعه مقالات همایش بین‌المللی سیمای پیامبر اعظم و برنامه‌های درسی، جلد اول. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۳. بهرنگی، محمدرضا؛ (۱۳۸۱)، «مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، تابان.
۴. تورانی، حیدر؛ (۱۳۸۷)، «بررسی و طراحی نظام مدیریت و رهبری مبتنی بر نظریه اسلامی تعلیم و تربیت»، گزارش پژوهشی. دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
۵. (۱۳۸۸)، «کدام تغییر موجب تحول می‌شود»، رشد مدیریت مدرسه، شماره ۵.
۶. خنیفر، حسین؛ (۱۳۸۶)، «کارآفرینی، آموزه عملی از سیره نبوی»، مجموعه مقالات همایش بین‌المللی سیمای پیامبر اعظم و برنامه‌های درسی، جلد اول. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۷. زین‌آبادی و دیگران؛ (۱۳۸۸)، «سبک رهبری کارآمد برای مدیران مدارس امروز گذار از رهبری آموزشی به رهبری تحول»، فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت. دوره دوم.
۸. رهنما، آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۶)، سند ملی توسعه آموزش و پرورش. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۹. سعیدی، محمد؛ (۱۳۸۹)، «بررسی نوشتارهای موجود در حوزه مدیریت آموزشی با رویکرد اسلامی»، گزارش پژوهشی. مؤسسه پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۱۰. شاملی، عباسعلی؛ (۱۳۸۶)، «آموزش و پرورش نبوی: بستری از خودشنکوفایی فردی به تثبیت عدالت اجتماعی، رویکردی قرآن پژوهانه»، مجموعه مقالات همایش بین‌المللی سیمای پیامبر اعظم و برنامه‌های درسی، جلد اول. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۱۱. ضرغامی، سعید و علیرضا صادق زاده (۱۳۸۹)، «تبیین نظریه‌های گوناگون درباره رابطه دولت و آموزش و پرورش و ارائه رویکردی اسلامی برای مدیریت دولت بر آموزش و پرورش»، مجموعه مقالات اولین همایش رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش. منتشر نشده.
۱۲. صفایی مقدم، مسعود؛ (۱۳۶۶)، اصول و اهداف تعلیم و تربیت از دیدگاه امام سجاد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۳. علم‌الهدی ۱، جمیله؛ (۱۳۸۶)، بررسی مبانی نظری آموزش جهانی. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
۱۴. علم‌الهدی ۲، جمیله؛ (۱۳۸۶)، فلسفه تعلیم و تربیت رسمی جمهوری اسلامی ایران، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش وزارت آموزش و پرورش.
۱۵. فودازی، سیمیه و علم‌الهدی، جمیله؛ (۱۳۸۹)، «تعریف و جایگاه رهبری آموزشی از منظر اسلام»، مجموعه مقالات اولین همایش رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش. منتشر نشده.
۱۶. محمدزاده، عباس؛ (۱۳۸۷)، مدیریت توسعه، سمت.

17. Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The free press.

18. Bush, Tony (2007). Educational Leadership and management: Theory, policy, and practice, South African Journal of Education. Vol 127(3) 391-406.

19. Bush, Tony (2008). From management to leadership: Semantic or Meaningful Change? Educational management Administration Leadership.

20. Holloway, T.M (2006). The effect of principal's leadership style on student growth and teacher behavior in the accountability area. unpublished doctoral dissertation, university of southern Mississippi.

21. Lee, Y. Y. (2005). Teachers' perceptions of principals' transformational leadership and teachers' job satisfaction and school commitment. Unpublished doctoral dissertation. Fordham University.

22. Teske, P.E., & Schneider, M. (1999) The Importance of Leadership: The Role of School Principals, Arlington, VA: The Pricewaterhouse Coopers Endowment for the business of government.

23. Rondinelli, D, Implementing Decentralization Program in Asia, Public Administration And Development, Vol: 3, 1983.

24. Korten, D, Community Organization And Rural Development, Public Administration Review, Vol. 40, No. 5, 1980.

از کدام فضیلت آغاز کنیم؟

تقویت مفاهیم تربیتی راست‌گویی
و مهربانی در کودکان

نفیسه محمدزاده

اداره آموزش و پرورش منطقه کلبهار

هوش اخلاقی آنان با تمرکز بر سه خصوصیت اساسی شامل ۱. شخصیت و استقلال، ۲. آزادی و آزادمندی، ۳. تفکر و تحلیل نقطه عزیمت راست‌گویی و پرهیز از سخن دروغ است.

• راست‌گویی

برای مردان و زنان مسلمان... و مردان و زنان راست‌گو... خداوند آموزش و پاداشی بزرگ آماده کرده است.^۱

از سخن دروغ و باطل پرهیزید.^۲

راستی موجب رضای خداست

کس ندیدم که گم شد از ره راست (سعدی)

اگر خواهی از دو سرا سروری

همه راستی کن همه راست‌گوی (فردوسی)

طاعت آن نیست که بر خاک نهی پیشانی

صدق پیش آر که اخلاص به پیشانی نیست (سعدی)

اگر جفت گردد زبان با دروغ

نگیرد ز بخت سپهری فروغ (فردوسی)

رخ مرد را تیره دارد دروغ

بلندیش هرگز نگیرد فروغ (فردوسی)

هیچ حجتی خصم را خجل‌تر از آن نکند که دروغی از او ظاهر شود (مولانا، فیه‌ما فیه)

به یاد داشته باشیم که رفتارهای ما بسیار مؤثرتر از گفته‌هایمان است. پس به وعده‌هایمان عمل کنیم.

حرف‌های آدم‌های راست‌گو:

تو باید راست بگویی! معذرت می‌خواهم؛ تقصیر من بود!

- من تکلیف شبنم را خودم انجام می‌دهم؛ چون رونویسی تقلب است!

- من فقط آن برنامه تلویزیون را تماشا می‌کنم که پدر و مادرم اجازه می‌دهند.

- تو باید آن را برگردانی؛ چون مال تو نیست!...^۴

یکی از اندیشمندان دینی می‌گوید: مرا برای سخنرانی به مدرسهٔ پسران دعوت کردند. انجمن اولیا و مربیان تقاضا کرده بود که در باب تربیت مذهبی فرزندان سخن بگویم. در طول جلسه تمام همت خود را صرف آن کردم که به اولیای دلسوز مدرسه بگویم ما نمی‌توانیم همهٔ فضایل را یک جا و یک باره به کودکان و فرزندانمان بیاموزیم اما اگر بکوشیم تنها یک فضیلت را در وجود آنان نهادینه کنیم، راه برای ورود فضایل دیگر هموار خواهد شد. در آن جلسه کوشیدم آنان را امتقاع کنم تنها و تنها به فرزندانمان بیاموزیم دروغ نگویند...

پدران و مادران، معلمان و مربیان ما می‌توانند با تقویت هوش اخلاقی، بسیاری از فضایل اخلاقی را از دوران کودکی به فرزندان خود آموزش دهند.

از کجا آغاز کنیم؟ به چه منابعی تکیه کنیم؟ این پرسشی است که در این مقاله کوشیده‌ام در حد بضاعت ناچیز خود بدان پاسخ گویم.

کلیدواژه‌ها: مفاهیم تربیتی، راست‌گویی، مهربانی

آب را باید از سرچشمه‌ها برداشت و این سرچشمه‌ها جز ارشادها و تعلیمات پیشوایان دین نیست. کلام پیامبر و خطبه‌های نهج‌البلاغه و دعا‌های صحیفهٔ سجاده منابع سرشار فضایل خداپسندانهٔ اسلام‌اند و برای تدریس علم اخلاق اسلامی باید از آن‌ها مدد جست. همچنین منابع بسیار غنی و زیبای معارف دینی که به همت شاعران بزرگ ادب فارسی لباس شعر پوشیده و با گذشت زمان و بر اثر کاربرد فراوان قبول عام یافته و مورد پسند همگان قرار گرفته‌اند، و امثال و حکم فراوانی که از زبان فردوسی، مولانا، سعدی، حافظ و نظامی وارد گفت‌وگوی روزمرهٔ مردم شده و با زندگی آنان عجین گردیده است سرشار از این فضایل‌اند. راه آموزش این فضایل، یادآوری و تکرار آن‌ها برای کودکان و تقویت

هم زیستی

سیده زینب عظیمی
هنرآموز هنرستان، خشکبیجار گیلان

اولین سالی بود که به عنوان سرپرست بخش وارد هنرستان در یک منطقه محروم شده بودم. اکثر دانش آموزان این هنرستان از روستاهای خیلی دور می آمدند و براساس معدل و فرم هدایت تحصیلی و علاقه ای که داشتند، رشته تحصیلی مورد نظر خود را انتخاب می کردند.

پس از گذشت چند هفته از سال تحصیلی متوجه شدم که برخی از دانش آموزان رشته کامپیوتر دانش آموزان رشته خیاطی را مسخره می کنند، به دلیل آشنایی با کامپیوتر به آن ها فخر می فروشند و آن ها را به خاطر اینکه با کامپیوتر آشنا نیستند، تحقیر می کنند. این مسئله فکر مرا مشغول کرده بود؛ زیرا می دیدم که به همین دلیل، علاقه برخی از این دانش آموزان به رشته خیاطی روز به روز کم رنگ تر می شود و ذوق و استعداد آن ها تحت تأثیر قرار می گیرد. این مشکل را با مدیر و معاونان هنرستان در میان گذاشتم و با هم راه حل مناسبی برای آن پیدا کردیم.

در ساعاتی که دانش آموزان رشته کامپیوتر به کارگاه کامپیوتر نیاز نداشتند، با همکاری یکی از معلمان رشته خیاطی از دانش آموزان خیاطی می خواستیم مدل های لباس، دوخت های تزئینی و انواع برش های جدید را به کمک سیستم کامپیوتر و اینترنت پیدا کنند. به این ترتیب، آن ها در حین کار کردن با کامپیوتر با علم آن نیز آشنایی مختصری پیدا کردند.

برای دانش آموزان رشته کامپیوتر نیز نقشه خوبی داشتیم. زمان اجرای سرود کلاس آن ها نزدیک بود. پس از آن ها خواستیم که تزئین لباس گروه سرود خود را بر عهده بگیرند و این کار را در ساعات مدرسه و در کارگاه خیاطی در حضور دانش آموزان رشته خیاطی انجام دهند.

نکته جالب توجه اینکه دانش آموزان خیاطی نه تنها از حضور آن ها ناراحت نشدند بلکه با مهربانی و علاقه در دوخت به آن ها کمک کردند. زندگی هدف نیست راه رسیدن به هدف است. امیدواریم بتوانیم این راه را قدم به قدم برای خود و دیگران زیبا کنیم.



• مهربانی

به مردم سخنان خوب بگویید!
ای پیامبر، سخنان حکمت آمیز و پند خوب به راه خدا دعوت کن و با ایشان به روشی که بهتر است گفت و گو کن!^۱
به نیکی گرای و نیازار کس
ره رستگاری همین است و بس (فردوسی)
بد و نیک ماند ز ما یادگار
تو تخم بدی تا توانی مکار (فردوسی)
چو غنچه خون جگر می خور از درون لیکن
به چشم خلق چو گل تازه روی و خندان باش (ادیب نیشابوری)
من نیک تو خواهم و تو خواهی بد من
تو نیک نبینی و به من بد نرسد (خیام)
گرت نیکی از روی کردار نیست
نکوگوی! باری که دشوار نیست (اسدی)
حرف های آدم های مهربان - حالت خوب است؟ به نظر تنها می آیی! تازه به اینجا آمده ای؟ می خواهی با هم دوست باشیم؟
- ببخشید اگر دلت را شکستم!
- بیا اشغال ها را جمع کنیم!
- حیاط مدرسه خیلی کثیف شده است...^۲

پی نوشت ها

۱. قرآن کریم. ترجمه بهاء الدین خرمشاهی. احزاب ۲۵/۳۳
۲. همان، ص ۲۰/۲۲
۳. بریا، میشل (۱۳۹۰). کلیدهای پرورش هوش اخلاقی. ترجمه فرناز فرود. تهران: صابرین- صص ۱۷- ۱۴
۴. همان، صص ۶۸- ۶۹
۵. قرآن کریم، ترجمه بهاء الدین خرمشاهی، بقره ۸۳/۲
۶. همان، نحل ۱۲۵/۱۶
۷. کلیدهای پرورش هوش اخلاقی، ص ۱۷۹ با اندکی تصرف و ویرایش



پای صحبت دکتر افضل السادات حسینی متخصص خلاقیت و نوآوری

تعریف شما از نوآوری و خلاقیت چیست؟

متأسفانه عدهٔ کثیری خلاقیت و نوآوری را یکی می‌دانند؛ در حالی که از نظر علمی نوآوری زمانی رخ می‌دهد که ما خلاقیت را بالفعل گردانیم. لذا قبل از اینکه به تعریف نوآوری بپردازیم، ناگزیریم از خلاقیت سخن بگوییم.

از خلاقیت تعریف‌های زیادی شده و من قائل به تعریف خاصی نیستم اما معتقدم فصل مشترکی بین همهٔ این تعاریف است. نو بودن و مفید بودن و متناسب بودن مشخصهٔ همهٔ تعاریفی است که دربارهٔ خلاقیت مطرح شده است. وقتی ما حرفی داریم که تاکنون بیان نشده و مطلب تازه‌ای است و این حرف [ایده، Theory] می‌تواند کاربردی شود و در مکانی اثربخش واقع گردد، این طبیعتاً همان خلاقیت می‌تواند باشد. این ایده و حرف وقتی به مرحلهٔ اجرا و عمل رسید، آن وقت است که ما به نوآوری رسیده‌ایم.

وقتی معلمی شب قبل از کلاس می‌اندیشد که فردا در درس مشخصی ذهن بچه‌ها را درگیر کند و آنان را به محیط پیرامون کنجکاو نماید، تا وقتی که این طرح در ذهن اوست همان خلاقیت است ولی به محض اینکه وارد کلاس شد و آن را عملی کرد، نوآوری کرده است؛ بنابراین، نوآوری ایدهٔ خلاقانه‌ای است که به اجرا درآمده باشد.

در مدرسه نوآوری را شامل چه مواردی می‌دانید؟

وقتی صحبت از نوآوری در مدارس می‌شود، خیلی‌ها انتظار دارند که از نوآوری آموزشی بگوییم. برخلاف این انتظار، من نوآوری در مدارس را جامع‌تر و وسیع‌تر از نوآوری آموزشی یا تدریس خلاق می‌دانم. من وقتی وارد یک مدرسه، حتی مدرسهٔ

«نقش مدیران و رهبران مدارس در هدایت معلمان به نوآوری»، موضوع و محور اصلی گفت‌وگویی است که با خانم دکتر افضل السادات حسینی، عضو هیئت علمی دانشکدهٔ روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، انجام داده‌ایم.

وی دانش‌آموختهٔ دانشگاه تربیت‌مدرس در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری در رشتهٔ فلسفهٔ تعلیم و تربیت است و بیش از ۲۰ سال سابقهٔ مطالعه، پژوهش و آموزش در حوزهٔ خلاقیت و نوآوری در کودکان دارد.

خانم دکتر حسینی معتقد است که آموزش و پرورش قلب جامعه و مدرسه قلب آموزش و پرورش و معلم قلب مدرسه است. به همین دلیل، نقش مدیران مدارس در هدایت معلمان به نوآوری بسیار مهم و اساسی است و مدیران از این نظر می‌توانند نقش بسیار ارزشمندی در ایجاد فضای خلاقیت و نوآوری در مدارس ایفا کنند.

مدیران

و هدایت معلمان به نوآوری

گفت‌وگو: نصرالله دادار

از کتابی با عنوان «Philosophy For Children» است که در آنجا می‌خواهند قدرت فلسفیدن را در بچه‌ها بالا ببرند. حال سؤال من این است که آیا این اقدام جواب‌گوی نیازهای بچه‌های ما هست و می‌تواند به تفکر بچه‌های ما کمک کند. به نظر من وقتی مدیری خواهان این است که یک مدرسه نوآورانه داشته باشد، باید این نوآوری را در دل همه برنامه‌های درسی خود بگنجانند که این لزوماً به ساعت تفکر احتیاج ندارد و می‌شود آن را در ساعت انشا - که بهتر از هر ساعت دیگری است - هم گنجانده و حتی در ساعت ورزش، علوم، ریاضی و... چرا باید فکر کنیم که ظرفیت درس‌هایی مثل ریاضی و علوم برای تفکر، کمتر از سایر درس‌هاست؟ اگر مسئولان ما با نگاهی بهتر بدین مقوله می‌اندیشیدند و از زاویه‌ای دیگر به آن نگاه می‌کردند، می‌توانستند تفکر را در تمام برنامه‌های درسی خود بگنجانند نه در یک درس اختصاصی با عنوان تفکر؛ آنگاه معلمان در دروس خود علاوه بر انتقال اطلاعات به این سو می‌رفتند که دانش‌آموز تفکر کند. من مدعی‌ام که این امر امروزه واقعی و شدنی است و در پروژه‌های متفاوت و متعددی که برای آموزش و پرورش انجام داده‌ام، به این نتیجه رسیده‌ام. من در دو پروژه‌ای که برای سازمان پژوهش انجام داده‌ام، الگوی خود را تست کرده و جواب هم گرفته‌ام. یکی برنامه خلاقیت و تأثیر آن بر نگرش معلمان و دومی تأثیر آن برنامه روی دانش‌آموزان. در سال ۱۳۸۸ نیز طی یک فرصت مطالعاتی از طرف دانشگاه، در استرالیا بحث‌های خود را در آن کشور پیگیری کردم. با دانش‌آموزان و معلمان و مدیران آنجا هم صحبت کردم و از جزئیات برنامه‌هایشان با خبر شدم و متوجه شدم که رویاهای من در آنجا جامه عمل پوشیده و تحقق یافته است. آموزش و پرورش ما باید خواهان حرف‌های تازه باشد. من بحث‌های خود را در دانشگاه ارائه کردم. طی یک

فرزند خود می‌شوم، قبل از هر چیز محیط مدرسه و اطراف آن، در و دیوار کلاس‌ها را بررسی می‌کنم تا ببینم نوآوری در آنجا وجود دارد یا نه. آیا دانش‌آموزان در مدرسه شادند و لذت می‌برند یا غمگین و افسرده‌اند، فعال‌اند یا منفعل؟ پس وقتی ما به نوآوری در مدارس می‌اندیشیم، شامل ساختار فیزیکی مدارس نیز می‌شود؛ فضایی را که دانش‌آموزان با یکدیگر، با معلمشان، با مدیر و ناظمشان در ارتباط‌اند نیز شامل می‌شود. همچنین، شامل نگاه دانش‌آموزان به آموزش، کتب درسی، آزمون، روش تدریس و... نیز هست.

بعد عاطفی که من آن را شناختی می‌نامم نیز بسیار مهم است. من در کتاب «یادگیری خلاق، کلاس خلاق» آن را به صورت الگویی مدون در آورده‌ام. من کسی را معلم نوآور قلمداد می‌کنم که حداکثر بهره‌برداری را از تخیل و کنجکاوی بچه‌ها به عمل آورد و در کلاس مباحث پیچیده را با یک قصه شیرین و زیبا همراه کند و همچنین به مسئله بازی بیشتر بپردازد. من همیشه و همه‌جا به معلمان و دانشجویان توصیه می‌کنم که آموزش و بازی را با هم تلفیق کنند. همان‌طور که افلاطون می‌گوید: «بازی و آموزش اگر توأم شوند، آن وقت آموزش جذاب و دلچسب است. زیرا بازی جذاب و دلچسب است.» همچنین اگر هنر و آموزش با هم تلفیق شوند می‌تواند تأثیر بسزایی در آموزش بگذارد که به بحث تلفیق هنر و آموزش در جای خود خواهیم پرداخت. آیا آموزش با مسائل واقعی زندگی بچه‌ها در ارتباط است یا دانش‌آموزان مدام چیزی را می‌آموزند که چیزی از آن نمی‌دانند؟ این‌ها زمینه‌هایی است که می‌تواند سبب پرورش خلاقیت و رشد بچه‌ها شود. لذا من همیشه گفته‌ام که با زنگ خلاقیت و زنگ تفکر موافق نیستم. لکن اکنون کتابی به نام تفکر و پژوهش در مدرسه آموزش داده می‌شود. به نظر من زمینه این کار برگرفته



استفاده کنید در اینجا چون آنان را از بیرون وادار به انجام دادن کاری نکرده‌اید، یک خودانضباطی را به‌وجود می‌آورید و این می‌تواند آغاز نوآوری در سطح عالی باشد. چون بچه خودش قانون را طراحی کرده و مجری‌اش هم خودش است، مراقب این است که قوانین شکسته نشود. در این صورت، ما بستر را برای خیلی از امور که شما نگران‌شان بوده‌اید، آماده کرده‌ایم. لذا مهم این است که مدیر ما خودش باور داشته که نمی‌خواهد مدرسه‌اش را به شیوه سنتی بپرچاند ولی چون با آن روند سنتی راحت‌تر است و خیلی از این مدیران به خاطر پیروی از همین جریان سنتی جایزه گرفته‌اند و از آن‌ها تقدیر هم به عمل آمده است، به این باور تن نمی‌دهند. البته آن‌ها هم اگر از راحتی بگذرند و به این باور برسند که باید نوآوری ایجاد کنند و ببینند آیا وقتی بچه به مدرسه می‌آید و می‌رود، آنچه را مورد نیازش بوده است به او داده‌اند یا نه، قدم‌های بزرگی برمی‌دارند. در این صورت، معلم متوجه می‌شود که مدیر چیز دیگری می‌خواهد نه آن چیزی را که رایج است و از معلم انتظار دارد و او هم به دنبال آن انتظارات می‌رود. تا زمانی که مدیر قدم اول را برندارد، نمی‌تواند چیزی را به معلم ابلاغ کند. برای روشن شدن موضوع به این مثال توجه کنید؛ مدیر جلسه شورای معلمان را برگزار می‌کند. این شورا چطور می‌خواهد بچرخد؟ آیا مدیر قصد ابلاغ و دستور دارد؟ این یعنی نوآوری بدون نوآوری! یعنی مدیر خود به تنهایی به شیوه سلسله‌مراتبی و آمرانه جلسه را پیش می‌برد. چنین مدیری هرگز نباید انتظار داشته باشد که معلم به سمت نوآوری برود؛ بنابراین، مدیر باید سنگ اول را صحیح بنهد تا بازخورد مناسب را بیابد. مثلاً در همان جلسه از تکنیک‌های مشارکت و مشورت - همانند آنچه برای دانش‌آموزان گفتیم - مثلاً بارش فکری بهره بگیرد. در همان جلسه می‌توان ایده‌های معلمان را گرفت و به نوآوری و تولید رساند. مدیری که خواهان نوآوری است، شروع به جمع‌آوری ایده‌های برتر آموزشی، تربیتی، فرهنگی مدرسه می‌کند و این‌ها را به مرحله اجرا درمی‌آورد. حتی به سایر معلمان در مدارس دیگر هم این روش را توصیه می‌کند و چه بسا این ایده‌ها را به‌نام خود که طرح اولیه را بیان کرده است، ثبت کند. همان‌طور که ما مکان‌هایی برای ثبت اختراعات علمی داریم، همان‌ها را برای ثبت نوآوری معلمان هم ایجاد کنیم. در این صورت، معلم با نگاهی تازه وارد کلاس می‌شود و مطمئناً با توانی که دانش‌آموزان ما دارند، نتایج مثبتی را رقم می‌زند.

سخنرانی در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، نظام آموزشی ایران و استرالیا را مقایسه و مضمون آن سخنرانی را به صورت مقاله چاپ کردم. کتاب تکمیلی هم در این زمینه زیر چاپ دارم که در آن به این مقایسه پرداخته‌ام.

مدیران ما چگونه می‌توانند در هدایت معلمان در جهت نوآوری نقش ایفا کنند؟
به نظر شما آیا اصولاً مدیران می‌توانند چنین نقشی را ایفا کنند؟ در این رابطه چه سبکی را در مدیریت و رهبری مدرسه توصیه می‌کنید؟

در سال ۱۳۹۰ یک کارگاه آموزشی تقریباً ۹۰ ساعته برای مدیران مدارس استان تهران گذاشتم، که این طولانی بودن دوره تأثیر زیادی بر رفتار و عملکرد آن مدیران گذاشت. در اوایل کار به خاطر فضای سنتی حاکم بر مدارس و به‌خصوص مدیران پیشرفت‌ناشدیم ولی در اواسط راه تغییراتی پدیدار گشت و در اواخر کار من به نتایجی که مدنظرم بود دست یافتم؛ حتی فراتر از آن نیز پیش رفتیم؛ برای مثال، مدیری در اواخر به من گفت که با صرف هزینه بالایی تابلویی را که برتری دانش‌آموزان را نسبت به یکدیگر مشخص می‌کرد، در هر کلاس نصب کرده بودم ولی در این دوره آموزشی آموختم که بدترین شیوه را در پیش گرفته‌ام و آن ایجاد فضای رقابتی در میان دانش‌آموزانم بود. برای همین، با آنکه مبلغ زیادی برای آن تابلوها هزینه کرده بودم آنها را پایین آورده و اشتباه خود را جبران کردم. من بسیار خوشحال شدم که توانسته‌ام با تدریس در چنین کارگاهی آن فضای رقابتی نامناسب را در آن مدرسه بدون دخالت مستقیم از بین ببرم. این نمونه‌ای از نتایج حاصل از آن دوره آموزشی بود. همچنین، چند مورد از تکنیک‌های خود را برای مدیران مطرح کردم، از آن‌ها خواستم که این موارد را با دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان نیز در میان بگذارند. برای مثال، تعدادی از آن مدیران دلگیر بودند که به‌خصوص در مدارس پسرانه ما بیشتر باید مراقب بچه‌ها باشیم که شلوغ نکنند و مدرسه را به هم نریزند. آن وقت شما انتظار دارید که به مسئله خلاقیت در مدارس بپردازیم؟ دیگر چه نوآوری‌ای می‌توانیم داشته باشیم؟ من گفتم مشکل این است که شما قوانین را تعیین می‌کنید. بگذارید خود بچه‌ها قوانینشان را تعیین کنند. طی یک جلسه بارش فکری دو ساعته از نظرات بچه‌ها تبعیت کنید و آنگاه از ایده‌هایشان بهره ببرید. از دل نظراتشان به صورت غربال ۱۰ تا ۱۵ قانون استخراج و از آن‌ها

فرض کنیم مدیری بپذیرد که راحتی خود را در نظام سنتی کنار بگذارد، به نوآوری گرایش پیدا کند و بخواهد معلمان را به این سمت سوق دهد و هدایت کند. در این صورت، مدیر چه کارهایی باید انجام دهد؟

اول اینکه مدیر خود نیز باید از این تکنیک‌ها استفاده کند؛ برای مثال، به جای اینکه معلمان مجری و مطیع دستورات او باشند، خودشان باید مشارکت کنند و به راهکارهای لازم بیندیشند. دوم اینکه معلمان ایده‌هایی را که همکارانشان در شورای معلمان می‌آورند، را ارزیابی نمایند و از ایده‌های خاص قدردانی کنند. در جلسهای که با مدیران داشتیم، مطرح شد که مدیر چطور می‌تواند معلمان را به بحث‌های خلاقیت و نوآوری در کلاس‌های خود تشویق کند. در آن جلسه از تلفیق بارش فکری به‌اضافه ارتباط اجباری استفاده کردیم که یک تکنیک خلاقیتی است. این تکنیک ساده‌ای برای معلمان است. مثلاً ما موضوع نامربوطی را به بحث خود ربط می‌دهیم. همین موضوع نامربوط به ما ایده جالبی می‌دهد. من در همان جلسه موضوع جعبه (box) را مطرح کردم که در ظاهر بی‌معنی و نامربوط به بحث بود. ولی این‌گونه آن‌را به بحث مرتبط کردم که مدیر می‌تواند جعبه‌هایی را در مدرسه تعبیه کند و حرف‌های جدید هر کدام از معلمان را در جعبه‌ای مخصوص قرار دهد. حتی سایر معلمان اگر درباره‌ی درسی غیر از درس خود نظری داشتند، می‌توانند ایده خود را در جعبه‌ی درس مربوط قرار دهند. این روش را حتماً نباید شخص مدیر به کار گیرد بلکه از دانش معلمان نیز می‌تواند بهره ببرد؛ همان‌گونه که به آن اشاره نمودیم. در واقع، چون قصد داشتیم بحث آموزش و بازی را تلفیق کنیم، این نظرات را مطرح کردم که انواع موضوعات درسی یک طرف و وسایل بازی طرف دیگر. مثلاً در زنگ ورزش بچه‌ها هم بازی کنند و هم در کنار آن دیکته را مرور کنند یا ایده‌ی توپ جغرافیایی یا جغرافیای توبی یا انشا با وسایل بازی و انواع بازی و... را. برای آنان مثال بازی سنتی «گرگم به هوا» را زدیم. در این بازی می‌شود هم تمرین تشدید در کلمه‌های بره، گله و... را کرد که مربوط به درس دیکته و نگارش می‌شود و هم سؤال کرد که تعداد گوسفندان گله‌ای فلان قدر است. اگر نیمی از آن‌ها را گرگ بخورد، چه تعدادی باقی می‌مانند که به درس ریاضی مربوط می‌شود. همچنین می‌توان درباره‌ی پوست گرگ و بره صحبت کرد که در حوزه‌ی درس علوم است یا درباره‌ی مهربانی با حیوانات که به معارف و اخلاق مربوط می‌شود. ببینید در یک بازی ساده که همه از آن به راحتی عبور می‌کنیم، چه نکاتی نهفته است که می‌توان از آن بسیار بهره برد و به کمک آن آموزش لازم را به بچه‌ها داد.

آیا نظام آموزشی ما چنین نقش نوآورانهای را برای مدیران مدارس قائل است؟

من از سال ۱۳۷۴ وارد این بحث‌ها شدم و از سال ۱۳۷۶ در این حوزه به طور عملی فعالیت می‌کنم. هرگاه با معلمان جلسه دارم، دیده‌ام که می‌گویند کاش مدیران مدارس هم در اینجا حضور داشتند و هر گاه با مدیران جلسه دارم، می‌گویند

کاش مسئولان اداره حضور داشتند، اما می‌دانم که معلمان ما اگر مدیران حامی‌شان باشند، ایده‌های زیادی برای کلاس‌های خلاق دارند. مدیری برایم تعریف می‌کرد که در حال آموزش درس علوم در کلاسش به شیوه‌ی اکتشافی عمل کرده ولی وقتی کلاسش تمام شده، ناظم مدرسه با اوقات تلخی او را احضار کرده و از وی خرده گرفته است که چرا در کلاس او سر و صدا زیاد بوده است و بچه‌ها جنب‌وجوش زیادی داشته‌اند. این شخص در ادامه می‌گفت که همان‌جا تصمیم گرفتم اگر زمانی مدیر شدم، این شیوه را دنبال نکنم و این جریان سنتی را اصلاح نمایم ولی اکنون به خاطر مسئولان اداره توان انجام دادن چنین کاری را ندارم.

در جلسهای که باز هم با مدیران داشتیم، به آنان گفتم که شما رهبران آموزشی هستید و از این قبیل الفاظ برایشان به کار می‌بردم. ناگهان شخصی برخاست و گفت: «ما کجا رهبران آموزشی هستیم؟ مدیران ما در مدارس بیشتر رهبران خدماتی هستند و تعبیر شما از رهبران آموزشی به هیچ‌وجه صحیح نیست. آن‌ها اغلب به دنبال مرمت و تعمیر خرابی‌های مدرسه‌اند و وقتی برای کارهای آموزشی برایشان باقی نمی‌ماند. «در آنجا من تأسف خوردم که اگر همه‌ی مدیران ما این چنین فکر کنند، چه نتایج فاجعه‌باری برای جامعه رقم می‌خورد. از طرف دیگر، وقتی مدیری طرح نوآرانه‌ای را ارائه می‌کند و معلمان از آن بهره می‌گیرند و آن را به کار می‌بندند، نه‌تنها سیستم آموزشی ما این را نمی‌خواهد بلکه از آن حمایتی هم نمی‌کند و چه بسا مانع آن هم می‌شود.

در این‌جا این مدیر است که می‌بایست باور داشته باشد و به دنبال تأیید و تکذیب دیگران نباشد. سبک‌های مدیریتی که من پیشنهاد می‌کنم، سبک‌های مشارکتی است که البته در عصر امروز و در دنیای جدید هم غیر از این جواب نمی‌دهد. آموزش و پرورش به شیوه‌ی گذشته، یعنی مدارس بدون خلاقیت و نوآوری، امروز دیگر نه بچه‌های ما را راضی و قانع می‌کند و نه حتی به آن‌ها کمک می‌کند که زندگی در جامعه را یاد بگیرند. ما به دنبال آن هستیم که مدارسمان به سمت مدارس زندگی بروند. اخیراً کتابی با عنوان «مدرسه‌ی زندگی، مدرسه‌ی خلاق است» نوشته‌ام که به زودی انتشارات مدرسه آن را چاپ می‌کند. در این کتاب من طرح خود از یک مدرسه‌ی پویا، پرتحرک و با نشاط را مطرح کرده‌ام و نحوه‌ی تحقق آن را هم توضیح داده‌ام این مدرسه بهترین نقش را می‌تواند در کنار مدیر و معلم ایفا کند. در کتاب من، مدیر مهم‌ترین نقش را به عنوان رهبر آموزشی - پرورشی مدرسه ایفا می‌کند و می‌تواند مدرسه‌ای با شاخصه‌های بالا پدید آورد. بنابراین، اگر مدیری باور داشته باشد که نقش من چیزی فراتر از آن است که برایم تعریف کرده‌اند، با توجه به همه‌ی کارهایی که دارد، می‌تواند از این کارها کم کند و به دنبال مدرسه‌ای پویا و زنده برود. این را به عنوان رسالتی که بر دوشش است باید برای خود تعریف کند و مدرسه‌ای ایجاد کند که فکر خلاق را پرورش دهد نه اینکه به دنبال خرابی‌های مدرسه باشد. مدیری که به این مرحله از توانایی برسد و نبوغ و استعدادهای خود را کشف کند، دیگر نیاز ندارد که دیگران را در

سطحی پایین‌تر از خود قرار بدهد بلکه تلاش می‌کند سایرین را هم رشد بدهد. این مدیر رشد می‌خواهد، نوآوری می‌خواهد، خلاقیت می‌خواهد و معلمانی با انگیزه می‌خواهد و تنها یک مدیر توانمند است که می‌تواند این شرایط را ایجاد کند.

چند نمونه از نوآوری‌های معلمان در مدرسه را ذکر کنید و نقش مدیران در هدایت معلمان به این نوآوری‌ها را توضیح دهید.

