



# رشد مدیریت مدرسه

فصلنامه تحلیلی، آموزشی و اطلاع‌رسانی برای مدیران، مشاوران و مربیان مدارس  
دوره چهاردهم • شماره ۳ • بهار ۱۳۹۵ • ۶۴ صفحه • ۱۵۰۰ ریال

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

مدیر مسئول:  
محمد ناصری  
سر دبیر:  
دکتر حیدر تورانی  
شورای برنامه‌ریزی و هیئت تحریریه:  
دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی  
صادق صادقی پور، دکتر فرحناز حدادی  
دکتر محمدعلی شامانی، ابراهیم اصلاتی

مدیر داخلی:  
شهلا فهیمی  
ویراستار:  
افسانه طباطبایی  
طراح گرافیک:  
سیدحامد الحسینی  
نشانی دفتر مجله:  
تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶  
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴  
تلفن: ۸۸۸۲۹۱۷۸، ۸۸۳۰۱۴۷۸  
وبگاه: www.roshdmag.ir  
پیام‌نگار: modiriat@roshdmag.ir  
پیامک: ۰۲۰۰۸۹۹۵۱۷  
roshdmag:

تلفن پیام‌گیر نشریات رشد: ۰۲۱ - ۸۸۳۰  
کد مدیرمسئول: ۱۰۲  
کد دفتر مجله: ۱۱۱  
کد مشترکین: ۱۱۴  
نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی:  
۱۶۵۹۵/۱۱  
تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶  
شمارگان: ۲۶۰۰۰ نسخه  
چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

- سر آغاز/ بذله‌گویی، باهوشی و راستگویی/ سردبیر ۲
- گفت‌وگو/ استادی که بچه‌ها از سروکولش بالا می‌روند/ ام‌لیلا صمدی لولاکی ۴
- مبانی مدیریت/ تنوع مفهوم اثربخشی در مدرسه/ دکتر علی خلخالی ۸
- گزارش/ هنر تبدیل منابع به منافع/ سمانه آزاد ۱۰
- علمی - کاربردی/ دیوار کوتاه ارزشیابی توصیفی/ دکتر محمد حسینی ۱۳
- گفت‌وگو/ الگویی برای رشد اخلاقی مدیران/ دکتر حیدر تورانی، نصرالله دادار ۱۶
- علمی - کاربردی/ مدرسه متفاوت/ ابراهیم اصلاتی ۲۱
- مبانی مدیریت/ فرهنگ و رهبری آموزشی/ ا.ج. سوفیان/ ترجمه دکتر حیدر تورانی، سارا نقدلو ۲۴
- گفت‌وگو/ عشق در جاده کودکی/ سیدرضا صاحبی ۲۹
- طنز/ اندر لطایف مدیریت/ مجید درخشانی ۳۲
- چشم‌انداز/ چرخش نظام آموزشی به نهاد تربیتی/ مهدی نوید ادهم ۳۴
- تجربه‌های مدیریتی/ خوب شنیدن/ زهرا شاهدوست ۳۸
- علمی - کاربردی/ روشی برای ارزیابی و بهبود عملکرد دبیران/ شماره نیکخواه نیکخوا ۳۹
- علمی - کاربردی/ هنر معاون/ هما ابهری رها ۴۲
- گزارش/ سخنان دو دقیقه‌ای/ شهلا فهیمی ۴۴
- علمی - کاربردی/ مدرسه و رهبری کوانتومی/ اعظم ملایی نژاد ۵۰
- چشم‌انداز/ شورای عالی، مرجع راهبردی آموزش و پرورش/ دکتر فرحناز حدادی ۵۶
- پژوهش/ عدالت سازمانی و رضایت شغلی/ محسن وزیری ثانی ۵۹
- علمی - کاربردی/ مشارکت، اساس تعالی مدیریت مدرسه/ جواد جمال‌زاده ۶۰
- کتاب‌خانه مدیریت مدرسه/ اعتماد جمعی ۶۳
- با همراهان ۶۴

## قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

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



# بذله‌گویی، باهوشی وراستگویی

از گفت‌وگوهای نغز و شیرین آغاز می‌شود. یکی از راه‌های مناسب آموختن بذله‌گویی، مجاورت و هم‌نشینی با مدیران و افراد بذله‌گوست.

ویژگی دیگر یک مدیر تأثیرگذار، «باهوش بودن» اوست. با هوش بودن، دقیق و ظریف بودن است؛ جزئیات را دیدن و در روحيات افراد دقیق شدن است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی که ما را برمی‌انگیزد تا بذله‌گویی را جدی بگیریم و از رفتارهای ساختارمند به سوی رفتارهای نرم و غیرساختارمند سوق یابیم، باهوش بودن ماست. زمانی که قادریم با یک برخورد ساده و یک نگاه متبسم، اعتماد دیگرانی را که برای رفع نیازشان به ما مراجعه می‌کنند جلب کنیم، مدیر باهوشی هستیم. وقتی می‌توانیم در یک نشست پرچالش معلمان یا جلسات والدین، با یک موضع‌گیری یا رفتار، مثلاً لبخند و یا صبوری و تحمل و بی‌تاب نشدن، مانع به‌هم‌ریختگی و بی‌انضباطی جلسه شویم،

زمانی که بتوانیم یخ جلسه معلمان و والدین را با کلمات و شوخی‌های چالب آب کنیم و حاضران با تبسم به هم‌دیگر نگاه کنند و احیاناً با جملاتی قشنگ کلام ما را دنبال یا تکمیل کنند، یک مدیر «بذله‌گو» هستیم. بذله‌گویی، بیشتر از جنس اخلاق مدیریت است تا علم و حرفه، و معمولاً با هدفی همراه است. ما بدون منظور و فی‌البداهه با همکاران و مخاطبان وارد شوخی نمی‌شویم؛ چرا که در این صورت، ممکن است بی‌دقتی کنیم و به جای ایجاد نشاط و شادابی در جمع، احیاناً فرد یا افرادی را ناخواسته از خود برنجانیم. بهتر است با توجه به روحیه مخاطبان و شناختی که از آنان داریم، پیشاپیش خود را برای بذله‌گویی‌های دلنشین، آماده کنیم. البته بذله‌گویی ریشه در روحيات ما دارد اما می‌توانیم با علم به اهمیت و تأثیر مثبت آن در تقویت نفوذ و مقبولیت خویش در میان کارکنان و همکاران، پیشاپیش تمرین کنیم و خود را برای آن آماده سازیم. بذله‌گویی

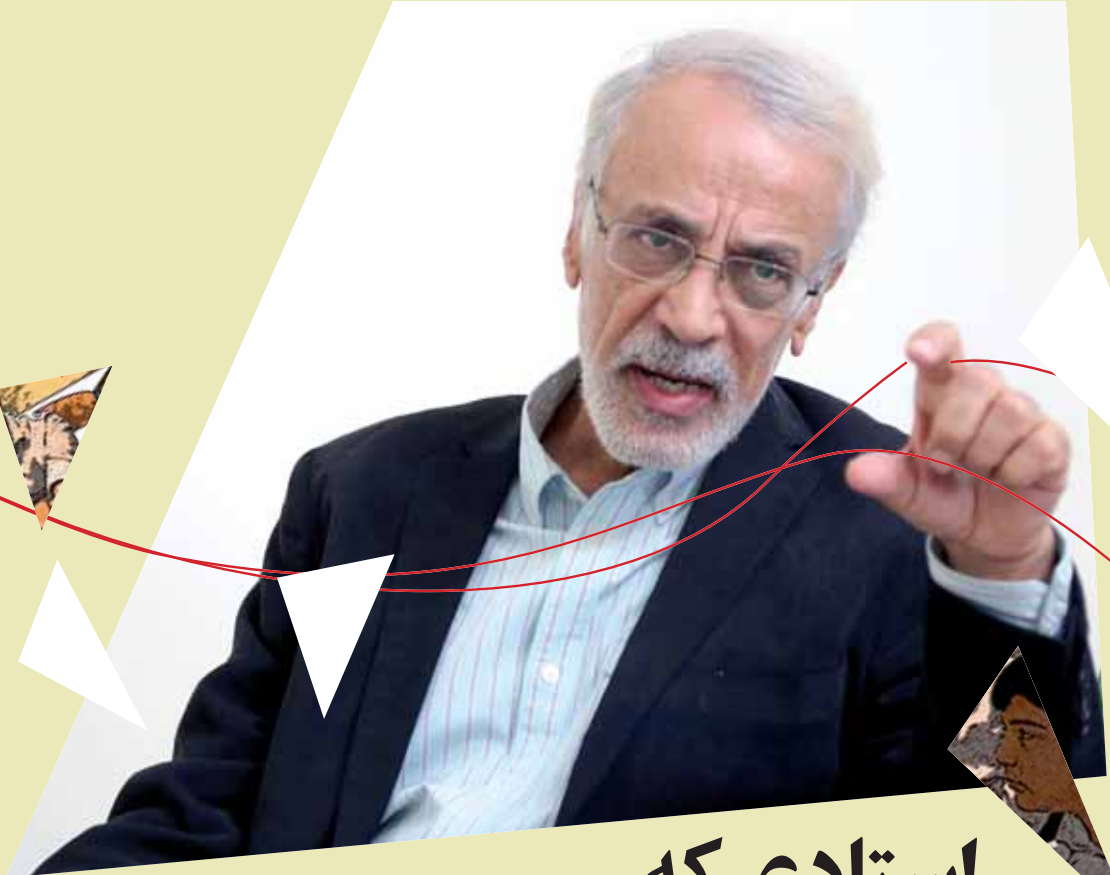


راستگو بدانند یا بر درست بودن گفته‌هایمان تأکید کنیم و قسم بخوریم. وقتی مستند و با تکیه بر شواهد قوی حرف می‌زنیم و یا اینکه صادقانه و بدون ریا مطالبمان را به دیگران منتقل می‌کنیم و عیب‌های آنان را محترمانه به خودشان می‌گوییم، به وعده‌هایمان عمل می‌کنیم، تلاش می‌کنیم تا در جهت تحقق خواسته‌های به‌حق دیگران تلاش مضاعف کنیم، راستگو هستیم و دیگران نیز ما را به همین صفت خواهند شناخت. برای آنکه دیگران ما را راستگو بدانند، کافی است با اعمال و رفتارهایمان اعتماد آنان را نسبت به خود برانگیزیم؛ نه اینکه بر راستی و درستی حرف‌هایمان اصرار بورزیم.

خلاصه‌اینکه **بذله‌گویی، باهوش بودن و راستگویی فرایندی درهم تنیده است و این عناصر ارتباطی تعاملی با یکدیگر دارند نه خطی.** مدیر بذله‌گو، باهوش و راستگو انسانی شرافتمند و خردمند است نه صرفاً دانش‌آموخته. **■**

مدیر باهوشی هستیم. پاسخ‌های تند و اندکی بی‌صبرانه ما، که موجب دلخوری برخی از افراد حاضر در جلسات می‌شود، از علائم کم‌هوشی ماست. وقتی می‌توانیم پدر یا مادری را که از موضوعی در ارتباط با مدرسه فرزندش عصبانی است، با ملاحظت و ملایمت آرام کنیم و باب صحبت را با او بگشاییم، بی‌شک مدیر باهوشی هستیم.

از دیگر ویژگی‌های یک مدیر موفق و مؤثر «**راستگویی**» است. درباره راستگویی نیز حرف‌های زیادی گفته شده است اما این ویژگی رفتاری مهم نیز مانند بذله‌گویی و باهوشی علائم و نشانه‌هایی دارد که با یافتن آن‌ها در وجود خویش، می‌توانیم بگوییم که مدیر راستگویی هستیم. راستگویی، بیشتر از جنس اخلاق مدیریت است تا علم و حرفه. البته همه این صفات را می‌شود آموخت اما بیش از آموختن، باید آن‌ها را کسب و به اصطلاح درون‌زا کرد. نیازی نیست که هر راستی را بگوییم تا دیگران ما را



## استادی که بچه‌ها از سر و کولش بالا می‌روند

گفت‌وگو با دکتر سید محمد عباس‌زادگان **اشاره**

متخصص حوزه مدیریت و

برنامه‌ریزی درسی

تنظیم: ام‌لیلا صمدی لولاکی

دکتر سید محمد عباس‌زادگان متولد ۱۳۲۸، دارای دیپلم و لیسانس ریاضی است. او فوق لیسانس علوم آموزشی را در ایران، دکترای مدیریت را در آمریکا و پس از آن دکترای برنامه‌ریزی درسی را در ایران دریافت کرده است. مشاور نهاد ریاست جمهوری، مدیر عامل شرکت طرح‌های توسعه کیسون، مشاور ارشد بیمه آسیا، معاون بانک صادرات ایران، مدیر عامل بیمه نوین، مدیر عامل بیمه ایران، معاون گمرک ایران، مشاور عالی در تأمین اجتماعی، قائم‌مقام و معاون برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان، مدیر برنامه‌ریزی اجتماعی سازمان برنامه و بودجه و قائم‌مقام (رئیس) دانشگاه رازی از مهم‌ترین سمت‌هایی است که دکتر عباس‌زادگان داشته و در آن جایگاه منشأ خدمات ارزشمندی بوده است. وی همچنین بیش از سی سال عضو هیئت علمی رسمی دانشگاه شهید بهشتی بوده است. برگزیده شدن او



\* در صحبت‌های مقدماتی فرمودید که مسیر تألیفات و کارتان را به سمت مدیریت و رهبری کلان برده‌اید و مشکل آموزش و پرورش را عمدتاً همین می‌دانید. تغییرات در سطح کلان چه تأثیری بر مدرسه می‌گذارد؟ ساختار آموزش و پرورش آن قدر بزرگ، بوروکراتیک و تابع مناسبات پیچیده درون سازمانی است که مشکلاتی به وجود می‌آید. اگر نظام بزرگ‌تر و نگاه کلان نتواند مدرسه را رهبری کند، عملیاتی که مدرسه انجام می‌دهد، ابتر می‌شود. باید مدیرانی انتخاب شوند که درک و شعور نیرومندتر اجتماعی و عملیاتی داشته باشند نه اینکه نگاهشان فقط یک نگاه تعلیم و تربیتی محض باشد.

نظام آموزش و پرورش ما بازار محور و کسب و کار محور نیست. فقط می‌خواهد آدم خوب تربیت کند و این کافی نیست. خوب بودن را بیشتر یک مسئله اخلاقی می‌بینیم در حالی که خوب بودن در دنیا یک مسئله اجتماعی هم است. خوب بودن سر جای خود، اما اگر فردی که تربیت می‌کنیم هیچ چیز از بازار کسب و کار نداند و نحوه زندگی در جامعه و حل مسائل اجتماعی را بلد نباشد، یک آدم بی‌خاصیت است. ما می‌خواهیم آدمی تربیت کنیم که به درد بخورد و بتواند گلیم خود را از آب بیرون بکشد. آدم‌هایی که آموزش و پرورش تربیت می‌کند، چندان به درد جامعه نمی‌خورند. نظام تعلیم و تربیت آلمان، که یکی از بهترین نظام‌های آموزشی دنیاست، یک هدف بیشتر ندارد و آن «تربیت کارگر» است؛ کارگری که تکنسین است و می‌تواند مسئله کارخانه را حل کند و مؤثر واقع شود.

\* به نظر شما چه اتفاقی در سطح کلان باید بیفتد و چاره کار چیست؟

ما به یک گروه مشاور از ترکیب ایرانی‌ها و خارجی‌ها نیاز داریم. باید از تجربه افراد توانگری که در نظام مدیریت کشور استخوان خرد کرده‌اند و همچنین کسانی که تجربه کار در حوزه تعلیم و تربیت را در کشورهای دیگر دارند، برای بازسازی آموزش و پرورش مشورت بگیریم. البته آموزش و پرورش قدم‌های خوبی به جلو برداشته است و هم‌اکنون سند بالادستی و نقشه راه را دارد اما باید به اصلاح ساختاری که بتواند این نقشه راه را

**هدف ما در نظام تعلیم و تربیت تولید ثروت یا ارزش افزوده نیست؛ هدف این است که از منابع و امکانات، از جمله استعدادها و توانایی‌های بچه‌ها، چگونه استفاده کنیم که یک انسان برای زندگی و کار در جامعه بسازیم و آدم‌هایی را آماده کنیم که برای سال‌های آینده آماده بهره‌دهی شوند**

به‌عنوان مدیر نمونه ملی کشور، دریافت مدال توسعه آسیا و تألیف بیش از ۴۰ کتاب و ۱۰۰ مقاله چاپ شده در زمینه مدیریت از افتخارات ماندگار اوست. کتاب «برنامه‌ریزی درسی» از مهم‌ترین کتاب‌های دکتر عباس‌زادگان در حوزه آموزشی است. او به کتاب «مدیریت منابع انسانی» بیش از بقیه کتاب‌هایش علاقه دارد و معتقد است که دلیل این علاقه شاید زحمت زیادی باشد که برای این کتاب کشیده و آن را به زبان ساده نوشته است. وی از زمانی که احساس کرد مشکل آموزش و پرورش نه در تکنیک یا مهارت‌های آموزشی بلکه در مدیریت کلان آموزش و پرورش در کشور است، مسیر کتاب‌ها و حوزه کاری‌اش را به سمت رهبری سازمانی و تعیین خط‌مشی برد و به این ترتیب، درگیر موضوعات کلان‌تر ملی شد. کتاب‌های «مدیریت بر سازمان‌های ناآرام» و «سازمان‌های پیچیده» آخرین کتاب‌های منتشر شده اوست. گفت‌وگوی خواندنی ما با دکتر عباس‌زادگان در پی می‌آید.



که مصون هستند و ریسک کردن را به آنان تعلیم دهیم. مدیری را که ریسک کرده و مدرسه را دگرگون کرده و در آن تحول ایجاد



عکاس: اعظم لاریجانی

کرده است، به عنوان الگو معرفی کنیم، تا مدیران دیگر ببینند که برای این مدیر اتفاق که نیفتاده هیچ، مورد حمایت و مورد تأیید هم قرار گرفته است.

### \* وجه تمایز مدیریت آموزشی را با سایر مدیریت‌ها در چه می‌بینید؟

ما در مدیریت واحدهای تولیدی، صنعتی و بازرگانی کشور به دنبال این هستیم که چگونه از منابع بهینه استفاده کنیم تا هدف محقق گردد، ثروت تولید شود و ارزش افزوده ایجاد شود اما هدف ما در نظام تعلیم و تربیت تولید ثروت یا ارزش افزوده نیست؛ هدف این است که از منابع و امکانات، از جمله استعدادها و توانایی‌های بچه‌ها، چگونه استفاده کنیم که یک انسان برای زندگی و کار در جامعه بسازیم و آدم‌هایی را آماده کنیم که برای سال‌های آینده آماده بهره‌دهی شوند.

### \* شما از جمله کسانی هستید که در مطالعات موردی در زمینه مدیریت در کشورمان پیش‌گام بوده‌اید. لطفاً در مورد تأثیر آموزش به شیوه مطالعه موردی به مدیران مدارس سخن بگویید.

تأثیر موردکاوی برای آموزش مدیران فوق‌العاده است. من در تجربه متوجه شدم که به جای اینکه مبانی نظری را به مدیران آموزش دهیم باید تجربیات را به آن‌ها منتقل کنیم. علم به معنی سلسله مفاهیم نظری نیست بلکه به معنی انتقال تجربه است. البته به کار بردن نظریه‌ها مهم است. بسیاری از استادان جنبه‌های نظری را بلدند اما نمی‌دانند چطور آن‌ها را به کار بگیرند. آن‌ها درگیر واقعیت‌های بیرونی نشده‌اند تا خودشان حس کنند و بفهمند؛ فقط اطلاعات دارند و از دور می‌توانند درباره آن‌ها حرف بزنند، اما وقتی کلید اداره یک مجموعه را به دستشان بدهیم از عهده آن بر نخواهند آمد. به همین دلیل، حتماً باید نظام آموزشی تربیت مدیران ما تغییر کند و مثل همه جای دنیا بر موردکاوی متمرکز شود. یعنی تجارب را به مدیران بدهیم و آن‌ها روی تجربه بحث کنند؛ آن‌ها به کار گیرند و بعد از آن، مسائلی را که با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند در مدرسه و کلاس مطرح کنند.

اجرا کند نیز توجه داشته باشد. ساختار به معنی انواع مناسبات رسمی و غیررسمی آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش به مدیران ستادی بسیار کارآمد و گلچین شده نیاز دارد. به علاوه، باید برای این‌گونه مدیران انگیزه ایجاد کند و به اندازه مدیران کارخانه‌ها به آن‌ها حقوق بدهد؛ وگرنه یک مدیر متوسط که درگیر مسائل روزمره است، نمی‌تواند آن را جلو ببرد.

مدیران آموزش و پرورش باید قدرت جذب منابع داشته باشند و راه‌های آن را پیدا کنند و نه فقط از طریق دولت بلکه به روش‌های گوناگون جذب منابع کنند. تجربه‌ای را که با عنوان «خیرین مدرسه‌ساز» به راه افتاد، می‌توان به حوزه‌های دیگر تعمیم داد. افراد علاقه‌مند زیادی حاضرند برای تعلیم و تربیت وقت بگذارند. آیا مدیرانی که در مدارس داریم، آن قدر خوب انتخاب شده‌اند که بتوانند مشارکت اولیا را جلب کنند؟ آیا می‌توانند تربیتی دهند که بچه‌ها از این همه کارخانه که والدینشان در آن‌ها شاغل‌اند، بازدید کنند و محیط کارگری را حس کنند؟ من در چند مورد عضو انجمن اولیا و مربیان بوده و دیده‌ام که مدیر مدرسه قادر به جلب مشارکت نبوده است. مدیر برای چنین کاری آموزش ندیده است. این امور راهبری نیرومندی می‌خواهد که تنها به دست مدیر مدرسه نیست. یک شبکه از بالا باید آن را رهبری کند.

### \* مدیران مدارس به اندازه‌ای که بتوانند خیلی کارها را انجام دهند اختیار دارند اما از این اندازه اختیار نیز نمی‌توانند استفاده کنند. چگونه می‌توان این توانایی را به آنان داد؟

قطعاً آموزش‌های مدیریتی می‌تواند تأثیر بگذارد. اگر بتوانیم به آن‌ها تجربه مدیریت سازمانی خارج از آموزش و پرورش را در قالب مطالعه موردی بدهیم، بسیار مفید است. از طرفی، اختیاراتی که هم‌اکنون مدیران دارند، دستورالعمل‌های کافی ندارد. مدیران می‌ترسند که یک جا گیر بیفتند؛ یعنی مثلاً از آموزش و پرورش بیایند و بگویند چرا این پول‌ها را خرج کرده‌ای و چرا این کارها را انجام داده‌ای. این چراها مدیران مدارس را اذیت می‌کند. باید به مدیران مدارس اطمینان دهیم



در انتخاب مدیران مدارس یا مدیر کل استان تأثیر بگذارند؛ چرا که به شدت معتقدیم اگر بتوانیم معلم‌ها و مدیران را در این گونه مشارکت‌ها درگیر کنیم، می‌توانیم به نتایج قابل قبولی برسیم.

**\* اگر فرزندان یا نوه‌های شما در موقعیت ادامه تحصیل یا انتخاب شغل باشند، آیا رشته مدیریت آموزشی را به آن‌ها توصیه می‌کنید؟**

در درجه اول علاقه مهم است اما اگر علاقه‌اش معادل باشد، بخش غیرآموزشی را بیشتر به او توصیه می‌کنم و مدیریت آموزشی را به او توصیه نمی‌کنم. خودم به بخش صنعت و تولید عادت کرده‌ام و آنجا را جای تحول و تغییر می‌بینم، اما اگر علاقه داشته باشد، حتی در مدیریت آموزشی هم موفق می‌شود. دخترم اصرار کرد که به او بگویم در چه رشته‌ای درس بخواند و من رشته کامپیوتر را به او پیشنهاد دادم و فکر می‌کردم که در این رشته موفق می‌شود. او یک سال این رشته را خواند و موفق نشد. به او گفتم به چه رشته‌ای علاقه داری؟ گفت دندانپزشکی. گفتم چرا از اول نگفتی. گفت فکر می‌کردم تجربه تراز همه چیز بالاتر است. گفتم این‌طور نیست و علاقه تو مهم‌تر است. این رشته به لحاظ سختی کار، نظر من نبود اما دخترم چون علاقه‌مند بود، در آن موفق شد. خودم از بچگی همیشه عاشق معلمی بودم. هنوز هم از جذاب‌ترین کارها برای من درس دادن در دانشگاه و سر و کله زدن با جوان‌هاست. عاشق بچه‌ها و دانشجویان هستم. جذابیت زندگی و تفریح روزگرم این بود که دانشجویان از سر و کولم بالا بروند. وقتی می‌خواستم از دانشگاه بازنشسته شوم، یکی از دانشجویانم در مراسم خداحافظی متنی با عنوان «تنها استادی که می‌توانستیم از سر و کول او بالا برویم» خواند که همه را تحت تأثیر قرار داد.

**\* به غیر از مباحث علمی - مدیریتی به چه چیزهایی علاقه‌مندید و خودتان را با آن‌ها مشغول می‌کنید؟**

سفر را خیلی دوست دارم. هر وقت سفر کاری پیش آید و بتوانم کار را با سفر ترکیب کنم، استقبال می‌کنم؛ چون دلم می‌خواهد با واقعیت‌های ملموس آشنا شوم و سفر، این فضا را برای من فراهم می‌کند و برایم جذابیت زیادی دارد. چند سال پیش، والدین چند جوان از یک باشگاه به دفترم آمدند و از من خواستند با فرزندشان آشنا کنم و گفتند که در قبال این کار پول پرداخت می‌کنند. برای اینکه موضوع را جدی بگیرند، رقم بالایی را گفتم و آن‌ها هم قبول کردند. با بچه‌ها آشنا می‌کردم و ضمن شنا با آن‌ها حرف می‌زدم و با هم ناهار می‌خوردیم. به زعم خودم روی بچه‌ها تأثیر گذاشتم. بعد از سه ماه، پدر یکی از بچه‌ها گفت من فراتر از آنچه تعهد کرده‌ام، می‌خواهم بپردازم. او گفت: «تمام زندگی من این بچه است و می‌خواهم عوض شود و از این حالت درآید. اصلاً باورم نمی‌شود که پسرم نماز می‌خواند!» من به بچه‌ها نگفته بودم که نماز بخوانید. موقع اذان، به بچه‌ها گفتم باید بروم نماز بخوانم و طوری که آن‌ها ببینند، کنار استخر نماز خواندم. هنگام نماز خواندن نیز سعی کردم آن حس را به بچه‌ها منتقل کنم. هر وقت با واقعیت از نزدیک تماس بگیریم و به شکل عملیاتی با آن درگیر شویم، می‌توانیم بهتر عمل کنیم.