من مدلی را با الهام از ویلیامز آمریکایی ساختم که ۲۳ راهبرد دارد. در حوزه‌های مختلف آموزشی معلم می‌تواند با این راهبردها طرح‌های نوآورانه‌ای داشته باشد. خودم هم الگویی را طرح کرده‌ام که براساس آن، جو محیط آموزشی در حیطه مدیر است و مدیر آن را پدید می‌آورد. مدیری که می‌خواهد

به مدیران مدارس که نگران شلوغ کردن بچه‌ها در مدرسه بودند، گفتم مشکل شما این است که می‌خواهید خودتان قوانین بچه‌ها را تعیین کنید. بگذارید بچه‌ها خودشان قوانینشان را تعیین کنند

جوی غیرسنتی داشته باشد، در دل برنامه‌های مختلف درسی، معلم را از عملکردش جدا می‌کند؛ زیرا معتقدم که ویژگی‌های شخصیتی معلم در اینکه چگونه معلمی باشد نقش دارد. میزان نوآوری تحت او نیز مسائلی خارج از عملکردش نقش دارد. من پنج وادی: فیزیکی، اجتماعی، عاطفی - شناختی، فکری و آموزشی را در تدریس باز کرده‌ام؛ یعنی معلم براساس این نکات باید سعی کند که با ابهام شروع کند؛ یعنی بچه‌ها احساس کنند که باید معمایی را به کمک معلم خود حل کنند. چنین کلاسی پر از هیجان است نه کلاسی که معلم درس را از روی کتاب و تخته بیان می‌کند. متأسفانه اکثر کلاس‌های ما این چنین اداره می‌شوند؛ در حالی که با اندکی فکر، مقداری ایده، معلم به کمک همکاران و مدیر می‌تواند فضا را دگرگون سازد. یک دبیر شیمی برایم تعریف می‌کرد که با قصه‌گویی و تخیل توانستم مشکل ۲۰ ساله خود را حل کنم؛ بدین ترتیب که در دوران تدریس من بچه‌ها فرمولی را هرگز یاد نمی‌گرفتند. در آخر با همین شیوه

قصه‌گویی، آن را در قالب داستانی گنجاندم. اسم عناصر را بر روی حاکمان و فرمول را روی جنگی که بین حاکمان در گرفته بود، گذاشتم و قصه را گفتم. بالاخره بچه‌ها آن را آموختند و مشکل سال‌های تدریس من برطرف شد. تأکید می‌کنم که بر هنر می‌کنم به این دلیل است که یاد گرفتن چیزی که شنیده می‌شود فقط در حد ۱۰ درصد است. یاد گرفتن چیزی که شنیده و دیده می‌شود حدود ۳۰ درصد است و زمانی به بالای ۵۰ درصد می‌رسد که به مرحله عمل در آید. در صورتی که ما هنر و آموزش را تلفیق کنیم، مانند هنر تئاتر برای درس تاریخ، علوم، جغرافیا و... می‌تواند کارساز باشد. وقتی آموزش را به حوزه عمل نزدیک کنیم، یادگیری دیگر مسئله بغرنجی نیست که بچه‌ها نگران آن باشند؛ زیرا با شادی و لذت انجام می‌شود. به نظر من، هر کدام از این مقولات می‌تواند یک نوآوری باشد؛ یعنی ما برای هر درس نوآوری داشته باشیم.

در واقع، وقتی معلم خود احساس کند که مدیر موافق نوآوری در مدرسه است، نمی‌تواند سنتی عمل کند و می‌فهمد که یک عزم جدی در مدرسه برای نوآوری وجود دارد. به نظر من باید نوآوری‌های معلمان در جایی مکتوب شود تا معلمان بتوانند از یکدیگر الهام بگیرند و اقتباس کنند. به‌طور طبیعی، معلمان در این شرایط نمی‌توانند بی‌تفاوت باشند. در واقع، معلمی هم که عقیده دارد سری را که درد نمی‌کند نباید دستمال بست، به این حلقه می‌پیوندد. گاهی به نظر می‌رسد معلم دوست دارد نظر نوآورانه‌اش را به کلاس ببرد ولی نمی‌داند از کجا آغاز کند و چطور آن را عملی کند. در اینجا است که مدیر کمکش می‌کند. وقتی نوآوری به دستاورد یا محصول تبدیل می‌شود نیز حائز اهمیت بسیار است؛ برای مثال، وقتی معلم شیوه نوآورانه‌ای را در کلاس ارائه می‌دهد، بازخوردهایی از بچه‌ها می‌گیرد. چون بچه‌ها ذهن خوبی دارند، شوق معلم برانگیخته می‌شود که کار خود را جدی‌تر دنبال کند. معلمی برای من نوشته بود: «شاگردان من اجازه دارند هر کلمه‌ای را که از دهان من خارج می‌شود، تصویر و تکمیل و خلق کنند.» یعنی معلم آغاز می‌کند و بچه‌ها ادامه می‌دهند. در بخشی دیگر، برایم نوشته بود: «نیمی از اطلاعاتی را که بچه‌ها به من می‌دهند، در سال‌های قبل خود به آن‌ها آموخته‌ام.» یعنی فرایند یادگیری برای دانش‌آموز و معلم به صورت متکامل و متعامل شکل می‌گیرد و معلم در این فضا یادگیری می‌کند. وقتی مدیری معلم را به سمت نوآوری هدایت می‌کند، خودش هم یاد می‌گیرد و این یادگیری به صورت دور تسلسلی در می‌آید و نمود پیدا می‌کند.

مدیران برای تولید و اجرایی کردن ایده‌های نوآورانه معلمان، چه کارهایی می‌توانند انجام دهند؟
مشکل ما این است که «انقطاع» داریم. در صورتی که مدیری

نداشته باشیم؟

در یکی از سال‌ها من به عنوان دبیر علمی همایشی با آموزش و پرورش همکاری می‌کردم. به خاطر دارم که مجموعه‌ای از مقالات و سخنرانی‌های معلمان در آنجا جمع‌آوری شد ولی نمی‌دانم به کجا رسید و آیا به مرحله چاپ رسید یا این‌گونه نشد. در آنجا در آغاز قرار بود این ایده‌ها با همدلی جمع‌آوری و ساماندهی شود ولی تاکنون من چیزی ندیده‌ام. به نظر آموزش و پرورش ما هنوز گره‌های کوری دارد اما اگر در کنار مشغله‌هایش، خلاقیت و نوآوری را در بستر کار خود قرار دهد و در آموزش معلمان جدیت بیشتری داشته باشد و به دوره‌های ضمن خدمت اهمیت بیشتری بدهد، فضای کلاس و مدارس ما عوض خواهد شد.

اکنون در آموزش و پرورش، در همین شرایط هم عده‌ای

**در مدارس استرالیا و ژاپن، کل
اهداف سال را در شش - هفت مورد
می‌نویسند و در هر کلاسی نصب
می‌کنند و همه برنامه‌ها، روش تدریس،
عملکرد دانش‌آموزان و معلمان در جهت
تحقق این اهداف است**

از معلمان با انگیزه‌های درونی کار می‌کنند و دست به نوآوری می‌زنند. برای اینکه این نوآوری‌ها سمت و سوی تولیدی و اجرایی پیدا کنند، چه پیشنهادها و راه کارهایی دارید؟

گاهی داشتن مرکز می‌تواند آثار مثبتی داشته باشد و گاهی هم تأثیرات منفی و زیان‌باری دارد. در حالی که در واقعیت، امروزه آموزش و پرورش بدون نوآوری بی‌معنی است. در عصری که ارتباطات گسترده‌اند، حذف نوآوری و خلاقیت از آموزش و پرورش کار نادرستی است. به اعتقاد من، آموزش و پرورش ما به کما رفته است. اگر نوآوری جزء لاینفک آموزش و پرورش می‌باشد و در دل و بطن برنامه‌های آموزشی و درسی ما قرار گیرد، معلمان ما دیگر بدون آن نمی‌توانند به معلمی بپردازند. این می‌بایست جزو برنامه‌شان باشد. در آموزش و پرورش ما هم باید مرکزی برای جذب این ایده‌های نوآورانه معلمان و مدیران شکل بگیرد و امتیازاتی به آنان بدهند و در همین مجلات و نشریه‌ها شرایط را به گونه‌ای رقم بزنند که حساسیت همه بالا برود و همه به سمت این نوآوری و خلاقیت سوق پیدا کنند.

با یک مرکز تجاری یا تولیدی که توان تولید دارد، ارتباط برقرار کند، می‌تواند ایده‌های بچه‌ها و معلمان را روی خط تولید ببرد و این در هر زمینه‌ای قابل تحقق است. کار آزمایشی - اجباری که در همان سال ۱۳۷۰ به تعدادی از معلمان دادم این بود که بچه‌ها وسایل تحریر خود را با گیاهان مرتبط سازند و معلمان نتایج حاصل را به صورت گزارش برای من بیاورند. معلمی اعتراض کرد که بچه‌ها چون خواندن و نوشتن را بلد نیستند نمی‌توانند از عهده این کار بر بیایند. من هم گفتم اشکالی ندارد بچه‌ها تصویرسازی کنند و شما معلمان آن‌ها را مکتوب نمایید. حال بیایید ایده دانش‌آموزی را ببینید: مداد را به شاخه درخت و شکوفه گل تشبیه کرد؛ یعنی مداد شاخه درخت و پاک‌کنش شکوفه همان درخت باشد. من نمی‌دانم شاید اکنون در بازار چنین مدادی یافت شود ولی ببینید با یک کار ساده هم نوآوری را می‌آوریم و هم باعث فروش آن لوازم التحریر می‌توانیم شویم و پیشرفت کنیم. به هر حال، بچه‌ها می‌توانند ایده‌های خود درباره لوازم التحریر و همه چیزهایی که مربوط به آن‌هاست، بدهند.

آموزش و پرورش برای تولید و اجرایی کردن ایده‌های نوآورانه معلمان چه کارهایی می‌تواند انجام دهد؟

من در مشاهداتی که از مدارس استرالیا و ژاپن داشتم، می‌دیدم که آن‌ها کل اهداف سال را در شش تا هفت مورد نوشته و در هر کلاسی نصب کرده‌اند و همه برنامه‌ها، روش تدریس، عملکرد دانش‌آموزان و معلمان در جهت آن اهداف است. حال آیا آموزش و پرورش ما می‌تواند اهداف مشخص و سراسری را گزینش کند و به صورت شعاری برخورد نکند؟ من که این‌طور فکر نمی‌کنم. برای مثال، ما می‌خواهیم در رابطه با نوآوری در مدارس فعالیت کنیم و این در حد شعار و حرف نیست. این را اگر آموزش و پرورش دغدغه خود قرار دهد و برای معلمان به صورت مداوم کلاس‌های ضمن خدمت بگذارد و مدیران را آگاه سازد که چه نقش مهمی برعهده دارند اینکه و چطور باید نوآوری ایجاد کنند، نتایج بسیار فوق‌العاده‌ای به دست خواهیم آورد. در واقع، این حوزه نوآوری و خلاقیت هم چیزی نیست که به راحتی بتوان بدان دست یافت بلکه به دانش و نگاه صحیح و هم مهارت‌های فراوانی نیاز دارد. من در سال‌های پیش سرفصل بحث خلاقیت و نوآوری را برای آموزش و پرورش نوشتم. متأسفانه این سرفصل‌ها را آموزش و پرورش به بدترین شکل در سراسر کشور ابلاغ کرد و نتیجه زیان‌باری داشت. برای همین، توصیه می‌کنم اگر آموزش و پرورش باز هم می‌خواهد این‌گونه عمل کند، بهتر است اقدامی نکند.

**در آموزش و پرورش جایی داریم که بخواهد این
اندیشه‌های نوآورانه را جمع کند که ما از آن خبری**



۲۱ روش شگرف برای جلوگیری از تعلل و نتیجه‌گیری بهتر در مدت زمانی کوتاه‌تر

تلخیص: نفیسه عبداللہی فرد

معاون آموزشگاه زینب کبری (س)، شهرستان تفرش

مرحله دوم: هدف‌تان را روی کاغذ بنویسید. با این روش اهداف‌تان ملموس و قابل دیدن می‌شود.

مرحله سوم: برای رسیدن به هدف‌تان مهلت معینی مشخص کنید.

مرحله چهارم: کارهایی را که تصور می‌کنید برای حصول هدف‌تان باید انجام دهید، فهرست کنید.

مرحله پنجم: این فهرست را در یک برنامه سازماندهی کنید. لیست خود را طبق اولویت و ترتیب امور سازماندهی نمایید.

مرحله ششم: بلافاصله طبق برنامه وارد عمل شوید و کارها را یک‌به‌یک انجام دهید.

مرحله هفتم: تصمیم بگیرید هر روز کاری انجام دهید که شما را به‌سوی هدف اصلی‌تان سوق دهد. پیشرفت خود را تداوم

L در کتاب «این قورباغه را قورت بده» نوشته‌ برایان تریسی به ۲۱ روش جلوگیری از تعلل و نتیجه‌گیری بهتر در مدت کمتر اشاره شده است. این روش‌ها را به اختصار در ادامه آورده‌ایم.

۱. قبل از انجام دادن هر کاری باید تصمیم بگیرید که در هر مرحله از زندگی‌تان دقیقاً چه کاری می‌خواهید انجام دهید. فقط حدود سه درصد افراد بزرگسال اهداف واضح و آگاهانه‌ای دارند اما فرمول قدرتمندی برای تنظیم این اهداف و دستیابی به آن‌ها وجود دارد. این فرمول شامل هفت مرحله ساده است:

مرحله اول: دقیقاً تصمیم بگیرید چه می‌خواهید و اولویت‌بندی کارهایتان چیست. یکی از بدترین روش‌های استفاده از زمان این است که کاری را که اصلاً نیازی به انجام دادن آن نیست، بسیار خوب انجام دهید.

۱۱. بهترین هدف‌تان را در زندگی مشخص کنید. سپس از خود بپرسید چه عاملی سرعت نیل به این هدف را تعیین می‌کند. چه چیزی در من وجود دارد که مانع پیشرفتم می‌شود؟ با پاسخ خود کاری بکنید؛ هر کاری! ولی شروع کنید.

۱۲. کاری را که در انجام دادن آن تعلل داشته‌اید، با تهیه فهرست مراحل انجام کار و برداشتن گام‌های تدریجی به انتها برسانید و از نتیجه آن متعجب شوید.

۱۳. شما باید رهبر باشید؛ یعنی بدون اهرم فشار کار خودتان را انجام دهید. برای انجام امور، به خود مهلت کوتاهی بدهید و سپس کارها را به سرعت انجام دهید.

۱۴. درباره سطوح انرژی خود، تحلیل داشته باشید. ببینید چه کارهایی را باید بیشتر یا کمتر انجام دهید و این امر چه تأثیری بر انرژی شما دارد؟ زودتر به رختخواب بروید. یک روز هفته را به استراحت و همراهی با اعضای خانواده اختصاص دهید. هر قدر کار را با احساس بهتری شروع کنید و تعلل کمتری داشته باشید، اشتیاق در عملتان افزایش می‌یابد.

۱۵. روان‌شناسان پی برده‌اند که «خوش‌بینی» مهم‌ترین خصوصیتی است که هر فرد برای کامیابی می‌تواند در خود ایجاد کند. پس خوش‌بین باشید و افکار و انرژی خود را روی هر کاری که می‌توانید انجام دهید تا زندگی‌تان بهتر شود، متمرکز نگه دارید و بقیه را رها کنید.

۱۶. قدرت تعلل خلاق داشته باشید؛ یعنی اعمال تصمیم‌گیری آگاهانه و اختیاری روی کارهای خاصی که فعلاً قصد انجام دادن آن‌ها را ندارید؛ طوری که وقت بیشتری برای اموری که می‌توانند واقعاً زندگی و کارتان را دستخوش تحول سازند داشته باشید.

۱۷. کارها را با انجام سخت‌ترین و مهم‌ترین آن‌ها آغاز کنید.

۱۸. یک تکنیک مناسب برای انجام دادن کارهای بزرگ، قطعه قطعه کردن آن‌ها و انجام دادن تکتک این قطعه‌هاست. وقتی بخش کوچکی از کار بزرگی را شروع می‌کنید و به اتمام می‌رسانید، انگیزه بیشتری برای ادامه کار می‌یابید.

۱۹. برای انجام دادن برخی کارهای بزرگ، آن‌ها را در مقاطع زمانی خاص، با برنامه‌ریزی به‌صورت روزانه انجام دهید. برای خودتان اوقات کاری ایجاد کنید و سپس خود را ملزم به ادامه این برنامه کنید. یکی از کلیدهای دستیابی به سطوح بالای کارایی و بازدهی این است که روی هر دقیقه حساب کنید.

۲۰. افراد کارآمد برای تفکر، برنامه‌ریزی و تعیین اولویت‌ها، وقت می‌گذارند و این‌گونه است که به اوج می‌رسند و در این حالت قادر به انجام دادن هر کاری هستند. حس اضطرار فرد را در اوج نگه می‌دارد. پس سریع‌تر حرکت کنید. در این صورت، در کارتان توانمندتر و کارآمدتر خواهید بود.

۲۱. تا انجام کار بدون انحراف و حواس‌پرتی حرکت کنید. در هر موردی که وسوسه می‌شوید دست از کار بکشید با تکرار کلمات (برگرد به کار) وادار به ادامه کار کنید.

حقیقت این است که وقتی در مورد کار شماره یک خود تصمیم می‌گیرید، هر کار دیگری که به جای آن انجام دهید، اتلاف وقت است. پافشاری در واقع انضباط در عملکرد است و با وجود آن به شخصی برتر تبدیل می‌شوید.

بخشید. وقتی حرکتی را آغاز می‌کنید، به آن ادامه دهید.

۲. پیشاپیش برای هر روز برنامه‌ریزی کنید: اول باید یک فهرست اصلی تهیه کنید و روی آن کارهایی را که تصور می‌کنید و می‌خواهید روزی در آینده انجام دهید، بنویسید. همین‌طور برای یک هفته و یک ماه نیز باید فهرستی تهیه کنید. روی کاغذ ببینید. همواره از روی فهرست کار کنید. قطعاً شگفت‌زده خواهید شد که چقدر کارآمدتر شده‌اید.

۳. قانون ۸۰/۲۰ را برای هر چیزی اعمال کنید. این قانون اصل «پارتو» نیز خوانده می‌شود.

با ارزش‌ترین کارهای روزانه شما سخت‌ترین و پیچیده‌ترین آن‌هاست؛ اول باید به کارهای ۲۰ درصدی مهم پردازید و سپس به ۸۰ درصد کم‌اهمیت دیگر.

۴. آینده‌نگری بر فعالیت‌های کنونی ما تأثیرگذار است و اغلب تعیین‌کننده آن‌هاست. هر چه از نیت‌ها و مقاصد آینده‌تان آگاه‌تر باشید، تأثیر این آگاهی بر کاری که در لحظه انجام می‌دهید، به مراتب بیشتر می‌شود.

۵. روش abcde را تمرین کنید؛ یعنی کارها را به ترتیب اولویت بنویسید. موضوع a مهم‌ترین کاری است که شما باید انجام دهید. اگر بیشتر از یک کار دارید با نوشتن a1، a2 و... اولویت‌بندی کنید. سپس به کار b و... پردازید. بدانید که پیامدهای انجام ندادن کار b و... به اندازه کار a نیست.

۶. زمینه‌های نتیجه‌بخش کارتان را تعیین کنید، این زمینه‌ها چیست؟ نتایج کلیدی را که باید برای انجام کارتان به بهترین نحو به آن‌ها دست یابید، یادداشت کنید. به خودتان از یک تا ده نمره دهید و سپس یک مهارت کلیدی را تعیین کنید که اگر آن را به بهترین نحو انجام می‌دادید، به شما در کارتان بسیار کمک می‌کرد. این فهرست را نزد رئیس خود ببرید، درباره آن صحبت کنید و ارزیابی‌های صادقانه دیگران را بپذیرید.

۷. به این قانون توجه کنید که «هرگز زمان کافی برای انجام امور وجود نخواهد داشت». پس باید بررسی کنید که ارزشمندترین فعالیت‌هایی که باید انجام دهید چه هستند و به عبارت دیگر، بزرگ‌ترین قورباغه‌ای که باید قورت دهید، کدام است. این سؤال مدیریت زمان‌سنجی قلمداد می‌شود.

۸. قبل از شروع هر کاری، تمامی اجزاء تشکیل‌دهنده آن را آماده کنید. نگاه دقیقی به میز کارتان داشته باشید. هر چه محیط کارتان تمیزتر و مرتب‌تر باشد احساس مثبت‌تر و مؤثرتری پیدا می‌کنید.

۹. یکی از مفیدترین تکنیک‌های مدیریت زمان‌سنجی، ارتقای حرفه‌ای و فردی است که باعث صرفه‌جویی در وقت می‌شود. یادگیری پیوسته، حداقل شرط لازم برای موفقیت در هر حیطه‌ای است. نگذارید که ضعف یا ناتوانی در هر زمینه، شما را عقب نگه دارد. در زمینه کار خود حداقل روزی یک ساعت مطالعه کنید.

۱۰. استعدادها و قابلیت‌های منحصر به فردتان را بر مبنای منظمی برآورد کنید. فکر کنید که واقعاً دوست دارید چه کاری انجام دهید و سپس تمامی عشق و علاقه خود را به خوب انجام دادن آن کار خاص معطوف سازید.

ابراهیم اصلانی
روان‌شناس تربیتی

یک مدرسه متفاوت

پیشنهادهایی برای تعالی مدرسه

اشاره

سال‌ها پیش که در آموزش و پرورش منطقه ۶ تهران کار می‌کردم، گاهی با دوست خوبم، یحیی امیری، که آن زمان معاون آموزش ابتدایی منطقه بود، سری به مدارس می‌زدیم. بازدید امیری از مدارس بسیار ساده و صمیمانه بود. مدیر هم احساس می‌کرد که کسی برای راهنمایی و هم‌فکری آمده است، نه معاونی که فقط قصد دستور و تذکر دارد. بیرون که می‌آمدیم، می‌دیدم او چه نکته‌های ظریفی را دیده، اما از بیان همه آن‌ها اجتناب کرده است تا مدیر دستپاچه نشود و در فرصت‌های دیگر در مسیر بهبود و اصلاح قرار بگیرد. این انسان خوب و مدیر با کیفیت در سال ۱۳۸۴ هنگامی که رئیس منطقه ۱ بود، از دنیا رفت. خدایش رحمت کند. الان هم پیش می‌آید که زمان حضور در مدرسه‌ای، مدیر سؤال می‌کند یا موضوعی جلب توجه می‌کند و خلاصه ضرورتی احساس می‌شود تا نکته‌ای را به عنوان راهنمایی و پیشنهاد بگویم. به طور معمول، مدیران هم از این نوع پیشنهادها استقبال می‌کنند؛ به خصوص اگر علاقه‌مند باشند که کار متفاوتی انجام دهند و در مدیریت مدرسه نوآوری‌هایی داشته باشند. آنچه از این شماره تقدیم می‌شود، شامل نکته‌های گاه ساده‌ای است که تصور می‌کنم هر کدام می‌تواند در بالندگی و تعالی مدرسه مؤثر باشد. اگر شما هم نکاتی از این دست دارید، آن‌ها را بفرستید تا با دوستان دیگر به اشتراک بگذاریم.

کلیدواژه‌ها: مدرسه، تعالی، تعالی مدرسه

به کمک منابع علمی و با بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجارب افراد گوناگون، سعی کنید به نگاهی همه‌جانبه و چندبعدی درباره مسائل مدرسه برسید.

مدیری را می‌شناسم که به فعالیت‌های آموزشی مدرسه توجه خاصی دارد؛ مدیری دیگر سعی دارد به معلمان برسد و آن‌ها را راضی نگه دارد؛ تلاش‌های یک مدیر بیشتر معطوف به خواسته‌های



یک فصل نامه معتبر بین‌المللی

هدایت آگاهی‌های مدیران مدارس تا سطح مرزهای دانش، مستلزم رصد کردن گزارش‌های پژوهشی اصیل و در دسترس قرار دادن آن‌ها به‌طور نظام‌مند در سطح ملی و جهانی است. به همین منظور، در این بخش یکی از معتبرترین نشریات مرتبط با مدیریت مدرسه به اجمال معرفی می‌شود.

فصل نامه «مدیریت و رهبری آموزشی»، نشریه‌ای با داوری علمی است که توسط انتشارات SAGE منتشر می‌شود. این مجله مقاله‌های اصیل و انتقادی در زمینه‌های متنوع مدیریت آموزشی مانند مدیریت مدرسه و مؤسسات آموزش عالی، سیاست‌گذاری‌های آموزشی در سطوح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی، و نیز تدریس مدیریت آموزشی و تربیت مدیران مدارس را منتشر می‌کند.

تاکنون مقاله‌های طیف گسترده‌ای از مدیران سیستم‌های آموزشی، اعم از صاحب‌نظران دانشگاهی، سرگروه‌های آموزشی، معلمان و مدیران مدارس در این فصلنامه به چاپ رسیده است.

فصل نامه مدیریت و رهبری آموزشی وابسته به انجمن انگلیسی مدیریت و رهبری آموزشی (BELMAS) است و از سال ۱۹۷۲ به‌طور مداوم منتشر شده است. سردبیر این فصلنامه، پروفیسور تونی بوش، استاد هم‌زمان دانشگاه‌های ناتینگهام در انگلستان و مالزی، و دانشگاه ویتواترزنرند در ژوهانسبورگ آفریقای جنوبی است. تونی بوش یکی از معروف‌ترین نظریه‌پردازان معاصر در حوزه مدیریت آموزشی است و سال‌ها به‌عنوان مشاور استقرار و اصلاح سیستم‌های آموزشی در کشورهای آسیایی و آفریقایی فعالیت داشته است. «تنوع‌بخشی مفهومی مدل‌های مدیریت و رهبری آموزشی» مهم‌ترین تئوری این نظریه‌پرداز برجسته است.

فصل نامه مدیریت و رهبری آموزشی در نشانی <http://intl-ema.sagepub.com> در دسترس می‌باشد.



اداره و پاسخ‌گویی سریع به نامه‌ها و بخشنامه‌هاست؛ مدیری هم رسیدگی به در و دیوار مدرسه را در اولویت قرار می‌دهد. می‌توان از مدیران دیگری با اولویت‌های متفاوت صحبت کرد اما مدیریت موفق مدرسه به نگرشی همه‌جانبه و چندبعدی نیاز دارد.

چه چیزی باعث می‌شود مدیر توجه به یکی دو موضوع را به نگاه همه‌جانبه ترجیح دهد؟ شاید مدیر با محدودیت‌هایی در برنامه‌هایش مواجه باشد و توجه همه‌جانبه به مسائل را کار دشواری بداند، اما به نظر می‌رسد موضوع مهم‌تر، نگرش اوست. حتی اگر در عمل امکان توجه و رسیدگی به همه مسائل ممکن نباشد، این نکته مهم است که مدیر همه چیز را با هم ببیند. نگاه همه‌جانبه و چندبعدی مدیر به مسائل مدرسه موجب می‌شود:

- مسائل مدرسه شناسایی و دسته‌بندی شوند.
- فهرستی از اولویت‌ها در دسترس باشد.
- بسیاری از موضوعات پنهان و مغفول در مدرسه، به چشم بیاید و برجسته شود.
- مدیر و عوامل اجرایی در برنامه‌ریزی امور مدرسه اشراف بیشتری داشته باشند.
- توانایی پاسخ‌گویی مدیر در مورد مسائل مدرسه افزایش یابد.

مدیر مدرسه می‌تواند به مدد بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجارب افراد گوناگونی که با مسائل مدرسه آشنا هستند و مشورت با افراد صاحب نظر، به نگاهی جامع و منسجم برسد. معلمان و نیروهای مدرسه، بخصوص افراد با سابقه و پیشکسوت و همچنین نیروهایی که از انگیزه‌های بالایی برخوردارند، به‌طور معمول، گفته‌ها و نکته‌های مؤثرتری دارند.

مطالعه منابع علمی در زمینه‌های تربیت و مدیریت نیز در این مسیر راه‌گشاست.

به این ترتیب، می‌بینید که مدرسه شامل مجموعه‌ای از مسائل گوناگون و متنوع است و گاهی مسائلی به چشم نمی‌آیند یا ناخواسته مورد غفلت قرار می‌گیرند. به مسائل ریز و درشت مدرسه بیندیشید: تدریس و آموزش، روابط انسانی، نیازهای معلمان، انضباط، انگیزش

و تشویق، بهداشت و سلامت، امکانات و تجهیزات، کتابخانه، آب‌خوری‌ها، راهروها، حیاط و فضاهای غیر کلاسی، مناسبت‌ها و خلاصه خیلی چیزهای دیگر.

تعدادی کتاب مرجع تربیتی تهیه کنید و در دسترس معلمان قرار دهید.

به‌طور معمول، در دفتر مدیر مدرسه قفسه کتابخانه‌ای دیده می‌شود که در آن چندین و چند کتاب گنجانده‌اند؛ چند نمونه فرهنگ‌نامه و لغت‌نامه به همراه کتاب‌هایی با موضوعات متنوع دیگر که گاهی حتی ربطی به تربیت و آموزش هم ندارند. در این میان، اگر چه دیدن چند کتاب مدیریتی یا کتاب‌های متفرقه با موضوعات تربیتی امیدوارکننده است، به نظر نمی‌رسد که تفکر و نگرش خاصی در انتخاب و خرید کتاب‌ها وجود داشته است. در دفتر معلمان هم اگر کتابخانه‌ای وجود داشته باشد، وضعیت همان است.

مدیر براساس نقش راهنمایی‌کننده خود، خوب است تعدادی از کتاب‌های مرجع و شاخص را تهیه کند و در دسترس معلمان - چه در دفتر مدیر و چه در دفتر معلمان - قرار دهد؛ کتاب‌هایی که در موضوعات مورد نظر راهنمای کاملی هستند و می‌توانند به هنگام نیاز معلمان، منبعی کاربردی و قابل اطمینان باشند. این کتاب‌ها باید بر مبنای نیازهای علمی معلمان تهیه شوند و از جمله در حوزه‌های روان‌شناسی تربیتی، روان‌شناسی رشد، روان‌شناسی یادگیری، روان‌شناسی انگیزش، تکنولوژی آموزشی و سنجش و ارزشیابی باشند.

گاهی مدیران می‌گویند که حتی اگر چنین کتاب‌هایی در مدرسه باشد، معلمان به آن‌ها مراجعه نمی‌کنند. این فرض دلیل موجهی برای نبود کتاب‌های مرجع تربیتی در مدرسه نیست. وظیفه راهنمایی حکم می‌کند که مدیر امکان دسترسی به منابع لازم را فراهم سازد؛ حتی اگر کسی به سراغ آن‌ها نرود. از طرفی، مدیر اگر نگرشی آموزشی داشته باشد و به ارتقای دانش همکاران اهمیت بدهد، می‌تواند از راهکارهایی

مدیر مدرسه
می‌تواند به مدد
بهره‌گیری از
دیدگاه‌ها و تجارب
افراد گوناگونی که با
مسائل مدرسه آشنا
هستند و مشورت
با افراد صاحب نظر،
به نگاهی جامع و
منسجم برسد



داشته باشد. این فهرست باید شامل چه تخصص‌هایی باشد؟ چنین فهرستی براساس شرایط مدرسه و موقعیت محلی می‌تواند متفاوت باشد اما مواردی عمومی وجود دارد که به درد همه می‌خورد. این تخصص‌ها را شناسایی کنید.

تخصص‌های لازم در «فهرست ارجاع» خود را شناسایی کنید و با متخصصان مربوط ارتباط برقرار نمایید.

در فهرست ارجاع، شناسایی افراد یا مراکزی با تخصص‌های زیر ضروری است:

- مشاور، هم به معنای عمومی و هم در حوزه‌های خاص مانند اختلالات یادگیری یا مسائل خانواده
- روان‌پزشک و متخصص مغز و اعصاب
- پزشک عمومی و پزشک متخصص داخلی
- مددکار اجتماعی و زمینه‌های دیگر براساس شرایط محلی
- یک مرکز مشاوره معتبر که تخصص‌های گوناگون در آن موجود باشد.

در تهیه و تنظیم فهرست ارجاع می‌توانید از توانایی‌ها و قابلیت‌های والدین بهره بگیرید. اگرچه شرایط والدین در همه مناطق مثل هم نیست، به‌طور معمول می‌توان والدینی را یافت که خود یا نزدیکانشان امکانات و خدماتی برای ارائه دارند. در مورد فهرست ارجاع توجه به بعضی نکات مهم است.

از جمله اینکه اگر فهرست ارجاع شما فقط شامل اسامی افراد و نشانی آن‌ها باشد، کافی نیست. بهتر است با افراد مورد نظر از نزدیک آشنا شوید و هماهنگی‌هایی نیز برای ارجاع به‌عمل آورید. تجربه نشان می‌دهد که ارجاع با هماهنگی قبلی و براساس آشنایی و شناخت، نتایج مؤثرتری دارد. مطمئن باشید وقت گذاشتن برای آشنایی با افرادی با تخصص‌های گوناگون و هماهنگی با آن‌ها، ارزش بسیاری دارد.

نکته دیگر، استفاده از تخفیف‌ها و کمک‌های دیگر است. متخصصانی که شما برای ارجاع انتخاب کرده‌اید، شاید بتوانند برخی مراجعان را رایگان یا دست کم با تخفیف ویزیت کنند. این موضوع بخصوص در مناطق محروم یا کم‌برخوردار می‌تواند بسیار تعیین‌کننده باشد.

روش ارجاع هم اهمیت دارد؛ می‌توانید یک نشانی به دست مردم بدهید و کار خودتان را راحت کنید. اما بهتر است ارجاع، بخصوص اگر طرف ارجاع با شما هماهنگ باشد، با نامه‌ای از طرف مدرسه و با رعایت احترام صورت پذیرد. در مواردی هم که می‌خواهید نکاتی را به صورت محرمانه به طرف ارجاع اطلاع دهید، نامه را توسط شخص دیگری بفرستید یا دست کم آن را به صورت در بسته و مهر شده به دست والدین بدهید.

نکته آخر، پیگیری ارجاعات است. وقتی زحمت می‌کشید و با طی مراتبی، دانش‌آموز یا والدین را به متخصصی ارجاع می‌دهید، نتیجه کار را هم پیگیری کنید. به این ترتیب، می‌فهمید که طرف ارجاع شما چقدر مؤثر عمل کرده است و به این ترتیب، برای ارجاعات بعدی هم می‌توانید بهتر تصمیم بگیرید.

برای بهره‌برداری مناسب از کتاب‌های مرجع استفاده کند. این کتاب‌ها می‌توانند:

- در جلسات شورای معلمان با برنامه مطالعه گروهی، روحوانی ساده، و کنفرانس‌های نوبتی با انتخاب قسمت‌های محدودی از یک کتاب و روش‌های احتمالی دیگر مورد استفاده قرار گیرند.
- براساس نیازهای معلمان، نکات برجسته و مهمی از آن‌ها استخراج شود و در معرض دید قرار گیرد.
- بروشورها و کتابچه‌هایی خلاصه شده از مباحث، تهیه و بین معلمان توزیع شود.

نام بردن از کتاب‌هایی که وجود آن‌ها در هر مدرسه‌ای ضرورت دارد، کار سختی نیست ولی شاید بهتر باشد به خودمان حق انتخاب بدهیم. ۵ تا ۱۰ کتاب مرجع در مدرسه کافی است؛ به شرط اینکه کتاب‌ها با دقت و مشورت اهل فن انتخاب شوند.

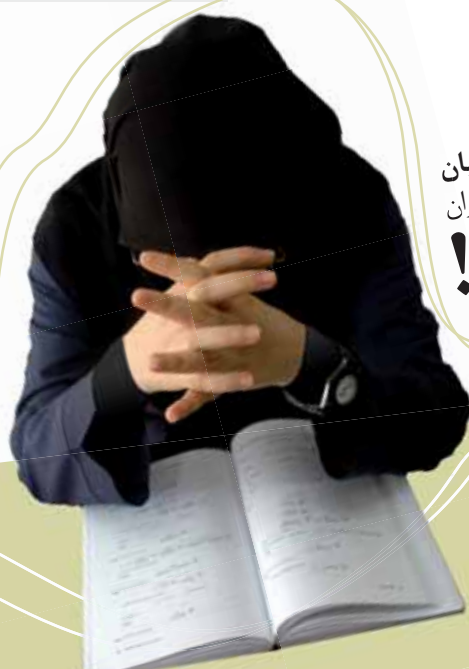
یک «فهرست ارجاع» تنظیم کنید تا در موارد ضروری دستتان باز باشد.

معلمی می‌پرسد: «دانش‌آموزی دارم که در تمرکز دچار مشکل است. تاکنون هر کاری کرده‌ام، مؤثر نبوده است. چه باید کنم؟» مادری از احتمال افسردگی فرزندش نگران است. پدری از رفتارهای عصبی فرزند نوجوانش شاکی است و به دنبال راهکارهای مناسب می‌گردد. در مدرسه‌ای رفتارهای ناهنجار یک دانش‌آموز همه را کلافه کرده است.

مدرسه نمی‌تواند در بهبود شرایط دانش‌آموزان و حل همه مسائل و مشکلات آنان مؤثر باشد و در موارد زیادی ضرورت دخالت‌های تخصصی و حرفه‌ای پیش می‌آید. اگر یکی از مواردی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، پیش بیاید، چه می‌کنید؟ وقتی دانش‌آموزی دارید که دیگران را اذیت می‌کند و نمی‌توانید با روش‌های معمول شرایط را تغییر دهید، به چه روش دیگری می‌اندیشید؟ وقتی مادر یا پدری کمکی می‌خواهد و می‌داند کمک به او در تخصص و توان شما نیست، چه پیشنهادی می‌دهید؟

در مشاوره و راهنمایی و رشته‌های مرتبط با بهبود و درمان، یکی از مهارت‌های مهم «ارجاع» است. مثلاً کسی که با مشکل پرخاشگری پیش مشاور یا روان‌شناس می‌رود، ممکن است براساس تشخیص درمانگر، به روان‌پزشک ارجاع داده شود. گاهی حتی لازم می‌آید که یک متخصص داخلی مراجع را معاینه کند و شاید بعد از او مراجع به افراد متخصص دیگری هم ارجاع داده شود. بسیار پیش می‌آید که فردی نزد روان‌پزشک می‌رود و روان‌پزشک او را برای انجام آزمون‌های روانی یا اقدامات دیگر نزد روان‌شناس می‌فرستد.

در هر حال، ارجاع مهارتی مهم و گاه سرنوشت‌ساز در امر بهبود و درمان به‌شمار می‌رود. مدیر مدرسه اولاً باید ضرورت ارجاع‌های بجا را باور داشته باشد و ثانیاً یک «فهرست ارجاع» تنظیم کند تا در موارد لازم معطل نماند. فرض کنید مادری نزد شما می‌آید و مشکل فرزندش را مطرح می‌کند. تشخیص می‌دهید که مثلاً استفاده از خدمات مشاوره برای او ضروری است. اما وقتی مادر می‌پرسد به چه کسی یا کجا باید مراجعه کند، جوابی ندارید. برای چنین مواردی، مدیر مدرسه باید یک فهرست ارجاع آماده



زهرا اربابیان

مدیر دبیرستان آسپال، منطقه ۴ تهران

تواستخدامی!

اشاره

یکی از رویدادهای مهم تربیتی در مدارس اقداماتی است که مدیر، مشاور، معاون و معلمان برای حل مسائل و مشکلات دانش‌آموزان انجام می‌دهند و به نتیجه می‌رسد. در این میان، اقدامات گروهی و هماهنگ برای حل مشکلات مهم و عمومی‌تر از ارزش بیشتری برخوردار است. پیش آمده است که مشکلاتی مانند دزدی، گرایش به مواد مخدر، قلدری، پرخاشگری و مسائل اخلاقی دانش‌آموزان با برنامه‌ریزی و اقدامات منسجم گروهی در مدرسه، رفع شده و نتایج مثبتی داشته است.

قرار است در این مجموعه مطالب نمونه‌هایی از تجربه‌های موفق تربیتی را مطرح کنیم و به اشتراک بگذاریم. در این شماره، مواردی از تجربه‌های گوناگون یکی از مدارس را می‌خوانید اما هدف اصلی، طرح مسائلی است که در آن‌ها به‌صورت گروهی اقدام شده و نتیجه موفق‌آمیز بوده است.

غرق در برنامه‌ریزی بودم که ناگهان در اتاق باز شد و دانش‌آموزی پریشان‌خاطر با چهره‌ای نگران روی صندلی کنار میزم نشست. از او پرسیدم: «مشکلی پیش آمده؟» شروع کرد به گریه کردن و گفت که دیگر حاضر نیست سر کلاس درس برود و می‌خواهد همان‌جا بنشیند. اول با خودم فکر کردم با معلمش حرفش شده است و با وساطت معاون شاید بتوان موضوع را حل کرد. سعی کردم آرامش کنم اما حاضر نبود لحظه‌ای آرام بگیرد. بنابراین، به کار خود ادامه دادم و وانمود کردم که او را نمی‌بینم. دقایقی بعد سرش را بلند کرد و گفت: «به من توجهی ندارید...»

نیم‌نگاهی به او کردم و گفتم: «وقتی حاضر نیستی حرف بزنی، برای چه به تو توجه کنم.» اشک‌هایش را پاک کرد و گفت: «چه بگویم؟ شما بپرسید.» به او گفتم: «من چیزی نمی‌پرسم. تو در را باز کردی و بدون اجازه وارد شدی و بدون اجازه نشست. پس حتماً کار مهمی داشتی. آن کار مهمت را برایم بگو.» شروع کرد به

درد دل کردن. نمی‌دانست از کجا بگوید: از مادرش، پدرش، برادر کوچک‌ترش و یا موقعیت‌هایی که برایش پیش آمده بود. پدر و مادر فرهنگی او همه تلاش خود را برای موفقیت فرزندشان کرده بودند و دیگر هیچ جایی برای کار نبود، از معلم خصوصی، کلاس‌های متعدد و... اما دانش‌آموز که تنها به کمی توجه و مسئولیت‌پذیری نیاز داشت، هیچ یک از آن‌ها را نمی‌خواست. احساس می‌کرد هیچ جایی در این دنیا ندارد، همه چیز تصنعی است و برای رسیدن به یک هدف نامعلوم تدارک دیده است. او خانه، ماشین و... و حتی برادرش را هم دوست نداشت.

تنها چیزی که فعلاً به آن علاقه داشت مدرسه‌اش بود، افت شدید تحصیلی در چند سال اخیر به دلیل درس نخواندن، عامل اصلی فرار او از کلاس درس بود. مجبور شدم حداقل دو ساعت با او صحبت کنم تا بتوانم کمی از درد دلش را بشنوم. به هیچ وجه حاضر نبود سر کلاس درس برگردد. می‌گفت از این به بعد صبح‌ها می‌آید و در دفتر من می‌نشیند، و ظهرها می‌رود اما نه به کلاس درس می‌رود، نه در خانه می‌ماند و نه هیچ چیز دیگر.

باید با او چه می‌کردم؟

لحظه‌ای تأمل کردم و پرسیدم: «چیز دیگری برای گفتن داری؟» گفت: «می‌خواهم بروم سر کار.» از این فرصت استفاده کردم و بلافاصله به او گفتم: «استخدام می‌کنم. اگر پای حرفت هستی، باید از همین الان شروع کنی.» بنابراین، فهرستی از کارهای مدرسه اعم از اداری و خدماتی آماده کردم و گفتم: «اگر واقعاً دنبال کار می‌گردی، این کار با حقوق بسیار خوب... اما حقوقش برعکس است، از ۵۰۰ هزار تومان شروع می‌شود و به ۱۰ هزار تومان ختم می‌شود. یعنی حقوق تو بنا بر رضایت من خواهد بود.» روزها ادامه دادیم و اکنون او با روحیه‌ای نسبتاً شاد، سر کلاس آماده امتحانات نوبت دوم است. من نیز حقوقی بابت کارهایش پرداخت نکردم؛ چون از پس کارها بر نمی‌آمد اما فهمید که باید فقط درس بخواند و درس. البته در این میان خانواده‌اش نیز با من همراه بود و همه تلاش کردیم تا این دانش‌آموز به حالت عادی برگردد.



زهرا کمشی کمر

معاون آموزشگاه استثنایی شهید گوکلانی، علی آباد کتول

مسئولیت پذیری اجتماعی و منبع کنترل

L کلیدواژه‌ها: مسئولیت پذیری، تشویق، کنترل

تعریف

مسئولیت‌پذیری اجتماعی چه فردی باشد و چه سازمانی، بدین معناست که فرد نسبت به شرایط محیطی خود با اخلاق و با حساسیت رفتار کند. مسئولیت‌پذیری فردی پیش‌نیاز مسئولیت‌پذیری اجتماعی است.

منبع کنترل و جایگاه آن

منبع کنترل یعنی منبعی که من احساس می‌کنم سرنوشت و شرایط زندگی من را کنترل می‌کند.

جولیان راتر برای نخستین بار نظریه یادگیری اجتماعی را به کار برد. راتر برای آزمون نظریه خود عمدتاً از پژوهش‌های آزمایشی و همبستگی استفاده کرد. اکثر این پژوهش‌ها بر مقیاس کنترل درونی و بیرونی و چگونگی همبستگی آن با رفتار و سایر اندازه‌های شخصیتی متمرکز بوده است. یکی از سازه‌های کلیدی در نظریه یادگیری اجتماعی کنترل درونی و بیرونی است. او معتقد است

اگر مجبور شدید، با افرادی که منبع کنترل آن‌ها بیرونی است کار کنید، محیط را طوری تغییر دهید که تقویت‌کننده کنترل درونی آن‌ها باشد

راهکارهای مدیریتی

- در استخدام، افرادی را انتخاب کنید که منبع کنترل آن‌ها درونی‌تر باشد؛ چون این افراد بیشتر به دنبال پیشرفت‌اند، بازخوردهای بیشتر و بهتری می‌دهند و می‌گیرند و چندان به دنبال شانس نیستند، بلکه تلاش می‌کنند و برای تلاش خود ارزش قائل‌اند.

- اگر مجبور شدید، با افرادی که منبع کنترل آن‌ها بیرونی است کار کنید، محیط را طوری تغییر دهید که تقویت‌کننده کنترل درونی آن‌ها باشد.

راه‌های تشویق کردن منبع کنترل درونی

- ایجاد محیط حمایت‌کننده؛ یعنی محیطی ایجاد کنیم که در آن رفتار افراد مورد انتقاد قرار گیرد نه شخصیت آنان.
- در تشویق افراد به جای تأکید بر نتایج کار، روی پیشرفت آنان تکیه کنیم.
- افراد را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهیم و به آن‌ها بگوییم که تصمیماتشان باعث ایجاد شرایط موجود شده است تا پی ببرند که این تصمیمات در روند زندگی‌شان دخیل است.
- ایجاد محیطی که افراد در آن احساس استقلال کنند.
- ایجاد محیطی که قوانین و مقررات آن برای همه افراد ثابت باشد.

نکته مهم

احساس تسلط فردی روی شرایط محیطی و زندگی، جسم و روان ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پس بکوشیم منبع کنترل خود را درونی‌تر کنیم.

منابع

۱. رضائیان، علی. (۱۳۸۹). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، سمت.
۲. طبرسا، غلامعلی. (۱۳۹۱). تئوری‌های مدیریت، حرکت نو.

منبع کنترل انتظاری که از انجام کارها داریم و یا به عبارتی منبع کنترل هر فردی تعبیری از نتایج اعمالش است. افراد با کنترل درونی معتقدند تقویت‌کننده‌ها نتیجه مهارت‌های آن‌ها در انجام کارهاست. در مقابل افراد با جهت‌گیری بیرونی ارتباط اندک و گاه هیچ ارتباطی بین رفتار خود و تقویت‌کننده‌های مختلف نمی‌بینند. او منبع کنترل افراد را به دو دسته تقسیم نمود:

۱. افرادی که جایگاه منبع کنترل آن‌ها درونی است؛ این افراد موفقیت یا شکست خود را ناشی از عوامل درونی (توانایی و کوشش) می‌دانند.

از ویژگی‌های این افراد این است که همیشه در حال یادگیری هستند، ۹۵ درصد تغییر موضوعات دست‌خودشان می‌باشد و اگر مشکلی برایشان پیش بیاید، به دنبال راه‌حل می‌روند.

۲. افرادی که جایگاه منبع کنترل آن‌ها بیرونی است؛

از جمله مشخصات این افراد این است که تسلط کمتری روی موضوعات مرتبط به خود دارند و آن را به شانس و اقبال نسبت می‌دهند، دچار استرس می‌شوند و حتی ممکن است به دلیل استرس فراوان کاری را انجام ندهند.

از مهم‌ترین تفاوت‌های بارز درونی‌ها نسبت به بیرونی‌ها میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌هاست. نیز اینکه درونی‌ها در مواجهه با مشکل به دنبال راه‌حل‌اند و بیرونی‌ها به دنبال مقصر.

کلیدواژه‌ها: مسئولیت‌پذیری اجتماعی، منبع کنترل، کنترل درونی

راهکارهایی برای اینکه منبع کنترل درونی داشته باشیم:

- رسیدن به بینش و شناخت منبع کنترل درونی و بیرونی خود
- به دنبال افرادی باشیم که منبع کنترل آن‌ها نسبت به ما درونی‌تر باشد. رفتار آن‌ها را با خود مقایسه و مشاهده کنیم که در شرایط استرس‌زا چه رفتاری از خود نشان می‌دهند. فرایندهای حل مسئله را هم یاد بگیریم.
- الگوپذیری از طریق ارتباط با افرادی که منبع کنترل آن‌ها درونی است و هیچ‌گاه الگوپذیری را با کپی‌برداری اشتباه نگیریم.

ویژگی‌های بیرونی‌ها

۱. رقابت نمی‌کنند.
۲. در مواجهه با مسئله‌ای که به آن‌ها پیشنهاد می‌شود یا سؤال راحت‌تر را انتخاب می‌کنند که بتوانند آن را حل کنند یا سؤال سخت انتخاب آن‌هاست تا اگر آن را حل نکردند، بگویند اشکال از سؤال بوده است نه از خودشان.
۳. در رأی‌گیری زود هم‌رنگ جماعت می‌شوند.
۴. در لباس پوشیدن براساس مد عمل می‌کنند تا راحتی خود.
۵. در مواجهه با انتقاد، اعتقاد دارند که بر محیط خود کنترل ندارند؛ زود ناراحت و دلخور می‌شوند و نسبت به شرایط محیطی حساس‌ترند.
۶. در مواجهه با اضطراب، چون آن را ناشی از یک عامل بیرونی می‌دانند، به دنبال آن عامل بیرونی نیز هستند که اضطراب خود را به‌طور موقت تقلیل دهند. به سیگار و الکل بیشتر روی می‌آورند و بیشتر دچار اختلالات روانی و جسمی می‌شوند.

ویژگی‌های درونی‌ها

۱. وارد رقابت می‌شوند و از چالش لذت می‌برند.
۲. مسئله‌هایی در حد تلاش خود انتخاب می‌کنند.
۳. در رأی‌گیری دیگران را قانع می‌کنند که براساس نظر آن‌ها کار صورت گیرد.
۴. لباسی را انتخاب می‌کنند که راحت باشد نه مد روز.
۵. اگر انتقادی به آن‌ها شود گوش می‌کنند، چند روز فکر می‌کنند و پس از چند روز در مورد درستی یا نادرستی آن به‌طرف مقابل بازخورد می‌دهند.
۶. در مواجهه با اضطراب، چون اعتقاد دارند اضطراب منشأ درونی دارد به دنبال راهکارهایی هستند که از نظر درونی آن‌ها را آرام کند.

جدول ۱. مقایسه درونی‌ها و بیرونی‌ها

دکتر اشرف السادات شکر باغانی

عضو هیئت علمی پژوهشکده
برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی

چگونه کلاس را مدیریت می‌کنید؟

مروری بر سبک مدیریت کلاس معلمان بر مبنای سه پژوهش

معلمان بر اساس مدرک تحصیلی معنادار است؛ یعنی معلمان دارای مدرک کارشناسی بیشتر به سبک تعاملی تمایل دارند، در حالی که معلمان دارای مدرک دیپلم به سبک مداخله‌گر گرایش دارند. تفاوت میان سبک مدیریت کلاس معلمان بر اساس رشته تحصیلی نیز معنادار است؛ یعنی معلمان تحصیل کرده در رشته‌های مرتبط با آموزش و پرورش، تمایل بیشتری به سبک تعاملی، و معلمان تحصیل کرده در رشته‌های غیرمرتبط، گرایش به سبک مداخله‌گر دارند اما میان سابقه خدمت و جنسیت معلمان با سبک مدیریت کلاس رابطه معنادار مشاهده نشد. در مجموع، یافته‌های پژوهش بر اهمیت نقش آموزش معلمان در ایجاد تحول و تغییر در سبک‌های مدیریت کلاس تأکید دارند (عالی و امین یزدی [۱]، ۱۳۸۷).

عالی و امین یزدی در پژوهش دیگری، به مطالعه تأثیر سبک‌های مدیریت کلاس معلم بر رشد مهارت‌های فراشناختی دانش‌آموزان پرداخته‌اند. در این پژوهش، سه نوع سبک مدیریت کلاس (سبک مداخله‌گر، سبک تعاملی و سبک غیرمداخله‌گر) در نظر گرفته شد. جامعه تحقیق، کلیه کلاس‌های پایه پنجم مدارس ابتدایی پسرانه و دخترانه ناحیه شش آموزش و پرورش مشهد در سال تحصیلی

۱۳۸۵ - ۱۳۸۶ عبارت‌اند از: سبک مداخله‌گر^۲، سبک غیر مداخله‌گر^۳ و سبک تعاملی^۴. برای پاسخ دادن به این سؤال که آیا میان عوامل مربوط به معلمان (مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سابقه خدمت و جنسیت معلمان) و سبک مدیریتی آن‌ها رابطه وجود دارد، عالی و امین یزدی (۱۳۸۷)، تحقیقی را انجام داده‌اند. آن‌ها ابزار پرسش‌نامه را در میان نمونه آماری معلمان پایه پنجم ابتدایی مدارس دولتی دخترانه و پسرانه ناحیه ۶ مشهد در سال تحصیلی ۱۳۸۵ - ۱۳۸۶ توزیع نمودند. نتایج حاصل از این پرسش‌نامه نشان می‌دهد که تفاوت میان سبک مدیریت کلاس

کلیدواژه‌ها: کلاس، مدیریت، سبک مدیریت کلاس
سبک‌های مدیریت کلاس^۱ مبتنی بر چارچوب نظری **ولفگانگ و گلیکمن** (۱۹۸۶) عبارت‌اند از: سبک مداخله‌گر^۲، سبک غیر مداخله‌گر^۳ و سبک تعاملی^۴. برای پاسخ دادن به این سؤال که آیا میان عوامل مربوط به معلمان (مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سابقه خدمت و جنسیت معلمان) و سبک مدیریتی آن‌ها رابطه وجود دارد، عالی و امین یزدی (۱۳۸۷)، تحقیقی را انجام داده‌اند. آن‌ها ابزار پرسش‌نامه را در میان نمونه آماری معلمان پایه پنجم ابتدایی مدارس دولتی دخترانه و پسرانه ناحیه ۶ مشهد در سال تحصیلی ۱۳۸۵ - ۱۳۸۶ توزیع نمودند. نتایج حاصل از این پرسش‌نامه نشان می‌دهد که تفاوت میان سبک مدیریت کلاس



ریاضی دانش‌آموزان است. توجه به سبک مدیریت کلاس تعامل‌گرا به عنوان مؤثرترین سبک مدیریت کلاس در کلاس‌های ریاضی، می‌تواند در بهبود افزایش انگیزش^۱ و پیشرفت ریاضی دانش‌آموزان پایه پنجم ابتدایی نقش مهمی ایفا کند (آریاپوران، عزیزی و دیناروند، ۱۳۹۲).

نتیجه‌گیری

با بررسی نتایج این سه تحقیق مشاهده می‌شود که «معلمان تحصیل‌کرده در رشته‌های مرتبط با آموزش و پرورش، تمایل بیشتری به سبک مدیریت کلاس تعامل‌گرا دارند و دانش‌آموزان معلمان با سبک مدیریت تعامل‌گرا در مقایسه با دانش‌آموزان معلمان با سبک‌های دیگر، از مهارت‌های فراشناختی بالاتری برخوردارند و دارای انگیزه بهبود و پیشرفت هستند».

پی‌نوشت‌ها

۱. سبک مدیریت کلاس (classroom management style) عبارت است از کلیه تلاش‌های معلم برای سرپرستی فعالیت‌های کلاس که شامل تعاملات اجتماعی، رفتار دانش‌آموزان و یادگیری است (ولفگانگ و گلیکمن ۱۹۸۶؛ به نقل از مارتین و بالدوین، ۱۹۹۸).
۲. سبک مداخله‌گر (interventionist) عبارت است از تأکید بر اعمال کنترل و نظارت بیشتر بر فعالیت‌ها و رفتار دانش‌آموزان و تأکید بر قوانین و انضباط کلاس (ولفگانگ ۱۹۹۵؛ به نقل از عالی و امین یزدی، ۱۳۸۷).
۳. سبک غیر مداخله‌گر (non-interventionist) عبارت است از واگذاری مسئولیت‌ها به دانش‌آموزان و فرصت بیشتر برای تعامل آزاد در کلاس و پیروی آن‌ها از علائق شخصی خود (ولفگانگ ۱۹۹۵؛ به نقل از عالی و امین یزدی، ۱۳۸۷).
۴. سبک تعامل‌گرا (interactionist) عبارت است از کنترل و انضباط در سایه تعامل دانش‌آموز و معلم، سهیم شدن دانش‌آموزان در برنامه‌ریزی و سازماندهی کلاس (ولفگانگ ۱۹۹۵؛ به نقل از عالی و امین یزدی، ۱۳۸۷).
۵. فراشناخت (Metacognition) عبارت است از دانشی که ما درباره فرایندهای شناختی خویش داریم و روش‌های نظارت و کنترل بر این فرایندها (دمبو ۱۹۹۴؛ به نقل از سیف، ۱۳۸۴).
۶. انگیزش تحصیلی (Education Motivation) که به درگیری تحصیلی اشاره دارد، به عنوان شاخص شناختی، هیجانی و رفتاری دانش‌آموزان که دل‌بستگی آنان را به تحصیل و مدرسه نشان می‌دهد، تعریف شده است (توکر و همکاران، ۲۰۰۲).

منابع

۱. آریاپوران، سعید، عزیزی، فرامرز و دیناروند، حسن (۱۳۹۲). «رابطه سبک مدیریت کلاس معلمان با انگیزش و پیشرفت ریاضی دانش‌آموزان پنجم ابتدایی». فصل‌نامه روان‌شناسی مدرسه، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۳۹۲.
۲. سیف، علی‌اکبر (۱۳۸۴). روان‌شناسی پرورشی، چاپ پانزدهم، تهران: آگاه.
۳. عالی، آمنه و امین یزدی، سیدامیر [۱] (۱۳۸۷). «تأثیر ویژگی‌های معلم بر سبک مدیریت کلاس». فصل‌نامه تعلیم و تربیت، شماره ۹۳.
۴. عالی، آمنه و امین یزدی، سیدامیر [۲] (۱۳۸۷). «بررسی تأثیر سبک‌های مدیریت کلاس بر رشد مهارت‌های فراشناختی دانش‌آموزان». فصل‌نامه مطالعات تربیتی و روان‌شناسی، سال نهم، شماره ۱ (پیاپی ۱۸).
5. Martin, N.K.; Yin, z.& Baldwin, B(1998). Construct Validation of the attitude and beliefs on classroom management control inventory. *Journal of Classroom interaction*, 33(2), 6 - 15.
6. Tucker, C. M., Zayco, R.A., & Herman, K. C. (2002). Teacher and child variables as predictors of academic engagement among Low - income African American children. *psychology in the Schools*, 39(4), 477 - 488.

۱۳۸۴ - ۱۳۸۳ بود. سبک مدیریت کلاس معلمان با استفاده از یک پرسش‌نامه محقق ساخته در نمونه ۶۰ نفری معلمان سنجیده شد و متغیر فراشناخت^۲ نیز با استفاده از پرسش‌نامه خود گزارش‌دهی اسپرلینگ و همکاران در نمونه ۳۰۷ نفری دانش‌آموزان ارزیابی گردید. براساس نتایج به‌دست آمده از تحلیل داده‌ها، فرضیه تحقیق مبنی بر اینکه «دانش‌آموزان معلمان تعامل‌گرا در مقایسه با دانش‌آموزان معلمان مداخله‌گر از مهارت‌های فراشناختی بالاتری برخوردارند» تأیید گردید. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که مهارت نظارت فراشناختی دانش‌آموزان پسر به‌طور معناداری بالاتر از دختران است و بین فراشناخت دانش‌آموزان و نمره پیشرفت تحصیلی (معدل) آنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (عالی و امین یزدی [۲]، ۱۳۸۷).

آریاپوران، عزیزی و دیناروند (۱۳۹۲) به منظور بررسی رابطه سبک مدیریت کلاس معلمان با انگیزش و پیشرفت ریاضی دانش‌آموزان پایه پنجم ابتدایی پژوهشی انجام دادند. در این پژوهش، کل معلمان پایه پنجم ابتدایی شهرستان اسلام‌آباد غرب به‌طور تصادفی انتخاب شدند. معلمان پرسش‌نامه نگرش و باورهای معلمان در مورد مدیریت کلاس، و دانش‌آموزان زیر مقیاس انگیزش ریاضی از مقیاس انگیزش مدرسه ابتدایی را تکمیل کردند. برای ارزیابی پیشرفت ریاضی از نمرات نوبت اول درس ریاضی دانش‌آموزان استفاده شد. روش تحقیق هم‌بستگی بود. نتایج نشان داده است که بین سبک مدیریت کلاس تعامل‌گرای معلمان با انگیزش ریاضی، بین سبک مدیریت کلاس تعامل‌گرا و سبک مداخله‌گر معلمان با پیشرفت ریاضی دانش‌آموزان رابطه معنی‌دار وجود دارد. براساس نتایج رگرسیون چند متغیری، سبک مدیریت کلاس تعاملی معلمان قوی‌ترین متغیر برای پیش‌بینی پیشرفت

گپ و گفت با محمد بایرامی، مدیر هنرستان موفقیان

دانش آموزان و مدرسه صالح

ائلدار محمدزاده صدیق



مسیر توسعه آموزشی برداشته‌ایم که هدف اصلی سند تحول یعنی همان حیات طیبه است. آنچه در مدرسه صالح به دنبال آن هستیم، این است که فضا را به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنیم که دانش‌آموز در محیط‌های آموزشی در اولین مرحله امنیت خاطر داشته باشد و با امنیت خاطر وارد محیط آموزشی شود و بعد با این امید که از خلّاقیت او حمایت می‌شود و می‌تواند خلّاقیت و نوآوری داشته باشد، به سمت جلو حرکت کند. مدارس مسائل و برنامه‌ریزی‌های معمول و مشترکی دارند. ما اگر بتوانیم در مدرسه صالح چیزی ماورای این‌ها به دانش‌آموز ارائه کنیم، با توجه به ویژگی‌های مدرسه صالح می‌توانیم قدم بسیار مؤثری در کیفیت‌بخشی به آموزش برداریم.

ما در بحث مدرسه صالح خصوصیتی را مطرح می‌کنیم؛ از جمله ساده‌سازی برای مدرسه و پالایش در محیط مدرسه. متناسب‌سازی و تعادل در مدرسه و انعطاف‌پذیری از دیگر ارکان اساسی مدارس صالح است. به نظر من، مدارس ما باید در برخورد با نسل جدید دانش‌آموزان انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشند. با توجه به تفکری که در نسل نو وجود دارد، عدالت‌جویی در بین نسل نو بیشتر مشهود است. اگر ما بتوانیم رابطه احسان و عدالت را در بین دانش‌آموزان و مربیان در مدارس گسترش دهیم، به یکی دیگر از ویژگی‌های مدرسه صالح دست یافته‌ایم. یکی از خصوصیات مهم در فضای مدرسه صالح، مشارکت است. بحث عمده‌ای که امروز بیشتر مدارس با آن درگیرند، مشارکت کم اولیاست. باید مشارکت را در میان دانش‌آموزان و اولیا تداوم بخشید.

خود شما در جهت دستیابی به اهداف مدرسه صالح چه اقداماتی را در مدرسه انجام می‌دهید؟ لطفاً توضیح دهید.

محمد بایرامی دارای ۱۲ سال سابقه کار در آموزش و پرورش است. او ۵ سال سابقه مدیریت هنرستان دارد و بقیه سال‌ها به عنوان کارشناس آموزش در ادارات آموزش و پرورش فعالیت کرده است. بایرامی دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و کارشناس فنی و حرفه‌ای است. موضوع گفت‌وگوی ما با محمد بایرامی درباره «مدرسه صالح» است. موضوع مهمی که در قسمتی از سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مطرح شده و به دنبال آن است که خروجی مدارس برای دانش‌آموزان، رسیدن به مراتبی از «حیات طیبه» باشد.

در راستای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و مطرح شدن مفهوم «مدرسه صالح»، این مفهوم از نظر شما چیست و اگر قرار باشد این مفهوم در مدارس عملیاتی شود، مدیر مدرسه باید چه کارهایی انجام دهد و چه برنامه‌هایی داشته باشد؟

لازمه این کار در ابتدا مطالعه درباره سند تحول بنیادین است؛ به ویژه مبانی نظری که شامل چگونگی، چیستی و محتوای سند تحول بنیادین می‌شود. در قسمتی از سند تحول بنیادین به موضوع بسیار مهم مدرسه صالح اشاره شده است و هدف این است که خروجی یک مدرسه یک دانش‌آموز با حیات طیبه باشد. یعنی محوری که در مدرسه صالح مطرح است، انسان پاک و پسندیده است.

این گونه، مدیران آموزشی می‌توانند فضای آموزشی یا فضای مدرسه را که یک فضای اجتماعی است به سمت مدرسه صالح سوق دهند. در سند تحول ویژگی‌هایی برای مدرسه صالح آمده است که اگر بتوانیم این ویژگی‌ها را در ساختار آموزشی به‌ویژه در داخل مدارس استقرار دهیم، قدم بسیار بلندی در



عکس: آراهم سپاس

داشته باشند که مدرسه از آن‌ها حمایت می‌کند و هزینه‌های ساخت این دستگاه‌ها را به آن‌ها پرداخت می‌کند، انگیزه پیدا می‌کنند.

ما طرح‌ها را از دانش‌آموزان می‌گیریم و هزینه‌ها را از طرف مدرسه و از محل کمک‌های مردمی به آن‌ها پرداخت می‌کنیم. دانش‌آموزان هم علاقه‌مند می‌شوند و طرح‌ها را می‌آورند و به ما ارائه می‌دهند.

حضور در جشنواره‌های دیگر از جمله هنرهای تجسمی از جمله برنامه‌های مدرسه است که سبب ایجاد شور و شوقی در دانش‌آموزان می‌شود و آن‌ها را به سمت خلاقیت بیشتر پیش می‌برد. «انعطاف‌پذیری» یکی دیگر از ویژگی‌های مدرسه صالح است. بر این اساس، سعی می‌کنیم با دانش‌آموزان به‌عنوان خانواده رفتار کنیم. بعضی از دانش‌آموزان ناهنجاری‌هایی دارند. آن‌ها از طرف مشاوران مدرسه و معاونان آموزشی و پرورشی جذب می‌شوند و بعد که جذب شدند، با انعطاف با ایشان برخورد می‌شود؛ به‌گونه‌ای که ما در مرحله اول به‌عنوان یک مشاور با این‌ها صحبت می‌کنیم و در مرحله دوم ورود پیدا می‌کنیم و اولیای این‌ها را می‌خواهیم که خیلی تأثیرگذار است. وقتی حرف این‌ها را می‌شنویم، در جهت حل مشکل فرزندشان قدم برمی‌داریم. این حرکت هم در مسیر دستیابی به مدرسه صالح است.



عدالت نیز مسئله دیگر ماست. بچه‌ها تبعیض را به هیچ عنوان قبول نمی‌کنند و به همین دلیل، ما سعی می‌کنیم در رفتارمان در مدرسه، به‌ویژه معاونانی که با دانش‌آموزان درگیرند، عدالت را به نوعی برقرار کنیم. ما حتی برای اینکه دانش‌آموزان دچار احساس تبعیض نشوند، برایشان لباس فرم در نظر گرفته‌ایم. این یکی از محورهای است که مانع ایجاد تبعیض می‌شود. در بحث «پالایش» تلاش کرده‌ایم برخی از ناهنجاری‌ها و رفتارهای نامطلوبی را که امکان دارد از طرف مدرسه ایجاد شود، صفر کنیم. یکی از این رفتارها، برخورد فیزیکی با دانش‌آموزان است. در اینجا اصل بر این است که به هیچ عنوان با دانش‌آموز برخورد فیزیکی نداشته باشیم، نه خودمان، نه کارکنان مدرسه و نه معلم‌ها. این باعث ایجاد یک جو صمیمی میان دانش‌آموزان و عوامل مدرسه شده است. دانش‌آموز احساس امنیت روانی دارد و حتی در بدترین شرایط که ممکن است دانش‌آموزان بی‌انضباطی کرده باشند، سعی می‌کنیم از کانال گفت‌وگو و مهربانی و دلسوزی وارد شویم. بنابراین، با اجرای این برنامه‌ها به‌دنبال حرکت به سمت مدرسه صالح هستیم. در مواردی حرکت هم کرده‌ایم و در بعضی از ویژگی‌ها جلو هستیم؛ از جمله بحث مشارکت، خلاقیت و عدالت. در بعضی از ویژگی‌ها هم عقب هستیم که امیدواریم بتوانیم به آن سمت حرکت کنیم.

در مسیر دستیابی به مدرسه صالح، به‌نظر شما مدیر مدرسه چه نقشی دارد و چگونه باید خود را در جهت اهداف سند تحول بنیادین قرار دهد تا بتواند آن تحول

با توجه به شناختی که از ویژگی‌های مدرسه صالح داشتیم، سعی کردیم به نوعی به سمت این ویژگی‌ها حرکت کنیم. از جمله در بحث مشارکت، از اولیا (پدر و مادر نه فقط مادرها) دعوت می‌کنیم تا در جلسه‌های انجمن اولیا و مربیان شرکت کنند. سعی می‌کنیم جلسه‌های ما مرتب برگزار شود. به اولیا درباره کارهای انجام شده گزارش می‌دهیم تا با فضای علمی مدرسه آشنا شوند. مثلاً آن‌ها را دعوت می‌کنیم تا از کارگاه‌های دانش‌آموزان بازدید کنند. وقتی بحث از رشته الکترونیک است، سعی می‌کنیم اولیا قبل از دانش‌آموز فضای کارگاه الکترونیک را ببینند. به این طریق هم مشارکت اولیا تأمین می‌شود و هم در بحث کمک‌های مردمی و کمک‌های فکری و سایر

کمک‌هایی که اولیا می‌توانند به مدارس داشته باشند، پیش می‌رویم. بدین منظور اتاقی به نام اتاق «هم‌اندیشی اولیا و مربیان» داریم. از اولیا دعوت می‌کنیم، می‌آیند، مستقر می‌شوند و رو در رو با معلم دانش‌آموز صحبت می‌کنند و به این ترتیب، در جریان مشکلات رفتاری و علمی فرزندان خود قرار می‌گیرند. این باعث می‌شود مشارکت اولیا در این زمینه خیلی بیشتر شود. یکی دیگر از بحث‌های اساسی در سند

تحول بنیادین، بخش خلاقیت دانش‌آموزان

است که در این زمینه نیز خوب عمل کرده‌ایم. آن هم از این جهت که ما از دانش‌آموزان در مباحث خلاقیت‌آور حمایت می‌کنیم. بدین منظور بخشی به نام «باشگاه نخبگان» ایجاد کرده‌ایم که دانش‌آموزان در آن عضو می‌شوند. در مرحله بعدی از این دانش‌آموزان ایده و طرح می‌گیریم. دانش‌آموزان ایده‌های خلاقانه خود را مطرح می‌کنند. بعد این ایده‌ها در کمیسیون خاصی مطرح می‌شود و پس از تصویب از آن‌ها حمایت می‌شود و خروجی ایده به سمت جشنواره خوارزمی می‌رود.