**\* آیا در آموزش از طریق موردکاوی، باید به اصل قضیه رخ داده وفادار بمانیم یا متناسب با شرایط و ویژگی‌های مدیرانی که قصد آموزش آن‌ها را داریم، می‌توانیم تغییراتی در متن قضیه بدهیم؟**

مورد باید یک واقعه باشد؛ یعنی اتفاق افتاده باشد. نباید حاصل تخیل باشد. این موردکاوی‌ها ممکن است شامل تجارب مثبت یا منفی باشد که هر دو مورد ذهن را وادار به چالش می‌کند. یک مدیر این راه را رفت و شکست خورد؛ ما باید چه کار کنیم که شکست نخوریم. هرگز قضاوت نمی‌کنیم که این درست و این غلط است. نتیجه تصمیم مهم است. در این آموزش‌ها به قدرت استدلال و قدرت قضاوت فرد نمره می‌دهیم.

**\* از جمله تخصص‌های شما، اعمال مدیریت بر سازمان‌های ناآرام است. به نظر شما یک مدرسه ناآرام چه ویژگی‌هایی دارد؟**

سازمان ناآرام سازمانی آشفته و درهم نیست بلکه سازمانی است که حجم متغیرهایی که وارد آن می‌شود، بسیار زیاد است و متغیرها کنترل شده نیستند. در مورد مدرسه هم همین‌طور است. من به مناسبتی، از مدرسه‌ای بازدید می‌کردم که واقعا اداره دانش‌آموزان در آنجا کار سختی بود. بچه‌هایی تندخو از خانواده‌های خشن در آن مدرسه بودند. خشونت متغیری است که سازمان مدرسه را ناآرام می‌کند. پس، این یک مصداق مدرسه ناآرام است. ناظم و مدیر در برخورد با این بچه‌ها، روش خشونت را انتخاب کرده بودند که حجم خشونت را بالا می‌برد. آن‌ها آموزش ندیده بودند که در برابر خشونت بچه‌ها چطور برخورد کنند. در آن مدرسه با معلم ورزش هماهنگ کردیم و به بچه‌ها لباس ورزشی دادیم. چون به کل مدرسه دسترسی نداشتیم، به معلم ورزش آموزش دادیم که با بچه‌ها برخورد دوستانه داشته باشد. شش ماه بعد، این معلم گفت که این رفتار خیلی روی بچه‌ها تأثیر گذاشته و از میزان خشونت آنان کم شده است.

**\* یکی از موضوعاتی که فصلنامه مدیریت در دستور کار خود قرار داده، طرح مسئله نظام مدیریت آموزشی است. به نظر شما این خط فکری چه قدر اثربخش و تا چه حد عملی است؟**

چرا مدیران یا معلمان نباید ساختار صنفی مانند سازمان معلمان ایران داشته باشند؟ چرا نگاه ما به این مسئله باید سیاسی باشد؟ خواهناخواه این یک فشار اجتماعی است و بالاخره باید به آن تن در دهیم. منتها زمانی ممکن است به این فشار تن در دهیم که دیگر مستأصل شده باشیم. چرا از مدل اجبار استفاده کنیم؟ ما در سراسر کشور به ایجاد یک ساختار صنفی که محل ارتباط مدیران و معلمان باشد و آنان بتوانند از حقوق صنفی خود در چارچوب قانون دفاع کنند، نیاز داریم. باید به آنان کمک کنیم که این نظام به وجود آید. البته لازم است این نظام رهبری شود تا به سمت مخالف‌خوانی نرود. باید ساختار را طوری تعریف کنیم که معلمان و مدیران بتوانند مشارکت کنند و در نظام آموزش و پرورش کشور فعال باشند. از جمله اینکه بتوانند

## اشاره

رویکرد هم بر توصیف مدرسه به عنوان یک ساختار اجتماعی قابل شناسایی و هم بر وابستگی‌های متقابل مدرسه با محیط خود تأکید دارد. وابستگی‌های متقابل به شکل تبادل‌هایی در می‌آیند که طی آن‌ها منابع کمیاب و ارزشمند تحت شرایط رقابتی مبادله می‌شوند. موفقیت مدرسه در بستر زمان در این رقابت برای کسب منابع، تصویری از اثربخشی کل را نشان می‌دهد. در یک کلام رویکرد منبع سیستم، اثربخشی مدرسه را توانایی اکتساب منابع کمیاب و ارزشمند از محیط تعریف می‌کند. در مقام نقد این رویکرد، شواهد تجربی نشان می‌دهد که دسترسی به منابع کمیاب و جذب آن‌ها تضمینی برای موفقیت پایدار سیستم‌های اجتماعی نیست. در عین حال، اعمال تربیت صرفاً با استفاده از منابع از پیش پردازش شده و بر روی این منابع نوعی نقض غرض و حتی فعالیتی ضد تربیتی محسوب می‌شود.

اثربخشی اگرچه مسئله‌ای پیچیده در ادبیات مدیریت مدرسه است، بدون تردید ابزاری رایج و مهم برای ارزشیابی عملکرد مدارس محسوب می‌شود. مفهوم اثربخشی مدرسه با رویکردهایی متفاوت و حتی متناقض قابل بررسی است. معمولاً هر رویکرد، اثربخشی را به گونه‌ای خاص تعریف می‌کند و با توجه به آن تعریف، شیوه منحصر به فردی را برای سنجش آن پیشنهاد می‌دهد. براساس یک سیر نسبتاً تاریخی، رویکردهای نسبتاً متفاوتی از مفهوم اثربخشی مدارس را می‌توان بازشناسی کرد که در ادامه بعضی از آن‌ها به اختصار معرفی شده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** اثربخشی، مطلوبیت سیستمی، مدرسه

## اثربخشی مدرسه معادل میزان دستیابی به اهداف

**اثربخشی مدرسه معادل صحت فرایندهای درونی**  
این تعریف از اثربخشی در واکنش به دیدگاه ایستای رویکرد تحقق هدف و یا صرف کیفیت منابع به وجود آمده است. در این رویکرد، تأکید بر فرایندهای درونی است که توان مدرسه را برای مقابله با تغییرات محیطی افزایش می‌دهد. به‌طور کلی در این رویکرد اثربخشی مدرسه از طریق صحت و کارایی درونی فرایندها

بر مبنای این مفهوم، اثربخشی شامل شناسایی اهداف رسمی مدرسه و ارزشیابی میزان دستیابی مدرسه به این اهداف است. ریشه‌های رویکرد هدف منطقی یا دستیابی به هدف را می‌توان در دیدگاه مکانیکی سازمان یافت. براساس این دیدگاه، اثربخشی برحسب میزان دستیابی به هدف تعریف می‌شود؛ هر قدر مدرسه بیشتر به اهداف از قبل تعیین شده خود نزدیک شود، به اثربخشی بیشتری دست یافته است. این تعریف از اثربخشی از چند دیدگاه مورد انتقاد قرار دارد؛ از یک سو این همانی اثربخشی با تحقق هدف ماهیتاً مربوط به نسل برنامه‌ریزی خطی است که ناکارآمدی‌های آن در عمل در زمینه مسائل اجتماعی مشهود است. به همین دلیل بعضی از منتقدان، مدارس را پیچیده‌تر از آن می‌دانند که اساساً قابل احصا در چند هدف مشخص باشد. از سوی دیگر، صلاحیت‌های نسل فعلی در هدف‌گذاری برای نسل بعدی نیز به شدت مورد تردید قرار دارد.

## اثربخشی مدرسه معادل کیفیت منابع سیستم

دکتر علی خلخالی  
عضو هیئت مدیره انجمن مدیریت آموزشی ایران

# تنوع مفهوم اثربخشی در مدرسه

این تلقی از اثربخشی مدرسه در واکنش به رویکرد منطقی-خطی دستیابی به هدف توسعه پیدا کرد. این رویکرد بر متغیرهای ورودی به جای متغیرهای خروجی تأکید می‌کند. براساس این رویکرد مدارس، اغلب همانند نهادهایی هستند که در جهت ماندگار بودن برای کسب منابع کمیاب و ارزشمند رقابت می‌کنند. در مورد مدارس، این رقابت در قلمرو جذب دانش‌آموزان برتر و معلمان مجرب‌تر و امکانات مجهزتر پیش می‌آید. در واقع، ماندگاری مدرسه معیار غایی اثربخشی آن تلقی می‌گردد. این



سنجیده می‌شود. یک مدرسه مؤثر، دارای یک فرایند درونی بهبود یافته است که تکرارپذیری این فرایندها را تضمین می‌کند. مهم‌ترین عنصر اثربخشی این است که مدرسه با منابعی که هم‌اکنون در اختیار دارد، چه می‌کند. گرایش به تدوین و بازنگری قوانین و مقررات اجرایی و در وضعیتی بهتر، استانداردسازی فرایندهای درون مدرسه‌ای در این قلمرو قرار می‌گیرد. لیکن همانند موارد قبلی صرفاً با بهبود مستمر فرایندها نمی‌توان از تحقق تعلیم و تربیت اصیل در درون مدرسه خاطر جمع بود.

## اثربخشی مدرسه معادل بیشینه‌سازی رضایت

### گروه‌های ذی‌نفع متفاوت

مدارس دارای گروه‌های ذی‌نفع متعددی مانند دانش‌آموزان، اولیا، معلمان، مدیران، کارکنان، همسایه‌ها، مسئولان منطقه‌ای، صاحب‌نظران تربیتی و شاید بیشتر از این‌ها هستند. در عین حال، انتظار می‌رود که هر یک از گروه‌های ذی‌نفع مدرسه، علائق متنوع و حتی متناقضی داشته باشند و معیارهای گوناگونی را

برای تصمیم‌گیری در خصوص اثربخشی یک مدرسه به کار ببرند. در واقع، تنوع در گروه‌های ذی‌نفع معمولاً مدارس را با معیارهای متعدد و اهداف چندگانه ارزیابی مواجه می‌سازد. مفروضه اصلی این رویکرد این است که هر قدر شمار بیشتری از گروه‌های ذی‌نفع مدرسه رضایت حاصل کنند، مدرسه اثربخش‌تر است. از لحاظ نظری، شاخص محوری اثربخشی مدرسه، بیشینه‌سازی رضایتمندی گروه‌های ذی‌نفع مختلف است. این رویکرد از سطح پیچیدگی قابل توجهی برای تبیین اثربخشی برخوردار است، لیکن سطح تنوع علائق گروه‌های ذی‌نفع مدرسه می‌تواند در دامنه‌ای از خواسته‌های تربیتی تا توقعات ضدتربیتی گسترش داشته باشد.

### اثربخشی مدرسه معادل ارزش‌های رقابتی

این رویکردی اقتصادی نسبت به اثربخشی مدرسه است. براساس این دیدگاه، میزان اثربخشی هر مدرسه تابعی از میزان ارزش افزوده آن مدرسه است. لذا مبتنی بر این رویکرد اساساً بهترین معیار ارزشیابی عملکرد مدرسه وجود ندارد بلکه عناصر مشترکی در فهرست جامعی از معیارهای اثربخشی مدرسه وجود دارند که از ترکیب این عناصر، مجموعه‌هایی اساسی از ارزش‌های رقابتی به وجود می‌آید. سپس، هر کدام از این مجموعه‌ها در قالب یک مدل اثربخشی واحد تعریف می‌شود.

### اثربخشی مدرسه معادل مطلوبیت سیستمی

در این مفهوم، اثربخشی ماهیتی چندبعدی و چند ترکیبی می‌یابد. در تعریف اثربخشی بر مبنای رویکرد سیستمی، باید هم‌زمان میان مؤلفه‌های ورودی، فرایندی و خروجی تمایز و ترکیب قائل شد. تمایز مؤلفه‌ها ابزار شناخت سیستم و ترکیب مؤلفه‌ها تصویر متنوعی از اثربخشی‌های مورد انتظار را بازآرایی می‌کند.

در واقع هر سیستمی در چرخه فعالیت‌های خود، در تلاش است ورودی‌های با ارزش را جذب کند، آن‌ها را به نحو احسن در فرایند انجام کار، دگرگون سازد و سرانجام بازده یا خروجی مطلوبی تولید کند. بدین ترتیب، اثربخشی سیستم مدرسه را می‌توان در هر نقطه از این مدار مورد ارزیابی قرار داد. با ترکیب حالت‌های متنوعی از عناصر سیستم می‌توان سطوح متفاوتی از اثربخشی را تحقق بخشید.

### برای تفکر بیشتر

اثربخشی سیستم‌های آموزشی، به‌ویژه مدارس، همچنان به‌عنوان یک موضوع مدیریتی و تربیتی به تفکر و پژوهش‌های تجربی نیاز دارد. اهمیت این موضوع زمانی بهتر درک می‌شود که نمی‌توان بدون درک صحیح و مشترکی از مفهوم اثربخشی، تصمیم‌های مؤثری برای بهبود و اداره سیستم‌های آموزشی اتخاذ نمود. مدیران مدارس زمانی می‌توانند از صحت اقدامات روزمره خود اطمینان حاصل کنند که پیش از آن درباره مفهوم اثربخشی مدرسه خود به توافق رسیده باشند.