ما یکی از هنرستان‌هایی بوده‌ایم که هر سال حضور خیلی خوبی در جشنواره داشته‌ایم، حتی رتبه‌های استانی هم داشته‌ایم و تلاش می‌کنیم که به سمت رتبه‌های کشوری برویم. این موفقیت را یک موفقیت و برند برای مدرسه‌مان می‌دانیم. باز حمایتی هم که در بحث خلاقیت انجام می‌دهیم، با مشارکت اولیا است. این جزو مصوبات انجمن اولیا و مربیان است که از محل کمک‌های مردمی از طرح‌های بچه‌ها حمایت کنیم. مانع اصلی برای انجام کار و حضور در جشنواره‌ای همانند جشنواره خوارزمی، مسائل مالی است. دانش‌آموزان توان مالی برای ساخت یک قطعه یا ربات یا دستگاه را ندارند و وقتی این اطمینان را

را در مدرسه ایجاد کند؟

در ابتدا باید دیدگاهش را عوض کند و به مدرسه اعتماد داشته باشد و بداند که در صورت گام برداشتن در آن مسیر بر وظایف مدیر افزوده نمی‌شود بلکه این وظیفه‌ها کم هم می‌شود. رویکردش در مرحله اول این است که فکر بازی داشته باشد و ویژگی‌های مدرسه صالح و به اصطلاح منشور مدرسه صالح را قبول کند و به دنبال اجرای آن باشد. لازم است او به این سمت حرکت کند که لازمه این کار آموزش و مطالعه است. حتماً باید مدیران مدارس به صورت علمی و نظری شاخصه‌های مدرسه صالح را در قالب دوره و کارگاه‌های عملیاتی آموزش ببینند. یکی از توصیه‌های من برگزاری برنامه‌های بازدید از مدارس است که این سیستم را عملی کرده‌اند. وقتی در این زمینه حرکت کردند، همراه با مطالعه و آموزش و تغییر رویکرد، قطعاً قدم بسیار بزرگی در راستای ایجاد مدارس صالح برداشته خواهد شد.

در مقام مدیر یک هنرستان، چه انتقاد و یا پیشنهادهایی به آموزش و پرورش در مسیر دستیابی به مدرسه صالح دارید؟

من نمی‌خواهم از کانال انتقاد وارد شوم، بلکه بیشتر پیشنهاد می‌دهم. وقتی وزارتخانه‌ای هستیم که برای خودمان سند تحول بنیادین طراحی کرده‌ایم، باید به این سمت حرکت کنیم اما به نظر من حرکت به این سمت کند است. ما باید بیاییم از لابه‌لای سند تحول بنیادین، قسمت‌های مهم از جمله مدرسه صالح را برداریم و عملیاتی کنیم و منتظر نباشیم که طول زمان بیاید و این را برای ما جاری کند. انتظار من این است که در قالب بحث تعالی مدیران که الان مطرح شده است (و مدیران الان در قالب دوره‌ها در جهت تعالی مدیریت شرکت می‌کنند) مدرسه صالح نیز از سال تحصیلی جدید به عنوان یک کانال آموزشی و اجرایی برای مدیران وارد مرحله عمل شود و این واقعاً نیاز است؛ زیرا مدرسه صالح ویژگی‌هایی را مطرح می‌کند که اگر در آن راستا حرکت کنیم، می‌توانیم به حیات طیب که هدف اصلی سند تحول بنیادین است، برسیم.

در حوزه ستادی چه پشتیبانی مالی و معنوی و چه اختیاراتی باید داشته باشید تا بتوانید در این مسیر حرکت کنید؟

در حوزه ستادی انتظار داریم که وظایف مدیریتی در مدارس تا حدی از حالت تمرکز خارج شود و به نوعی، مدیران در راستای تحقق مدرسه صالح در محیط‌های آموزشی خود اختیار عمل داشته باشند. اگر به سمت ویژگی‌های مدرسه صالح حرکت کنیم، بحث «مشارکت» تا حدودی مدارس را پشتیبانی مالی

می‌کند و مشکلات مالی تا حدودی رفع می‌شوند. انتظار ما از حوزه ستادی این است که مدیران بتوانند وارد این مرحله شوند و

این اختیار به آنان داده شود که بدون اینکه نگرانی از بابت نظام اداری داشته باشند، بتوانند در این راستا حرکت کنند.

شاید مدیرها هنوز آماده نیستند و توانمندی‌های لازم را ندارند. در این راستا چه کارهایی باید انجام شود؟

مدیران باید در یک برنامه‌ریزی خاص توانایی‌هایی را در زمینه‌های فنی، ادراکی یا انسانی کسب کنند. با توجه به اینکه در مدارس با انسان سروکار داریم و نوع مدیریت ما مدیریت آموزشی است، به نظر من بهترین مرحله یا بهترین کانال برای ورود به بحث مدرسه صالح، آموزش مدیران است. آموزش برای مدیران اثرگذاری بالایی دارد و باید از مدیران خواسته شود که بعد از آموزش مدرسه صالح را اجرا کنند و بازخوردی از مدرسه صالح به حوزه‌های ستادی ارسال شود و با موضوع مدرسه صالح مورد ارزشیابی قرار گیرند. اگر کار ما توأم با آموزش و ارزشیابی باشد، قطعاً توانمندسازی درخور توجهی در مدیران بروز خواهد کرد.

به عنوان سؤال آخر، چه تعریفی از هنرستان موفق‌تان دارید؟

هنرستان ما یکی از ۱۵ هنرستانی است که توسط آقای مهندس موفقیان، خیر نیک‌اندیش ایرانی ساکن کانادا، ایجاد شده است. ایشان خارج از ایران سکونت دارند اما گاهی ضمن تماس در مسائل آموزشی راهنمایی فکری به ما ارائه می‌دهند و هر ساله خودشان نیز از مدرسه بازدید دارند و در بهسازی بازسازی مدرسه فعالیت می‌کنند.

این هنرستان هم‌اکنون ۴۱۴ دانش‌آموز دارد که در ۶ رشته آموزشی فعالیت می‌کنند؛ از جمله رشته مکانیک خودرو، الکترونیک، کامپیوتر، معماری و ساختمان و حسابداری. هنرجوهایی که وارد هنرستان می‌شوند، بعد از دو سال موفق به کسب دیپلم فنی و حرفه‌ای می‌شوند. اکثر آن‌ها به دانشگاه راه پیدا می‌کنند و تعدادی هم وارد بازار کار می‌شوند. ما جزو هنرستان‌هایی هستیم که همیشه در جشنواره‌ها، به‌ویژه جشنواره‌های تجسمی و جشنواره خوارزمی که از جشنواره‌های معتبر وزارت آموزش و پرورش است، حضور مقتدر و قوی داریم. رویکرد ما این است که بتوانیم روز به روز بر کیفیت آموزش و پرورش خودمان در مدرسه بیفزاییم.



نقش تربیتی سرپرست مدارس شبانه‌روزی

بالتر آموزشی و علمی راه خواهند یافت و برای ساختن ایران اسلامی عهده‌دار نقش‌هایی سازنده و مهم خواهند شد و بنابراین، بدون شک همه کسانی که در فراهم کردن زمینه آموزش و پرورش، سلامت و هدایت آن‌ها نقش داشته باشند، در این افتخار سهیم خواهند بود. وقتی مدیر و سرپرستان و همه کارکنان مدارس شبانه‌روزی به اهمیت کار با ارزش خود فکر کنند و به نقش مهم رسالت و مسئولیت اسلامی و میهنی خویش بیندیشند، بدون شک با علاقه خاص و انگیزه بیشتر در انجام وظایف خود به بهترین وجه مصمم خواهند شد.

شیرینی و لذت‌بخشی یک خدمت، بیش از آنکه به مقدار آن ارتباط داشته باشد به کیفیت و مشارکت همکاران و دانش‌آموزان مربوط است. مطمئن باشید خدمتی که با تلاش دسته‌جمعی صورت می‌گیرد، ماندگارتر و دل‌انگیزتر است.

یک سرپرست به‌نظر من باید یک روان‌شناس ماهر و یک مشاور دلسوز و مربی با محبت، و از جهتی به‌سان مادر مهربان باشد و از طرفی مثل پدری مقتدر عمل کند. خلاصه تلفیقی از علم و هنر و مدیریت را بداند و آن‌را به مرحله عمل برساند تا بتواند به بچه‌ها درس زندگی و چگونه زیستن، تعامل با یکدیگر، گذشت و ایثار، و رمز و راز موفقیت در شئون مختلف تحصیلی را نیز یاد بدهد. ان‌شاءالله.

با توجه به آنچه در این نوشته آمده، و تشریح وظایف سرپرستی، نقش آن در کیفیت و اثربخشی در حوزه آموزش، اخلاق انسانی فراگیرندگان عزیز ساکن مدارس شبانه‌روزی به این نتیجه می‌رسیم که اگر یک سرپرست کارش را با صبر و حوصله و دقت نظر تمام به نحو احسن و با عشق و علاقه سرشار انجام دهد، بسیار مؤثر و مفید خواهد بود. و همچنین، جایگاه و منزلت این پست پر مسئولیت، بیشتر و بهتر بر همگان روشن می‌شود.

خدایا چنان کن سرانجام کار

تو خشنود باشی و ما رستگار

مدارس شبانه‌روزی که با هدف ایجاد فرصت تحلیلی برای دانش‌آموزان روستاهای پراکنده و مناطق کم جمعیت فاقد مدارس و با ایده ایجاد عدالت آموزشی و پرورشی تأسیس شده‌اند، در حقیقت مجموعه‌ای از محیط‌های آموزشی و پرورشی و زیستی هستند که در آن‌ها نوجوانان دانش‌آموز از نقاط مختلف و با فرهنگ‌های تقریباً متفاوت، دور از خانواده و در کنار همسالان خود در یک نظام تربیتی و انضباطی ویژه هم‌زمان با فراگیری دروس رسمی، درس چگونه زیستن را نیز می‌آموزند. اقامت در خوابگاه‌ها و محیط‌های زندگی دسته‌جمعی و تغذیه یکسان، مسائل آموزشی و پرورشی، بهداشتی خاصی را دارد، که موضوع بحث ما در این مقاله است اما باید چند موضوع را در مقدمه مورد توجه قرار دهیم.

- خدمت به فرزندان با استعداد کشور - که به جبران برخی محرومیت‌ها و کمبود امکانات، در شبانه‌روزی‌ها پذیرفته می‌شوند - بسیار بزرگ و افتخارآمیز است و توفیق چنین خدمت و افتخاری، نصیب هر کس نمی‌شود.

- نقشی که مدارس شبانه‌روزی در شکل دادن به شخصیت دانش‌آموزان و رشد و شکوفایی استعدادها بالقوه آنان دارند، از نقش مدارس معمولی بیشتر و مهم‌تر است. به همین دلیل نیز باید با توجه به اهمیت مسئله، هم‌زمان همه جنبه‌های آموزشی و پرورشی، زیستی و شیوه زندگی در این مدارس مورد توجه قرار گیرد.

تأثیری که مدارس شبانه‌روزی به‌طور غیرمستقیم بر خانواده‌ها و در نهایت بر توسعه اجتماعی و فرهنگی جامعه می‌گذارند نیز در حد خود بسیار مهم و جالب توجه است. لذا هرگونه تلاش و کوششی که برای ارتقای کیفیت فعالیت‌های این‌گونه مدارس صورت می‌گیرد، یک سرمایه‌گذاری پُر ثمر برای ارتقای فرهنگ جامعه و توسعه اجتماعی، به‌خصوص در روستاهای کمتر توسعه‌یافته کشور است.

چه بسیار نوجوانانی که از همین مدارس شبانه‌روزی به مراحل



گفت‌وگو



گفت‌وگو: امیر قدمی

پای صحبت محمدرضا روان‌بخش، مدیر مدرسه ابتدایی حنان تهران هم تیمی بادانش آموزان

■ در بازی با بچه‌ها چه هدف آموزشی خاصی را دنبال می‌کنید؟

من کارم را در دبیرستان‌ها با سمت معاونت آغاز کردم، اما نه تنها در جایگاه معاونت بلکه در تمامی جایگاه‌ها دیدگاه تربیتی را سرلوحه خدمت خود در زمینه مباحث آموزشی قرار دادم و با ارتباط صمیمی با دانش‌آموزان سعی کردم به اهداف آموزشی نیز دست یابم که در این راستا موفق بودم. در طول خدمتم حتی در تدریس درس ریاضی به این یقین رسیدم که با رعایت خط و مرزهایی به صورت رفاقتی و صمیمانه، موضوعات و مطالب درسی، ساده‌تر و قابل درک‌ترند. هنگامی که خدمتم را در دوره ابتدایی آغاز کردم، با آشنا کردن بچه‌ها با خط و مرزهای لازم و برقراری رابطه دوستانه با آنان، خوشبختانه نتایج قابل قبولی دریافت کردم.

■ این فعالیت‌ها تا چه اندازه باعث نزدیک شدن شما به دانش‌آموزان می‌شود؟

ورزش فوتبال نوعی درس زندگی است، تلاش برای تحقق اهداف مهارتی در فوتبال، همکاری، صبر و تحمل یکدیگر، رفاقت و دوستی در بازی، دلجویی در زمان گل زدن در سنین مختلف

■ محمدرضا روان‌بخش، مدیر مدرسه ابتدایی «حنان»، از سال ۶۳ فعالیت خود را در آموزش و پرورش آغاز کرد. او فارغ‌التحصیل کارشناسی ریاضی است و سال‌ها در دبیرستان‌های تهران ریاضی تدریس کرده است ولی به قول خود در این سه سال پایانی خدمت در مدرسه ابتدایی طعم واقعی معلمی را چشیده است.

او که در دبیرستان‌های مختلف از جمله دبیرستان آل آقا خدمت کرده است، درباره سابقه کار خود می‌گوید: «علاوه بر تدریس ریاضی در دبیرستان‌های مختلف، تجربه درس مشاوره و همچنین مدیریت مجتمع و مدارس دخترانه را هم دارم و اکنون خوشحالم در مدرسه ابتدایی حنان، با ۱۵۱ دانش‌آموز در هفت کلاس درس و ۲۵ نیروی همکار مشغول به فعالیت هستم.»

روان‌بخش، مدیر مدرسه حنان آن چنان با اشتیاق با دانش‌آموزان گرم بازی فوتبال در زنگ ورزش است که انگار با آن‌ها هم کلاس است. در اینجا تفاوتی میان دانش‌آموزان و مدیر مدرسه نیست و گویی این سال‌های اول خدمت او است.

توصیف‌های زیادی که از شور و اشتیاق این مدیر توانا شنیده بودیم، ما را بر آن داشت که به مدرسه حنان سری بزنیم و پای صحبت‌های او بنشینیم.



عکس: غلامرضا بهرامی

نوعی درس زندگی به ما می‌آموزد و در تقویت رابطه اعضای تیم تأثیر بسزایی می‌گذارد. این دوستی میان من و دانش‌آموزانم بسیار قوی است. در واقع، رابطه من با دانش‌آموزانم رابطه هم‌تیمی‌ها با یکدیگر است نه رابطه مدیر و دانش‌آموز.

دانش‌آموزان با خنده‌ها و تفریح‌های من آشنایی دارند

او با بیان اینکه دانش‌آموزان با خنده‌ها و تفریح‌های من آشنایی دارند، ادامه می‌دهد: «با ارتباط صمیمانه و صادقانه، بدون دلایل غیرمنطقی و کاملاً شفاف، موضوعات برای دانش‌آموزان قابل درک‌تر خواهد بود.»

وی با تأکید بر اینکه ورزش از قوی‌ترین ابزارهای برقراری ارتباط است، می‌گوید: «در وقت مقرر و با رعایت چهار چوب قانونی و درک همه شرایط و کنترل به موقع هیجان‌ها می‌توان از ظرفیت ورزش برای انتقال مفاهیم و به ثمر رساندن اهداف تربیتی و آموزشی استفاده کرد.»

آیا این فعالیت‌ها تأثیری در بهبود روابط مدیر مدرسه با اولیا دارد؟

من ابتدا فعالیت خود را در مدارس دولتی شروع کردم و بعد با به مدارس غیردولتی نهادم. این دیدگاه که در مدارس غیردولتی روابط صمیمانه‌تر است صحت ندارد و این نکته قابل تأکید است که دیدگاه من در روابط صمیمانه با دانش‌آموزان در مدارس دولتی شکل گرفت.

ارتباط من به عنوان یک مدیر با دانش‌آموزان تفاوتی با همکارانم ندارد، و خوشبختانه این ارتباط در میان کارکنان این مدرسه شفاف و صمیمی است.

اعتماد معجزه می‌کند

روان‌بخش با بیان اینکه اعتماد معجزه می‌کند، تصریح کرد: «در دبستان حنان اعتماد میان دانش‌آموزان، کارکنان مدرسه و اولیاء دانش‌آموزان ارتباطی صمیمانه به وجود آورده است. من ارتباط قوی با دانش‌آموزانم را مدیون اعتماد و درک متقابل بچه‌ها و مسئولان هستم و صداقت و رابطه نزدیک باعث شده است که به سرعت به اهداف تربیتی و آموزشی دست یابم.

چرا با دوچرخه به مدرسه رفت و آمد می‌کنید؟

صبح که با دوچرخه از خانه به مدرسه می‌روم، انرژی زیادی به دست می‌آورم که تا آخر وقت آن را دارم. او گفت: رفت و آمد با دوچرخه هم فعالیت ورزشی خوبی است و هم شادابی و طراوت را هر صبح برایم به همراه می‌آورد خوشحالم که می‌توانم این خوشحالی را به دانش‌آموزان انتقال دهم و همچنین امیدوارم حتی برای بهبود وضع هوای آلوده تهران فرهنگ تردد با دوچرخه تقویت شود.

معلم‌های دوره ابتدایی به معنای واقعی دلسوزند

در دوره ابتدایی معلم‌ها به معنای واقعی دلسوزند. امیدوارم این شرایط برای سایر دوره‌ها نیز فراهم گردد و معلمان با رفتار صمیمانه بتوانند دانش‌آموزان همه دوره‌ها را جذب تعلیم و تربیت کنند. روان‌بخش با اشاره به اهمیت ویژه دوره ابتدایی در نظام آموزشی کشور گفت: «متأسفانه آموزش و پرورش، جامعه و حتی خانواده‌ها به دوره ابتدایی آن‌طور که باید، توجه نمی‌کنند و این دیدگاه غلط باید تغییر یابد. باید بدانیم که درصد بالایی از اخلاقیات نشئت گرفته از دوران ابتدایی است و در این دوره شخصیت هر انسانی شروع به شکل‌گیری می‌کند.» من از اینکه در این مدرسه ابتدایی در حال خدمت هستم خوشحالم. باید بگویم که سه سال اخیر به اندازه تمام طول خدمت مسئولیت را تجربه کرده‌ام و امیدوارم همه خدمتگزاران آموزش و پرورش این تجربه را کسب کنند.

شهلا فیهیمی



مدل‌های کلیدی مدیریت

(ابزار و رویه‌های مدیریتی که
سازمان را به پیش می‌برند)

نویسنده: استیون تن هو و همکاران

مترجم: محمد صائبی

ناشر: پیام فردا، تهران (۲۲۹۰۵۶۷۵-۰۲۱)

سال انتشار: ۱۳۸۵

قیمت: ۴۰۰۰ تومان

مدل‌های مدیریتی ابزارهایی هستند که مبنای هر گونه اندیشه و عمل را در مدیریت تشکیل می‌دهند و چارچوب‌های لازم را برای بهبود عملکرد سازمان پدید می‌آورند. کتاب «مدل‌های کلیدی مدیریت» به شکلی روشن و عملی این ابزارها را تشریح و تحلیل می‌کند. مؤلفان سعی کرده‌اند عصاۀ اندیشه‌های برتر بیش از پنجاه صاحب‌نظر در علم مدیریت را در این مجموعه جمع‌آوری کنند؛ اندیشه‌ها و بینش‌هایی که اثربخشی و قابلیت اجرایی دارند و در حل مشکلات سازمانی که مدیران و مشاوران همواره با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند، تأثیر مثبت می‌گذارند. این کتاب نوعی دایرةالمعارف مدیریتی به‌شمار می‌آید. مدل‌های کلیدی مدیریت را می‌توان به‌طور کلی در پنج مقوله دسته‌بندی کرد: «استراتژی»، «سازماندهی و تشکیلات»، «فرایندهای اولیه»، «فرایندهای وظایف تخصصی» و «کارکنان و رفتار سازمانی»، اما ترتیب درج آن‌ها برای سهولت دسترسی، بر پایه الفبای فارسی است.

مقدمه

مدرسه اسطوره‌ای‌ترین نهاد اجتماعی است که خستگی‌ناپذیر کوله‌بار میراث بشری را در بین نسل‌ها به دوش می‌کشد. زندگی مدرسه‌ای مشترک‌ترین تجربه انسانی است. از پدیدآیی مدارس به شکل کنونی در ایران بیش از یک قرن می‌گذرد. در طول این سال‌ها در بخش‌های مختلف سیستم مدارس متناسب با الزامات، طرح‌های متنوعی با هدف تحول طراحی و اجرا شده‌اند اما این نهاد دیرینه‌پا، به‌جز تا حدی تفاوت‌های ظاهری، از لحاظ ساختاری و ماهیتی تغییرات زیادی نکرده است. (میرشمشیری، مهرمحمدی، ۱۳۸۸)

نویسنده این مقاله ادعا می‌کند که تحول‌نا یافتگی سیستم مدرسه‌ای در ایران، ریشه در بی‌توجهی به مسئله «مدیریت مدرسه» دارد. نتایج یک پژوهش تاریخی که تصمیم‌های شورای عالی آموزش و پرورش را مورد بررسی قرار داده است (خلخالی و پویافر، ۱۳۹۲) نشان می‌دهد که طی حدود صدسال گذشته، درباره فلسفه و اهداف کلان نظام آموزشی، تغییرات بخش‌های ستادی وزارتخانه، استان و شهرستان، مقاطع تحصیلی، برنامه‌ها و کتاب‌های درسی، ارزشیابی و تا حدی امور مربوط به معلمان، می‌توان نمونه تصمیم‌های مصوب و اجرا شده زیادی را فهرست نمود لیکن اسناد قابل توجهی به‌طور اختصاصی در مورد مدیران مدارس مشاهده نمی‌شود! مدیریت آموزشی و تعالی آن از چند منظر قابل بررسی

به‌سوی نظام‌مدیریت آموزشگاهی ایران!

طرح یک پیشنهاد برای
مدیریت مدارس به‌مثابه یک
سامانه کشوری

دکتر علی خلخالی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی تنکابن

است: از یک‌سو نابسندگی در تولید دانش نظری اصیل در زمینه مدیریت مدرسه به‌عنوان یک رشته علمی مستقل، مانع توجه و باور به سهم مهم آن شده است. از سوی دیگر، این توسعه‌نیافتگی نظری و عملی مدیریت مدرسه، عامل مهمی در عدم توفیق بسیاری از طرح‌های تحول در نظام آموزش و پرورش ایران بوده است. در واقع، ابهام عمیق در نقش و جایگاه مدیران مدارس، حلقه گم‌شده‌ای (بهرنگی، ۱۳۹۰) برای عملیاتی‌سازی بسیاری از اصلاحات آموزشی است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت مدرسه‌محور، تعالی مدیریت آموزشگاهی، حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدرسه

نهادهای اصلی سیاست‌گذاری در نظام آموزشی ایران، نگاهی کاملاً غیرحرفه‌ای و سطحی نسبت به مدیریت مدرسه دارند. برای نمونه، براساس تصمیم‌های شورای عالی آموزش و پرورش (ششصد و نود و یکمین جلسه و اصلاحیه‌های مربوطه) شرایط احراز مدیریت مدارس در ایران حتی از اخذ گواهی‌نامه رانندگی و مربیگری یک تیم فوتبال آسان‌تر است؛ در حالی که مطالعات تطبیقی بین‌المللی مؤید جایگاهی کاملاً حرفه‌ای برای مدیریت مدارس است.

مثلاً در آلمان مدیران مدارس از بین معلمان که حداقل ۲۳ سال تحصیلات دارند و مشاغل معلمی، مشاوره تحصیلی، نظارت تعلیماتی و مشاور مدیریتی را تجربه کرده و یک دوره آموزشی

صلاحیت مدیریتی را گذرانده‌اند، انتخاب می‌شوند یا در ژاپن، معلمان خوش‌نامی که دارای تحصیلات بالاتر از کارشناسی ارشد بوده و تألیفات و آثار علمی و تربیتی قابل قبول داشته باشند، با گذراندن آزمون تعیین صلاحیت حرفه‌ای و دریافت تأییدیه بعضی نهادهای مدنی، به‌عنوان مدیران مدارس انتخاب می‌شوند (رونقی تصدیقی، ۱۳۹۱). تجربه سیستم‌های آموزشی موفق در دنیا مانند فنلاند و سنگاپور نیز گویای وجود شرایط خاص برای گزینش مدیران مدارس است.

بررسی‌های تجربی و میدانی نشان می‌دهند که یکی از محوری‌ترین علل توفیق نظام‌های آموزشی اشاره شده، نقش‌آفرینی بی‌بدیل مدیران مدارس است. در مقابل، در مواردی که مدیریت مدرسه به یک پست سازمانی با معیارهای سهل‌الوصول تنزل می‌یابد، ناکارآمدی مشهودی را در همه ارکان نظام سیستم‌های آموزشی می‌توان مشاهده کرد.

نویسنده مقاله حاضر معتقد است که هسته محوری کارآمدسازی نظام آموزشی ایران، حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدرسه است. حرفه‌ای شدن حدی است که در آن کارگزاران یک رشته تخصصی با تمرکز در یک حوزه خاص، توأم با استقلال و آزادی عمل در کار و تصمیم‌گیری، به‌عنوان مرجع پذیرفته می‌شوند. حرفه‌ای شدن سطحی از شایستگی است که از یک حرفه تخصصی انتظار می‌رود. حرفه‌ای‌گرایی مستلزم مجموعه‌ای از جایگاه‌ها، روش‌ها، شخصیت و استانداردهای حرفه‌ای است. بدون تردید، لازمه نفوذ تئوری‌های مدیریت آموزشی به متن نظام‌های آموزشی و برخورداری این نظام‌ها از ظرفیت‌های این رشته، مستلزم جهت‌دهی مدیریت مدرسه به سوی یک حرفه تخصصی است. ارزش افزوده ناشی از حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدرسه برای هر نظام آموزشی از جذابیت لازم برای رقابت در هزینه کردن در این زمینه برخوردار است. تجربه نظام‌های آموزشی در کشورهای پیشرفته و نیز کشورهای در حال توسعه درخصوص حرفه‌ای‌سازی مدیریت آموزشگاهی به‌عنوان پیش‌نیاز توسعه نظام‌های آموزشی خود، نمونه‌های فعلیت‌یافته این دیدگاه می‌باشد.

مسیر حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدرسه

مسیر حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدرسه در ایران فعلاً چندان هموار نیست؛ زیرا از بدو تأسیس مدارس جدید در ایران فرایند انتخاب، به‌کارگیری و نظارت و کنترل بر فعالیت‌های مدیران مدارس به شکلی کاملاً غیرحرفه‌ای انجام شده است. هم‌اکنون در ایران بیش از ۱۰۰ هزار مدیر مدرسه در حال فعالیت‌اند لیکن مدیریت مدرسه به‌عنوان یک تخصص حرفه‌ای شناسایی نشده است. عملاً به‌غیر از ضوابط درون‌سازمانی وزارت آموزش و پرورش، نهاد مستقلی عهده‌دار ساماندهی امور این تعداد مدیر مدرسه نیست. منظور از ساماندهی، فعالیت‌هایی است که به‌عنوان الزامات حرفه‌ای‌گری در این رشته ضروری هستند. موارد زیر بخشی از الزامات ورود

قلمرو مدیریت مدرسه
- برخورداری از الگوهای مناسب برای استفاده تازه‌واردان در
عرصه مدیریت مدرسه
- الزامات حقوقی برای حمایت از حرفه مدیریت مدرسه
با توجه به موارد اشاره شده، به‌طور مشخص برای حرفه‌ای
شدن مدیریت مدرسه لازم است «نظام مدیریت آموزشی»
در ایران تأسیس گردد. این یک فرایند نهادسازی است.

فرایند نهادسازی و تأسیس نظام مدیریت آموزشی
بدیهی است نقطه آغاز حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت مدرسه،
تثبیت و توسعه رویکرد این رشته به‌عنوان یک دیسپلین
است. برای تحقق این امر، لازم است رشته تحصیلی مدیریت
مدرسه به‌عنوان یکی از گرایش‌های مدیریت آموزشی تأسیس
گردد. از سوی دیگر، تلاش برای نهادسازی حول رشته برای
حرفه‌ای شدن و مدرن‌سازی سیستم‌های مربوط نیز ضرورتی
اجتناب‌ناپذیر است. مطالعه فرایندهای نهادسازی نشان می‌دهد
که نهادهای تخصصی نسبت به نهادهای عمومی -مانند نهادهای
دولتی- از مقبولیت و نیز کارآمدی بیشتری برخوردارند. به‌ویژه
در شرایطی که یک نهاد به‌وسیله خود اعضای تخصصی و
خبرگان حول آن نهاد خلق شده باشد، این مقبولیت دوچندان
می‌شود. (وانگ، ۱۳۸۲)

تأسیس نظام مدیریت آموزشی یک فرایند تمرکززدایی
برای پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری بیشتر فعالیت‌های مدرسه‌ای
است. پیامد این امر تضمین کیفیت و کارآمدی مدارس خواهد
بود. از آنجا که تشکیل این نهاد مستلزم قانون‌گذاری است، لازم
است همانند نظام پزشکی، نظام مهندسی و نظام روان‌شناسی و
موارد مشابه، کلیات طرح تأسیس «نظام مدیریت آموزشی»
نیز در مجلس شورای اسلامی ایران مطرح و تصویب گردد.
ایده محوری این طرح تشکیل یک سازمان غیردولتی مستقل
برای تبدیل مدیریت مدرسه به یک حرفه کاملاً تخصصی است.
تردید نیست که تحقق این امر نقطه کانونی هر تحولی در نظام
آموزش و پرورش ایران خواهد بود.

ان شاء الله به موضوع نظام مدیریت آموزشی
(آموزشی) در شماره بعد، در قالب یک میزگرد، به‌صورت
مشروح پرداخته خواهد شد.

منابع

۱. بهرنگی، محمدرضا؛ (۱۳۹۰). مدیریت آموزشی و آموزشی، تهران: کمال تربیت.
۲. تورانی، حیدر؛ (۱۳۹۰). مدیریت فرایندمدار در مدرسه، تهران: تزکیه.
۳. خلخال، علی و پویافر، محمدرضا؛ (۱۳۹۲). «وضعیت برنامه‌ریزی آموزشی در سیستم آموزشی ایران». مقاله منتشر نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن.
۴. رونقی تصدیقی، زهرا؛ (۱۳۹۱). «مطالعه تطبیقی شاخص‌های مناسب انتخاب مدیران مدارس در مقاطع ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان در کشورهای ایران، آلمان و ژاپن»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۵. میرشمسیری، مرجان و مهرمحمدی، محمود؛ (۱۳۸۸). «فلسفه تعلیم و تربیت: مطالعه موردی یک مدرسه به روش خبرگی و نقادی تربیتی». فصل‌نامه نوآوری‌های آموزشی، سال هشتم، شماره ۳۰، تابستان.
۶. وانگ، فی‌لینگ؛ (۱۳۸۲) **نهادها و تغییرات نهادی در چین**، ترجمه ابروانی، محمدجواد، تهران: رسا.

**مسیر حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدرسه
در ایران فعلاً چندان هموار نیست؛
زیرا از بدو تأسیس مدارس جدید در
ایران فرایند انتخاب، به‌کارگیری، و
نظارت و کنترل بر فعالیت‌های مدیران
مدارس به شکلی کاملاً غیر حرفه‌ای
انجام شده است**

مدیریت مدرسه به قلمرو حرفه‌ای‌گرایی است.
- وجود مجموعه‌ای مدون از (استانداردها، معیارها و اصول)
حرفه‌ای درباره مدیریت مدرسه
- وجود مجامع صنفی و حرفه‌ای مقتدر و قوی در حرفه
مدیریت مدرسه
- وجود و صدور گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای برای مشارکت در
این حرفه
- وجود آیین‌نامه‌های حرفه‌ای برای ورود و خروج در قلمرو
مدیریت مدرسه
- وجود آیین‌نامه‌های رفتار حرفه‌ای در قلمرو مدیریت مدرسه
- وجود یک مدل شایستگی مناسب درباره مدیریت مدرسه
- استمرار حضور اعضا در شغل و حرفه مدیریت مدرسه
- متکی بودن به کادرسازی از درون حرفه مدیریت مدرسه
- وجود مجموعه‌ای مدون از دانش حرفه‌ای در قلمرو مدیریت
مدرسه
- تعداد بالای اعضای حرفه‌ای با شغل مدیریت مدرسه
- وجود نشست‌ها، نشریات و آموزش‌های تخصصی به‌روز در

زندگی یک اتفاق نیست!

دکتر محمدعلی شامانی

«درک درست تفاوت‌ها مبنای تفاهم است.» به نظر من، فهم درست زندگی و لذت بردن از آن در گرو همین جمله است و برای فهم درست زندگی باید «تفاوت‌ها» را خوب فهمید.

در مسیر زندگی، علاوه بر همسر و فرزندان، پدر و مادر، دوستان و... افراد دیگری در کنار ما هستند. افرادی که کمتر به یکدیگر شباهت دارند، متفاوت‌اند. آیا آنکه با ما تفاوت دارد، از حقوقی که ما برخورداریم، محروم است؟ خیر، این‌گونه نیست. بی‌تردید، دیگران بسیار ارزشمندند و از همان حقوقی که به ما تعلق می‌گیرد، برخوردارند. در مسیر زندگی، وقتی با دیگری همراه می‌شویم، به‌ویژه در ابتدای راه دشواری‌ها بیش از همیشه است. ایجاد رابطه‌ای قوی و مؤثر، پایدار و پرنشاط، سرشار از عشق و محبت و... نیازمند درک درست از یکدیگر است. اولین نقطه برای عزیمت درست، فهم این معناست؛ ما متفاوتیم؛ تفاوت‌ها ارزشمندند و زندگی ما را می‌سازند. برای ایجاد فضایی همدلانه و صمیمی لازم است به تفاوت‌هایمان با یکدیگر احترام بگذاریم. باید با هم آشنا شویم و با وجود تفاوت‌هایمان، فرصت‌هایی برای زیستن در کنار یکدیگر خلق کنیم.

فهم تفاوت در گروه تأمل و درنگ است. بی‌محبا نمی‌توان به آب زد. شنا کردن در اقیانوس، نیازمند لمس آب با تک‌تک سلول‌هایمان در منطقه‌ای امن است... باید با آب آشنا شد، آب را فهمید، عاشقانه در آغوش کشید، تا لذت شناوری در آن را فهمید.

زندگی یک اتفاق نیست؛ فرایندی دقیق، آگاهانه و هدفدار است. مقصد و مقصود آن را باید فهم کرد. فهم زندگی نیازمند آگاهی و عمل به‌هنگام است. باید گام‌هایتان کوچک و بسیار دقیق باشد. باید تفاوت‌ها را ذره‌ذره بفهمید و هضم کنید. برای فهم زندگی باید از نقطه‌ای آغاز کنید که از دید شما متفاوت است. معنای آن را بفهمید... از تفاوت‌هایمان تابلویی درست کنیم که شاهکار زندگی باشد... هر وقت در رابطه‌هایمان با دیگری یا دیگران دچار مشکل شدیم، از خودمان بیرسیم: آیا واقعاً من او یا آن‌ها را درک می‌کنم؟ برای دستیابی به تفاهم از تفاوت‌ها آغاز کنید. تفاهم محصول درک درست تفاوت‌هاست.

یادداشت‌های یک مدیر بسیار ایده‌آل!

۳۶۵ تجربه آموزشی برای ۳۶۵ روز سال

کلیدواژه‌ها: مدیریت، مدیریت آموزشی، مطالعات موردی، مدیریت منابع انسانی و یادداشت روزانه

دکتر مرتضی مجدفر

اشاره

انسان مهم‌ترین عنصر، اصلی‌ترین ورودی و نیز پراهمیت‌ترین ستاده هر سامانه مدیریتی، به‌ویژه مدیریت آموزشی، است. به اعتقاد برخی از صاحب‌نظران مدیریت آموزشی، اساسی‌ترین وظیفه مدیران آموزشی، مدیریت بر انسان‌ها و ایجاد ارتباطات انسانی اثربخش با انسان‌های دوروبر خود (همکاران، دانش‌آموزان، پدران و مادران و دیگران) است. بر اساس همین تفکر، مدیران آموزشی، قبل از هر چیز، مدیران منابع انسانی هستند. در این دوره از فصل‌نامه رشد مدیریت مدرسه، مجموعه نوشته‌هایی را چاپ خواهیم کرد که به شیوه مطالعات موردی و در قالب یادداشت‌های یک مدیر مدرسه تنظیم شده‌اند. در این یادداشت‌های روزانه که از زاویه دید و به قلم یک آقای مدیر مدرسه نوشته می‌شود، او هر روز ماجرای را تعریف می‌کند که در حوزه مدیریت روابط انسانی در مدرسه تحت مدیریت او رخ داده است. شاید خواندن این یادداشت‌ها این نکته را به ذهن متبادر کند که با

ناچاری، تعدادی از یادداشت‌ها را حذف کرده است. این حذفیات را با نقطه چین نشان داده‌ایم.

مؤلف این سلسله مطالب، نوشته‌های خود را به مدیران مدارس تقدیم کرده است که وظیفه اصلی خود را پاسداشت کرامت انسان‌ها در مدرسه می‌دانند.

چهارشنبه، اول فروردین ماه: آمد نوروز و آمد بهار نو!

امروز نخستین روز سال جدید بود. از چند روز پیش، در آخرین ساعات کاری مدرسه وقت گذاشتم و از روی دفاتر حضور و غیاب سال‌های قبل، اسامی معلمانی را که در چهار سال گذشته بازنشسته شده بودند، استخراج کردم و تلفن همراه و منزل آن‌ها را از روی پرونده‌هایی که در مدرسه داشتیم، در ورقه‌ای نوشتم. امروز صبح بعد از اینکه سال تحویل شد، همراه با همسر و بچه‌ها به چند نفر از بزرگان فامیل تلفن زدیم و حلول سال نو را تبریک گفتیم. خط‌ها شلوغ بود و ارتباط به سختی برقرار می‌شد ولی بالاخره با هر زحمتی بود، به همه کسانی که لازم بود تبریک بگوییم، زنگ زدیم و صحبت کردیم. سپس تا بچه‌ها برای رفتن به عیددیدنی و عزیمت به خانه بزرگان آماده شوند، ورقه‌ای را که در مدرسه آماده کرده بودم، برداشتم و شروع کردم به گرفتن شماره تلفن معلم‌های بازنشسته سه-چهار سال گذشته. به‌غیر از یک مورد که ارتباط برقرار نشد و بفهمی-نفهمی نگرانم کرد، با همه حرف زدم. البته آقای **اقتداری**، که پرسن و سال‌ترین معلمی بود که در طول دوران مدیریتم با او کار کرده‌ام، نتوانست درست و حسابی

مدیری فوق تصور و انسانی خارق‌العاده روبه‌رو هستیم و او به واقع مدیری ایده‌آل و بی‌عیب و نقص در حوزه اداره و رهبری مدرسه، به‌ویژه در بخش ارتباطات انسانی و مدیریت بر انسان‌هاست. بله، این توجه و ایراد درستی است و همه ماجراها و تجربه‌های ذکر شده، برای این مدرسه رخ نداده است، ولی نویسنده این مجموعه یادداشت‌ها، با الگوگیری و برداشت از تجربه‌هایی که از مدیران مدرسه‌های گوناگون ایران و جهان به‌دست آورده و با ایجاد تغییراتی در اصل تجربه و نیز اعمال مباحث فنی مدیریتی در متن، آن را به مثابه یک مطالعه موردی، آماده استفاده تمامی مدیران کرده است. به عبارت دیگر، این نوشته‌ها هم ساخته و پرداخته ذهن نویسنده‌اند و هم نیستند!

نکته دیگر اینکه درست است که نویسنده این یادداشت‌ها مدیری مذکر است و تمام اتفاقات در مدرسه‌ای پسرانه می‌افتد، ولی نویسنده، برخی از تجربه‌ها را از مدیران خانم و مدرسه‌های دخترانه اخذ کرده است. علاوه بر این، برای اینکه در کل یادداشت‌ها شاهد انسجامی درونی و مبتنی بر روایت باشیم، قهرمانانی برای مجموعه یادداشت‌ها تصویر شده است که هر یک در قالب یکی از افراد شاغل در مدرسه تحت مدیریت آقای یادداشت‌نویس مشغول به کارند.

نویسنده یادداشت‌های خود را بر اساس تقویم شمسی و از نخستین روز فروردین‌ماه آغاز کرده و تا پایان اسفندماه ادامه داده است. ما نیز در فصل‌نامه مدیریت مدرسه، این یادداشت‌ها را طبق همان روالی که توسط نویسنده تدوین شده، درج خواهیم کرد و سعی‌مان بر این خواهد بود که اکثر آن‌ها را در چند دوره از مجله منتشر کنیم. هر جا بین تاریخ نگارش یادداشت‌ها فاصله می‌بینید، ناشی از اجباری است که رشد مدیریت مدرسه به دلیل کمبود جا و نیز طولانی بودن فاصله انتشار خود با آن مواجه بوده و از سر

حرف بزند. معلوم بود که بغض گلویش را گرفته است. فقط شنیدم که می گفت: «من فکر می کردم دیگر همه مرا فراموش کرده اند.» آقای افراپی هم خیلی از تماسم تشکر کرد و قول داد که بعد از تعطیلات نوروز، سری به مدرسه بزند. آقایان جمشیدی، رضاپور و میرزایی هم متقابلاً تبریک گفتند و از اینکه به یادشان بوده ام، ابراز خوشحالی کردند. اگر فرصتی پیدا کنم، در هفته معلم همه بازنشستگان سال های گذشته مدرسه را دور هم جمع می کنم. همچنین حتماً ترتیبی می دهم که با گروهی از همکاران مدرسه، در اولین فرصت به منزل آقای اقتداری برویم. تا بازنشستگی ام چند سالی بیشتر نمانده است. نمی خواهم آن روزها وقتی کسی با من صحبت می کند، بغض گلویم را بفشارد و احساس نبودن کنم. امروز روز خوبی بود: عید، دیدار و گفت و گو با فامیل و تلفن زدن به همکاران خوبم!

پنجشنبه، دوم فروردین ماه:

همه را تحویل می گیریم!

امروز بعدازظهر فرصت کردم دفتر سالنامه سال قبل خودم را مرور کنم و یادداشت ها، تلفن ها و نشانی های ضروری نوشته شده در آن را به سررسید بسیار زیبایی که روز آخر مدرسه، ولی یک از دانش آموزان به من هدیه داد، وارد کنم. من عادت دارم پیشنهادهای شفاهی یا مکتوب دانش آموزان و همکاران را در همان تاریخی که پیشنهاد را ارائه داده اند، داخل چارچوب مستطیل شکلی که در گوشه ای از دفتر سررسیدم ترسیم می کنم، می نویسم. تا زمانی که پیشنهاد به مرحله اجرا نرسد یا دلایل اجرا نشدن آن از ابعاد گوناگون را به پیشنهاددهنده اطلاع ندهم، آن مستطیل ها به من چشمک می زنند. امروز که داشتم عملیات انتقال اطلاعات از دفتر سررسید سال قبل به تقویم امسال را انجام می دادم، یکی از آخرین مستطیل ها نظرم را جلب کرد. پیشنهاد از طرف دانش آموزانی داده شده بود که متولد ماه های خرداد تا شهریورند.

ما هر هفته در مراسم آغازین روز شنبه، اسامی دانش آموزان متولد همان هفته را صرف می خوانیم و تولدشان را تبریک می گوئیم. حتی یک سال تبریک نامه و شاخه گلی هم به بچه ها هدیه دادیم ولی وقت گیر و البته هزینه بر بودن کار باعث شد آن کار را ادامه ندهیم. بنابراین، الان چند سالی است که فقط به ذکر نام دانش آموزان در سر صف بسنده کرده ایم. با وجود این، همین کار ساده در بچه ها شور و شوق ایجاد می کند و از اینکه ما به خودمان اندکی زحمت داده و متولدان همان هفته را شناسایی کرده ایم، شادمان می شوند. پیشنهادی که خلاصه آن را در سررسیدم نوشته بودم، شکایت بچه هایی بود که به واسطه امتحانات خردادماه، سه ماه تعطیلات تابستانی و تشکیل نشدن مراسم آغازین، از شنیدن نام خود در مقام متولدان ماه های یادشده محروم می شوند. آن ها گفته بودند: «پس اسم ما را چه زمانی صرف می خوانید؟»

وقتی این پیشنهاد را دریافت کردم، دیدم کوچک ترین کارهای ارتباطی ما در مدرسه بازتاب دارد و دانش آموزان، ولو به مقدار اندک، از این اقدامات انگیزه می گیرند. به مسئول آی.تی مدرسه

ایمیل زدم و طرحی را که دو روز مانده به تعطیلات عید در مدرسه با همکاران نهایی کرده بودیم، برایش توضیح دادم و از او خواستم اگر فرصتی کرد کاری کند که قبل از برگشتن بچه ها از تعطیلات نوروزی، این طرح از طریق سایت مدرسه اجرا شود. به نظرم می آمد که به این ترتیب، حتی بچه هایی که در نیمه اول فروردین متولد شده اند، در سایت مدرسه دیده می شوند.

از مسئول آی.تی مدرسه خواستم در سمت راست یا چپ سایت، خبر در حال حرکتی طراحی کند که در آن نام و نام خانوادگی متولدان دیروز، امروز و فردای مدرسه به تفکیک کلاس دیده شود. به این شکل، اسم یک نفر سه روز در معرض دید قرار می گیرد و دیگر سه ماه تعطیلی تابستان، تعطیلی خرداد و نیمه اول فروردین نداریم.

با توجه به شناختی که از مسئول آی.تی مدرسه دارم، مطمئنم که به محض دریافت نامه الکترونیکی من، بنر متولدان مدرسه را طراحی خواهد کرد. اگر چنین شود، یکی از مستطیل های حذف خواهد شد و نام همه بچه های مدرسه، لااقل برای سه روز در معرض دید همه خواهد بود.

جمعه، سوم فروردین ماه: زیارت اهل قبور!

امروز سومین روز فروردین ماه و جمعه بود. به دلیل تجربه ای که از شلوغی بی حد و حصر آخرین پنجشنبه سال داریم، هفته گذشته، که آخرین شب جمعه سال بود، سر مزار درگذشتگان، از جمله پدر بزرگوار من و برخی از فامیل های همسرم نرفتم. قرار گذاشته بودیم سومین روز عید که جمعه است، صبح اول وقت به دیدار اموات برویم.

چند ماه قبل از پایان سال گذشته، پدر یکی از دانش آموزان در سانه هوایی درگذشت. همچنین همسر یکی از همکاران، پس از ماه ها دست و پنجه نرم کردن با بیماری مهلک سرطان از دنیا رفت. به غیر از این دو مورد، چند نفر از دانش آموزان و همکاران مدرسه نیز در ماه های ابتدایی سال برخی از بستگان خود را از دست داده بودند که اسامی آن ها را در گوشه ای از دفتر سررسیدم نوشته بودم.

این دفتر سررسید من واقعاً ابزار مفیدی است برای بسیاری از ارتباطات انسانی متنوعی که درصدم برقرار کنم. اسامی را مرور و با خود عهد کردم حتماً سر مزار چندتایی از آن ها بروم.

چون صبح اول وقت به دیدار درگذشتگان خودمان رفته بودیم، تقریباً ساعت ۹ کارمان تمام شد و توانستیم به ترتیب سر مزار پدری که در سانه هوایی فوت کرده بود و نیز سر خاک همسر همکارمان، آقای ابراهیمی، حاضر شویم. هر دو خانواده سفره هفت سینشان را سر خاک عزیزانشان پهن کرده بودند و از شانس ما همان اول صبح همان جا حضور داشتند. هم رضاپور، دانش آموز خوب مدرسه و هم آقای ابراهیمی، را که واقعاً هر دو در این چند ماه اخیر، شکسته و درهم ریخته شده بودند، دیدیم. بودن دختر، پسر و همسر، جو عاطفی خوبی به وجود آورده بود و خانواده هر دو عزیز از دست رفته، از اینکه برای همدردی در اولین صبح جمعه عید در کنار آن ها بودیم، تشکر کردند. رضاپور وقتی مرا دید، حسابی در آغوشم فرو رفت. او روزهای

تجربه‌ها و خاطرات مدیران موفق، در برخورد با نیروهای انسانی زیرمجموعه خودم به کارم آمده است، امشب با آرامش سر به بالین می‌گذارم.

یکشنبه، نوزدهم فروردین ماه:

زنگ‌ها برای که به صدا درمی‌آید؟

امروز صبح، بعد از اینکه بچه‌ها سر کلاس‌های خود رفتند، تلفن مدرسه به صدا درآمد. آقای غلامرضا پور، معاون آموزشی اداره بود که زنگ می‌زد. با شنیدن چند جمله اول مکالمه، فهمیدم امروز نوبت مدرسه ماست که با معاون آموزشی سخن بگوییم. این آقای معاون، آدم جالبی است. یکشنبه‌ها صبح بدون اینکه فرد دیگری مثل رئیس دفتر، منشی، کارمند تلفن‌خانه یا یکی از کارکنان شاخه آموزشی اداره، تلفن مدارس را بگیرد و با سلام و صلوات به دفتر او وصل کند، خودش شخصا به مدرسه‌ها زنگ می‌زند و با مدیران صحبت می‌کند. این، کار هر یکشنبه اوست. او دفتر تلفن را باز می‌کند و از روی آن و به ترتیب با مدیران مدارس سخن می‌گوید؛ هر یکشنبه، حدود ۱۵ تا ۲۰ مدیر. او یک بار که در جلسه مدیران درباره این طرح ابتکاری‌اش توضیح می‌داد، گفت: «اکثر مدیران عادت کرده‌اند که ما فقط هنگامی به مدارس آن‌ها زنگ بزنیم که مشکلی پیش آمده باشد یا با آن‌ها کار داشته باشیم. برای مثال، پاسخ بخشنامه‌ای دیر شده یا آماری به اداره فرستاده نشده و یا خطایی در کار مدرسه رخ داده باشد که مستلزم تماس اداره است. من، یکشنبه‌ها را به گفت‌وگوی تلفنی با مدیران اختصاص داده‌ام. هر هفته به ۱۵ تا ۲۰ مدیر زنگ می‌زنم. هر وقت توانستم یک دور به همه مدارس زنگ بزنم، دوباره به اول لیست برمی‌گردم و دور جدید تلفن‌هایم را شروع می‌کنم. با توجه به تعداد و تنوع مدارس، فکر نمی‌کنم زودتر از ۴۵ روز نوبت هر مدرسه شود. البته بعضی وقت‌ها ممکن است به دلیل مسائل انسانی خاصی، موعد تماس تلفنی مدرسه‌ای تغییر یابد. برای نمونه، اگر کسی از بستگان یکی از کارکنان مدرسه فوت کند، مدیر یا یکی از همکاران موفقیتی کسب کرده باشد، یا اتفاقی افتاده باشد که تماس تلفنی را ضروری کند، از رعایت نوبت عدول خواهیم کرد.»

در همان جلسه، آقای معاون آموزشی به ما گفت که این کار را برای بهبود مناسبات انسانی بین اداره و مدارس انجام می‌دهد و هدفش تسهیل ارتباطات و توسعه روابط انسانی است. هر وقت آقای غلامرضا پور زنگ می‌زند، اول «خسته نباشید» می‌گوید و حال و احوال‌پرسی می‌کند و سپس اگر موفقیتی داشتیم، به آن اشاره می‌کند و از روند کارهای مدرسه می‌پرسد. بعد می‌گوید: «امروز (یا مثلاً فردا) جلسه شورای معاونین اداره است. اگر پیامی، سوالی، سخنی یا خواسته‌ای دارید که من می‌توانم به نمایندگی از شما به رئیس یا سایر معاونان اداره برسانم، بگویید.»

همواره لحن کلام او آرام و سخنانش متین و روحیه‌بخش است. ۶-۷ باری که تاکنون با او از این نوع مکالمات داشتیم، نوعی حس «به حساب آمدن» به سراغم آمده و از اینکه معاون آموزشی

ختم پدرش هم چنین می‌کرد؛ مثل اینکه پناهگاهی یافته باشد برای خالی کردن دردهای دل‌شکسته‌اش و بارش ابر بهاری از چشمان اشک بارش.

به دو سه مزار دیگری هم که نشانی آن‌ها را داشتیم، سر زدیم و فاتحه خواندیم اما چون بستگان و درگذشتگان آن‌ها سر مزار نبودند، کارمان زود تمام شد.

بعد از ظهر به استراحت و دید و بازدید فامیلی گذشت. درست است که می‌گویند دیدار با درگذشتگان و اهل قبور آرامش خاصی به آدم می‌دهد؛ امروز عصر حال خوشی داشتم.

شنبه، هیجدهم فروردین ماه:

دو میلیون تومان هزینه!

امروز بعد از اتمام وقت کاری و پس از آنکه همه همکاران مدرسه را ترک کردند، آقای رضوی، مسئول آزمایشگاه را دیدم که بر خلاف همیشه که بلافاصله بعد از تعطیلی، مدرسه را ترک می‌کند، در دفتر مانده است. به نظر می‌رسید حرفی برای گفتن دارد. رنگ و رویش پریده بود و عملاً دستپاچه می‌نمود. از او خواستم بنشیند و اگر حرفی دارد، بزند. بلافاصله گفت: «متأسفم. تقصیر من بود!» تعجب کردم و پرسیدم: «تأسف برای چه؟ چه چیزی تقصیر شما بود؟» گفت: «تخته هوشمند آزمایشگاه، کار نمی‌کند. از دو زنگ پیش که متوجه خرابی تخته هوشمند شدم، خیلی تقلا کردم تا عیب آن را بیابم و حتی بدون اطلاع شما، به نمایندگی آن زنگ زدم تا بیابند و دلیل خرابی‌اش را به من بگویند. آمدند و بررسی کردند. می‌گویند تعمیر آن حداقل دو میلیون تومان هزینه دارد.»

بعد با من و من گفت: «آن‌طور که تعمیرکار می‌گفت علت خرابی دستگاه، استفاده نادرست من بوده است. حالا هر طور که شما صلاح بدانید، حاضرم جریمه این کار را پرداخت کنم.»

دو میلیون تومان در این روزهای آغاز سال جدید برای مدرسه ما رقم کمی نیست؛ همین بلافاصله مرا به یاد داستان معروفی از تام واتسون، بنیان‌گذار شرکت آی.بی.ام، انداخت. می‌گویند یکی از کارکنان او اشتباه بزرگی مرتکب شد و مبلغ یک میلیون دلار به شرکت ضرر زد. فرد مذکور به دفتر واتسون احضار شد و پس از ورود گفت: «عذر می‌خواهم. تصور می‌کنم باید از شرکت استعفا دهم. بابت این اشتباه در هر دادگاهی که صلاح بدانید، پاسخگو هستم و هر جریمه‌ای را که تعیین شود می‌پذیرم.»

واتسون گفت: «شوخی می‌کنید! ما همین الان مبلغ یک میلیون دلار بابت آموزش شما پول دادیم.»

به آقای رضوی گفتم: «خودتان را ناراحت نکنید. اگر تخته هوشمند آزمایشگاه با این دو میلیون تومان درست شود، مطمئن هستید که دیگر شیوه صحیح کار با آن را یاد گرفته‌اید؟» خوشحال شد و تشکرکنان، در حالی که کاملاً سرخ شده بود، از دفترم خارج شد و رفت.

یک میلیون دلار در مقابل گردش مالی و سود سالیانه شرکت آی.بی.ام رقمی نیست ولی من برای تأمین دو میلیون تومان باید خیلی این در و آن در بزنم. با این همه، از اینکه خواندن



باسمه تعالی

از: اداره آموزش و پرورش ...

به: آموزشگاه ...

موضوع: عدم حضور در جلسه مدیران

جناب آقای ...، مدیر آموزشگاه

با سلام و احترام، در جلسه امروز مدیران دوره تحصیلی از فیض دیدار وجود شما بی بهره بودیم. امیدواریم اتفاق خاصی برای شما رخ نداده باشد. لطفاً در فرصت مقتضی ما را از سلامت خود آگاه سازید.

با احترام: مرتضی غلامرضا پور

معاون آموزشی اداره آموزش و پرورش ...

واقعاً این آقای غلامرضا پور، متخصص در امور برقراری ارتباط است و همان طور که در یادداشت دیشب نوشتم، خبره در استخدام وازگان زیبا. با خواندن نامه، یاد سه سال پیش افتادم که به دلیل بیماری مادرم و اینکه ضرورت داشت او را برای آزمایش پزشکی به بیمارستان ببرم، نتوانستم به جلسه مدیران بروم و باز در پایان وقت، مثل امروز نامه‌ای دریافت کردم. برخی از مدیران قبلی اداره، بویی از روابط انسانی نبرده بودند و مکاتبات و مکالماتشان، ادبانی شدد و غلاظ داشت.

پیگیری علت غیبت مدیران در جلسه‌ها، یکی از وظایف اداری هاست، ولی نامه آقای غلامرضا پور کجا و آن نامه چند سال پیش کجا:

از: اداره آموزش و پرورش ...

به: آموزشگاه ...

موضوع: اعلام دلیل غیبت در جلسه مدیران

جناب آقای ...، مدیر آموزشگاه ... سلام.

در جلسه مورخ ... شما حاضر نبودید. لطفاً تا پایان وقت اداری امروز دلیل عدم حضور خود در جلسه مدیران را به صورت مکتوب و با پیک ویژه به دفتر معاونت محترم آموزشی اعلام نمایید. در غیر این صورت طبق مقررات، غیبت شما غیرموجه تلقی شده و حسب قوانین نسبت به کسر حقوق، مزایا و سوابق خدمتی اقدام خواهد شد.

معاون آموزشی اداره آموزش و پرورش ...

حال بگذریم که آن آقا چگونه در نامه‌ای با امضای خود، خودش را «محترم» نامیده و از کسر حقوق و مزایا و سوابق خدمتی سخن گفته بود. ادبیات نامه به شدت بی ادبانه و اداری محض بود. اصلاً این آخر شبی، بی جهت با یادآوری گذشته خود را مکرر

اداره،

بین ۲۲۰ مدرسه،

لحظاتی را به گفت‌وگو با من

اختصاص داده است، خوشحال بوده‌ام.

گفت‌وگوی تلفنی امروز با او نیز از این دست گپ‌وگفت‌ها بود. جالب اینکه او از طرح دیوار نوساخته مدرسه ما و تبریک به متولدان دیروز، امروز، فردا از طریق سایت آموزشگاه خبردار بود و انجام آن‌ها را تبریک می‌گفت. امروز در بخش پایانی گفت‌وگو، وقتی آقای غلامرضا پور از من خواست اگر پیامی، خواسته‌ای یا سخنی دارم، بگویم. بی‌اختیار به یاد اتفاق روز گذشته افتادم و خرابی تخته هوشمند آزمایشگاه و هزینه آن را مطرح کردم. گفت که به معاون اداری پشتیبانی می‌گوید و حتی تلویحاً قول داد که خودش هم حمایت می‌کند تا تخته هوشمند آزمایشگاه مدرسه ما درست شود یا هزینه‌اش پرداخت گردد.

وقتی مکالمه با آقای غلامرضا پور تمام شد، خدا را شکر کردم که روز گذشته با آقای رضوی بد برخورد نکردم. استخدام وازگان بسیار زیبا و بهره‌گیری از آن‌ها در هنگام گفت‌وگو با دیگران، هنری است که آقای غلامرضا پور دارد. مثل اینکه من در مقام مدیر مدرسه نیز می‌توانم به مرور به چنین هنری دست یابم.

دوشنبه، بیستم فروردین ماه:

دو برخورد متفاوت

امروز صبح، اتفاق بدی در مدرسه افتاد. زنگ اول و سر کلاس ورزش، دو نفر از دانش‌آموزان هنگام بازی فوتبال به هم برخورد کردند و سر یکی از آن‌ها، که دروازه‌بان تیم بود، با اصابت به تیرک فلزی دروازه شکافت. خوشبختانه به سرعت توانستیم همراه با معلم ورزش، دانش‌آموز مذکور را به درمانگاه ببریم و سرش را پانسمان کنیم. بهرغم ترسی که از ابتدای حادثه بر همه ما حاکم شده بود، آسیب جدی نبود و قبل از ساعت ده به مدرسه برگشتیم. تا به پدر دانش‌آموز اطلاع بدهم و او به مدرسه بیاید، ساعت یازده شد. بعد از رفتن دانش‌آموز و پدرش، یادم آمد که از ساعت ده امروز، اولین جلسه مدیران دوره تحصیلی ما در سال جدید در اداره تشکیل شده است و تا بخواهم حرکت کنم و خودم را به اداره برسانم، جلسه تمام خواهد شد. از این رو از خیر جلسه گذشتم و به کارهایم مشغول شدم. در چشم برهم‌زدنی دیدم که ساعت دو شده است.

آماده رفتن بودم که دستگاه نمابر مدرسه به صدا درآمد و نامه‌ای اداری با امضای آقای غلامرضا پور، روی میز کارم افتاد. متن نامه چنین بود:

کردم. فردا اول وقت، قبل از آنکه به مدرسه بروم، به اداره می‌روم و دلیل غیبتم را به آقای غلامرضا پور می‌گویم. حتی تصمیم گرفته‌ام همین توضیحاتی را که در یادداشت دیشب و امشب نوشته‌ام، به معاون آموزشی اداره هم بدهم. می‌گویند بازتاب دادن خوبی‌ها به کسی که سبب بروز آن خوبی شده است، باعث گسترش بیشتر اعمال خوب و نیک می‌شود.

سه‌شنبه، بیست و یکم فروردین‌ماه:

دستگیری یا دست‌گیری؟

امروز مدرسه‌ما بازرس داشت و آقای محترمی برای سرکشی و ارائه گزارش به سازمانی که از آن برای بازرسی اعزام شده بود، دو سه ساعتی میهمان ما بود. برخورد غلط و حرف‌های نسنجیده او در دفتر معلمان، شیرینی دو اتفاق را که در یادداشت دیروز و پریروز از آن‌ها یاد کردم، تلخ کرد.

این آقا را از سال‌ها پیش می‌شناسم؛ در منطقه‌ما دبیری ساده و البته ناشناخته بود و اکنون چند سالی است که در سمت جدیدش مشغول به کار شده است. چون دوست ندارم ردی از او برجا بگذارم و در دفتر یادداشت روزانه نام و مشخصات او را بنویسم، بیش از این درباره‌اش توضیح نمی‌دهم، ولی زخم‌بانی که در جمع همکاران زد و رفت، فراموش‌نشده بود. او مدرسه‌ما را با یکی از بهترین مدرسه‌های کشور، که شهریه سالانه‌اش بیش از ده میلیون تومان است، مقایسه کرد؛ به معلم هنرمان، آقای عجمی، که بعضی وقت‌ها چند دقیقه‌ای دیر می‌آید و از سر تصادف امروز هم دیر آمده بود، طعنه زد که هنرمند شدن نباید باعث شود که احساس خودبرتربینی داشته باشیم و به معلم ورزش گفت: «وقتی گرم‌کن پوشیده‌اید، اجازه ندارید در دفتر معلمان حاضر شوید و بهتر است در زنگ‌های تفریح، مثل سایر معلمان با لباس رسمی به دفتر بیایید و یا در حیاط بمانید.»

چند نفری می‌خواستند جواب بدهند که با اشاره‌من حرفی نزدند ولی خودم گفتم: «شما صرفاً باید شرح بازدید و گزارشتان را تهیه کنید و اعلام‌نظر عمومی در جمع همکاران جزو وظایفتان نیست!» البته او مغلطه کرد و گفت: «بازرسی، نوعی هدایت است و من وظیفه دارم تا دیر نشده ایرادهایتان را بگویم.»

چون نمی‌خواستم پاسخش را بدهم، حرفی نزدم و صبر کردم که کارش تمام شود و برود که رفت.

معلم هنرمان، که به رغم تأخیرهای چند دقیقه‌ای‌اش، علاوه بر تدریس، عسای دست مدرسه است و بسیاری از کارهای هنری و کلاس‌های فوق‌برنامه و فعالیت‌های فرهنگی همکاران و بچه‌ها دست اوست، زنگ تفریح بعد آمد و گله کرد. به او گفتم من قدرش را می‌دانم و قول دادم پنج‌شنبه که با بچه‌ها کلاس فوق‌برنامه داستان‌نویسی دارد، با او صحبت کنم. در آخرین زنگ تفریح هم، پنج شش دقیقه‌ای در جمع همکاران صحبت کردم و گفتم کارتان را بکنید و به این بازدیدهای دلسردکننده غیرکارشناسی توجه نکنید. بعد با اشاره به کارهای خوب همکاران مدرسه، به‌ویژه در حوزه ارتباطات انسانی، از اینکه آقای بازرس حتی یکی از این‌ها را ندیده بود، از انتخاب او به‌عنوان

چشم‌تیزبین و حقیقت‌یاب گله کردم. در پایان هم گفتم: «این آقا به‌جای دست‌گیری، دنبال دستگیری بود!»

چهارشنبه، بیست و دوم فروردین‌ماه:

اگر نمی‌توانی درخت باشی، بوته باش!

امروزه مدرسه روال عادی داشت ولی من سرحال نبودم. اثر بازرسی دیروز و جملاتی که بازرس در جمع همکاران گفت، پاک اعصابم را به هم ریخته بود.

روزهایی که مدرسه با اتفاق خاصی روبه‌رو نیست و روال عادی است، دوست دارم تنها باشم و به کارهای عقب‌افتاده، نوشتاری، بخشنامه‌ای و مالی اداری مدرسه برسم؛ در واقع، یک جورهایی برنامه‌ریزی و مرور برنامه‌ها، ولی هر کاری می‌کردم، نمی‌توانستم دست به کار شوم. از این رو یکی از کتاب‌های قفسه پشت سرم را بیرون کشیدم و مشغول مطالعه شدم. چند صفحه‌ای پیش نرفته بودم که قطعه شعری از **داگلاس مالوچ**، که در همان کتاب درج شده بود، اندکی حالم را خوش کرد. اگر بازرس معنی‌اش را می‌فهمید، نسخه‌ای از آن را برایش می‌فرستادم. هر چند شعر در هنگام ترجمه به نثری ساده تبدیل شده بود ولی پر از مفهوم و تأثیرگذار بود:

■ اگر نمی‌توانی درخت کاجی روی قله کوه باشی، درختچه‌ای باش در دره، اما بهترین درختچه کنار جویبار دره.

■ اگر نمی‌توانی درخت باشی، بوته باش. اگر نمی‌توانی بوته باشی، دسته‌ای چمن باش.

■ اگر نمی‌توانی ماهی بزرگ دریا باشی، ماهی کوچکی در دریاچه باش، اما سرزنده‌ترین و چالاک‌ترین ماهی دریاچه باش.

■ سعی کن ناخدای کشتی باشی. اگر نتوانستی ملوان باش و اگر نتوانستی یا نشد، مطمئن باش حتماً خدمه کشتی خواهی بود.

■ در این جهان برای همه، چیزی وجود دارد: کارهای بزرگ که باید انجام شوند و کارهای کوچک‌تری که اجتناب‌ناپذیرند. وظیفه ما انجام کارهای بزرگ و مهم است، در کنار تحقق کارهای کوچک.

■ اگر نمی‌توانی شاهراه باشی، جاده باش.

■ اگر نمی‌توانی خورشید باشی، ستاره باش.

■ هرگز کمیت و مقدار، پیروزی و شکست را مشخص نمی‌کند؛ پس بهترین چیزی باش که می‌توانی باشی.^۱

با خواندن متن آرام‌تر شدم. اگر روز کاری آقای عجمی بود، آن‌را می‌دادم روی یک مقوای بزرگ خطاطی می‌کرد که در دفتر همکارانم نصب شود. با این همه کوتاه نیامدم. متن را تایپ کردم و با حروف درشت، از آن، روی یک کاغذ A3 پرینت گرفتم و در تابلو اعلانات دفتر نصب کردم. من و همکارانم سعی کرده‌ایم لااقل انجام‌دهنده بخش آخر هر یک از بیت‌ها باشیم که در یادداشت‌هایمان را به‌صورت عبارت‌هایی جدا از هم خواندید: اگر ما خورشید نباشیم، حتماً ستاره‌ایم.

پی‌نوشت

۱. دیل کارنگی. (۱۳۹۲). چگونه از زندگی و شغل لذت ببریم؟ ترجمه سیدحسین حسینی، تهران: قدیانی.