## اشاره

ارتقای مدیریت آموزشی از جمله سیاست‌هایی است که برای عملیاتی شدن به طرح‌هایی مانند طرح تعالی مدیریت مدرسه نیازمند است. طرحی که در مدارس بسیاری آغاز شده و به فعالیت‌های مدیران مدارس سمت‌وسویی نو بخشیده است. آموزش و پرورش استان سمنان یکی از مناطق پیشرو در اجرای این طرح محسوب می‌شود. در سفری که دست‌اندرکاران فصلنامه رشد مدیریت مدرسه به این استان داشتند، در گروه هم‌اندیشی مدیران دوره ابتدایی، مدیران مجری طرح تعالی استان سمنان و مدیران مدارس دوره ابتدایی شهرستان سمنان، سرخه و مهدی شهر حضور یافتند و درباره این طرح گفت‌وگو کردند. **محمد رضا جهان**، مدیر کل آموزش و پرورش استان سمنان، **غفار محمدی**، معاون آموزش ابتدایی استان سمنان، **سعید رضایی** رئیس اداره آموزش و پرورش شهرستان سمنان از دیگر حاضران در این جلسه بودند. مشروح این نشست را در ادامه می‌خوانید.

در ابتدای این نشست، محمد رضا جهان، مدیر کل آموزش و پرورش استان سمنان، نظام تعلیم و تربیت کشور را نیازمند تحول عملی دانست و گفت: «آموزش و پرورش نیازمند تحول عملی است و آن، تحول در مدیریت است که باید به رهبری تغییر کند؛ چرا که مدیریت به معنی حفظ و ماندگاری شرایط قبلی است.»

وی افزود: «طرح‌هایی مانند طرح تعالی مدارس، طرح تحول رهبری مدارس یا طرح تعالی مدیریت مدارس بدین معناست که اختیاراتی را به مدیر مدرسه، شورای دانش‌آموزی، شورای معلمان و حتی شورای انجمن اولیا و مربیان بدهیم. این نهادها داخل مدرسه هستند که مایه قدرت‌اند اما متأسفانه به آن‌ها توجه نمی‌شود. امیدوارم روزی برسد که همه امکانات و اعتبارات در اختیار مدیران مدارس قرار بگیرد؛ به گونه‌ای که همه قراردادها، انتخاب نیروها و کتاب‌های درسی به عهده آن‌ها باشد.»

جهان درباره فعالیت‌های استان سمنان در زمینه طرح تعالی گفت: «خوشبختانه استان سمنان در طرح تعالی مدیریت - چه در دوره ابتدایی و چه متوسطه - پیشرو بوده است و تقریباً همه مدارس ما در این طرح شرکت خواهند داشت. قرار است همه مدیران مدارس با شاخص‌های این طرح آشنا شوند و به وسیله آن‌ها خود را ارزیابی کنند. به لطف الهی، استان سمنان در اکثر شاخص‌های آموزشی و پرورشی رتبه‌های ۱ تا ۵ را به دست آورده که این نتیجه زحمات همکاران با وجدان ماست.»

## سمانه آزاد

در میان مدیران مدارس ابتدایی سمنان مطرح شد:

# هنر تبدیل منابع به منافع

## مدیران متفکر، حق دانش‌آموزان

**دکتر حیدر تورانی**، سردبیر فصلنامه رشد مدیریت مدرسه نیز با اشاره به ضرورت خودافزایی مدیران گفت: «حق دانش‌آموزان است که مدرسه محل تحصیل‌شان مدیر متفکر و ارزشمندی داشته باشد؛ بنابراین باید مطالعه کنیم و بیشتر بدانیم.» وی افزود: «طرح‌هایی مانند طرح تعالی و طرح شهاب با هدف تغییر مطرح شده‌اند. ما سازمانمان باید تغییر کنیم و غیر از آنچه هستیم باشیم. البته ابتدا تغییر را باید از خودمان شروع کنیم و گرنه نمی‌توانیم دیگران را تغییر دهیم. برای تغییر سازمان، مدرسه و مخاطبمان، در مدیریت تغییر سه مرحله تعریف شده است که نخستین آن، شناسایی وضع موجود است. به این معنا که باید از خود بپرسیم وضعیت کنونی که در آن قرار داریم چه ویژگی‌هایی دارد. در این مرحله نباید قضاوت کرد و فقط باید وضعیت را به خوبی ترسیم نمود.»

تورانی مرحله دوم مدیریت تغییر را «تبدیل مشکل به مسئله» دانست و گفت: «به‌عنوان مثال، مشکل بهداشت مدرسه را تبدیل به مسئله کنیم؛ چون مشکل تا وقتی به مسئله تبدیل نشود



راه‌حلی ندارد. مسئله یعنی پیدا کردن علل اصلی که راه حل دارد. ارائه راه حل، گام سوم است. راه حل‌ها باید موقعیت محور باشند؛ یعنی بدانیم در چه موقعیتی هستیم و در این موقعیت چه راه‌حلی می‌تواند مفید باشد. برخی راه‌حل‌ها به راهبردهای کلان منجر می‌شوند؛ مثلاً یکی از مشکلات آموزش و پرورش کمبود منابع است اما ریشه همه مشکلات نیست. گاهی بخشی از مشکلات به موانع نگرشی، دانشی و مهارتی مربوط است که باید از طریق اصلاح فرایندها رفع شوند؛ یعنی تنها با تزریق منابع و فربه کردن ورودی‌های سیستم، موضوع حل نمی‌شود. اگر مهارت کافی و روابط انسانی قوی نداشته باشیم و نتوانیم از منابع به خوبی استفاده کنیم، منابع به منافع تبدیل نمی‌شود. برخی دیگر از راه‌حل‌ها عملیاتی هستند. این راه‌حل‌ها زمانی مفید خواهند بود که براساس تشخیص درست باشند. موضوع اثربخشی و کیفیت بخشی مدرسه هم به ورودی سیستم بستگی دارد و هم به فرایندها و خروجی؛ یعنی برای داشتن مدرسه‌ای اثربخش باید نگاهی سیستمی داشت. البته، ما در شرایط و موقعیت فعلی باید بر فرایندها تمرکز کنیم و راه‌حل‌های نو بجوییم.»

دکتر **فرحناز حدادی**، عضو هیئت تحریریه فصلنامه رشد مدیریت مدرسه نیز با اشاره به تأسیس کمیسیون مدیریت آموزشگاهی در شورای عالی آموزش و پرورش گفت: «اتفاق مبارکی که در زمینه مدیریت مدارس افتاده، تدوین اهداف و شرح وظایف کمیسیون جدیدی به نام کمیسیون مدیریت آموزشگاهی در شورای عالی آموزش و پرورش است. این موضوع از سرفصل‌های سیاست‌های وزیر آموزش و پرورش برخاسته است که نگاه ویژه‌ای به مدیریت آموزشگاهی در مدارس دارند. رسمیت بخشیدن به گروه آموزشی مدیران در هر سه دوره و تشکیل پایگاه کیفیت بخشی آموزشی مدیران آموزشگاهی از دیگر فعالیت‌هایی است که نوید یک تحول و حرکت به سمت تعالی می‌دهد.»

عضو شورای عالی آموزش و پرورش در ادامه گفت: «تأسیس کمیسیون مدیریت آموزشگاهی، تلاش برای تبدیل مدیریت آموزشگاهی به یک نهاد، توجه به تغییر و تحول در مدیریت آموزشگاهی، طرح‌هایی مانند تعالی مدیریت مدرسه، همه و همه در جهت گزاره‌های سند تحول آموزش و پرورش است. بنابراین، همکاری که در مسیر تعالی حرکت می‌کنند - چه آنانی که تحت مدارس متعالی عمل می‌کنند و چه کسانی که به فکر ارتقاء سطح مدیریت آموزشگاهی هستند - باید به این موضوع توجه داشته باشند که اسناد بالادستی مخصوصاً سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دو کارکرد مهم دارد: نخست آنکه راه را به بیراهه نرویم و دوم آنکه از مطالبات این اسناد و سیاست‌گذاران عرصه تعلیم و تربیت مراقبت کنیم.»

### تغییر مدرسه به کانون پیشرفت محلی

حدادی از تعریف مدرسه در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش یاد کرد و افزود: «یکی از دستاوردهای مهم سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تغییر نگاه به مدرسه است. در این سند نقش مدرسه از نهادی با تعداد محدودی دانش‌آموز و کارکردهای از

راه‌حلی ندارد. مسئله یعنی پیدا کردن علل اصلی که راه حل دارد. ارائه راه حل، گام سوم است. راه حل‌ها باید موقعیت محور باشند؛ یعنی بدانیم در چه موقعیتی هستیم و در این موقعیت چه راه‌حلی می‌تواند مفید باشد. برخی راه‌حل‌ها به راهبردهای کلان منجر می‌شوند؛ مثلاً یکی از مشکلات آموزش و پرورش کمبود منابع است اما ریشه همه مشکلات نیست. گاهی بخشی از مشکلات به موانع نگرشی، دانشی و مهارتی مربوط است که باید از طریق اصلاح فرایندها رفع شوند؛ یعنی تنها با تزریق منابع و فربه کردن ورودی‌های سیستم، موضوع حل نمی‌شود. اگر مهارت کافی و روابط انسانی قوی نداشته باشیم و نتوانیم از منابع به خوبی استفاده کنیم، منابع به منافع تبدیل نمی‌شود. برخی دیگر از راه‌حل‌ها عملیاتی هستند. این راه‌حل‌ها زمانی مفید خواهند بود که براساس تشخیص درست باشند. موضوع اثربخشی و کیفیت بخشی مدرسه هم به ورودی سیستم بستگی دارد و هم به فرایندها و خروجی؛ یعنی برای داشتن مدرسه‌ای اثربخش باید نگاهی سیستمی داشت. البته، ما در شرایط و موقعیت فعلی باید بر فرایندها تمرکز کنیم و راه‌حل‌های نو بجوییم.»

### تفکر، گام نخست تحول

در ادامه این نشست، مهندس **صادق صادق پور**، مدیر کل دفتر آموزش ابتدایی و عضو هیأت تحریریه فصلنامه رشد مدیریت مدرسه نیز با اشاره به طرح تعالی مدیریت گفت: «طرح تدبیر با تلاش و همت همکارانمان در استان سمنان شکل گرفت و اکنون در همه کشور اجرا می‌شود. این طرح سعی دارد به ما کمک کند تدابیری برای رسیدن مدارس به جایگاه شایسته خود اتخاذ کنیم. البته قدم نخست برای رسیدن به تعالی تفکر است. پس از آن تصور، تدبیر، تحول و در نهایت تعالی و تکامل است. امیدوارم طرح تدبیر مقدمه خوبی برای تعالی باشد. شاید برخی گمان کنند که در این طرح امتیاز و رتبه‌بندی و نیز مقایسه مطرح است اما در واقع در طرح تدبیر هیچ مقایسه‌ای نیست. یکی از نقاط قوت طرح تدبیر این است که هر مدرسه با خودش مقایسه می‌شود. به این معنی که مدرسه در چه نقطه‌ای قرار گرفته و برای رسیدن به نقطه مطلوب باید از چه مشوق‌هایی استفاده کرد. زیاد بودن شاخص‌های ارزیابی هم از دیگر انتقاداتی است که به این طرح وارد شده و قرار است با بازنگری‌های انجام شده این شاخص‌ها اصلاح شوند.»

وی با اشاره به تأثیر نگرش مثبت گفت: «انتخاب واژه بالیدن به

پیش تعیین شده، به کانون پیشرفت محلی در ابعاد فرهنگی و تربیتی تبدیل شده است. کانون پیشرفت محلی چشم‌انداز بسیار زیبایی است که نگاهی عمیق و دقیق به مدرسه دارد؛ یعنی همان نگاهی که من و شما به دنبالش بودیم. یکی دیگر از نکته‌های ارزنده سند تحول که همه ما معلمان و مدیران باید آن را مطالبه کنیم، تأکید بر اقدام هر چه سریع‌تر و صحیح‌تر برای طراحی نظام سنجش صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و معلمان است. در صورت طراحی و اجرای چنین نظامی است که رتبه‌بندی معنا پیدا می‌کند و دیگر، کمتر مدیری از کارکنان فاقد انگیزه بدون سواد گله خواهد داشت.»

عضو هیأت تحریریه و کارشناسی فصلنامه رشد مدیریت مدرسه مدیران را به مرور سند تحول بنیادین تشویق کرد و گفت: «نخستین نقش مدیران در تعالی مدرسه این است که بدانند مدرسه‌ای که در سند تحول و چشم‌انداز ۱۴۰۴ ترسیم شده، چه ویژگی‌هایی دارد و برای رسیدن به این ویژگی‌ها و رشد و تعالی سازمان خود، با در نظر گرفتن مفاد این اسناد مأموریت‌هایی را تعریف کنند. برای ایجاد تحول پایدار در مدرسه و نظام آموزش و پرورش دو حرکت لازم است: نخست حرکت بالا به پایین یعنی فعالیت‌های برنامه‌ریزان و سیاستمداران در سطح کلان، و دوم حرکت از پایین به بالا. اگر یکی از این دو جهت نقص داشته باشد، تحول پایداری رخ نخواهد داد. تحول امری نیست که به ما دیکته شود. اگر این‌گونه بود هرگز طرح تعالی سازمانی در مدارس مورد توجه قرار نمی‌گرفت.»

حدادی همچنین به برخی ویژگی‌های طرح تعالی مدیریت مدرسه اشاره کرد. وی در این باره گفت: «طرح تعالی مدیریت مدرسه جهت از پایین به بالا را برای ایجاد تحول پایدار پی می‌گیرد. در طرح تعالی، از مدیران انتظار می‌رود با کمک گروهی که در مدرسه ایجاد می‌کنند به آسیب‌شناسی و بررسی مشکلات، تبدیل آن‌ها به مسئله و چاره‌اندیشی درباره آن‌ها بپردازند. تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده هم از دیگر دغدغه‌های این طرح است. ما به‌عنوان مدیران خرد و کلان همیشه به دنبال تولید ارزش افزوده برای دیگران بوده‌ایم؛ در حالی که باید به خودافزایی و خودارزیابی هم بپردازیم تا بتوانیم مدرسه را به سمت سازمان یادگیرنده سوق دهیم. اگر به‌عنوان مدیر، خودافزایی و خودارزیابی را در مدرسه خود احیا کردید، مدیری متعالی هستید. در این صورت است که متوجه خواهید شد مشکل ما داشتن ایده‌های جدید نیست؛ گاه مشکل کنار گذاشتن ایده‌های فرسوده و نخنما و جدا شدن از روش‌های کهنه است. من معتقدم که به کمک دوستان و همکاران ارزشمند و فرهیخته‌ای که در مدارس حضور دارند، می‌توانیم این عناصر ارزنده و حیاتی را در مدرسه احیا کنیم.»