در یک تقسیم‌بندی کلی، روش‌های تحقیق به دو دسته قابل تقسیم می‌باشد:

۱. روش‌های توصیفی که شامل فرضیه‌یابی، همبستگی، پس‌رویدادی و موردهای اقدام‌پژوهی است.
۲. روش‌های آزمایشی که خود شامل ۹ طرح در قالب ۳ نوع آزمایش حقیقی، نیمه آزمایشی، و شبه آزمایشی می‌باشد. (بازرگان و سرمد، ۱۳۸۷)

اقدام‌پژوهی در مقایسه با روش‌های دیگر، روشی است که با مسئله در محیط واقعی درگیر است، نیازمند جامعه آماری و روش‌های نمونه‌گیری گسترده نیست و در عین حال، به فرضیه هم نیاز ندارد بلکه در آن فرد (معلم، مدیر، مربی تربیتی،

کارشناس و...) در محیط واقعی با مسئله روبه‌رو می‌شود.
۱. ابتدا مسئله را توصیف می‌کنیم، سپس، اطلاعات لازم را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌نماییم. آن‌گاه، راه حل موقتی را جهت حل مسئله انتخاب می‌کنیم و سپس، راه حل مورد نظر را اجرا می‌نماییم. در حین اجرا، اطلاعات لازم جمع‌آوری می‌شود و در نهایت، اشکالات برطرف می‌گردد و از تأثیر این روش ارزشیابی صورت می‌گیرد.

برای مثال، وقتی معلمی در کلاس با پرخاشگری زیاد یک دانش‌آموز رو به رو می‌شود، سعی می‌کند این نشانه و رفتار را در چند صفحه و در حالت‌های مختلف بررسی نماید. پس از کسب اطمینان از اینکه این رفتار طبیعی نیست، آن را به عنوان یک مسئله (مسئله پژوهش) در نظر می‌گیرد. بنابراین، عنوان پژوهش مشخص می‌شود:

«اصلاح رفتار پرخاشگری دانش‌آموز در کلاس»

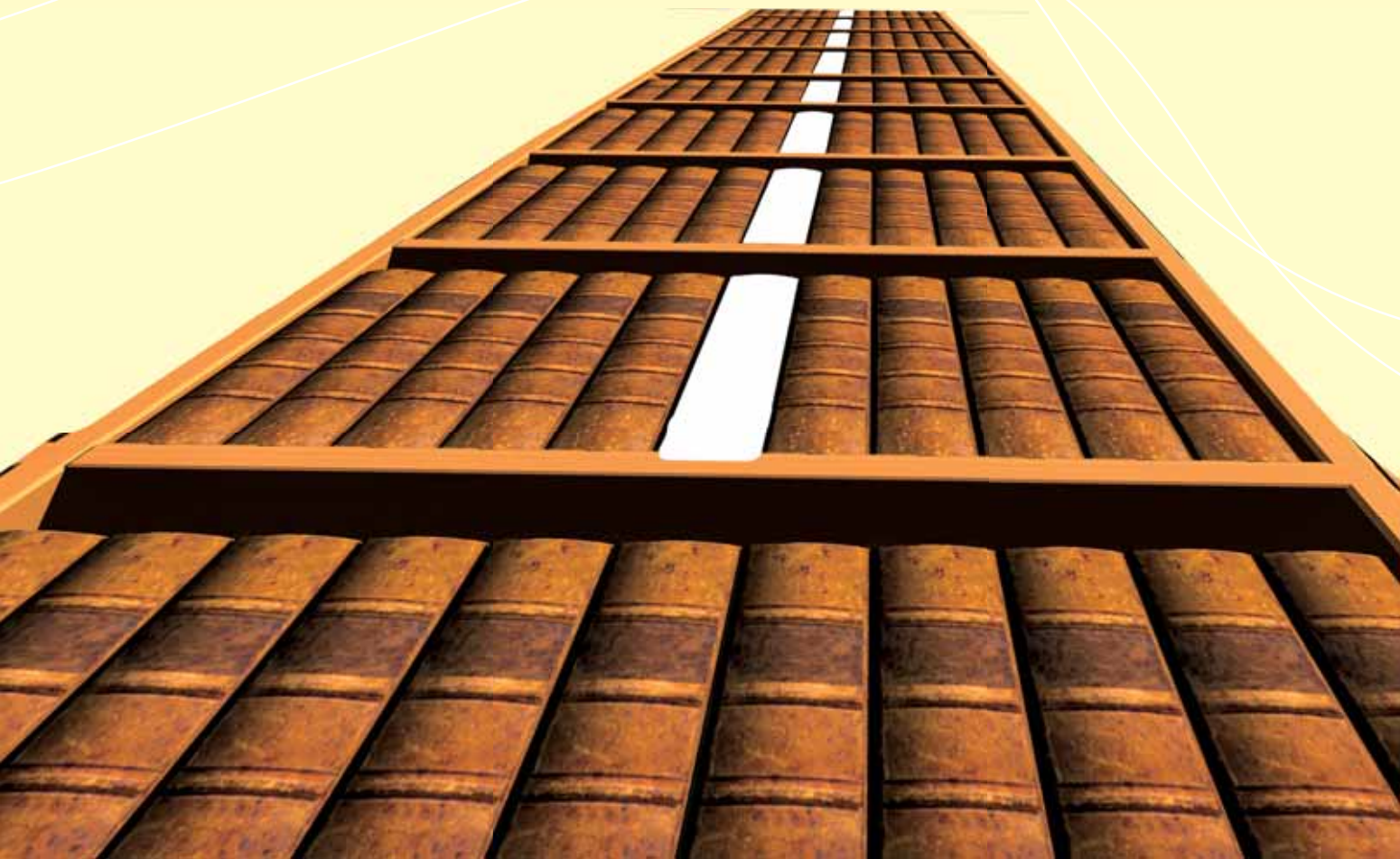
۲. در مرحله دوم، وضع موجود رفتار دانش‌آموز توصیف می‌شود.

۳. پس از مشخص شدن مسئله پژوهش لازم است درباره پرخاشگری و مباحث روان‌شناسی در این حوزه اطلاعاتی جمع‌آوری گردد. سپس، وضع موجود دانش‌آموز (رفتارهای پرخاشگری او) مورد مذاقه قرار می‌گیرد و از طریق مشاهده،

منوچهر نوری

اگر می‌خواهید اقدام‌پژوهی کنید،
این مقاله را بخوانید!

از این راه...



شهلا فهیمی



درس‌های فنلاندی

(آنچه دنیا می‌تواند از تغییرات

آموزشی فنلاند بیاموزد)

نویسنده: پاسی سالبرگ

مترجمان: علیرضا مقدم، طیبه سهرابی

ناشر: مرآت، تهران (۱۳۵۲۰-۸۸۸۱-۰۲۱)

سال انتشار: ۱۳۹۳

قیمت: ۷۵۰۰ تومان

فنلاندی‌ها چگونه سیستم ناکارآمد آموزشی‌شان را در دهه ۱۹۸۰ به یکی از بهترین مدل‌های امروزی تغییر دادند؟ شاخص‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که این کشور از جمله کشورهایی است که آموزش‌یافته‌ترین شهروندان را در جهان دارند. در فنلاند فرصت‌های آموزشی برابر فراهم است و همه می‌توانند از منابع به‌طور اثربخشی استفاده کنند.

این کتاب دربارهٔ اصلاحات آموزشی فنلاند است؛ اصلاحاتی که ضمن بهره‌بردن از تجارب بین‌المللی، درون‌زاست و در سطح خرد و کلان می‌تواند توسط معلمان، مدیران یا سیاست‌گذاران اجرا شود. نویسنده که خود معلم و مدرس تربیت معلم و همچنین مشاور سیاست‌گذاری آموزشی در فنلاند است، این کتاب را در پنج فصل تدوین کرده است.

فصل اول به شرایط سیاسی و واقعیت‌های تاریخی بعد از جنگ جهانی دوم و چگونگی شکل‌دهی آن‌ها به حرکت در جهت آموزش پایه برای همه را تا پایان دهه ۱۹۶۰ شرح می‌دهد. **فصل دوم** در صدد پاسخ‌گویی به یک سؤال بنیادی است: آیا فنلاند در گذشته هم عملکرد خوبی در آموزش داشته است؟ **فصل سوم** در مورد معلمان و تربیت معلم در فنلاند است و نقش مهمی را که معلمان در فنلاند دارند مورد بررسی قرار می‌دهد. در **فصل چهارم** بعضی وابستگی‌های متقابل سیاست‌های آموزشی فنلاند و سیاست‌های دیگر بخش‌های دولتی، که در مرکز آن‌ها اقتصاد قرار دارد، شرح داده می‌شود و بالاخره در **بخش پنجم** به آینده آموزش در فنلاند و تغییراتی که باعث بهتر شدن آموزش فعلی می‌شود، می‌پردازد.

مطالعه این کتاب برای تمامی کسانی که به آموزش و پرورش اهمیت می‌دهند و از روند آموزشی بازارمحور، رقابتی، آزمون‌محور و مدل‌های تشویقی و تنبیهی نگران‌اند، مفید است.

مصاحبه با پدر و مادر و در صورت نیاز با مربی پرورشی و... اطلاعاتی جمع‌آوری می‌گردد. (شواهد ۱)

۴. این اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. با مشورت و رجوع به منابع روان‌شناسی علت این رفتار بررسی می‌گردد و در حد توان معلم، تفسیری از شاخه‌ها و علت آن ارائه می‌شود. ۵. در این مرحله، معلم با بررسی راه‌های مختلف، راه حل یا راه‌حلی را برای اصلاح رفتار پرخاشگرانه دانش‌آموز در نظر می‌گیرد.

۶. او این راه‌حل را در محیط کلاس خویش به کار می‌گیرد؛ مثلاً به دانش‌آموز مسئولیت می‌دهد، او را سرگروه درسی قرار می‌دهد. با صحبت با معاون مدرسه مسئولیت منظم کردن صف را به او می‌سپارد و...

۷. در حین اجرای این راه‌حل، نظارت لازم صورت می‌گیرد. رفتارهای جدید بر اثر این راه حل مورد مذاقه قرار می‌گیرد. (شواهد ۲)

۸. نتایج ارزشیابی از تأثیر این راه‌حل جمع‌آوری می‌شود. اشکالات راه‌حل در عمل برطرف می‌شود و میزان رفتار بهبودیافته با قبل مقایسه می‌گردد.

۹. معلم در نهایت می‌تواند برای این فرایند گزارش نهایی تهیه کند و آن را به عنوان اقدام پژوهشی یا کاری از یک معلم پژوهنده به اداره آموزش و پرورش منطقه (مافوق خود) ارسال نماید.

خلاصه مراحل اقدام پژوهی

۱. مشخص کردن موضوع و عنوان پژوهش
۲. توصیف وضعیت موجود و تشخیص مسئله
۳. گردآوری اطلاعات (شواهد ۱)
۴. تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها
۵. انتخاب راه جدید موقتی
۶. اجرای طرح جدید و نظارت بر آن
۷. گردآوری اطلاعات (شواهد ۲)
۸. ارزشیابی تأثیر اقدام جدید و تعیین اعتبار آن
۹. تجدید نظر و دادن گزارش نهایی یا اطلاع‌رسانی.



چار چوب اقدام پژوهی



اثر پیگمالیون چیست؟

محمد عابدی موحد

مدیر مجتمع آموزشی شهید حسن نوری، کبودرآهنگ همدان

سر آغاز

اثر پیگمالیون^۱ که «انتظار دیگران از عملکرد شخصی» نیز نامیده می‌شود، پدیده‌ی روانی مشهوری است که اهمیت «تصویر از خویش» را در امر آموزش و پرورش نشان می‌دهد و توسط دانشمندانی به نام‌های رابرت رازنتال و لنور جکابسون کشف شده است. اثر پیگمالیون به یک پدیده‌ی روان‌شناختی اشاره دارد که براساس آن افراد نسبت به سطح انتظارات دیگران واکنش‌های مستقیم نشان می‌دهند و تمایل دارند انتظاراتی را که دیگران از آن‌ها دارند، برآورند.

کلیدواژه‌ها: پیگمالیون، اثر گالاتیا

اثر گالاتیا و اثر پیگمالیون

یکی از پیامدهای ادراکی حائز اهمیت برای مدیران اثر پیگمالیون (یا پیشگویی کام‌بخش، خودسازنده، کامیابی فراخود)^۲ است که ریشه در افسانه‌های یونان باستان دارد. پیگمالیون مجسمه‌سازی بوده که از زنان تنفر زیادی داشته است، اما وقتی مجسمه‌ی یک زن بسیار زیبا را می‌سازد، عاشق آن می‌شود. به خاطر این دل‌باختگی عجیب نزد الهه آفرودیت^۳ دعا و تضرع می‌کند تا آن مجسمه را زنده کند. الهه نیز دعای وی را مستجاب می‌کند و مجسمه زنده می‌شود.

در ادبیات مدیریت، وقتی شما از یک انسان انتظاری دارید و این انتظار در نهایت به توسعه‌ی توانمندی‌های مختلف در آن

مدیر زن است چنین اثری ایجاد نمی‌شود. هنوز مشخص نشده است که چرا زنان از ایجاد اثر پیگمالیون ناتوان‌اند و تحقیقات بیشتری در این زمینه مورد نیاز است.

تفکر اولیه از اثر پیگمالیون برداشتی مثبت داشت ولی بعدها مشخص شد که این اثر به صورت تیغ دو دم عمل می‌کند و می‌تواند پیامدهای منفی نیز داشته باشد. یک اشتباه کارمند ممکن است مدیر را به تنظیم انتظارات پایین سوق دهد. وقتی کارمندی اشتباه می‌کند، توجه مدیر جلب می‌شود و به سبب توجه و دقت او اعتماد به نفس کاهش می‌یابد. این کاهش اعتماد به نفس چه به تلاش بیشتر برای نشان دادن خود و چه به بی‌تفاوتی منجر شود، تردید مدیر را زیاد می‌کند و این انتظارات منفی و پایین، عملکرد کارمند را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (Manzoni and Barsoux, 1998 a, b). از این رو باید از لبه منفی اثر پیگمالیون که «نشانه برنامه‌ریزی برای شکست» است جلوگیری کرد. این حالت که اثر گلم^۶ هم نامیده می‌شود، کاهش عملکرد به خاطر انتظارات پایین مدیر است (Davidson and Eden, 2000; McNatt and Judge, 2004).

اثر مثبت پیگمالیون را می‌توان در سطح سازمانی و حتی ملی فراگیر کرد. انتظارات بالا از خود به انتظارات بالای بین شخصی منجر و این امر موجب افزایش انتظارات در گروه و به تبع آن، در سازمان می‌شود و افزایش بهره‌وری گروهی به افزایش بهره‌وری سازمانی می‌انجامد. تجربه شرکت «مایکروسافت» نهادی کردن این اثر را در سازمان به صورت موفق نشان داده است. در مایکروسافت پروژه‌های قبلی در مهلت زمانی مشخص تمام شده‌اند و این انتظار بالا به عنصری از فرهنگ سازمانی تبدیل گردیده است. این وضعیت علاوه بر بهره‌وری و موفقیت، جابه‌جایی کارکنان را نیز کاهش داده است (Hamm and Port, 1999).

نتیجه‌گیری

امروزه تأثیر اثر پیگمالیون در سازمان‌ها نیز مورد توجه جدی صاحب‌نظران دانش مدیریت قرار گرفته و با یک جست‌وجوی ساده در این زمینه، تعداد زیادی مقالات منتشر شده با موضوع «تأثیر القای انتظارات مدیریت بر عملکرد کارکنان سازمان» و نیز «تکنیک‌های مدیریتی استفاده از تأثیر این القانات در جهت بهبود بهره‌وری سازمان‌ها» قابل دسترسی است. این مقالات همگی تأکید دارند که موفقیت کارمندان، تنها به شرایط، کیفیت و صلاحیت شخص یا به محیط کار بستگی ندارد. مدیران همیشه باید کارمندان را باور داشته و از آنان انتظار موفقیت با بهترین نتایج را داشته باشند؛ در چنین وضعیتی، کارمندان همواره این باور را احساس می‌کنند و بهترین مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را نشان می‌دهند. بالا رفتن سطح توقع مدیر سازمان از کارکنان خود، باعث افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود و بالعکس. در حقیقت، اگر مدیری بپذیرد (یا وانمود کند) که افراد گروه او جزء بهترین‌ها هستند، مطمئناً این افراد بهتر از سایر گروه‌های مشابه

فرد منجر می‌شود، اثر پیگمالیون مورد توجه قرار می‌گیرد. اگر انتظارات بالای یک فرد باعث افزایش عملکرد افراد دیگری شود، اثر پیگمالیون و اگر انتظارات بالای فرد باعث افزایش عملکرد خود او شود اثر گالاتیا^۷ نامیده می‌شود. جان اصلی اثر پیگمالیون این است که باورها و انتظارات افراد، منجر به تعیین رفتار و عملکرد آنان می‌شود. در این حالت، عملکرد واقعی افراد تحقق انتظارات آن‌هاست. انسان بر مبنای ادراک ذهنی خود از واقعیت (و نه خود واقعیت) دست به عمل و تلاش می‌زند تا ادراک ذهنی‌اش از واقعیت تحقق یابد. نکته قابل توجه این است که تنها چیزی که اهمیت ندارد، فاصله این ادراک ذهنی تا خود واقعیت است.

تحقیقات اولیه در مورد کامیابی فراخود در محیط آموزشی صورت گرفت. مطالعات رابرت روزنتال و لنور جاکوبسن^۸ در سال ۱۹۶۸ نشان داد که انتظار بالای معلمان از دانش‌آموزان باعث افزایش سطح عملکرد بچه‌ها می‌شود. آزمایش در مورد کامیابی فراخود از این قرار بود: در یک مدرسه ابتدایی در کالیفرنیا، آزمون بهره هوشی (IQ)^۹ از دانش‌آموزان مدرسه صورت گرفت. پس از این آزمون صوری و بی‌پایه، محققان به معلمان اطلاع دادند که بعضی از دانش‌آموزان از استعداد بسیار بالایی برخوردارند. در حالی که دانش‌آموزان به طور تصادفی به گروه آزمایش «استعدادهای درخشان» و گروه کنترل «استعداد متوسط» تقسیم شده بودند، پس از چند ماه تحقیق نشان داد دانش‌آموزانی که به طور تصادفی به عنوان عضو گروه استعداد درخشان تعیین شده بودند، نسبت به گروه کنترل نمرات بسیار بالایی از آزمون‌های واقعی کسب کرده‌اند و معلمان گروه استعداد درخشان (گروه آزمایش) نتایج بسیار بهتری گرفته‌اند. دلیل این امر آن بود که این دانش‌آموزان با انتظارات بالا، بازخورد زیاد و تشویق برای موفقیت از جانب معلمان مواجه بودند و عملکرد بهتری از خود نشان دادند اما گروه استعداد متوسط (گروه کنترل) عملکرد بالایی نداشت؛ چون معلمان نتایج چشمگیر و فوق‌العاده‌ای از آن‌ها انتظار نداشتند.

انتظار بالای مدیر به انتظار بالا در کارمند منجر می‌شود و تلاش زیاد را در وی برمی‌انگیزد. این تلاش زیاد به عملکرد بالا منجر می‌شود؛ در نتیجه، انتظارات مدیر برآورده می‌شود و انتظار از خود^۷ کارمند نیز بهبود می‌یابد. (Eden, 1984)

تحقیقات مشابه (Eden and Zuk 1990:ch2; Eden and Zuk 1990:ch2; Kierein and Gold 2000) در حوزه‌ها و فعالیت‌های دیگر نشان داد که انتظارات بالای مدیران به سطح موفقیت و بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود. از آنجا که آزمودنی‌های این تحقیقات در حوزه‌های مختلف مرد بودند، تحقیقاتی دیگر نمونه‌های وسیع‌تری را در هر دو گروه زنان و مردان بررسی و ملاحظه کردند که اثر پیگمالیون در زنان و مردان هر دو عمل می‌کند ولی مدیران زن نمی‌توانند اثر پیگمالیون معنی‌داری ایجاد کنند (Dvir et al., 1995). نتیجه این مطالعات آن بود که اثر پیگمالیون زمانی ایجاد می‌شود که مدیر مرد است ولی وقتی

عزیز کریمی کیمنه
آموزگار، مریوان، کردستان

صف

در یکی از سال‌های خدمتم، مدیر یکی از دبستان‌های آوارگان عراقی شهرستان سروآباد بودم. در اولین روز بازگشایی مدارس می‌خواستم مراسمی را که از قبل آماده کرده بودم به اجرا درآورم. از دانش‌آموزان خواستم که سر صف بایند و مرتب و منظم پشت سر هم بایستند. بعد از چند لحظه دیدم که همه دانش‌آموزان به طرف کلاس‌های خود روانه شدند و روی صندلی‌هایشان نشستند. خیلی تعجب کردم. تنها در حیاط مدرسه باقی ماندم و چیزی نگفتم، بعد هم به طرف دفتر رفتم و ماجرا را برای معلمان تعریف کردم. یکی از معلمان که عراقی بود گفت: آقای ... کلمه «صف» که شما گفته‌اید به عربی و برای ما عراقی‌ها معنی کلاس می‌دهد نه ایستادن. کلماتی که ما به کار می‌بریم اکثراً عربی است. از آنجا بود که لازم دانستم برای پیشبرد اهداف خود در مدرسه از زبان مشترک استفاده کنیم؛ چون زبان وسیله تبادل افکار و یکی از کلیدهای قفل ذهن انسان است و مهم‌ترین معیار هویت و وسیله توجه کردن است. از آن پس تصمیم گرفتم قبل از هر صحبتی، مطلب را با آن معلم عراقی در میان بگذارم تا از این نوع مشکلات دیگر پیش نیاید.

و هم‌استعداد، که مدیرانشان نظر دیگری دارند، عمل خواهند کرد. در حقیقت، ساز و کار تأثیرگذاری این القائات از طریق افزایش یا کاهش سطح «اعتماد به نفس» در زیردستان است و از طرفی، میزان «تأثیرپذیری» افراد در معرض «اثر پیگمالیون» نیز با سطح «اعتماد به نفس» ایشان وابستگی مستقیم دارد. ناگفته پیداست که اثر پیگمالیون، فراتر از یک تفکر ظاهری است و تحقق آن به اقدامات عملی و دقت‌نظرهای خاص نیاز دارد. در ادامه، به ده فرمان برای نهادینه کردن اثر پیگمالیون در سازمان اشاره می‌گردد.

ده فرمان به مدیران برای نهادینه کردن اثر پیگمالیون در سازمان
۱. در کارکنان اعتماد به نفس ایجاد کنید.
۲. باور کنید که هر فرد به طور بالقوه توان انجام دادن کارها را دارد.
۳. اهداف چالشی تنظیم کنید.
۴. انتظارات عملکرد بالا ایجاد کنید.
۵. در مواقع ضروری بازخورد مثبت و سازنده ارائه دهید.
۶. از ناامید کردن کارکنان، چه به صورت کلامی و چه غیر کلامی، بپرهیزید.
۷. در روند انجام موفق وظایف، کارکنان را تشویق و تقویت مثبت کنید.
۸. به کارکنان کمک کنید تا مهارت‌های جدیدی بیاموزند.
۹. سعی کنید کارکنان در انجام مهارت‌ها به مرحله تسلط برسند.
۱۰. مراقب چرخه غیراثر بخش (لیه منفی) اثر پیگمالیون باشید.

(Keller, 1994:84 Goddard, 1985:10-86)

پی‌نوشت‌ها

1. Pygmalion effect
2. Self - fulfilling
3. Aphrodite
4. galatea effect
5. Robert Rosenthal - Lenore Jacobson
6. Intelligence Quotient
7. Self - expectancy
8. Set - up - to - fail syndrome
9. Golem effect

منابع

۱. بیلر، رابرت فردریک (۱۹۷۴) کاربرد روان‌شناسی در آموزش، ترجمه پروین کدیور مرکز نشر دانشگاهی، تهران، اصلی ۱۹۷۴
۲. بهرنگی، محمدرضا؛ ۱۳۷۸. مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، کمال تربیت، تهران، ۱۳۸۰.
۳. قلی‌پور، آرین؛ مدیریت رفتار سازمانی سمت، تهران، ۱۳۸۶
4. Davidson O. and D. Eden. 2000. Remedial self - Fulfilling prophecy two field experiments to prevent Golem effects among disadvantaged women, journal of Applied Psychology 85/3:386-98.
5. Dvir, T., Eden, D. and Banjo, M.L. 1995. self - fulfilling Prophecy and gender: Can women be Pygmalion and Galatea?. journal of Applied Psychology 80:253-70.
6. Eden, D. and Zuk, Y. 1995. Seasickness as a self - fulfilling Prophecy: Raising self - efficacy to boost performance at sea. journal of Applied Psychology, 80:628-35.
7. Goddard, R.w. 1985. The Pygmalion Effect. Personnel Journal. 64/6:106.
8. Hamm, S. and Port, O. 1999. the Mother of All Software Projects, "Business Week, February, 22:69-76.
9. Manzoni, J.-F. and J.-L. Barsoux. 1998. The Set - up-To- Fail syndrome. "Harvard Business Review: 101 -13.

و گزارش وضعیت مدرسه، بلافاصله شورای اضطراری دبیران را تشکیل دادیم و به بررسی مسئله و حل آن پرداختیم. هر یک نظراتی را مطرح نمودند و بالاخره با پیشنهادی که مانند جرقه‌ای از ذهنم خطور کرد، موافقت شد. از آنجا که عبور و مرور دانش‌آموزان از پلکان تا زمان بررسی حادثه از طرف کارشناس مربوط امکان‌پذیر نبود، لذا با بهترین راه که برگزاری اردوی یک روزه در حیاط مدرسه بود، موافقت به عمل آمد. زنگ آغاز به کار مدرسه نواخته شد.

بنده وارد حیاط شدم و در جایگاه صبحگاه قرار گرفتم. چهره‌های پاک و معصوم و نگران دانش‌آموزان را می‌دیدم. میکروفن را به‌دست گرفتم و ضمن سلام و احوالپرسی با دانش‌آموزان به مشکل به‌وجود آمده اشاره کردم و تصمیم مدرسه را بیان نمودم. ناگهان فریاد دانش‌آموزان از خوشحالی به آسمان رفت. به این ترتیب، آن‌ها آمادگی خود را جهت برگزاری اردو اعلام نمودند. دبیران با پوشیدن لباس‌های گرم وارد حیاط شدند و هر گوشه مدرسه به یک کلاس درس تبدیل گردید: کلاس ورزش، کلاس علوم و کلاس... این در حالی بود که مسئول محترم آموزش راهنمایی برای بازدید به مدرسه آمدند و از تماشای آن صحنه‌ها که بیانگر مشارکت، همدلی و دوستی بود، هم خرسند شدند و هم تعجب نمودند. در نهایت، مقرر شد به پاس زحمات دبیران تقدیرنامه‌ای به آنان داده شود. قرعه‌کشی در زنگ تفریح صورت گرفت.

ایستگاه جای برای پذیرایی از دانش‌آموزان برپا شد و خاطره آن روز تبدیل به یک تجربه ارزشمند گردید. حالا هر زمان که از کنار دیوارهایی که آسیب‌دیده و تعمیر شده‌اند می‌گذرم، به یاد آن روز می‌افتم و از خداوند متعال به خاطر یاری و عنایاتش شاکر و سپاسگزارم.

زمانی که وارد مدرسه شدم ناگهان لبخندی که بر لب داشتم خشک شد. می‌پرسید چرا؟ اصلاً بگذارید کمی به عقب برگردیم و ماجرا را از جای دیگری دنبال کنیم. اواخر شهریورماه سال ۸۵ ابلاغ مدیریت مدرسه راهنمایی شهید محمد منتظری به بنده داده شد. البته در بدو ورود مورد استقبال مطلوبی از طرف همکاران قرار نگرفتم. کمی هم حق داشتند؛ به‌دلیل اینکه شناختی نسبت به هم پیدا نکرده بودیم. به هر حال، مهر و آبان با تمام سختی‌هایش گذشت و در اوایل آذرماه برای استقبال از فصل سرما از شوافزکار درخواست نمودم تا به مدرسه بیاید و سرویس لازم را انجام بدهد اما ایشان بدقولی نموده و حادثه در روز بعد به وقوع پیوست. قبلاً در کتاب‌ها در مورد مدیریت بحران و نحوه مقابله با آن مطالبی خوانده بودم و اینکه یک مدیر در هر لحظه باید آماده رویارویی با بحران باشد و آن روز یک تجربه در سال اول کاری بود. وارد مدرسه شدم و در کمال تعجب، معاون و سرایدار و مستخدمان را در حال جمع‌آوری آب‌های راهرو و طبقات مشاهده کردم. همه جای مدرسه را آب فرا گرفته بود. از طرفی، بخشی از دیوارها و پاگرد راهروها دچار ریزش گردیده بود. دانش‌آموزان در حیاط منتظر نواختن زنگ و حضور در کلاس‌ها بودند. وارد دفتر دبیران شدم. نگرانی در چهره ایشان هویدا بود. باید تصمیم عاقلانه‌ای می‌گرفتم تا آرامش دوباره به جمع دبیران و دانش‌آموزان برگردد. لذا ضمن تماس با منطقه

فاطمه پازوکی
مدیر دبیرستان شهید منتظری، منطقه ۱۳ تهران

مدیریت بحران در حیاط مدرسه





IQ یا EQ؟

بررسی تأثیر هوش هیجانی بر تعارض
میان کار و زندگی معلمان زن مقطع متوسطه

تلخیص: سیدرضا صاحبی

طرح موضوع

تعارض مسئله‌ای جدی در سازمان‌هاست که می‌تواند تأثیرات ناگواری بر عملکرد هر سازمانی بگذارد یا شرایطی پدید آورد که سازمان، بخشی از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد. یکی از تعارضاتی که ممکن است برای هر کسی روی دهد، تعارض میان کار و زندگی است. استرس ناشی از عدم تعادل میان کار و زندگی بر عوامل مختلفی همچون بهره‌وری، رضایت و کیفیت زندگی افراد تأثیر می‌گذارد. مهارت در کنترل هیجان‌ها و عواطف، یکی از عوامل مهم برقراری ارتباط موفق و حل تعارض با دیگران است. لذا افراد با هوش هیجانی بالا در برقراری ارتباط و حل تعارض با دیگران در محیط کاری موفق‌ترند.

معلمان از جمله افرادی هستند که با کار و فعالیت سخت سروکار دارند و در تمام مدت آموزش علاوه بر فعالیت فکری و روحی باید فعالیت جسمانی هم داشته باشند. بر این اساس تعارض میان کار و زندگی چالش مهمی برای آنان محسوب می‌شود. معلمان به منظور مدیریت مؤثر تعارض در محیط کار و خانواده بایستی با مهارت هوش هیجانی آشنا باشند. لذا توجه به راهبردهایی که به کاهش تنش و تعارض معلمان کمک می‌کند، از اهمیت خاصی

برخوردار است. این مطالعه با هدف تعیین تأثیر آموزش هوش هیجانی بر کاهش تعارض کار و زندگی معلمان زن شاغل دوره متوسطه در آموزش و پرورش منطقه ۱۹ تهران و به همت فاطمه فرهمند نسب، محمدعلی حسینی و کامران محمدخانی تدوین شده و به روش شبه تجربی با پیش‌آزمون - پس‌آزمون در دو گروه مداخله و کنترل صورت گرفته است. (جامعه آماری: ۵۰ نفر از معلمان زن منطقه ۱۹ شامل ۲۵ نفر برای گروه مداخله و ۲۵ نفر برای گروه کنترل).

کلیدواژه‌ها:

معلمان، هوش هیجانی، تعارض کار و زندگی

پرسش‌های تحقیق

۱. آیا آموزش هوش هیجانی بر کاهش تعارض میان کار و زندگی معلمان زن دوره متوسطه شاغل در آموزش و پرورش منطقه ۱۹ مؤثر است؟

۲. آیا آموزش هوش هیجانی بر افزایش هوش بهر هیجانی معلمان زن دوره متوسطه شاغل در آموزش و پرورش منطقه ۱۹ مؤثر است؟

خدیجه ماهری

دبیرستان مروج، اردبیل

رشد

در تابلو اعلانات مدرسه ما

اهداف طرح

۱. دسترسی همه دانش‌آموزان مدرسه به مجلات رشد در صورت وجود مشکلات مادی برای خرید مجله
۲. خواندن مجلات رشد توسط تمامی دانش‌آموزان در صورت کمبود شمارگان مجله
۳. پرورش روحیه مطالعه به منظور پیشبرد دانش و معرفت و تجارب دانش‌آموزان
۴. مطالعه و استفاده از مطالب مجلات رشد در کلاس‌های آموزشی توسط دبیران.

نحوه اجرا

هر ماه مدیر با همکاری دانش‌آموزان یک جلد از مجلات رشد را بررسی می‌کند و مطالب مناسب و خواندنی آن را به صورت بریده‌هایی روی تابلو مورد نظر می‌چسباند. دانش‌آموزان می‌توانند در اوقات فراغت - زنگ‌های تفریح و زنگ ورزش - مطالب مورد نظر خود را مطالعه کنند. آن‌ها همچنین می‌توانند مجلات رشد را در تابلو اعلانات کلاس‌های خود نصب کنند.

در یکی از کلاس‌ها پس از معرفی صفحات مجلات رشد و توزیع مجلات در بین دانش‌آموزان علاقه‌مند و سفارش به نماینده کلاس که بهای مجلات را فردای آن روز از دانش‌آموزان دریافت کند و یکجا به دفتر مدرسه تحویل دهد، از دبیری که در کلاس بود تشکر کردم و خواستم از کلاس بیرون بروم که از وسط کلاس صدایی شنیدم: «کاش من هم می‌توانستم یک مجله رشد بخرم.» سرم را چرخاندم و با یک نگاه گوینده این جمله را پیدا کردم؛ شاگرد مؤدب و ممتاز ولی بی‌بضاعت کلاس بود. از کلاس بیرون آمدم و به فکر فرو رفتم: «چگونه می‌توانم آرزوی این دانش‌آموز را برآورده کرد؟» تا اینکه به نتیجه رسیدم یک تابلو مخصوص مجلات رشد در راهرو مدرسه تعبیه کنم و هر ماه، چند روزی پس از توزیع مجله در میان دانش‌آموزان علاقه‌مند، بریده‌هایی از یک جلد مجله را روی تابلو مورد نظر بچسبانم. طرح مورد نظر را در برنامه آغازین به اطلاع دانش‌آموزان رساندم. از آن به بعد هر دانش‌آموزی که توان خرید مجله رشد را نداشت، می‌توانست به راحتی با مراجعه به تابلو مورد نظر، مطالب مجله را در زنگ‌های تفریح، زنگ ورزش و غیره بخواند.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

هوش هیجانی شامل شناخت و کنترل عواطف و هیجان‌های خود است؛ به عبارت دیگر، شخصی که EQ بالایی دارد سه مؤلفه شناختی، فیزیولوژیکی و رفتاری هیجان‌ها را به طور موفقیت‌آمیزی با یکدیگر تلفیق می‌کند.

در تحلیل داده‌ها ابتدا هر دو گروه مداخله و کنترل از نظر همسانی ارزیابی شدند. نتایج نشان داد که متغیرهای جمعیت‌شناسی هر دو گروه همسان بوده‌اند و اختلاف معناداری بین دو گروه وجود ندارد. نتایج تحلیل به عمل آمده نشان می‌دهد که آموزش هوش هیجانی به معلمان زن شاغل در دوره متوسطه منطقه ۱۹ آموزش و پرورش تهران، بر افزایش هوش هیجانی آنان قبل از مداخله، تأثیر معناداری نداشته اما آزمون تی مستقل در میزان تعارض بین دو گروه بعد از مداخله اختلاف معناداری نشان داده است.

با توجه به نتایج تحلیل به عمل آمده، یافته‌ها نشان داد که آموزش هوش هیجانی به معلمان مذکور بر کاهش تعارض میان کار و زندگی آنان به طور معناداری اثر داشته است.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که آموزش هوش هیجانی بر افزایش هوش هیجانی جامعه آماری در گروه مداخله تأثیر معناداری داشته است. همچنین، بین هوش هیجانی و تعارض میان کار و زندگی معلمان همبستگی معناداری یافت شد؛ به این معنا که پس از آموزش هوش هیجانی، سطح تعارض معلمان به میزان قابل توجهی کاهش نشان داده است.