### تجربه دیگران، مبنای تجربه‌های جدید

**دکتر مرتضی مجدفر** از دیگر اعضای هیئت تحریریه و کارشناسی فصلنامه رشد مدیریت مدرسه، یکی دیگر از سخنرانان این جلسه بود. وی با اشاره به اینکه از دو راه می‌توان با موفقیت‌ها و تجارب مدیران مدارس دیگر آشنا شد، گفت: «نخستین راه تجربه مدارس موفق است. ما در این باره پژوهشی را انجام

دادیم. برای این کار، ۱۵۳ مدرسه موفق کشور را انتخاب و به مدت دو سال عوامل موفقیت آن‌ها را بررسی کردیم که در نهایت به ۹۲ مؤلفه رسیدیم. این بدان معناست اگر مدرسه‌ای در این ۹۲ مؤلفه تغییراتی در مدرسه ایجاد کند، موفق خواهد بود. مجله رشد مدیریت مدرسه تجارب این مدارس موفق را در شماره‌های خود در اختیار مخاطبان قرار می‌دهد. راه دوم تجربه موفق مدارس است. برای مثال، شاید مدرسه‌ای عادی در یکی از جنبه‌ها مثل برنامه صبحگاه، استفاده از کتابخانه یا برگزاری نماز جماعت تجربه موفق‌تری دارد. این تجربه‌ها نیز در مجله انعکاس پیدا می‌کنند.»

مجدفر در ادامه، پنج روش یادگیری برای قرار گرفتن در مسیر تعالی را یادآور شد: **گردشگری مدرسه‌ای، گردشگری اینترنتی، گردشگری در منابع، آثار و کتاب‌ها، مستندسازی** و در نهایت **الگوپردازی**. او به این روش‌ها اشاره کرد و گفت: «برای گردشگری مدرسه‌ای کافی است مدرسه‌های خوب و موفق شهر، استان و حتی استان‌های هم‌جوار را شناسایی و از آن‌ها بازدید کنید. منظور از گردشگری اینترنتی هم استفاده از آن به نحو احسن و برای آموزش‌هایتان در کلاس درس است. مثلاً اگر قرار است شعری از نیما یوشیج درس دهید، با جست‌وجویی در اینترنت می‌توانید همان شعر را با صدای نیما پیدا کنید. در زمینه مدیریت هم به جای وب‌گردی‌های بی‌هوده، در زمینه کاری خود مطالبی پیدا کنید.»

وی درباره گردشگری در منابع و کتاب‌ها نیز گفت: «برای مطالعه، از کتاب‌های منتشر شده در زمینه کاری خودتان شروع کنید. خوشبختانه در زمینه مدیریت هم کتاب‌ها و نشریات مفیدی و انتشارات معتبری وجود دارد. یکی دیگر از ابزارهای طرح تعالی مستندسازی است. مستندسازی برای آن است که هر سال چرخ را از نو اختراع نکنید! مثلاً اگر برای برگزاری مراسم ۱۳ آبان مستندسازی کنید، وقت کمتری صرف برنامه‌ریزی مجدد و آزمون و خطا می‌کنید؛ چرا که هم دستاوردها و هم ایرادات را مشخص کرده‌اید. الگوپردازی هم به این معناست که نباید آنچه را از راه‌های قبلی به‌دست آورده‌اید، به یکباره اجرا کنید. برای اجرایی کردن باید کمیته راهبری تشکیل دهید. در واقع، باید از مدارس دیگر الگو بگیرید و بر مبنای آن یک تجربه جدید بسازید.»

غفار محمدی، معاون آموزش ابتدایی شهرستان سمنان نیز در سخنانی کوتاه گفت: «همه ما اراده کرده‌ایم که در راه تعالی قدم بگذاریم و امروز نقطه عطفی در این مسیر بود تا بتوانیم راه مناسب برای تعالی را پیدا کنیم. با همت و تلاش شما، وزارت آموزش و پرورش به استان سمنان اطمینان کرده و دبیرخانه مدیریت آموزشی در دوره ابتدایی را به عهده این استان گذاشته است. این دبیرخانه هم با نگاه به موضوع استانداردسازی مدیریت آموزشی در حال فعالیت است. نگاه حاکم بر طرح تعالی مدیریت مدرسه به مدیران کمک می‌کند که به دور از دغدغه‌ها به کار خود کیفیت بخشند.»

فصلنامه رشد مدیریت مدرسه، از **محسن اکبری** نماینده مجلات رشد در استان سمنان برای همکاری و مساعدت وی در برگزاری نشست، تشکر می‌کند.

دکتر محمد حسنی

عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

# دیوار کوتاه ارزشیابی توصیفی

مقدمه

یکی از چالش‌هایی که ارزشیابی کیفی توصیفی با آن درگیر است، چالش افت تحصیلی یا به اصطلاح عامیانه آن، بی‌سواد بالا آمدن دانش‌آموزان است. این موضوع پیچیده‌ترین چالش‌هاست که منشأ انتقادات فراوانی هم شده است. بسیاری از کارشناسان نظام آموزشی، والدین و معلمان مجری با این دستاویز به نفی و رد این الگوی ارزشیابی می‌پردازند. معترضان به الگوی ارزشیابی کیفی توصیفی از منظر افت تحصیلی بر این باورند که ارزشیابی توصیفی به دلیل نداشتن اهرم‌های لازم برای ایجاد رقابت و مقایسه بین فردی موتور انگیزشی یادگیری دانش‌آموزان را خاموش کرده یا به حداقل کارآمدی رسانده است. از این رو، دانش‌آموزان شوقی به یادگیری و تلاش برای کسب دانش‌ها و محتوای کتاب‌های درسی ندارند. اما اینکه این مدعا تا چه حد صحت دارد، باید مورد بررسی و تعمق قرار گیرد. در این نوشتار به بررسی این مدعا می‌پردازیم.

**کلیدواژه‌ها:** ارزشیابی کیفی توصیفی، افت تحصیلی، نظام انگیزشی





گرفته می‌شود و دانش‌آموزان در فضایی قرار گرفته‌اند که بسیار کنکور زده است، با مفروضات مخالفان ارزشیابی کیفی توصیفی کمی عجیب به نظر می‌رسد. به نظر می‌رسد که افت تحصیلی در دورهٔ تحصیلی متوسطهٔ اول و دوم که در آن نمره و رقابت برای ورود به دانشگاه، مدارس تیزهوشان و مدارس نمونهٔ دولتی و المپیادها وجه غالب آن است، دلیل دیگری باید داشته باشد.

به نظر می‌رسد که در این دو دورهٔ تحصیلی موتور انگیزشی یادگیری دانش‌آموزان رو به خاموشی است یا با بهره‌وری پایینی فعالیت می‌کنند. شاید موتور یادگیری آن‌ها هم با بهره‌وری پایینی کار می‌کند. این بدان معناست که افت تحصیلی در نظام آموزشی ما مسئله‌ای پیچیده است که به سادگی نمی‌توان آن را به یک علت یا برنامهٔ خاص نسبت داد. این واقعیت نشان می‌دهد که پیگیری و بررسی پدیدهٔ افت تحصیلی که خود را در تمامی پیکرهٔ نظام آشکار کرده است، با این تحلیل‌های ساده امکان‌پذیر نیست و باید عمیق‌تر به آن نگریست. حتی اگر این فرض را قبول کنیم که ارزشیابی کیفی توصیفی موجب افت تحصیلی یا افت انگیزش یادگیری دانش‌آموزان شده باشد، باز هم نمی‌توان تمامی این تغییرات در پیشرفت تحصیلی را با تغییر در نظام ارزشیابی (یعنی تبدیل ارزشیابی کمی به کیفی) توضیح داد. بنابراین، باید به دنبال متغیرهای تأثیرگذار دیگری گشت؛ متغیرهایی که در بافت فرهنگی جامعه و با تغییرات جامعهٔ امروزی ارتباط دارند.

به نظر می‌رسد که در گذشته، افراد عمدتاً برای کسب مدرک و به دنبال آن کسب مدارج اجتماعی به‌ویژه دسترسی به تحصیلات عالی و موقعیت‌های شغلی مناسب تحصیل می‌کردند. جذابیت ورود به دانشگاه، کسب مدرک تحصیلی و به دنبال آن یافتن موقعیت‌های شغلی بهتر و بالاتر، انگیزه‌های اجتماعی- فرهنگی بود که موتور یادگیری دانش‌آموزان را فعال نگه می‌داشت اما امروزه و در شرایط فعلی، تحصیلات رسمی و مدرک تحصیلی این جذابیت را ندارد. ورود به دانشگاه و برخورداری از تحصیلات عالی آسان شده است و دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل دبیرستان به سادگی به آن دست می‌یابند. در چنین فضایی، موتور یادگیری دانش‌آموزان با فشار معکوس اجتماعی- یعنی پایین آمدن ارجح تحصیلات رسمی در مراحل پایین‌تر به سبب کاهش ارجح اجتماعی تحصیلات عالی- تحت تأثیر قرار می‌گیرد و دچار نوسان و افت و خیز می‌شود.

از دیگر سو، رقابتی نظام آموزشی رسمی بسیار زیاد و پر قدرت

این موضوع از چند منظر قابل بررسی و آزمون است؛ نخست از منظر نتایج پژوهش‌های به عمل آمده دربارهٔ ارزشیابی توصیفی. در طول دوران اجرای آزمایشی و استقرار برنامهٔ ارزشیابی کیفی توصیفی در نظام آموزشی- که از سال ۱۳۸۲ تا سال ۱۳۹۲ طول کشید- برخی پژوهش‌ها و ارزیابی‌ها از این منظر دربارهٔ الگوی ارزشیابی کیفی توصیفی به عمل آمد. این بررسی‌ها عمدتاً به صورت علی مقایسه‌ای انجام شده است و طی آن‌ها دو گروه از دانش‌آموزان (ارزشیابی کیفی توصیفی) و (ارزشیابی کمی) با یکدیگر مقایسه شده‌اند. جمع‌بندی نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارزشیابی کیفی توصیفی باعث افت تحصیلی نشده است. البته به لحاظ آماری تفاوت معناداری بین متغیر افت تحصیلی دو گروه دیده نمی‌شود؛ هر چند برخی تحقیقات تفاوت را به نفع دانش‌آموزان ارزشیابی کیفی توصیفی گزارش کرده‌اند. بنابراین، از منظر تحقیقات صورت گرفته فعلاً شواهدی دال بر افت تحصیلی در گروه ارزشیابی کیفی و توصیفی دیده نشده است.

اما از منظر دیگری می‌توان ادعای افت تحصیلی و خاموش کردن موتور انگیزشی دانش‌آموزان توسط ارزشیابی توصیفی را مورد بررسی قرار داد. از آنجا که هم‌اکنون تمامی نظام آموزشی دبستانی تحت پوشش برنامهٔ ارزشیابی کیفی توصیفی قرار گرفته است، امکان بررسی و پژوهش مناسب به صورت مقایسه‌ای وجود ندارد. بر این اساس، می‌توان دوره‌های تحصیلی بالاتر از آن را مدنظر و مورد مقایسه قرار داد. به این صورت که وضعیت انگیزشی دانش‌آموزان دوره‌های بالاتر تحصیلی بررسی شود. با توجه به اینکه در حال حاضر در دورهٔ ابتدایی الگوی ارزشیابی توصیفی و در دوره‌های بالاتر الگوی کمی اجرا می‌شود، این مقایسه می‌تواند ثمربخش باشد؛ یعنی مقایسه در دورهٔ متفاوت صورت می‌گیرد. سال‌های سال الگوی ارزشیابی کمی در دورهٔ راهنمایی (هم‌اکنون متوسطه اول) و دبیرستان (هم‌اکنون متوسطه دوم) اجرا می‌شد.

شواهد کافی از افت تحصیلی و افت انگیزشی دانش‌آموزان در دوره‌های متوسطهٔ اول و دوم در دست است. گزارش‌ها از تکرار پایه و تجدید شده‌ها بسیار زیاد است؛ به‌ویژه در پایهٔ اول دبیرستان افت تحصیلی بالایی (نزدیکی به سی درصد) گزارش شده است. این افت تحصیلی و افت انگیزشی در دورهٔ متوسطهٔ دوم که به شدت رقابتی است و بازخوردهای نمره‌ای در آن به کار



## واقعیت این است که نظام آموزشی رسمی دارای عناصر و مؤلفه‌هایی است که سال‌ها پیش متناسب با شرایط اجتماعی و فرهنگی آن شکل گرفته‌اند و در طول سال‌ها نتوانسته است چرخش‌های مناسبی برای متناسب شدن با تحولات اجتماعی در خود ایجاد کند

می‌کرد و موفقیت‌های بی‌شماری هم نصیب یادگیرنده می‌نمود، یک سوخت انگیزشی اعتباری تعریف می‌شود. این سوخت انگیزشی اعتباری دارای دو عنصر است: رقابت، پاداش و تنبیه از طریق نمره.