این پژوهش همچنین با تحقیقات نظری که قبلاً در این مورد صورت گرفته و قائل به تأثیر آموزش هوش هیجانی بر کاهش تعارضات کار و زندگی بوده‌اند، همسو می‌باشد.

در یک جمله، نتایج تحقیق نشان داد که آموزش هوش هیجانی در گروه مداخله معلمان زن دوره متوسطه منطقه ۱۹ تهران موجب افزایش هوش هیجانی و کاهش تعارض کار و زندگی آنان شده است.

ارائه پیشنهاد

با توجه به محدود بودن نمونه آماری پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود تحقیقی مشابه در جامعه‌ای بزرگ‌تر و طی زمان طولانی‌تر تکرار گردد.

با توجه به اهمیت تعارض میان کار و زندگی معلمان و تأثیر آن بر کیفیت آموزش آن‌ها به مسئولان محترم توصیه می‌شود برای پرورش هوش هیجانی به عنوان یک متغیر تأثیرگذار در کاهش تعارض کار و زندگی اهمیت بیشتری قائل شوند، کلاس‌های آموزش ضمن خدمت برای ارتقای سطح هوش هیجانی و مهارت‌های مرتبط با آن دایر نمایند و در نشست‌های علمی و همایش‌ها به این مسئله توجه کنند.

پی‌نوشت

۱. این خلاصه پژوهش از مقاله «بررسی تأثیر هوش هیجانی بر تعارض میان کار و زندگی معلمان زن مقطع متوسطه شاغل در آموزش و پرورش منطقه ۱۹ تهران (۹۱-۸۹)» توسط فاطمه فرهمندنسب، محمدعلی حسینی و کامران محمدخانی تهیه شده و در فصلنامه «نوآوری‌های آموزشی» به شماره ۴۹ سال سیزدهم بهار ۱۳۹۳ به چاپ رسیده است.

مروری بر سلامت سازمانی در مدارس

مدرسه سالم چه ویژگی‌هایی دارد؟

بهروز خوبی

کارشناس آموزشی متوسطه نظری آموزش و پرورش، مراغه

صفا اکبری

کارشناس آموزش ابتدایی

چکیده

سلامت سازمانی یکی از گویاترین و بدیهی‌ترین شاخص‌های اثربخشی سازمانی تلقی می‌شود. می‌توان اذعان کرد که هیچ مقوله‌ای به اندازه آموزش و پرورش با زندگی روزمره مردم سروکار ندارد و اهمیت هیچ موضوع دیگری با سلامت سازمانی مدارس در آموزش و پرورش یکسان و برابر نیست. بخش‌های قابل توجهی از تلاش محققان در زمینه سنجش و اندازه‌گیری سلامت سازمانی و نیز شناخت عواملی است که رشد و شکوفایی آن را تسهیل می‌کند. در این میان، سلامت سازمانی مدلی را برای اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و تغییر محیط کاری مدارس در سازمان آموزش و پرورش به مدیران و مسئولان سازمان ارائه می‌دهد تا بتوانند در مدرسه مؤثر واقع شوند. مدارس زمانی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که سازمانی سالم و پویا داشته باشند. تا زمانی که بافت مدارس و کلاس‌های درس، سلامت سازمانی مطلوب و مناسبی نداشته باشد، برنامه‌های درسی، فعالیت‌های آموزشی و علمی در سطوح مختلف حاصلی به بار نخواهد آورد. این امر زمانی به صورت موفقیت‌آمیز تحقق می‌پذیرد که سازمان آموزش‌دهنده یا به عبارتی مدارس از سلامت سازمانی برخوردار باشند. سالم بودن مدرسه از ابعاد مختلف در دوره‌های تحصیلی ابتدایی و متوسطه تأثیر بسزایی در عملکرد معلمان و مدیران دارد و بسیاری از مسائل را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این مقاله سعی شده است با توجه به اهمیت کارکرد آموزش و پرورش، ضمن تشریح ابعاد سلامت سازمانی از دید پارسونز، رابطه آن با عملکرد مدیران در مدارس و مؤسسات آموزشی مورد بررسی قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: سلامت سازمانی، مدارس، عملکرد، اثربخشی، مدیریت

نه تنها فقط در محیط خود پایدار می ماند بلکه در درازمدت قادر است به اندازه کافی با محیط خود سازگار شود، توانایی های لازم را برای بقای خود پیوسته ایجاد کند و گسترش دهد. (Hoy, Tarter, p.53)

پارسونز در تعریف یک سازمان سالم می گوید که همه سیستم های اجتماعی برای بقا و توسعه، باید خود را با محیط اطراف انطباق دهند، منابع مربوط را برای تحقق بخشیدن به مقاصد خود بسیج کنند، فعالیت های خود را هماهنگ و همسان سازند، و در کارکنان خود ایجاد انگیزه نمایند. در این صورت سلامت آن ها تضمین می گردد. «ریچارد بکهارد^۲ سازمان سالم را سازمانی می داند که بر اساس مدیریت بر مبنای هدف اداره می شود.» (عزیزی مقدم، ۱۳۸۵: ۲۰)

سلامت سازمانی مدرسه از دیدگاه پارسونز

پارسونز ویژگی های سازمان سالم را در سه سطح اصلی شامل ۱. سطح نهادی، ۲. سطح اداری، و ۳. سطح فنی، می داند و با توجه به این سه سطح، ابعاد سلامت سازمانی را در قالب ۷ مورد زیر بیان می کند:

الف) سطح نهادی

۱. یگانگی نهادی عبارت است از توانایی مدرسه برای تطابق با محیط و سازش با روش هایی که سلامت برنامه آموزشی را حفظ می کنند. مدرسی که یگانگی نهادی دارند، از تقاضاهای غیرمعقول والدین و محل در امان اند و به طور موفقیت آمیزی با نیروهای بیرونی مخرب سازش می کنند.

ب) سطح اداری

۲. نفوذ مدیر عبارت از توانایی وی بر تأثیرگذاری در تصمیمات مافوق هاست. مدیر بانفوذ، ترغیب کننده است و با رئیس ناحیه به طور اثربخش کار می کند اما در عین حال در فکر و عمل خود استقلال دارد.

۳. رعایت عبارت است از رفتار مدیر که باز، دوستانه و حمایتی است. ملاحظه گری بازتاب رفتار حاکی از احترام، اعتماد متقابل و همکاری و پشتیبانی است. این واژه به معنای ملاطفت و خوش رویی مصنوعی و حساب گرانه نیست بلکه توجه صادقانه نسبت به معلمان به عنوان همکاران حرفه ای است.

۴. ساخت دهی؛ منظور از آن رفتاری است که مدیر با آن به طور واضح انتظارات کار، استانداردهای عملکرد و رویه ها را به صراحت تعیین می کند و رفتاری وظیفه مدار و موفقیت مدار است. ساخت دهی مثل ملاحظه گری، یک بعد مهم عملکرد رهبری اثربخش است.

۵. حمایت منابع عبارت است از میزان تهیه مواد و وسایل لازم و مورد درخواست معلمان و وسایل اضافی دیگر که به راحتی قابل حصول است. توجه مدیران به حمایت منابع - چه از نظر فضای آموزشی و چه از نظر مواد و تجهیزات آموزشی - لازم به نظر می رسد.

مقدمه

لازمه توسعه و رشد هر جامعه ای داشتن سازمان های سالم و پویاست. شرط همگام بودن و هماهنگ عمل کردن سازمان یا نظام هم این است که از ویژگی های لازم و کافی یک سازمان سالم برخوردار باشد. یکی از سازمان های جامعه نظام آموزشی است که کار آن بر اکثر قریب به اتفاق سازمان ها و شاید همه آن ها مربوط می شود و بر دیگر سازمان های جامعه اثر می گذارد. شناخت سلامت سازمانی مدارس می تواند تسهیل کننده امور آموزشی و تربیتی و اداری مدارس و نیز پیش بینی کننده اثربخشی فعالیت های آنان باشد و منجر به اجرای برنامه ها به صورت علمی و کارشناسانه و پرهیز از اعمال غیرمدرانه گردد. برای توسعه و پیشرفت، چاره ای جز شناخت علمی و دقیق سلامت سازمانی محیط آموزشی نیست. با توجه به حساسیت سازمان آموزش و پرورش، در اجرای موفقیت آمیز هر فعالیت آموزشی، علاوه بر منابع مالی، وسایل و فناوری، نیروی انسانی سالم نقشی اساسی ایفا می کند. نیاکان ما بر این باور بوده اند که «عقل سالم در بدن سالم است» و به نظر می رسد می توان این گفته کهن را به سازمان ها نیز تسری داد و گفت: «کار سالم در سازمان سالم است». «آن چنان که تندرستی در انسان موجب نشاط، سرزندگی و تلاش می شود، سلامت سازمانی نیز سبب ایجاد محیطی دلپذیر برای کار و کوشش، بالا رفتن روحیه سازندگی، و دستیابی به اهداف سازمانی خواهد شد.» (لنچینی، ۱۳۸۵: ۹). واقعیتی که امروز، با عنوان «سلامت سازمانی» مطرح است، جایگاه شایسته ای را در سازمان ها به خود اختصاص داده است. ترکیب سلامت سازمانی برای بررسی محیط های کاری مدارس ابداع شده و در پی بررسی ابعاد حساس حیاتی سازمان در مدارس است.

تعریف و مفهوم سلامت سازمانی

ماتیو مایلز، سلامت سازمانی را مجموعه ای از خصائص سازمانی نسبتاً پردوام می داند و معتقد است که یک سازمان سالم



موفق مقاومت می‌کند. مدیر یک مدرسه سالم، رهبری پویایی ایجاد می‌کند که هم وظیفه‌مدار و هم رابطه‌مدار است. چنین مدرسه‌ای حامی معلمان است؛ بنابراین، آنان را هدایت و استانداردهای عملکرد بالاتری را حفظ می‌کند. به علاوه، مدیر در مافوق‌های خود نفوذ دارد و در فکر و عمل خود مستقل است. معلمان در مدرسه سالم به آموزش و یادگیری متعهدند. آنان اهداف بالاتر ولی قابل حصولی را برای دانش‌آموزان در نظر می‌گیرند و استانداردهای عملکرد سطح بالایی را حفظ می‌کنند. محیط یادگیری منظم و جدی است. علاوه بر این، دانش‌آموزان با انگیزه زیادی در زمینه علمی سخت کار می‌کنند و به آن کسانی که در امور علمی موفقیت‌هایی دارند احترام می‌گذارند. وسایل کلاس و مواد آموزشی در دسترس همه است. بالاخره، در یک مدرسه سالم معلمان یکدیگر را دوست دارند، به هم اعتماد می‌کنند، در کار خود دلسوزند و به مدرسه خود افتخار می‌کنند. (Hoy, Patrich, 1990, p. 160)

در مدرسه سالم رفتار دانش‌آموز، معلم و مدیر هماهنگ است. معلمان، همکاران، مدرسه، شغل و دانش‌آموزان خود را دوست دارند و از راه جست‌وجو به سمت تعالی آموزشی سوق داده می‌شوند. معلمان به خود و دانش‌آموزان خویش اطمینان دارند. «مدیران پشتیبان معلمان خود هستند. در نهایت، یک مدرسه سالم دارای همبستگی سازمانی زیاد است و معلمان در مقابل نیروهای بیرونی غیرمنطقی و غیردوستانه محافظت می‌شوند.» (هوی و همکاران، ۱۳۸۶: ۲۰۲)

مدرسه ناسالم^۵

مدرسه ناسالم نسبت به نیروهای مخرب خارجی آسیب‌پذیر است. معلمان و مدیران در معرض حمله خواسته‌های نامعقول والدین و گروه‌های محلی و به‌طور کلی خواسته‌های موقتی مردم، قرار دارند. مدیر رهبری نمی‌کند. با توجه به ویژگی‌هایی که از مدرسه سالم از دید پارسونز مطرح شد در مدرسه ناسالم ویژگی‌های «هدایت»، «رعایت» و «حمایت» از معلمان رعایت نمی‌شود و یا خیلی محدود است. «معلمان روحیه ضعیفی دارند و نه به یکدیگر و نه به شغل خود احساس خوبی ندارند. از همدیگر کنار می‌کشند و بدگمان و در حالت دفاعی هستند. بالاخره، تأکید بر برتری علمی وجود دارد و به‌طور ساده، همه وقت‌کشی می‌کنند.» (Hoy, Patrick, 1990, p. 160-162)

مدرسه ناسالم فاقد یک مدیر مؤثر می‌باشد. مدیر هدایت یا سازماندهی کمی فراهم می‌کند و تشویق اندکی به معلمان نشان می‌دهد. معلمان همکاران و شغل خود را دوست ندارند، بی‌اعتنا و شک‌برانگیزند و حالت تدافعی دارند. «حداقل فشار برای تعالی آموزشی وجود دارد. نه معلمان و نه دانش‌آموزان، زندگی آموزشی را جدی تلقی نمی‌کنند.» (هوی، دنیس جی و همکاران، ۱۳۸۶: ۲۰۲)

گام‌هایی در جهت افزایش سلامت سازمانی مدارس (از دیدگاه چلدرز)

چلدرز (۱۹۸۵)، پیشنهاد می‌کند که مدیران مدارس برای

سلامت سازمانی در سطح وسیعی در مدارس و نظام‌های آموزشی مورد مطالعه قرار گرفته و چارچوب دیگری برای ارزیابی همبستگی و هماهنگ‌سازی عمومی مدرسه است

ج) سطح فنی

۶. روحیه عبارت است از اطمینان، همدردی، اعتماد و احساس انجام کار که هیئت آموزشی را فراگرفته است. معلمان احساس خوبی به یکدیگر دارند و در عین حال بر این باورند که کار خود را به‌خوبی انجام می‌دهند.

۷. تأکید علمی به فشار مدرسه برای کسب موفقیت و یادگیری دانش‌آموزان اشاره می‌کند. اهداف علمی سطح بالایی قابل حصول برای دانش‌آموزان وضع شده‌اند. «محیط یادگیری، منظم و جدی است، معلمان به توانایی دانش‌آموزان برای موفقیت در یادگیری اعتقاد دارند و دانش‌آموزان نیز سخت کار می‌کنند و برای کسانی که از نظر علمی پیشرفت خوبی دارند، احترام قائل می‌شوند. (هوی و میسکل، ۱۳۸۲: ۴۵۴-۴۵۱)

سلامت سازمانی در مدارس

سلامت سازمانی در مدرسه برای فهم ماهیت تعامل میان دانش‌آموز-معلم، معلم-معلم، و مدیر-معلم ابداع شده است. این مفهوم توجه را به عواملی جلب می‌کند که هم تسهیل‌کننده و هم ممانعت‌کننده از رشد و توسعه روابط مثبت بین‌فردی در سازمان هستند. این مفهوم که در واقع وسیله‌ای برای بررسی محیط عمومی مدرسه است، از طریق فهرست سلامت سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. هوی و تاتر (۱۹۹۲) در مورد این ابزار می‌نویسند: «فهرست سلامت سازمانی (OHI)^۲ نمونه‌ای از جهت‌دهی نظریه در ساخت یک مقیاس با رویکرد قیاسی است» (قنبری کوهنجانی، ۱۳۷۷: ۲۰). سلامت سازمانی در اصل بر ادبیات محیط سازمانی تأثیر می‌گذارد و راه را برای دیگر نظریه‌های سازمانی باز می‌کند. در اصل، سلامت سازمانی در سطح وسیعی در مدارس و نظام‌های آموزشی مورد مطالعه قرار گرفته و چارچوب دیگری برای ارزیابی همبستگی و هماهنگ‌سازی عمومی مدرسه است. «سلامت سازمانی طرح و ایده جدیدی نیست و هدف آن رشد و گسترش سلامت سازمانی در مدارس می‌باشد. در واقع، شکل‌گیری محیط و سلامت مدرسه به‌طور غیرمستقیم بر دستیابی مدرسه به موفقیت مؤثر است.» (Janice, 2001, p. 14-44)

مدرسه سالم^۴

مدرسه سالم از فشارهای نامعقول محیط و والدین محفوظ است. هیئت امنای چنین مدرسه‌ای در مقابل تلاش‌های گروه‌های ذی‌نفع برای تحت تأثیر قرار دادن سیاست‌های مدرسه، به‌طور



افزایش سلامت سازمانی مدارس خود گام‌های زیر را سپری کنند:

- ارزیابی دوباره نقش و عملکرد خوب با هدف افزایش سلامت مدرسه خود

- سنجش مهارت‌های حرفه‌ای کنونی کارمندان خود از طریق طراحی یک فهرست، برای کسب اطمینان از اینکه آن‌ها دارای مهارت‌های ضروری و موردنیاز سازمان هستند.

- ارزیابی مفهوم عوامل ده‌گانه سلامت سازمانی، و شناسایی دو بعد از ابعاد ضعف و قدرت سازمان.

- مطالعه و ثبت رفتار افراد سازمانی که طرز فکرشان در جهت مخالفت با سازمان است و از سوی گروه‌های ذی‌نفع حمایت می‌شوند.

- چنان‌که بعد از مشاهده و ضبط ابعاد مختلف سازمان مشخص شد که سلامت سازمانی نیازی به بهبود ندارد، این اظهارنظر را با مدیران آموزشی این مدارس در میان بگذارد و به‌عنوان یک رهبر مؤثر، آن‌ها را در مسیر تشویق کند.

- مشخص کردن جلسه‌ای برای مشورت با مدیران آموزشی این مدارس و تعیین اینکه آیا به اعتقاد آن‌ها سلامت سازمانی نیازمند تعمق بیشتری است یا نه.

- جمع‌آوری اطلاعاتی در زمینه سلامت سازمانی مدرسه با استفاده از پرسش‌نامه سلامت سازمانی با هدف به‌دست آوردن بازخورد.

- تجزیه و تحلیل داده‌ها و توضیح آن به رهبران مدارس - مشخص کردن مسائل و مشکلات سازمانی و تلاش برای حل آن‌ها.

چلدرز ادعای خود را با این دو جمله تکمیل کرد: «سلامت سازمانی مدرسه دارای معانی بااهمیتی برای کارایی کارکنان و دانش‌آموزان است و آن را به‌وسیله یک شناخت منظم، توسعه و به‌کارگیری برنامه‌ای مداخله‌گر می‌توان افزایش داد.» همچنین او به این نتیجه رسید که با توجه به مراحل یاد شده، مدیران مدارس می‌توانند شرایط بهینه‌ای از نظر سلامت و نشاط در مدارس خود ایجاد کنند. (حسینی، ۱۳۸۶: ۴۵-۴۴)



مفهوم سلامت سازمانی به ما اجازه می‌دهد که تصویر بزرگی از سلامت سازمان داشته باشیم. در سازمان‌های سالم، کارمندان متعهد و وظیفه‌شناس‌اند، روحیه و عملکرد بالایی دارند و راه‌های ارتباطی باز و سودمندند. سازمان سالم جایی است که افراد آن دوست دارند به محل کارشان بیایند و به اینکه در چنان محلی مشغول به کارند، افتخار می‌کنند. ارتقای سطح سلامت سازمانی در گروه‌سازی محیط کار در تک‌تک سازمان‌های دولتی است. یکی از عوامل مهم در سلامت سازمان‌ها توجه به ریشه‌ها و عوامل آن‌هاست که باعث بیماری در سازمان می‌شوند و بررسی آن به کار پژوهشی عمیق و گسترده نیاز دارد.

با توجه به مطالب گفته شده سلامت سازمانی دربرگیرنده عوامل و متغیرهای بسیار مهمی در فرایند مدیریت آموزشی و اثربخشی سازمانی است. بررسی سلامت سازمانی می‌تواند به مفهوم بررسی علائم حیاتی زندگی سازمانی باشد؛ به‌نحوی که می‌توان از طریق

این بررسی اختلالات احتمالی موجود در ابعاد مختلف سازمانی را یافت و سپس با توجه به نوع اختلال تدابیر لازم را جهت رفع آن اتخاذ نمود.

هرچه سلامت سازمانی مدارس بالاتر باشد، بر عملکرد مدیران بیشتر تأثیر خواهد داشت. بنابراین، برای اینکه عملکرد مدیران در رسیدن به اهداف سازمانی و جامعه عمل پوشاندن به آن‌ها مؤثر واقع شود، لازم است به سلامت سازمانی مدارس توجه گردد. در این راستا برای ارتقا و تقویت سلامت سازمانی مدارس راهکارهای زیر پیشنهاد می‌گردد:

- افزایش تخصص در سطوح اداری، ایجاد جو باز و وجود مدیر بانفوذ در مدرسه، ● توجه به گزینش و انتخاب مدیران، ● افزایش امکانات مدرسه، ● داشتن ساختار انعطاف‌پذیر، ● ایجاد محیط قابل اعتماد، اطمینان در مدرسه، ● مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها برای تقویت روحیه آنان، و ● برگزاری دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران برای افزایش سطح علمی مدرسه.

پی‌نوشت‌ها

1. Organizational Health
2. Richard Bechard
3. Organizational Health Inventory
4. Healthy School
5. Unhealthy School



منابع

۱. حسینی‌علی، جاهد (۱۳۸۴) «سلامت سازمانی»، ماهنامه تدبیر، مردادماه، شماره ۱۵۹.
۲. حسینی، سارا (۱۳۸۶) «بررسی مقایسه‌ای سلامت سازمانی مدارس زیرنظر مدیران فارغ‌التحصیل رشته مدیریت آموزشی با مدیران سایر رشته‌ها از نظر دبیران آن‌ها در دبیرستان‌های دولتی دخترانه شهرستان ارومیه: پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۳. زکی، محمدعلی؛ (۱۳۸۰) «بررسی سلامت سازمانی مدارس شهر رضا»، فصل‌نامه مصباح، شماره ۳۸، سال دهم.
۴. عزیزی‌مقدم، ابوبکر؛ (۱۳۸۵) «بررسی رابطه کانون کنترل مدیران با سلامت سازمانی مدارس شهرستان مهاباد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۵. علاقه‌بند، علی؛ (۱۳۸۴) مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، چاپ هفدهم، روان.
۶. قنبری کوهنجانی، فرزاد؛ (۱۳۷۷) «بررسی وضعیت سلامت سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیرانتفاعی شهرستان شیراز از دیدگاه معلمان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، فروردین‌ماه، ۱۳۷۷.
۷. لنجیونی، پاتریک؛ (۱۳۸۵) چهار دغدغه مدیران (حکایت سلامت سازمانی)، ترجمه امینی، فضل‌اله، چاپ اول، افرا.
۸. وین ک. هوی، دنیس جی. سبو، با همکاری کوین ام. بارنز، جان وی. هانوم، جیمز دی. هافمن، (۱۳۸۶) کیفیت مدارس راهنمایی باز بودن و سلامت، ترجمه قشقایی‌زاده، نصراله و احمدزاده، لیلا، چاپ اول، آزاد.
۹. وین ک. هوی و سیسل ج. میسکل؛ (۱۳۸۲) مدیریت آموزشی تئوری، تحقیق و عمل، ترجمه سیدعباس‌زاده، میرمحمد، چاپ چهارم، دانشگاه ارومیه.
10. Graham S.Lowe, Ph.D., (2003) Assessment of Organizational Health at the National Energy Board.
11. Hoy, w.k., Patrick B. Forsyth (1990). Effective Supervision/Theory into practice.
12. Hoy, w.k., Tarter, C.J. Kottkamp, R.B. (1990). Open Schools/Healthy Schools, Measuring Organizational Climate.
13. Janice Johnston Barth, (2001) The Investigation of the Relationship Between Middle School Organizational Health, School Size, and School Achievement in the Areas of Reading, Mathematics, and Language.

علی اکبر قاسمی گل افشانی

دبیر و سرگروه زبان و ادبیات فارسی، سوادکوه، مازندران

که فرهنگ آرایش جان بُود

چکیده

مقوله «فرهنگ» یکی از بنیادی ترین و اساسی ترین مسائل هر کشور است.

اگر فرهنگ کشوری درست و صحیح باشد و مردم آن جامعه مسائل فرهنگی را رعایت کنند، در آن کشور اقتصاد، سیاست و صنعت هم در وضع خوبی خواهد بود. ریشه بسیاری از مشکلات را در جوامع انسانی باید در فرهنگ مردم آن جوامع جست و جو کرد. وقتی واژه مقدس فرهنگ را می شنویم، ذهن ها بی اختیار به سمت نهاد مدرسه و آموزش و پرورش می رود. ما در این مجال اندک سعی داریم به مقوله فرهنگ در مدارس بپردازیم.

کلیدواژه ها: آموزش و پرورش، مدرسه، فرهنگ، دانش آموز، آینده

پیش در آمد:

در واژه فرهنگ نوعی قداست وجود دارد. رودکی سمرقندی، پدر شعر فارسی می گوید:

هیچ گنجی نیست از فرهنگ* به

(رودکی)

به راستی که فرهنگ گران قیمت ترین و نفیس ترین گنج است و کسی که فرهنگ دارد، همه چیز را دارد. فرهنگ باعث سرزندگی است:

دلت زنده باشد به فرهنگ و هوش
به بد در جهان تا توانی مکوش

(فردوسی)

ریشه بسیاری از مشکلات و معضلات را در جوامع انسانی باید در فرهنگ مردم آن جوامع جست و جو کرد. اگر فرهنگ عمومی کشوری بیمار باشد، این بیماری به بسیاری از مسائل سرایت می کند و آن ها را هم بیمار می کند. اگر فرهنگ کشوری درست و صحیح باشد و مردم آن کشور مسائل فرهنگی را رعایت کنند، اقتصاد، سیاست و صنعت هم تحت تأثیر آن قرار می گیرند. اگر بخواهیم اقتصاد کشور را سر و سامان ببخشیم، اول باید فرهنگ کشور را درست کنیم. این فرهنگ عمومی کشور است که تعیین کننده است. ما در این گفتار سعی داریم به مقوله فرهنگ در مدارس بپردازیم.

تجلی فرهنگ در مدارس

وقتی واژه مقدس فرهنگ را می شنویم، ذهن ها بی اختیار به سمت نهاد مدرسه و آموزش و پرورش می رود. در گذشته به اداره

آموزش و پرورش، اداره فرهنگ و به کسی که در آموزش و پرورش فعالیت می کرد، فرهنگی می گفتند. همچنان که امروز هم به معلمان و دبیران، فرهنگی می گویند. در سایه همین نام است که ما در شهرها خیابان فرهنگ، چهارراه فرهنگ، باشگاه فرهنگیان، درمانگاه فرهنگیان، فروشگاه فرهنگیان ... داریم. با این مقدمه می خواهیم به مقوله فرهنگ در ابعاد فرهنگ دینی و فرهنگ ملی و فرهنگ انسانی در مدارس بپردازیم. البته ابعاد برشمرده با هم اختلاف چندان محسوسی ندارند. برای نمونه، فرهنگ دینی ما سوای فرهنگ انسانی نیست. به قول شاعر:

سه نگرده بریشم ار او را
پریشان خوانی و حریر و پَرند

(هاتف اصفهانی)

طرح های کاربردی فرهنگ در مدارس

وقتی ما به مدرسه ای می رسیم، بدون آنکه تابلوی سر در آن را بخوانیم، با نگاهی به دیوار بیرونی اش درمی یابیم که آنجا مدرسه است. دیوارنوشته های مدرسه باید حکایت از فرهنگ داشته باشد. این دیوارنوشته ها مثل یک کلاس درس می تواند پندآموز باشد. گاهی یک جمله می تواند مسیر زندگی افراد را عوض کند. در کتاب چهار مقاله نظامی عروضی سمرقندی آمده است که «احمد بن عبدالله الخجستانی را پرسیدند که تو مردی خربنده بودی؛ به امیری خراسان چون افتادی؟ گفت: به بادغیس در خجستان روزی دیوان حنظله بادغیسی همی خواندم بدین دو بیت رسیدم:

مهری گر به کام شیر در است
شو خطر کن، ز کام شیر بجوی
یا بزرگی و عز و نعمت و جاه
یا چو مردانت مرگ رویاروی
داعیه ای در باطن من پدید آمد که به هیچ وجه در آن حالت که اندر بودم راضی نتوانستم بود...

اصل و سبب این دو بیت شعر بود.»

پیشنهاد می شود بیت ها و جمله هایی را بر دیوار مدرسه ها بنویسیم که کمال انسانی و آینده مطلوب را برای دانش آموز پی ریزی کند. از آن جمله اند:

درخت تو گر بار دانش بگیرد
به زیر آوری چرخ نیلوفری را

(ناصر خسرو)

و:

توانگری به هنر است نه به مال، و بزرگی
به خرد است نه به سال

(گلستان سعدی)

و:

چو ایران نباشد تن من مباد

(فردوسی)

و:

بنی آدم اعضای یک پیکرند
که در آفرینش ز یک گوهرند
چو عضوی به درد آورد روزگار
دگر عضوها را نماند قرار
تو کز محنت دیگران بی غمی
نشاید که نامت نهند آدمی

(گلستان سعدی)

نام کلاس‌ها باید از حالت ۰۱ و ۰۲ و ۰۳ و ... بیرون بیاید. بهتر است نام شخصیت‌ها را روی کلاس‌ها بگذاریم.

اگر نام پروفسور محمود حسابی، پدر علم فیزیک نوین، را بر روی یکی از کلاس‌های رشته ریاضی بگذاریم، دانش‌آموزان آن کلاس، پروفسور حسابی را الگوی خود قرار می‌دهند و تلاش می‌کنند همانند او شوند. شاید پروفسور حسابی شدن خیلی دشوار باشد اما همین که بچه‌ها دلشان بخواهد خود را به او نزدیک و نزدیک‌تر کنند، کافی است. چنان که گفته‌اند:

دوست دارد یار این آشفستگی
کوشش بیهوده به از خفتگی

(مولانا)

پیشنهاد می‌شود نام شخصیت‌های زیر به فراخور رشته‌های تحصیلی بر سر کلاس‌ها قرار بگیرد:

روان‌شاد استاد محمد معین (نخستین دکتر در زبان و ادبیات فارسی)، روان‌شاد دکتر محمدابراهیم باستانی‌پاریزی (استاد ممتاز تاریخ دانشگاه تهران)، روان‌شاد پروفسور محمود حسابی (پدر علم فیزیک نوین ایران)، روان‌شاد پروفسور محسن هشترودی (استاد ریاضی)، پروفسور مجید سمیعی (جراح مغز)، روان‌شاد دکتر سید جعفر شهیدی (استاد ادبیات فارسی و تاریخ اسلام)، روان‌شاد استاد مرتضی مطهری (الهیات) و ...


زندگی نامه و خدمات علمی و فرهنگی این استادان را هم قاب کنیم و در ورودی کلاس‌ها نصب کنیم. دانش‌آموزان این تابلوها را می‌خوانند و برای خودشان الگو انتخاب می‌کنند. شاید طی چند سال از بین صدها دانش‌آموزی که در هر مدرسه درس می‌خوانند، دانش‌آموزی بخواهد راه یکی از این استادان را ادامه دهد.

پیشنهاد می‌شود در کنار زنگ سلامت و زنگ ایمنی در برابر زلزله و زنگ‌های دیگر که در طول سال تحصیلی برای مدرسه برنامه‌ریزی می‌کنیم، زنگ‌هایی را هم به فرهنگ اختصاص دهیم. بهتر است تقویم را بگشاییم و بزرگداشت‌ها را مرور کنیم، مثلاً در روز بزرگداشت سعدی - که اول اردیبهشت است - زنگ سعدی را به صدا در بیاوریم و سپس بیست دقیقه از سعدی سخن بگوییم و چند حکایت از او برای دانش‌آموزان بخوانیم. این‌ها کم‌کم دانش‌آموز را به سمت و سوی فرهنگ سوق می‌دهد.

جدول بزرگداشت بعضی از شخصیت‌های فرهنگی در تقویم رسمی کشور

تاریخ	بزرگداشت‌ها
۲۵ فروردین	روز بزرگداشت عطار نیشابوری
اول اردیبهشت	روز بزرگداشت سعدی
۳ اردیبهشت	روز بزرگداشت شیخ بهایی
۲۵ اردیبهشت	روز بزرگداشت فردوسی
۲۸ اردیبهشت	روز بزرگداشت خیام نیشابوری
اول خرداد	روز بزرگداشت ملاصدرا
۸ مهر	روز بزرگداشت مولوی
۲۰ مهر	روز بزرگداشت حافظ
۲۴ آبان	روز بزرگداشت علامه طباطبائی
۲۵ اسفند	روز بزرگداشت پروین اعتصامی

نتیجه‌گیری

اجرای مواردی که برشمردیم هزینه ریالی چندانی نمی‌خواهد ولی برای دانش‌آموزان خیلی مفید و سودمند است. به این ترتیب، دانش‌آموز را با فرهنگ اصیل دینی و ملی آشنا می‌کنیم و آن‌ها را در مسیر فرهنگ اصیل قرار می‌دهیم. این در درازمدت برای مملکت عزیزمان خوب است. امروزه متأسفانه برخی از دانش‌آموزان از شماره کفش فلان بازیکن خارجی فوتبال خبر دارند ولی پروفسور محمود حسابی و استاد معین را نمی‌شناسند. دنیا پروفسور سمیعی را می‌شناسد ولی ما او را نمی‌شناسیم. این برای کشور ما خوب نیست. همه ما مقصریم. باید تلاش کنیم و از لحظه لحظه فرصت‌ها استفاده کنیم و دانش‌آموزان را با مفاخر و مشاهیر فرهنگی کشور آشنا سازیم. فرهنگ بنیادی‌ترین موضوع هر کشور است. فرهنگ که اصلاح شود همه چیز خود به خود اصلاح می‌گردد. فرهنگ باید کلیدی‌ترین واژه شخصیت ما باشد. سخن آخر من در این گفتار این است که فرهنگ هستیم و باید فرهنگ اصلی‌ترین دغدغه‌مان باشد. 

* واژه فرهنگ در آثار شعرای بزرگی همچون فردوسی و رودکی به معنی علم و دانش به کار رفته است.

منابع

۱. رودکی، ابوعبدالله (۱۳۷۴). *گزینه اشعار*. به کوشش خلیل خطیب رهبر. تهران: صفی‌علی‌شاه.
۲. سعدی، مصلح‌الدین (۱۳۷۶). *کلیات*. تصحیح محمدعلی فروغی. تهران: ققنوس.
۳. فردوسی، ابوالقاسم (۱۳۷۶). *شاهنامه*. تهران: قطره.
۴. مولوی، جلال‌الدین محمد (۱۳۷۲). *مثنوی*. به تصحیح و تحلیل محمد استعلامی. تهران: زوار.
۵. ناصرخسرو، حکیم ابومعین (۱۳۸۸). *دیوان*. به تصحیح مجتبی مینوی و مهدی محقق. تهران: دانشگاه تهران.
۶. نظامی عروضی، احمد (بی‌تا). *چهارمقاله*. تصحیح محمد قزوینی. تهران: ارمغان.
۷. هاتف اصفهانی، احمد (۱۳۸۵). *دیوان*. تصحیح وحید دستگردی. تهران: نگاه.