عنصر رقابت در نظام آموزشی براساس آموزه‌های اسپنسر - که به نظریه تکامل اجتماعی معتقد است - وارد نظام آموزشی شده و عنصر بعدی تحت تأثیر آموزه‌های نظریه رفتارگرایی کلاسیک به این نظام راه یافته است. هر دو این مبانی فلسفی و روان‌شناسی با چالش‌های عمیقی روبه‌رو هستند و امروزه از آن‌ها در مجامع علمی و عملی اقبال بسیار کمی می‌شود. نقد این دو دیدگاه در اینجا به اطناب بحث می‌انجامد و بنابراین، از ورود به آن پرهیز می‌شود اما این پرسش جدی و اساسی قابل طرح است که به چه دلیل سوخت انگیزشی طبیعی و خدادادی که دانش‌آموز پیش از ورود به دبستان با آن توانایی‌های بسیاری را به دست آورده است، مورد بی‌مهری واقع می‌شود و یک نظام انگیزشی ساختگی (رقابتی - نمره‌ای) جایگزین آن می‌گردد. به سخن دیگر، این نظام انگیزشی طبیعی چه اشکالی داشته است که در نظام تربیت رسمی (آموزش و پرورش) کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

واقعیت این است که نظام آموزشی رسمی دارای عناصر و مؤلفه‌هایی است که سال‌ها پیش متناسب با شرایط اجتماعی و فرهنگی آن شکل گرفته‌اند و در طول سال‌ها نتوانسته است چرخش‌های مناسبی برای متناسب شدن با تحولات اجتماعی در خود ایجاد کند. آن عناصر و مؤلفه‌ها امروزه کارایی خود را از دست داده‌اند و پاسخگوی نیازها و شرایط امروزی نیستند. روحیه محافظه‌کارانه این نظام راه را برای ایجاد چرخش‌های مناسب برای هماهنگ شدن با شرایط و مقتضیات بسته است. این در حالی است که نظریه‌های بدیل دیدگاه تکامل اجتماعی اسپنسر و دیدگاه رفتارگرایی، ضمن نقد این دو به الگوها و شیوه‌های جدید و متعالی برای نظام آموزشی رسمی رسیده‌اند که رویکردهای شناختی و سازنده‌گرایی در روان‌شناسی، رویکردهای جدید برنامه‌ریزی درسی و رویکردهای جدید ارزشیابی پیشرفت تحصیلی از آن جمله‌اند. جان کلام در این مرحله از بحث این است که مبانی نظری مدعای «افت تحصیلی به سبب ارزشیابی توصیفی»، مبانی مستحکمی نیست و آشکارا در مجامع علمی مورد نقد واقع شده است. در بخش نخست نیز از ناکافی بودن شواهد میدانی برای این مدعا سخن گفتیم.

ظاهر شده‌اند؛ توسعه فضای مجازی و فناوری اطلاعات و ارتباطات دسترسی آسان به اطلاعات را برای همگان فراهم کرده و امکان یادگیری‌های متنوع را برای عموم فراهم آورده است. منابع دیگر چون ماهواره و مانند این‌ها هم که به صورت رسمی و غیررسمی فعال‌اند، رقابتی جدی برای نظام آموزشی رسمی به شمار می‌روند. این رقبا اندک اندک جذابیت بی‌بدیل آموزش‌های رسمی را کاهش می‌دهند؛ به‌ویژه اینکه نظام نتوانسته است خود را از جنبه الگوی سنتی آموزش رها سازد و شیوه کسالت‌آور گذشته (کتاب‌محوری - حافظه‌محوری) را همچنان دنبال می‌کند.

در واقع، نظام آموزشی به دلیل پویا نبودن و دنبال کردن رویه‌های سنتی نتوانسته است در رقابت به نحو کیفی خود را بازسازی و متناسب‌سازی کند. البته در این میان، نشانه‌هایی از تحول‌خواهی مانند «مدارس هوشمند» گزارش می‌شود اما واقعیت این است که روح حاکم بر نظام آموزشی همان رویه‌های سنتی است. ورود تخته‌های هوشمند و رایانه و استفاده از نرم‌افزارهای آموزشی به کلاس تغییراتی درخور توجه‌اند اما چرخش‌های محوری محسوب نمی‌شوند؛ یعنی از تغییر اساسی در فرهنگ حاکم بر فضای یاددهی - یادگیری خبر نمی‌دهند. نظام آموزشی در این جریان به دلیل عدم پویایی از رقابتی خود به‌ویژه رسانه و منابع رقیب دیگر عقب‌تر است. این کاهش جذابیت به سبب وجود رقابتی قدرتمند و جدید، عامل اجتماعی دیگری برای افت تحصیلی است.

در این میان، ادعای ایجاد افت تحصیلی در دانش‌آموزان دوره ابتدایی به سبب اجرای برنامه ارزشیابی کیفی از منظر دیگری قابل بررسی است. این ادعا بر انگاره علمی/فلسفی خاصی استوار است که در عصر حاضر در میان انکاره‌های رقیب و بدیل با کم‌اقبالی در مجامع علمی روبه‌روست. واکاوی مبانی روان‌شناختی و فلسفی این ادعا می‌تواند به روشن‌نگری فضای بحث کمک کند.

مبنای روان‌شناختی ادعای یاد شده این است که موتور یادگیری دانش‌آموزان در فضای آموزشی رسمی با سوخت انگیزشی پاداش و تنبیه به حرکت درمی‌آید و یکی از شکل‌های پاداش و تنبیه، بازخورد کمی به صورت نمره است. در واقع، از زمانی که دانش‌آموزان وارد نظام آموزش رسمی می‌شوند، برای موتور یادگیری‌شان که قبلاً براساس تمایل طبیعی و ذاتی کار



حیدر تورانی و نصرالله دادار

# الگویی برای رشد اخلاقی مدیران

گفت‌و‌گو با دکتر احد فرامرز قراملکی، محقق و متخصص اخلاق حرفه‌ای و استاد دانشگاه تهران

اشاره

تحقیقات و مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که توسعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها موجب می‌شود امنیت و سلامت روانی، مسئولیت‌پذیری، همکاری سازمانی و بهره‌وری در سازمان‌ها افزایش یابد. این در شرایطی است که اخلاق حرفه‌ای هنوز در سازمان‌های ما جایگاه مناسب خود را پیدا نکرده است. البته این بدان معنا نیست که مدیران سازمان‌های ما نمی‌خواهند اخلاقی باشند یا اخلاقی عمل کنند.

ما معتقدیم که اکثر مدیران سازمان‌های ما دانش و مهارت لازم برای اخلاقی عمل کردن را ندارند. به منظور ارتقاء سطح دانش مدیران در حوزه اخلاق حرفه‌ای و ارائه الگو یا مدل اخلاقی برای اجرا در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و مدارس کشور، با دکتر احد فرامرز قراملکی، استاد دانشگاه تهران و از



پژوهشگران و متخصصان بنام کشور در رشته اخلاق حرفه‌ای گفت‌وگویی انجام داده‌ایم که در ادامه آن را به مخاطبان گران قدر مجله تقدیم می‌کنیم.

به اعتقاد دکتر قراملکی، اخلاق یک علم است و با مشتی پند و پییمان محقق نمی‌شود. او می‌گوید: «متأسفانه ما شناخت کاذبی از اخلاق داریم. همه فکر می‌کنیم اخلاق را می‌شناسیم ولی بررسی‌ها نشان می‌دهد که شناخت ما از اخلاق خرده و مبهم است.» ایشان می‌افزاید: «پاره‌ای از بی‌اخلاقی‌های امروز ما به این دلیل نیست که نمی‌خواهیم اخلاقی باشیم بلکه ناشی از این است که بلد نیستیم اخلاقی باشیم یا اخلاقی عمل کنیم.»

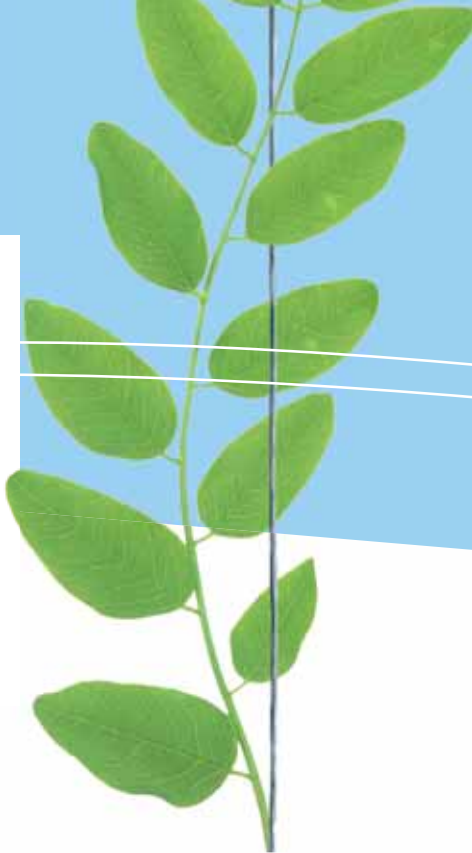
**آقای دکتر، این بار با این هدف خدمت شما رسیده‌ایم که مدلی یا الگویی برای توسعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و مدارس کشور بیابیم. در گذشته درباره چرایی و چیستی اخلاق حرفه‌ای با شما گپ و گفتی داشتیم که در شماره پیش مجله چاپ شد. شما در آنجا فرمودید که رشد اخلاقی با نصیحت تحقق نمی‌پذیرد و به الگو و مدل اخلاقی نیاز دارد. مدل و الگوی مورد نظر شما برای رشد اخلاقی چیست؟**

قبل از اینکه مدل و الگوی اخلاقی خودم را معرفی کنم و توضیح بدهم، لازم می‌دانم بر این نکته تأکید کنم که تا مدیر سازمانی مانند مدرسه، مدرسه خود را یک کشور نبیند نمی‌تواند اخلاقی عمل کند. هر سازمانی یک کشور است. این را باید خوب دقت کنیم. وقتی مثلاً من منطقه ۶ آموزش و پرورش را اداره می‌کنم، یعنی دارم کشور را اداره می‌کنم. حالا با این نگاه مدل اخلاقی خود را توضیح می‌دهم. من یک الگوی رشد اخلاقی را در کتاب اخلاق حرفه‌ای آورده‌ام و مدت ۱۵ سال است که در سازمان‌های بسیار بزرگ و صنعتی و هلدینگ آن را اجرا می‌کنم و بازخوردهای خیلی خوبی هم گرفته‌ام. اینجا جایش نیست که من از ادبیات و پیشینه این کار بگویم؛ یعنی بگویم که این مدل من با مدل کلببرگ و رست و لیکونا و دیگران چه نسبتی دارد اما همه آن پیشینه را دارد. بر اساس این مدل، اگر مدیران محترم سازمان‌های آموزشی ما به‌ویژه مدیران مدارس، بخواهند رشد

اخلاقی رخ بدهد به نظر ما به ترتیب شش گام دارد و اگر ترتیب این‌ها به هم بخورد، قطعاً رشد اخلاقی اتفاق نمی‌افتد. این شش گام عبارت‌اند از: اصلاح انگاره‌های دانش‌افزایی و شناخت دادن، ایجاد خودانگیختگی، مهارت رفتاری اخلاقی، باز مهندسی اخلاقی فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای و آخر بر خورد قانونی.

### لطفاً درباره گام اول توضیح بدهید.

گام اول اصلاح انگاره‌هاست. ما تا حالا یاد گرفته‌ایم که منابع انسانی اهمیت دارند. در منابع انسانی هم دانش، مهارت، تجربه، تعهد، خلاقیت و انگیزه مهم هستند. اما متأسفانه ندیده‌ایم که انگاره و تلقی مهم‌تر از همه است. اساساً این بحث انگاره در متون ما خودش را نشان نمی‌دهد و این غیبت و غفلت بسیار ضرر دارد؛ چون تا نگاه من به شما مثبت نباشد، اساساً به دنبال احترام به شما و رعایت حقوق شما نخواهم بود. بنده نگاه را می‌گویم نه نگرش را. بحث بازنگاری یا اصلاح انگاره‌ها قدم اول رشد اخلاقی است. البته این خودش یک برنامه و یک نظام می‌خواهد. به‌طور نظام‌مند، در مدرسه من به‌عنوان مدیر باید: ۱. انگاره‌ام از مدیریت مدرسه را روی کاغذ بیاورم؛ تصویرم از مدیریت مدرسه. ۲. تصویرم از همکاران. ۳. تصویرم از دانش‌آموزان و ۴. تصویرم از مدیرهای بالا دستم را باید روی کاغذ بیاورم. ما از هر چیزی تصویر و نقاشی داریم. با دیگران همان‌گونه تا می‌کنیم که مطابق نقاشی ما باشند. من به‌عنوان کارمند اگر ارباب رجوع را مزاحم تصور کنم، با او یک جور تا می‌کنم و اگر طبق روایتی از امام حسین (ع) که می‌فرماید وقتی حاجتی از مردم به سوی شما می‌آید بدانید که در رحمت الهی باز شده است، جور دیگر تا می‌کنم. مادر در خانه انگاره‌اش از دخترش یک گونه تعامل و انگاره‌اش از عروسش یک گونه دیگر از تعامل را سبب می‌شود. اگر من به‌عنوان مادر انگاره‌ام از عروس غارتگر محبت پسرم باشد، در آن صورت با او بد تا می‌کنم. آیا تا به حال شده است در مدرسه تحلیل انگاری راه بیندازید و بگویید که بچه‌ها انگاره‌هایشان را روی کاغذ بیاورند؟ اینها روش دارند و شدنی هستند. سنجش کمی و دقیق انگاره‌ها از همدیگر شدنی است. انگاره معلم از مدیرش و انگاره مدیر از معلمش. بدون اصلاح انگاره‌ها نمی‌توان حرکت کرد. بحث و مثال هم زیاد است. مثلاً در بحث تقلب، مواجهه من با تقلب دانشجو به انگاره من از دانشجو



دیگر هم مثل این هستند و این فقط در مورد احترام نیست. واقعاً مفهوم امانت‌داری چیست؟ وقتی تحلیل می‌کنیم می‌بینیم که خیلی کم می‌دانیم. پس گام دوم، افزایش دانش اخلاقی است. شهروند‌های ما به شدت به دو دانش نیاز دارند که غیبت آن‌ها برای کشورمان فاجعه می‌آورد؛ یکی سواد اخلاقی و یکی سواد حقوقی. ما باید هم سواد حقوقی شهروندانمان را افزایش بدهیم تا دچار شیادها نشوند و حجم پرونده‌ها در دادگستری‌ها پایین بیاید و هم سواد اخلاقی آن‌ها را افزایش دهیم.

### خودانگیختگی چیست؟

خودانگیختگی سومین گام است. من نگاه مثبت شد و می‌دانم دقیقاً در قبال دیگران چه مسئولیتی دارم، اما دانستن خواستن نیست. ما باید خواستن را نیز ایجاد کنیم؛ چون بعضی وقت‌ها اخلاق هزینه دارد. اینجا خودانگیختگی لازم است. بنابراین، خودانگیختگی مرحله سوم این الگوست. باید به اصلاح انگیزه‌ها بپردازیم. متأسفانه ما در بخش دولتی آن‌قدر حصرگرایانه بر انگیزه‌های بیرونی تأکید کرده‌ایم (مانند اضافه‌کار دادن، ترفیع دادن و پاداش دادن) که کم‌کم شکل رشوه پیدا کرده است. مدیر به کارمند زیر دستش رشوه می‌دهد تا کار انجام دهد. این را آقای دنیل کینگ در کتابی به نام "The whole mind" که تازه چاپ شده به خوبی نشان داده است. او می‌گوید اگر بر انگیزه‌های بیرونی تأکید شود، یک نقطه واگرد دارد که خلاف می‌شود و درست ضد خودش عمل می‌کند. ما هم داریم: کل شیء جاوز حدّه انقلب الی ضده. در این مورد، متون دینی ما خیلی قوی است. ما در جبهه‌ها خودانگیختگی بسیار بالایی ایجاد کرده بودیم. بچه‌هایی که اسیر می‌شدند، حتی زیر شکنجه‌های آن چنانی لب باز نمی‌کردند. این نشان می‌دهد که چه انگیزه‌های قوی‌ای داشتند. از این فرصت استفاده می‌کنم و به‌طور جدی از خوانندگان خواهش می‌کنم که هیچ‌وقت کتاب خاطرات این آزادگان و شهدا را کنار نگذارند. این برای خود من یک سفره بسیار مقوی است که همیشه دارم از آن تغذیه می‌کنم. خانواده من می‌دانند که من همواره در حال خواندن یک کتاب از این خاطرات هستم. وقتی این‌ها را می‌خوانیم می‌بینیم که ما در اخلاق چه اوجی داشته‌ایم و این اوج ناشی از آن انگیزه‌ها بوده است.

### درباره گام چهارم یعنی مهارت رفتار اخلاقی توضیح دهید.

این گام خیلی مورد غفلت است و لذا یک مقدمه عرض می‌کنم. همه ما فکر می‌کنیم وقتی دانستیم و خواستیم، پس انجام می‌دهیم. خیر، این‌طور نیست. گاهی اخلاق‌ورزی مهارت می‌خواهد. شما می‌گویید مهارت؛ بعد می‌گویید مهارت‌های اداری، فردی و رفتاری. اخلاق مهارت رفتاری می‌خواهد. من وقتی با یک تعارض روبه‌رو می‌شوم مثلاً رشوه بدهم خلاف است و ندهم، مدرسه‌ام هوا می‌شود، به مهارتی نیاز دارم و آن، مهارت گشودن دو راهی اخلاقی است. وقتی من دچار خشم هستم، مدیریت خشم مهارت می‌خواهد. ما در اخلاق ساده‌انگاری کردیم. فکر کردیم که اگر به افراد بگوییم بیایید اخلاقی شوید، می‌شوند.

اگر مدیران سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه مدارس، بخواهند در مؤسسه‌شان رشد اخلاقی رخ دهد، به ترتیب شش گام دارد: اصلاح انگاره‌ها، دانش‌افزایی و شناخت دادن، ایجاد خودانگیختگی، مهارت رفتاری اخلاقی، باز مهندسی اخلاقی فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای، و برخورد قانونی

مربوط می‌شود. تا حساب انگاره‌هایم را نرسیم، این یکی معلول است. پس گام اول بازانگاری و اصلاح انگاره‌هاست.

### منظور شما از دانش‌افزایی و شناخت دادن چیست؟

متأسفانه ما یک شناخت کاذب از اخلاق داریم؛ یعنی همه ما فکر می‌کنیم اخلاق را می‌شناسیم. بررسی‌ها نشان داده است که وقتی معلم‌ها را جمع می‌کنیم و می‌گوییم که حقوق دانش‌آموزها چندتا است و مسئولیت شما چیست، حداکثر پنج تا آن را که می‌شمارند، باز می‌ایستند، اما وقتی ۵۰ تا می‌شماریم، چشمانشان باز می‌شود و تعجب می‌کنند. اما قبل از اینکه ما بشماریم فکر می‌کردند می‌دانند. بله ما می‌دانیم، اما خرده و مبهم. بنابراین باید مسئولیت‌های اخلاقی خود را به‌صورت تفصیلی بشناسیم و منظور از شناختن فقط فهرست کردن نیست. حالا من مثالم فهرست بود. مثلاً من می‌شناسم که دانش‌آموز حق احترام دارد. حال، احترام چیست؟ من این را در صدها کارگاه به آزمون گذاشته‌ام. در هر کارگاهی از ۳۰ نفر پرسیده‌ام احترام چیست؟ و از پاسخ‌های آن‌ها از تعجب شاخ در آورده‌ام. عجیب است ما مدعی احترام به دیگران هستیم ولی نمی‌دانیم احترام چیست. طبیعتاً نمی‌شود. چیزهای

این‌طور نیست. این مهارت می‌خواهد. به عبارت دیگر، مواجهه صریح، شفاف، صادقانه، توأم با احترام و توجه به استقلال طرف مقابل، همه این‌ها به دقت مهارت می‌خواهد. ما به دلیل نداشتن مهارت دروغ می‌گوییم و دروغ را هم تبلیغ می‌کنیم. چطور؟ از کار خسته به خانه می‌رسیم. بعد کسی زنگ می‌زند. به بچه می‌گوییم بگو نیامده. چون مهارت ارتباط صریح را نداریم یا کم‌رویی می‌کنیم یا اگر بخواهیم جواب بدهیم، دعوایمان می‌شود. در صورتی که می‌توانیم یک مکالمه صریح و صمیمی داشته باشیم و بگوییم من همین حالا از کار به منزل رسیده‌ام و امکان صحبت کردن ندارم. ان‌شاءالله بعداً خدمت شما می‌رسیم، اما چون بلد نیستیم این را بگوییم، به دروغ متوسل می‌شویم. من روی اینکه بلد نیستیم خیلی تأکید می‌کنم. این مهارت خیلی مهم است. پاره‌ای از بی‌اخلاقی‌های ما ناشی از این نیست که نمی‌خواهیم اخلاقی باشیم بلکه ناشی از این است که بلد نیستیم اخلاقی باشیم. مدیران ما بلد نیستند قاطع باشند، برای همین، قدرت‌نمایی می‌کنند. این اقتدار توأم با صمیمیت، مهارت می‌خواهد و اگر مهارت نباشد، به قدرت‌طلبی تبدیل می‌شود. مدیران یا معلمان ما و یا خود بنده چون بلد نیستیم عزت نفسمان را حفظ کنیم، تکبر می‌ورزیم. در واقع، این‌ها را با هم قاطی می‌کنیم. از این‌گونه موارد خیلی زیاد است. مثال بسیار ساده ولی بسیار مهم در امر آموزش و پرورش این است که مدیر مدرسه، مربی تربیتی و معلم همه وظیفه راهنمایی و مشاوره دارند اما مشاوره مهارت می‌خواهد. این قدر آن را ساده نگیرید. اگر من مهارت مشاوره نداشته باشم به جای مشاوره، در کار دیگران مداخله می‌کنم و مداخله بسیار غیراخلاقی است.

## شهروندان ایرانی به شدت به دو نوع دانش نیاز دارند: یکی سواد اخلاقی و دیگری سواد حقوقی

است؟ آیا بچه‌ها را دل‌تنگ نمی‌کند؟ چرا نمی‌نویسیم هر چه سینه دریا وشت می‌خواهد بگو. ببینید یک جمله می‌تواند اخلاقی یا غیراخلاقی باشد. ما در مدارس پیام‌های اخلاقی به تابلوها می‌زنیم ولی همه آن‌ها دستوری هستند و نگاه عاقل‌اندر سقیه دارند. نگاه از بالا به پایین است؛ بعد انتظار داریم که تأثیر اخلاقی هم بکند و این، نمی‌شود. ممیزی اخلاقی همه چیز مدرسه است. عرض کردم یک نوشته روی دیوار اگر کج باشد، خیلی پیام دارد. من وارد کلاس بشوم و از نظم بگویم اما شانه به سرم نزنم یا یقه‌ام کج بایستد جواب معکوس دارد. از این‌ها گرفته تا آیین‌نامه‌ها، مقررات، فرایندها، همه ممیزی اخلاقی می‌خواهند. متأسفانه در کشور ما این‌طور نیست. بعد هم انتظار داریم که اخلاق باشد.

**فرمودید باز مهندسی اخلاقی دو چیز است: یکی ممیزی و دیگری...؟**  
E یکی ممیزی اخلاقی و دومی اصلاح فرایندهاست. یعنی بیاییم فرایند را عوض کنیم. باز مهندسی دقیقاً به این معناست.

**گام ششم مدل اخلاقی شما برخورد قانونی است. جایگاه برخورد قانونی در مدارس چیست؟**  
E من جایی برای گام ششم در مدارس نمی‌بینم اما شاید در سازمان دیگر لازم باشد. اینکه می‌گویم جایی نمی‌بینم با تمام درد می‌گویم. متأسفانه در بسیاری از مدارس اولین کارشان گام ششم است. در حالی که من در مدارس اصلاً جایی برای گام ششم نمی‌بینم. گام ششم این است که اگر کسی به دلیل بدطینتی، بدذاتی، حرص و طمع، پنج‌گام اول برایش مؤثر نباشد و بخواهد لای چرخ رشد اخلاقی سازمان چوب بگذارد، باید با او برخورد قانونی کرد. مثلاً ممکن است از هر هزار نفر یک نفر باشد. اینجا می‌گوییم برخورد قانونی، حمایت قانونی و یا کمیته انضباطی لازم است اما متأسفانه در جامعه و سازمان‌های ما اولین گام همین برخورد قانونی شده است. مثلاً می‌خواهیم حجاب را ترویج کنیم؛ به سراغ نیروی انتظامی می‌رویم. نباید با رشد علمی معلمان برخورد قانونی کرد. معلم نباید رکود پیدا کند؛ نباید در جا بزند. شما از طریق سیستم‌های تنبیهی به سراغش نروید. اول گام‌های اخلاقی پنج‌گانه‌ای را که گفتم، آزمون کنید. اگر از ده هزار نفر یک نفر جواب نداد، آن وقت به سراغ گام ششم و برخورد قانونی

**گام پنجم مدل اخلاقی شما باز مهندسی اخلاقی فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای است. منظور چیست؟**  
E وقتی قرار است کسی در سازمانی رفتار اخلاقی داشته باشد، ممکن است در آن سازمان میخ‌هایی باشند که اگر بادکنک اخلاق را پایین بیاوری به آن میخ‌ها می‌خورند و می‌ترکند؛ یعنی سازمان موانعی برای اخلاق دارد. همان‌طور که زمینه‌هایی برای اخلاق دارد. اگر در آن سازمان فرایندها، قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها، روش‌ها، ابزارها و محیط فیزیکی غیراخلاقی باشند، این آقا نمی‌تواند اخلاقی باشد. بنابراین، قدم پنجم باز مهندسی اخلاقی فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای است؛ یعنی باید روی این فرایندها یعنی ارزشیابی‌گزینش و انتصاب مدیر، انتخاب مربی و هدایت بچه‌های پیش‌دانشگاهی، ممیزی اخلاقی کنیم و ببینیم این فرایندها عادلانه هستند و یا با حرمت انسانی می‌سازند یا نه. یادم نمی‌رود دختر من در مدرسه راهنمایی درس می‌خواند. مدرسه‌اش مرا برای سخنرانی دعوت کرد. من عادت دارم به هر سازمانی که می‌روم چشم‌هایم تیز می‌شود و همه‌جا را می‌بینم که یادداشت بردارم. در مدرسه دخترم دیدم که صندوق گذاشته‌اند که بچه‌ها هر چه می‌خواهند مدیرشان بداند می‌نویسند و در آن صندوق می‌اندازند. روی صندوق این گفته معروف مثنوی را نوشته بودند که در داستان موسی و شبان است: «هر چه می‌خواهد دل تنگت بگو». وقتی سخنرانی می‌کردم گفتم که این جمله را می‌خواهم تحلیل کنم. آیا این جمله پیام نمی‌دهد که بچه‌های ما دلشان تنگ

## آدمی که ظرفیت بالایی دارد، تحریک پذیری اش از عوامل محیطی کمتر می شود

بروید. اما این برخورد قانونی یا مواجهه حقوقی هم چند تا نکته دارد:

یک، آنکه برخورد قانونی و حقوقی گام آخر است نه گام اول، دوم شرط لازم است، نه کافی. سوم آن مقرراتی را هم که می خواهیم وضع کنیم باید ممیزی اخلاقی شوند. با مقررات غیر اخلاقی نمی توان اخلاق را حاکم کرد. مثلاً این نقیصه در مجلس شورای اسلامی ما وجود دارد که لوائح و طرحها ممیزی اخلاقی نمی شوند و این کار در کشوری مانند بلغارستان می شود و به متخصص اخلاق مراجعه می کنند و می گویند: «این لایحه را که می خواهیم قانون کنیم اخلاقی است یا نه؟»

آخرین نکته این است که وقتی می خواهید از اخلاق حمایت قانونی یا اعمال قانون کنید، اعمال قانون یک اقدام است و هر اقدامی ده ها روش و شیوه دارد. شیوه اعمال قانون هم باید اخلاقی باشد. من این مثال را همیشه استفاده می کنم. در قرآن آمده است: «لَا تُبْطِلُوا صَدَقَاتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَى.» (بقره/۲۶۴) صدقه یک اقدام است؛ اقدامی خیر و اخلاقی، اما اگر به شیوه منت گذاری باشد باطل می شود. مثلاً می خواهید یک وام قرض الحسنه بدهید. بعد آن قدر طرف را می برید و می آورید که ... خوب این باطل می کند. منت می گذارید که من رفتم کار فلاتی را درست کردم. پس اعمال قانون هم شیوه اخلاقی دارد.