تأثیر مدیریت آموزش‌های
زیست‌محیطی در
آموزش و پرورش برای کمک به
حفاظت و پایداری محیط زیست

احمد اندوز

کارشناس ارشد آموزش محیط‌زیست، ایلام

محیط‌زیست و آموزش و پرورش

L کلیدواژه‌ها: آموزش و پرورش، اخلاق زیست‌محیطی، توسعه پایدار، آموزش محیط‌زیست

سر آغاز

براساس تحقیقات انجام شده، علت دگرگونی و تخریب محیط‌زیست، ناآگاهی و یا عدم توجه به محیط اطراف، به دلیل کمبود آموزش‌های علمی و کارشناسانه و نیز خودخواهی انسان و پشت‌پازدن به ارزش‌ها و آداب و رسوم گذشته بوده است. مؤثرترین گام جهت حفظ محیط‌زیست، ارزیابی رفتار و عملکرد مردم در رسیدن به اصول اولیه زندگی پایدار است؛ یعنی مردم باید رفتار خویش را در مواجهه با محیط‌زیست مورد ارزیابی قرار دهند تا به منش ثابت و اصول هم‌زیستی با طبیعت دست پیدا کنند. چرا که بهره‌وری صحیح از منابع و جلوگیری از تخریب موهاب طبیعی، باعث پایداری محیط‌زیست و زندگی بهتر می‌شود. در کشور ما که دانش‌آموزان و نسل جوان بیشترین درصد جمعیت را تشکیل می‌دهد، آموزش محیط‌زیست می‌تواند تأثیر قابل توجهی در تقویت فرهنگ زیست‌محیطی و رسیدن به اهداف توسعه پایدار داشته باشد. آشنایی دانش‌آموزان با علوم محیط‌زیست در دوره‌های تحصیلی مختلف می‌تواند روحیه سازگاری و حفاظت از منابع طبیعی را در آن‌ها تقویت کند و حس مسئولیت‌پذیری را به صورت منطقی در آنان افزایش دهد. بدیهی است در چنین وضعیتی، انتخاب مطلوب‌ترین روش‌های آموزشی توأم با دسترسی به دانش روز و نیز تشویق جوانان به یادگیری، مطالعه و آشنایی بهتر با محیط زندگی و چالش‌های زیست‌محیطی خود می‌تواند در دستیابی به اهداف مدیریتی جهت حفظ و حمایت از محیط‌زیست به‌طور مؤثری کمک کند.

ضرورت آموزش محیط‌زیست

امروزه، آموزش محیط‌زیست نه تنها یک ضرورت، بلکه نیاز مبرمی است که در پی گسترش روزافزون تمدن‌های شهری پدید آمده است. ارتباط عمیق و گسترده بشر امروز با محیط اطرافش، مسائل گوناگونی را به دنبال داشته است و بدین ترتیب، ادامه حیات وی در کره مسکونی، تنها در شرایطی ممکن است که این

مسائل در حدی قابل توجه مرتفع شود. در این زمان، برخورد دو هدف متضاد- یعنی استفاده بی‌رویه از طبیعت و کاربرد درست علوم و فناوری- برای بهره‌برداری درازمدت از ذخایر طبیعت بر همگان آشکار است. این تناقض سبب پدید آمدن مسائلی همچون مشکلات اقتصادی، مانند استفاده بی‌رویه از منابع طبیعت، مشکلات و ناهماهنگی‌های طبیعی، مانند آلودگی هوا و نابودی محیط و شرایط زیست و مشکلات اجتماعی، فرهنگی، مانند توسعه ناهماهنگ و غیرعادلانه شرایط و استانداردهای زندگی در نقاط مختلف جهان می‌شود. امروزه این مشکلات در همه مناطق جهان با اندک تفاوت‌هایی دیده می‌شود. نکته شایان توجه این است که آیا مردم بر خطرات محیط‌زیست خود واقفاند و آیا برای

اهداف جزئی

۱. توسعه و تثبیت نظریه، اصول و کاربرد مبانی محیط‌زیست به‌عنوان یک زمینه علمی و تجربی.
۲. افزودن مباحث آموزش محیط‌زیست به نظام آموزشی و برنامه‌های آن
۳. در نظر گرفتن هر دو زمینه آموزش‌های رسمی و غیررسمی، ضرورت‌ها و نیازهای جوامع شهری و روستایی
۴. توسعه برنامه‌های آموزش محیط‌زیست در سطح‌های تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری و حمایت از آن‌ها
۵. کمک به تشکیل نظام آموزشی جدیدی که آموزش محیط‌زیست، در سیاست‌ها، برنامه‌ها و مواد درسی آن گنجانده شود.
۶. بالا بردن آگاهی‌های افراد نسبت به محیط‌زیست در دوره‌های پیش از خدمت و ضمن خدمت کارکنان آموزشی
۷. در نظر گرفتن منابع و امکانات بیشتر و مواد آموزشی و کمک‌آموزشی بهتر برای آموزش‌های محیط‌زیست
۸. پرورش اخلاق زیست‌محیطی

وضعیت موجود محیط‌زیست در ایران

دانشگاه «ییل» در آمریکا شاخص جهانی عملکرد زیست‌محیطی در سال ۲۰۱۲ در جهان را اعلام کرد که ایران در میان ۱۳۲ کشور جهان با ۳۳ پله سقوط نسبت به سال ۲۰۱۰ میلادی در رتبه ۱۱۴ قرار گرفت. در واقع، این رتبه‌بندی هشدار برای وضعیت موجود زیست‌محیطی کشورهایی است که توسط روش EPI بررسی می‌شود. در این گزارش عملکرد محیط‌زیست کشورمان به حد هشدار رسیده است. در ۲-۳ سال اخیر چند اتفاق بسیار تأمل برانگیز در محیط‌زیست کشور به وقوع پیوست: حجم وسیعی از جنگل‌های زاگرس خشک و یا دچار آفت شدند (از جمله جنگل‌های زیبای بلوط استان ایلام)، دریاچه ارومیه را از دست دادیم و حدود ۳۹۰ هزار هکتار از اراضی دریاچه ارومیه به کویر تبدیل شد که از آن به‌عنوان بزرگ‌ترین رخداد بیابان‌زایی قرن ۲۱ یاد می‌شود. معضل بسیار در خور تأمل دیگر، روند فرو افت سفره‌های آب زیرزمینی در کشور است. مطابق گزارش شرکت منابع آب کشور، ۷۰ دشت کشور به‌طور متوسط ۱۰۲ متر افت آب پیدا کرده‌اند. از طرفی، زمین در برخی مناطق کشور، از جمله دشت مشهد به ۳۰ سانتی‌متر، نیشابور ۲۵ سانتی‌متر و دریاچه پیرشان هم به میزان ۵ سانتی‌متر در سال فرونشست داشته است. در جنوب تهران فرونشست زمین به ۳۶ سانتی‌متر در سال رسید؛ در حالی که اگر فرونشست زمین در دنیا به ۴ سانتی‌متر برسد شرایط را بحرانی اعلام می‌کنند. با این معیارها، فرونشست زمین در جنوب تهران ۹ برابر وضعیت بحرانی است. متأسفانه از آنجا که در روند مدیریت کشور ملاحظات زیست‌محیطی در بحث توسعه رعایت نمی‌شود، این روند همچنان ادامه دارد و همین مسئله باعث رشد ساخت و سازهای مسکونی، صنعتی و طرح‌های عمرانی شده است؛ بدون آنکه ملاحظات زیست‌محیطی در نظر گرفته شود. نتیجه چنین روندی تنزل ۳۶ پله‌ای رتبه محیط‌زیست کشور بوده است.

دفع این خطرات از دانش و امکانات لازم برخوردارند.

براساس تعاریف کنفرانس بین‌الدول محیط‌زیست که در سال ۱۹۷۷. م در تفلیس شوروی سابق با همکاری یونسکو و برنامه محیط‌زیست سازمان ملل برگزار شد، آموزش محیط‌زیست دارای یک هدف ویژه و مهم است که این‌گونه تدوین شده: آموزش محیط‌زیست، فرایندی است که در آن، بشر از رابطه میان سیستم‌های طبیعت و رابطه میان خود و محیط اطرافش آگاه می‌شود و دانش، مهارت، توانایی، علاقه و انگیزه آن را کسب می‌کند تا همواره در مواقع تصمیم‌گیری و در رفتارهای روزمره، شرایط مناسب زیست و حیات سالم را به همراه توسعه هماهنگ افراد، گروه‌ها و به‌طور کلی جامعه در نظر داشته باشد. برای دستیابی به این هدف، لازم است نظام فکری جدیدی بر مبنای اصالت دادن به سیستم‌های طبیعت در افراد ایجاد شود تا بر هدف‌های توسعه فعلی پیروز شود. در حال حاضر و نیز در زمان‌های آینده، ما نباید خود را به بررسی تأثیر و نتایج مستقیم فعالیت‌های بشر بر طبیعت محدود کنیم بلکه لازم است تأثیرهای جانبی و بازگشتی این فعالیت‌ها را در کوتاه‌مدت و درازمدت همواره در نظر بگیریم.

آموزش محیط‌زیست

چه اهدافی را باید دنبال کند؟

آموزش محیط‌زیست موضوعی است که باید هم بر شیوه تفکر یک فرد و هم بر احساسات او تأثیر بگذارد و در نتیجه، در همه رفتارهایش تجلی یابد. آموزش محیط‌زیست، خود یک نظام فرعی در درون نظام آموزشی است. البته منظور از این آموزش، مجموعه چند عنوان درسی جداگانه یا فراگیری مقداری دانش، توانایی، تمرین‌های عملی و انگیزه و علاقه نیست، بلکه در این آموزش، این اجزا مطالعه می‌شوند و سپس رابطه آن‌ها با یکدیگر و با ارزش‌های فکری دیگر مانند داشتن دیدگاه‌های بین‌المللی، ارزش‌های اخلاقی و داشتن روحیه تلاش و اتکا به خود بررسی می‌شود. هدف‌ها، وظایف و جنبه دیگر آموزش محیط‌زیست، در نظام مدرسه، شکل و فرم خاص خود را دنبال می‌کند؛ در نظام مدرسه، آموزش محیط‌زیست مبحثی ویژه است که هم به وسیله آموزش، بر مسیر فکری دانش‌آموزان و هم به وسیله پرورش، بر عواطف و احساسات و رفتارهای شخصی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. عوامل آموزشی با وجود داشتن اهمیت بسیار باید همواره انگیزش احساسات و عواطف دانش‌آموزان را نسبت به محیط‌زیست در نظر داشته باشند. برای تشریح موضوع، هدف‌های کلی و جزئی آموزش محیط‌زیست را بر اساس تصمیمات کنفرانس آموزش محیط‌زیست (۱۹۷۷.م. تفلیس شوروی سابق) بیان می‌کنیم.

اهداف کلی

- اول: آشنایی، درک و ارزشیابی رابطه بشر با محیط اطراف خود
- دوم: آگاهی و کسب مهارت در حفاظت و تغییر محیط‌زیست
- سوم: توسعه و پرورش روحیه مسئولیت‌پذیری، توسعه و پرورش فردی خلاق و علاقه‌مند نسبت به مسائل محیط‌زیست.

ظرفیت‌های آموزش و پرورش

در حفظ محیط زیست

از آنجا که جامعه دانش آموزی بالغ بر ۱۲ میلیون نفر می‌شود، بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای کشور برای پیشبرد اهداف خود به سراغ نهاد تعلیم و تربیت می‌آیند؛ زیرا به این موضوع آگاهی دارند که نهادهای سازش هر امری از طریق آموزش و پرورش امکان پذیر است. بر این اساس، آموزش و پرورش در حفظ محیط زیست ظرفیت‌های بسیاری دارد و با اتخاذ تدابیر مهمی می‌تواند با آموزش محیط زیست به دانش آموزان گام‌هایی اساسی در رسیدن به حفظ محیط زیست و توسعه پایدار بردارد. برخی از راهکارهای پیش‌رو عبارت‌اند از:

(الف) آموزش به دانش آموزان در دامن طبیعت

(ب) جذب معلمان با مدارک مرتبط با محیط زیست

(ج) حمایت مجلس، نهادهای و سازمان‌های دولتی از آموزش و پرورش

(د) آموزش محیط زیست در مدارس و گنجاندن آن در هدف‌های

کلی و هدف‌های هر دوره تحصیلی

• توسعه مقاله‌ای درباره آموزش زیست محیطی با برگزاری سمینار و همایش‌های سالانه،

• تهیه کتابچه آموزش زیست محیطی برای معلمان،

• تهیه منابعی برای حمایت از آموزش زیست محیطی،

• توسعه دوره‌های آموزش معلمان،

• برنامه گردش علمی برای مدارس،

• ایجاد یک شبکه حمایت از سازمان‌های غیر دولتی دوستدار محیط زیست (NGOs) و گروه معلمان،

• راه‌اندازی دوره‌های آموزش محیط زیست برای تربیت دبیر و

معلم در مقاطع کاردانی، کارشناسی و حتی تحصیلات تکمیلی در

دانشگاه فرهنگیان و کلیه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و ارتقای

معلمان جغرافیا، علوم و زیست‌شناسی و سایر رشته‌های مرتبط از

سطحی به سطح بالاتر،

• سازماندهی کلیه آموزش‌های زیست محیطی و توسعه آن‌ها در

آینده،

• گنجاندن دوره‌های آموزش محیط زیست در برنامه آموزش قبل

و ضمن خدمت معلمان و آن دسته از مشاغل که فعالیت‌ها و

تصمیمات آن‌ها به شکل مستقیم و غیرمستقیم بر محیط زیست

مؤثر است،

• تشکیل کمیته آموزش محیط زیست در دفتر مطالعات و

برنامه‌ریزی درسی، آموزش کارکنان و مؤلفان با استفاده از

متخصصان آموزش محیط زیست و بازنگری در درس کلیه دوره‌ها،

• علاوه بر افزودن و تغییر مطالب درسی در هر کتاب، تدوین و

تدریس کتاب آموزش محیط زیست در تمام سطوح و مقاطع،

• برگزاری کلاس‌های آموزش عمومی برای خانواده‌ها،

• آموزش مسائل زیست محیطی و فرهنگ شهروندی در

پیش‌دبستان‌ها و مهدهای کودک. این جایی است که کودک

نخستین گام‌های فرایند پیچیده جامعه‌پذیری را برمی‌دارد. اگر

سنگ بنایی درست در این نقطه گذاشتیم و کودک را با حساسیت

فرهنگی طرفدار و سازنده محیط زیست سالم پرورش دادیم،

تأثیرش بر فضای خانواده هم آشکار خواهد شد. ■

منابع

۱. کریستوفر، جی. بارو. (۱۳۸۰). اصول و روش‌های مدیریت زیست محیطی، ترجمه اندرودی، مهرداد، کنگره، چاپ اول
۲. سوانسون، ب. (۱۳۸۷). مرجع ترویج کشاورزی، ترجمه شهسبازی، ۱. حجازان، تهران: سازمان ترویج کشاورزی.
۳. ابتکار، معصومه. (۱۳۸۳). سخنرانی آغاز همایش آموزش محیط زیست، جلد اول، تهران: سازمان حفاظت محیط زیست، اولین همایش آموزش محیط زیست.
۴. تورانی، حیدر و کرام‌الدینی، محمد. (۱۳۸۳). آموزش محیط زیست، جلد اول، تهران: سازمان حفاظت محیط زیست، اولین همایش آموزش محیط زیست.
۵. حسینی، اختای (۱۳۸۸). محیط زیست و آموزش و پرورش ما،

6. Broomand, F., (1991); International Education of Environment, UNESCO, Iran

7. Yakhkeshi, A., (2002) Identification- Protection and Improvement of Institution of Jihad Agriculture

8. Mahallati, S., (1993); Human, Society and Environment (Translated), University of Shahid Beheshti

پیشنهادهای کاربردی

• ایجاد گروه‌های آموزش زیست محیطی به معلمان در سازمان،

• ملاقات مداوم نماینده آموزش زیست محیطی سازمان با وزیر

آموزش و پرورش برای رفع نقایص و هدایت برنامه آموزش،



من یاور شما هستم!

جایگاه معاونان آموزشی در فرایند تعالی مدیریت مدرسه

کلیدواژه‌ها: معاون مدرسه، طرح تعالی مدیریت مدرسه، مدیریت مشارکتی

تغییرات سریع اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فناورانه در دنیای امروز ضرورت تغییر سبک‌های مدیریتی و رفتاری مدیران و کارگزاران نظام آموزش و پرورش را به عنوان یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین نظام‌های اجتماعی دوچندان کرده است.

در دهه‌های گذشته بنا بر اقتضائات محیطی، تفکر حاکم بر نظام مدیریتی، آموزش و پرورش اغلب به تفکر بسته و محافظه کارانه‌ای گرایش داشت که از ویژگی‌های آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- روش‌های ارتباطی بسته و کاملاً رسمی
- سازماندهی براساس ساختارهای بلند، سطوح متعدد و وظیفه‌گرا
- نظارت چندلایه
- برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری متمرکز و ابلاغی از بالا به پایین.

اما با این سبک و روش مدیریتی سنتی دیگر نمی‌توان انتظار داشت که برون‌داد نظام آموزشی از یک‌سو اهداف برنامه‌های داخلی آموزش و پرورش را محقق سازد و از سوی دیگر، به نیازهای آموزشی جامعه پاسخ دهد. در دهه‌های قبل فرایند مدیریت آموزشی را هدایت امور و بازرسی آن‌ها می‌دانستند و از این‌رو عمده وظایف معاونان آموزشی به اموری همچون پذیرش و ثبت‌نام، گروه‌بندی، نگهداری آمارهای حضور و غیاب، تنظیم کارنامه و... خلاصه و محدود می‌شد.

امروز اهداف آموزشی و مأموریت‌های کلان آموزش و پرورش در جامعه بسیار متعالی‌تر از گذشته مطرح می‌شود؛ اهدافی همچون تقویت سرمایه اجتماعی و تربیت نیروی انسانی توانمند، آینده‌محور، امیدآفرین و دارای عقلانیت و تدبیر.

در نگاه جدید، مدرسه به عنوان کانون اصلی آموزش و پرورش، باید بتواند با خلق سازمان یادگیرنده و گسترش و تعمیق فرهنگ اخلاق و روابط انسانی، زمینه‌های خلاقیت، مشارکت و کارآفرینی و پژوهش دانش‌آموزان را فراهم نماید.

در این راستا، یک معاون آموزشی پیشرو باید بتواند به عنوان یکی از عناصر درون‌داد نظام آموزشی متعالی، علاوه بر پاسخگویی به نیازهای آموزشی و تحصیلی دانش‌آموزان به نیازهای بهداشتی، روانی، زیستی، فیزیولوژیک و رشد شخصیتی آن‌ها نیز توجه لازم را مبذول نماید و در این رابطه سعی کند با بهره‌گیری از مشارکت دانش‌آموزان، برنامه‌های آموزشی مناسبی را طراحی کند که منافع اجتماعی، فردی و آموزشی آنان را در قالب یک مجموعه تأمین کند و نیازهای آنان را برطرف سازد.

برای ورود به این عرصه جدید باید با فاصله گرفتن از سبک‌های مدیریتی سنتی خود را برای ایفای نقش‌های نو با استفاده از روش‌های مدیریتی مشارکتی آماده کنیم.

طرح تعالی مدیریت مدرسه برنامه‌ای است که با تکیه بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به دنبال ایجاد شرایطی است که با نگاه مدرسه‌محور و مشارکت‌جو و کیفیت‌مدار، ضمن تمرکز بر فرایندهای مدیریتی و در تعامل با محیط داخلی و پیرامونی برای تعیین اهداف و طراحی برنامه عملی مدرسه اقدام کند.

سبک مدیریتی مشارکتی موضوعی است که در محورهای مختلف برنامه اجرایی تعالی مدیریت مدرسه با شفافیت به آن اشاره و بر آن تأکید شده است.

عمده‌ترین محورهایی که معاونان آموزشی در مسیر پیشبرد اهداف طرح تعالی مدیریت مدرسه می‌توانند برعهده گیرند و در آن زمینه‌ها نقش‌آفرینی کنند عبارت‌اند از:

- توسعه توانمندی‌ها و مشارکت نیروی انسانی از طریق - افزایش بهره‌وری شورای دبیران
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی و جلسات هم‌اندیشی گروه‌های درسی
- زمینه‌سازی برای حضور موفق دانش‌آموزان در جشنواره‌ها و مسابقات علمی
- استقرار نظام یاددهی - یادگیری از طریق - هدایت و راهبری دبیران در جهت ارتقا و بهبود کیفیت آموزشی
- بهره‌گیری از روش‌های فعال و خلاق در فرایند یاددهی
- توسعه مشارکت دانش‌آموزان در مدرسه از طریق - زمینه‌سازی برای مشارکت دانش‌آموزان در اداره مدرسه در امور قابل تفویض اداری، بهداشتی، ایمنی و...
- توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه از طریق: - استفاده بهینه از مشارکت اولیا در زمینه‌های علمی، تخصصی، فنی، اقتصادی و...

- برقراری نظام رشدآفرینی انگیزشی از طریق - ایجاد سازوکارهای تشویقی برای کارکنان موفق در امور مطالعه، پژوهش و شرکت در جشنواره‌ها
- ایجاد سازوکارهای تشویقی برای دانش‌آموزان موفق در امور مطالعه، پژوهش و شرکت در جشنواره‌ها
- ایجاد سازوکارهای تشویقی برای اولیا در جهت افزایش مشارکت آنان در بخش‌های برنامه‌ریزی، اجرایی و ارزیابی.

منابع

۱. رضائیان، علی (۱۳۹۰)؛ اصول مدیریت، تهران: سمت.
۲. قاسمی، حمیدرضا؛ مقاله مشارکت کارکنان و الگوهای آن در مدیریت، تدبیر شماره ۱۳۸۰، ۸۷.
۳. فصل‌نامه مدیریت و آموزش و پرورش شماره ۲۲، ۱۳۸۰.
۴. برنامه تعالی مدیریت مدرسه: وزارت آموزش و پرورش ۱۳۹۳.

ناخن‌گیر

محمد نعمتی

آموزگار، آبدانان ایلام

تقدیم به همهٔ مادران که جهان خلقت سخت محتاج وجود نازنین آن‌هاست. سال‌ها در مدرسه هر صبح شنبه یا وقت ظهر مدیر مدرسه ما را به خط می‌کرد. در حالی که خط‌کش چوبی در دست داشت، با دقت ناخن‌های ما را نگاه می‌کرد و ما در حالی که ترس سراسر وجودمان را پر کرده بود، از این دالان وحشتناک عبور می‌کردیم. به نزدیک مدیر که می‌رسیدیم، قلبمان به شدت می‌تپید. نگاهمان به انگشتان دستانمان بود که به شدت می‌لرزید و خط‌کش مدیر که به آرامی روی انگشتان لرزان حرکت می‌کرد و لحظه‌ای که با صدای نامهربانش می‌گفت برو! گاهی هم آن خط‌کش نامهربان بر انگشتانی فرود می‌آمد و نه تنها ناخن‌های دراز را کوتاه نمی‌کرد بلکه تاولی در کنار آن‌ها ایجاد می‌نمود و چه سرنوشت بدی در انتظار کسانی بود که از این دالان سخت عبور نمی‌کردند. تنبیه بدنی، کلاغ‌پر، تحقیر و اخراج از کلاس مجازات کسانی بود که شاید در منزلشان ناخن‌گیری برای اصلاح و نظافت ناخن‌هایشان وجود نداشت. انگار اگر دانش‌آموزی ناخن‌های کوتاه داشت، مرد ایده‌آل فردای جامعه می‌شد. بلندی و کوتاهی ناخن معیار ادب، نظافت، انضباط و البته پیشرفت و ترقی بود. سال‌ها قبل در روستای زادگاهم در همان مدرسه‌ای که سالیان درازی درس خوانده بودم و هر روز صبح مدیر ناخن‌های دست و موهای سرمان را با دقت نظاره می‌کرد، مدیر شدم. در پس ذهن من در دوران دانش‌آموزی مدیر مدرسه قدرتمندترین فردی بود که می‌شناختم. برای آنکه اقتدار خودم را نشان دهم، رفتارهای همان مدیری را الگو قرار دادم که هر وقت از کنارش عبور می‌کردم قلبم به تپش می‌افتاد. حتی اگر در کوچه‌های روستا او را از صدها متر دورتر می‌دیدم با وحشت خودم را پنهان می‌کردم. متأسفانه در اوایل خدمتم روش خشونت بار او را الگو قرار داده بودم. روزهای شنبه بچه‌ها را به خط می‌کردم و با همان اقتدار مدیر سالیان قبل، ناخن‌های آن‌ها را نگاه می‌کردم. وای به حال آنانی که ناخن‌های بلندی داشتند. یک روز مادرم گفت: «پسرم، حقیقت دارد که



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی

به صورت ماهانه و نه شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شود:

رشد کودک برای دانش‌آموزان پیش‌دبستانی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی

رشد نوجوان برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی

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

مجله‌های دانش‌آموزی

به صورت ماهانه و هشت شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شود:

رشد نوجوان برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول

رشد جوان برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول

رشد جوان برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم

رشد جوان برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم

مجله‌های بزرگسال عمومی

به صورت ماهانه و هشت شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شود:

• رشد آموزش ابتدایی • رشد تکنولوژی آموزشی

• رشد مدرسه فردا • رشد معلم

مجله‌های بزرگسال تخصصی:

به صورت فصل‌نامه و سه شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شود:

- رشد آموزش قرآن و 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 زبان‌های خارجی • رشد آموزش ریاضی • رشد آموزش فیزیک
- رشد آموزش شیمی • رشد آموزش زیست‌شناسی • رشد مدیریت مدرسه
- رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کار دانش • رشد آموزش پیش‌دبستانی

مجله‌های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، مدیران، مربیان، مشاوران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش‌جویان دانشگاه فرهنگیان و کارشناسان گروه‌های آموزشی و... تهیه و منتشر می‌شود.

• نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴

آموزش و پرورش، پلاک ۳۶۶.

• تلفن و فاکس: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

• وبگاه: www.roshdmag.ir

در مدرسه بچه‌های مردم را کتک می‌زنی؟ گفتیم: «مادر، بعضی اوقات این کار را می‌کنم.» گفت: «پسر، بچه‌های مردم را کتک زن. مادران آن‌ها ناراحت می‌شوند و نفرینت می‌کنند. من مادر هستم و دوست ندارم کسی فرزندم را کتک بزند یا نفرین کند.» گفتیم: «مادر، بچه‌ها حرفم را گوش نمی‌دهند. مثلاً هر چه می‌گویم ناخن‌های خود را کوتاه کنید باز هم بعضی از آن‌ها توجه ندارند.» مادر من نگاه می‌کرد و در حالی که خمیری را روی دستانتش در هوا تاب می‌داد و آن را روی ساجی که از شدت حرارت سرخ شده بود می‌انداخت (مادر من در حال پخت نان بود) با چهره‌ای که از حرارت آتش هیزم بلوط به سرخی گراییده بود گفت: «پسر، تو معلم هستی. خودت ناخن‌های آن‌ها را کوتاه کن. شاید در منزل ناخن گیر نداشته باشند.» در حالی که تکه‌هایی از نان ساجی برشته شده را جدا می‌کردم، خنده‌ام گرفت و گفتیم: «من مدیر مدرسه هستم... ناخن بچه‌ها را کوتاه کنم؟» نگاه غضب‌آلودی به من انداخت و گفت: «پس بچه‌هایی را که ناخنشان بلند است، پیش من بفرست تا من ناخن‌هایشان را کوتاه کنم.» خنده بر لبانم خشک شد. مثل احمق‌ها درمانده شدم و حرفی برای گفتن نداشتم. زیبایی یک روز بارانی سرد، صدای شرشر باران ناودان مطبخ، بوی نان ساجی تازه، همه با احساسی سرشار از شرمندگی جایگزین شد. ساکت شدم. لحظاتی با شاخه نازک هیز می، زغال‌های زیر ساج را به هم می‌زدم که صدای مادرم را شنیدم: «پسر، مواظب باش که نسوزی.» او سپس نان برشته شده دیگری را از کنار ساج برداشت و به من داد و گفت: «از این نان بخور» نان داغ برشته را برداشتم. بلند شدم و به آرامی از مطبخ بیرون رفتم. تا به داخل خانه برسم، خیس باران شده بودم، با خود درباره پیشنهاد مادرم فکر کردم. روز بعد چند عدد ناخن گیر خریدم و با خود به مدرسه بردم. خودم را قانع کردم که غرورم را زیر پا بگذارم و ناخن‌های بچه‌ها را کوتاه کنم اما بچه‌ها نپذیرفتند و اصرار داشتند که خودشان این کار را بکنند. بچه‌ها هر روز قبل از شروع کلاس می‌آمدند و ناخن گیر را تحویل می‌گرفتند و ناخن‌هایشان را کوتاه می‌کردند. من از مادرم که عمری را به پختن نان سپری کرده بود، یاد گرفتم که تربیت با زور و خشونت نتیجه‌ای ندارد. من مدیری را الگوی خود قرار دادم که چیزی جز خشونت و سخت‌گیری از او یاد نگرفته بودم. من و آن مدیر قبلی با آنکه درس خوانده بودیم، شناخت درستی از آموزش مسائل تربیتی نداشتیم. هرگز با خود فکر نکرده بودیم که بعضی دانش‌آموزان ممکن است در منزلشان ناخن گیر نداشته باشند. به جای اینکه امکانی فراهم کنیم تا به بچه‌هایی که به هر دلیل، به بهداشت خود توجهی ندارند آموزش‌های لازم و امکانات کافی بدهیم، فقط به تنبیه بدنی و جریمه کردن هر روز آن‌ها فکر می‌کردیم؛ کاری که هیچ وقت نتیجه مثبتی نداشت ولی مادر بی‌سواد من که عمری را در کنار آتش هیزم به پخت نان سپری کرده بود، چه خوب و زیبا ظرافت‌های تعلیم و تربیت را می‌دانست. من آن‌روز از مادر بی‌سوادم آموختم که «نه هر کو ورقی خواند معانی دانست». او حتی در حال پخت نان نیز در انجام وظیفه تربیتی خود کوتاهی نکرد. به من آموخت که زندگی زیباست اگر از دریچه چشم نگاه‌های مهربان تماشاگر آن باشیم.

باهمراهان

در این شماره با بخش با همراهان در خدمت شما هستیم. خوشبختانه بسیاری از نامه‌ها و نوشته‌ها از طریق پست الکترونیکی به دستمان رسید که مزیت‌های زیادی دارد، از جمله صرفه‌جویی در وقت، امکان اعلام وصول نامه‌های رسیده، تسریع در امر داوری مقالات و اعلام نتیجه و ... که از این بابت از شما سپاسگزاریم.

از تمام کسانی که مایل‌اند نوشته‌ها و آثار خود را برای مجله ارسال کنند خواهشمندیم حتما شرایط ارسال مقاله را در صفحه اول مجله مطالعه کنند. همچنین مشخصات کامل و شماره تماس خود را نیز قید نمایند.

مقالات و نوشته‌های دوستانی که نام آن‌ها را می‌آوریم، به دستمان رسید. متأسفانه به دلیل حجم کم مجله، میزان، تنوع و حجم بالای آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ آن‌ها نیست و مجبور به گزینش هستیم. با پوزش از همه دوستان، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

غلامرضا تشکری سورکوهی، مدیر دبیرستان امام جعفر صادق، املش گیلان؛ **حسین یوسفی**، معاون دبستان شهید پیشه‌ور، ملکان، آبیجان شرقی؛ **بهروز جباری**، مدیر دبیرستان طاهای، بناب؛ **سید عادل حسینی اصل**، مدیر دبستان فرهنگ، کارون، خوزستان؛ **سید حجت‌الحق حسینی**؛ **سید محمدسیدکلان**، اردبیل؛ **مولود نبی**، مدیر مدرسه متانت، اراک؛ **عندلیپ**، مدیر دبستان بصیرت، شهریار؛ **محمد قادری**، معاون دبیرستان نمونه دولتی فجر، سقز؛ **فاطمه شیرویه**، مدیر دبیرستان فدک، بروجرد، لرستان، **مرضیه سلیمان‌پور** افرینه، مدیر دبستان دخترانه اینار؛ **جلال بهزار مقدم**، مدیر دبیرستان امام خمینی صالح‌آباد، بهار، همدان؛ **غلامرضا کمالی‌پناه**، مدیر دبیرستان شهید مطهری، تهران؛ **محبوبه جمشیدی**، تهران؛ **مریم جمشیدی**، تهران؛ **معصومه بنایی** و **محمدامین جواد**، تهران؛ **مژگان سلطانی**، آموزگار دبستان زمزم، تبریز؛ **عزیز کرامت**، تهران؛ **جمال پیری**؛ **نفیسه عبداللهی فرد**، تفرش؛ **کریم مجیدی**، مدیر، تفرش؛ **محمدحسین محمدی**، آموزگار دبستان شهید مطهری آلمانه، سروآباد؛ **محسن برزگر** و **عالیه ایزدی**، خرامه، فارس؛ **محمد قادری**، معاون دبیرستان فجر، سقز، کردستان؛ **صدیقه کابلی**، معاون آموزشی، گرگان؛ **فاطمه رفیق**، مدیر دبستان؛ **عفت بهاروند احمدی**، خرم‌آباد، لرستان؛ **مهدی ولی‌نژاد**، زینب یونسی، موسیان؛ **محسن قدمی**، بیتا بختیاری، تهران؛ **رضا خورسندی**، معاون پرورشی مجتمع شهید کشوری، بابلسر؛ **روح الله آقاعلیخانی**، بوین زهرا؛ **اعظم سهرابی**، مدیر هنرستان الزهرا(س)، بناب؛ **معصومه قدسی‌خواه دریایی**؛ **صدیقه کابلی**، معاون آموزشی، گرگان؛ **سیدحسن حسینی‌خشت‌مسجدی**، تهران، برات پیری‌تکله، هنرستان استاد فرشچیان، اردبیل؛ **وحید حاج‌سعیدی**، **فاطمه رضا‌پور**، دبیرستان دخترانه فاطمه زهرا (س)، تفرش، **زهرا افشاری**، دبیر دبیرستان پژوهش، زاهدان؛ **حسن ذوالفقاری**، حمیده حسینی، فر، تفرش؛ **علی شاه بدافلو**، ابادز مکئی نیری، مدیر دبستان این‌سینا؛ **رباط کریم**؛ **جواد ره‌گشائی قراملکی**، مدیر دبیرستان محمودشفاغی شندآباد، منطقه شبستر.



دولت و ملت، همدلی و هم‌زبانی

رشد برآید

نحوه اشتراک:

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

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی: www.roshdmag.ir و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی؛
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۷۷۳۳۳۳۱۹۲. لطفاً کپی فیش را نزد خود نگه دارید.

♦ عنوان مجلات در خواستی:

♦ نام و نام خانوادگی:

♦ تاریخ تولد:

♦ میزان تحصیلات:

♦ تلفن:

♦ نشانی کامل پستی:

♦ استان:

♦ شهرستان:

♦ خیابان:

♦ پلاک:

♦ شماره پستی:

♦ شماره فیش بانکی:

♦ مبلغ پرداختی:

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

امضاء:

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

♦ تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۹۷۱۳ و ۷۷۳۳۵۱۱۰ و ۷۷۳۳۶۶۵۶ و ۲۱-۰۲۱

♦ هزینه اشتراک سالانه مجلات عمومی رشد (هشت شماره): ۳۵۰/۰۰۰ ریال

♦ هزینه اشتراک سالانه مجلات تخصصی رشد (سه شماره): ۲۰۰/۰۰۰ ریال