**■ من معمولاً مثالی برای اخلاق حرفه ای می زنم و می خواهم بدانم از نظر شما این مثال درست است یا نه. مثلاً من در یک سازمانی کارمند هستم. این سازمان می آید و چیدمان اتاقها را بازطراحی می کند و می گوید فلاتی شما باید اتاقتان را تحویل بدهید و اتاق کوچک تری بگیرید. در این موقعیت کسی که اخلاق حرفه ای ندارد، قهر می کند و ناراحت می شود یا استعفا می دهد یا، مثلاً من یک جا رئیس پژوهشکده هستم و جای دیگر سردبیر مجله ام، در آنجا برای خودم رئیس هستم و برو بیایی دارم. ولی وقتی اینجا می آیم، یک مسئول دارم و مسئول من به بنده می گوید آقای فلاتی چرا این کار این طور شد یا آن طور نشد؟ اگر من ناراحت شدم و شرایط را درک و فهم نکردم، این یعنی اینکه من هنوز حرفه ای نشده ام و اخلاق حرفه ای را نفهمیده ام. ما در سازمان هایمان کارمندهایی داریم که عضو هیئت علمی یک گروه هستند و تا به آن ها به عنوان مقام مافوق می گوئیم مثلاً «این کار را انجام بده» ناراحت می شوند و می گویند قبول نداریم، ولی بعضی ها هستند که خیلی راحت می پذیرند. آیا مثال هایی که زدم نشان دهنده این هست که فرد اخلاق حرفه ای را فهم کرده است یا نه؟ آیا اساساً این مسئله ها نسبتی با اخلاق حرفه ای دارند؟**

بله. اینها از این جهت اهمیت دارد که مورد مشخصی را وارد بحث می کند و باعث می شود که بحث های قبلی ما - که بیشتر شکل انتزاعی داشتند - کمی عینی تر می شوند. کسی که کار حرفه ای می کند یعنی در کارش حرفه ای است و آدم متخلقی است، ظرفیت بالایی دارد. آدمی که ظرفیت بالا داشته باشد، تحریک پذیری اش از عوامل محیطی کمتر می شود. از درون می جوشد و عکس العمل نشان نمی دهد. آدمی که ظرفیت افزون تری دارد، واکنش هایش مقابل به مثل نمی شود. زود هم داوری نمی کند. به عبارت دیگر، در کارش حلم به خرج می دهد و حلیم می شود. حلیم بودن غیر از این است که من هر چه بگویند بپذیرم و از حقوق خودم صرف نظر کنم. حلیم بودن به معنای داشتن ظرفیت درونی است. انسان حلیم آن قدر بزرگ و وسیع است که عوامل محیطی و بیرونی کمتر بر او تأثیر می کنند. نمونه تاریخی آن قصه حضرت امیر (ع) است؛ آن گونه که مولوی آورده است: حضرت علی (ع) در نبرد با شخصی یا پهلوانی، بر او چیره می شود. این پهلوان آب دهان به صورت حضرت (ع) می اندازد. اگر هر کسی جای ایشان بود، غضبناک می شد و بدتر او را می کشت ولی حضرت بلند می شود و قدم می زند. می پرسند: چرا این گونه کردی؟ می گوید: برای اینکه خشمم فروکش کند و از روی خشم عمل نکنم. واکنش های هیجانی در واقع خود قصه ای است. خداوند حیوانات را که آفرید، ابزاری به آن ها داد به نام واکنش هیجانی. ابزار واکنش هیجانی یا ستیز است یا گریز. یعنی حیوان در مواجهه با مشکلات یا فرار می کند یا با آن ها می جنگد. انتخاب یکی از این دو هم بستگی به سنجش غریزی حیوان از قدرت خودش و قدرت مقابل دارد. این واکنش هیجانی در ما انسان ها هم وجود دارد و به شکل قهر کردن است. پس قهر کردن یک مکانیسم گریز است. پرخاش کردن و زیر آب زنی هم واکنش هیجانی ستیز است. ما انسان ها انواع واکنش های هیجانی ستیزی و گریزی داریم. مثلاً مدیر انتقادی از ما کرده است. حالا ما مدام از ایشان بدگویی می کنیم. این بدگویی ستیز است. خدا ما انسان ها را آفریده، در ما هوشی قرار داده است به نام هوش اخلاقی، هوش شناختی، هوش هیجانی، هوش عاطفی و هوش معنوی، ما باید با مسائل هوشمندانه مواجهه کنیم. از فرد حرفه ای و فرد اخلاقی انتظار می رود که در محیط کارش واکنش هوشمندانه داشته باشد نه واکنش هیجانی. موردهایی که اشاره کردید، همه برمی گردد به اینکه اگر ما در شرایطی که به کاممان نیست قرار بگیریم، تحریک می شویم و واکنش های هیجانی گریز مثل قهر، گوشه گیری یا تحویل نگرفتن از خود نشان می دهیم یا نه. ما مادربزرگی داشتیم که وقتی می خواست واکنش منفی نشان بدهد، چادر به سر می کرد و رویش را حتی از محارم خود می پوشاند. این هم نوعی مکانیسم فرار یا ستیز است. منتها نکته این است که مسئولیت واکنش های هیجانی کارمندان با مدیر است. چون از مدیر انتظار می رود که رشد اخلاقی را به گونه ای تأمین کند که همکاران ما بتوانند از واکنش های هیجانی به واکنش های هوشمندانه رو کنند که هم به نفع خودشان است هم به نفع سازمان. توجه داشته باشیم به اندازه ای که واکنش های هیجانی ایجاد می کنیم، برای خودمان استرس می خریم و به خودمان انواع آسیب های روانی را وارد می کنیم. ■



ابراهیم اصلانی

## مدرسه متفاوت

### نکته‌های پیشنهادی برای تعالی مدرسه

#### اشاره

**نوشته‌ها و پیام‌هایی متناسب با سطح سنی دانش آموزان انتخاب کنید.**

در یک مدرسه ابتدایی برای نماز خواندن سراغ نمازخانه را گرفتیم. اتافی بود به نسبت کوچک، ولی مرتب و تمیز. نکته‌ای که توجهم را بسیار جلب کرد، نوشته‌ها و پیام‌های روی دیوارهای احادیث و نکاتی درباره نماز و موضوعات اخلاقی بر دیوارهای نمازخانه دیده می‌شد. بیرون که آمدم، به مدیر مدرسه هم گفتم که نمازخانه تمیز دارید و جملات زیبایی بر در و دیوار نوشته‌اید، اما یک اشکال وجود دارد. مدیر با تعجب پرسید: چه اشکالی؟ گفتم: آنچه نوشته‌اید برای افرادی در سطح سنی من قابل فهم است و اطمینان دارم که دانش آموزان معنا و مفهوم این جملات را چندان درک نمی‌کنند.

در شماره‌های پیشین درباره هشت نکته در موضوعات گوناگون مدیریتی مطالبی بیان کردیم. در این شماره، چهار نکته دیگر را مورد بحث قرار می‌دهیم؛ نکاتی که بیشتر به در و دیوار مدرسه مربوط است و به‌طور معمول، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. نمی‌خواهیم بگوییم که این موارد عینا و در همه مدارس مصداق دارند بلکه هدف عمده توجه دادن به موضوعاتی است که به دلایلی، شاید فراموش شوند یا چندان به چشم نیایند. امیدواریم خواندن این نکات حساسیت شما را به دیدن و دقیق‌تر دیدن فضای مدرسه برانگیزد و زمینه‌هایی را فراهم آورد که گاهی به گوشه و کنار مدرسه هم سر بزنید.

**کلیدواژه‌ها:** محیط تربیتی، تعالی مدرسه

چند نکتهٔ عجیب در مورد این آگهی‌ها درخورد توجه است:

- تراکت‌ها و نوشته‌هایی که مدت‌ها روی دیوار بوده و به اصطلاح قدیمی و تکراری شده‌اند؛

- پوسترها و تصاویری که مدت‌ها از مناسبتشان گذشته، ولی کسی حوصله نکرده است آن‌ها را بردارد؛

- تراکم موضوعات و پیام‌هایی که انتظار می‌رود به مخاطبان انتقال یابد.

حجم و تراکم آگهی‌ها و پیام‌های موجود بر در و دیوار یک مدرسه نه تنها حسن نیست بلکه از چند جهت، ضعف و ایراد محسوب می‌شود.

یک ایراد بزرگ این رویه به تعدد پیام‌ها باز می‌گردد. طبق اصول ارتباط، کثرت پیام‌ها موجب نادیده گرفتن آن‌ها می‌شود. در واقع، پیام‌های زیاد به شکل پارازیت عمل می‌کنند و در نتیجه هیچ پیامی به درستی درک نمی‌شود. حتی در مورد پیام‌های تربیتی و اخلاقی هم هر چقدر که مهم و ضروری باشند، باید تعادل رعایت شود. یک راهکار مناسب برای جلوگیری از کثرت پیام‌ها، جابه‌جایی و نو کردن آن‌هاست. به جای پیام‌های زیاد هم‌زمان، تنوع در پیام‌ها و در محدوده‌های زمانی مشخص و منظم را در نظر داشته باشید.

از طرفی هم، به جا ماندن پوسترها و تصاویر مناسبی که مدت‌ها از زمان آن‌ها گذشته، نشانهٔ کج‌سلیقگی، بی‌تفاوتی و گاهی تنبلی عوامل مدرسه است. گاهی در یک مدرسه نشانه‌های جشن ایام دههٔ فجر تا ماه‌ها و حتی مراسم سال بعد، بر در و دیوار دیده می‌شود!

در موارد زیادی هم، به جا ماندن آگهی‌ها و پوسترها به مدت چندین ماه به‌طور ناخواسته مزاحم و مخل آرامش روانی عموم است. دانش‌آموزان که می‌بینند عوامل مدرسه حساسیت چندانی دربارهٔ زیبایی محیط ندارند، علاقه و تعهد خود را نسبت به چنین محیطی از دست می‌دهند.

**در پیام‌هایی که بر دیوارهای داخل و خارج مدرسه درج می‌شود، نوآوری و تنوع را رعایت کنید**

وقتی می‌گوییم مدرسه یک محیط تربیتی است، یعنی همه چیز و همه جای آن کارکرد تربیتی دارد. تربیت را نباید فقط در کلاس و معلم و مسائل انضباطی خلاصه کرد، بلکه باید به جزئیات فراوان دیگری توجه داشت. یکی از این جزئیات، فضای دیوارهای داخل و خارج مدرسه است. استفاده از این فضا جای بحث و تأمل زیاد دارد که در اینجا فقط به دو بُعد آن توجه می‌کنیم. نکتهٔ اول، وضعیت

در مدرسه به‌طور معمول، جمله‌ها و پیام‌ها را بزرگ‌ترها انتخاب می‌کنند و مثل خیلی از موارد دیگر، سلیقهٔ آن‌ها تعیین‌کننده است. در این میان، گاهی سطح سنی مخاطب فراموش می‌شود. اگر موضوعی برای من در این سن و سال قابل درک است، دلیلی ندارد که کودکان و نوجوانان هم چنین درکی از آن داشته باشند. نتیجهٔ این جابه‌جایی در تعیین مخاطب، این است که در و دیوار مدرسه با جملات زیبا و پر معنی پُر می‌شود اما مخاطب اصلی - که دانش‌آموزان هستند - نمی‌توانند با این جملات و پیام‌های نهفته در آن‌ها ارتباط برقرار کنند.

یکی از آموزه‌های اساسی نظریهٔ رشد شناختی ژان پیاژه<sup>۱</sup> این است که بین فرایندهای ذهنی کودکان و بزرگسالان تفاوت‌های مهمی وجود دارد. کودکان به راه‌هایی می‌اندیشند که بزرگسالان اینک فراموش کرده‌اند که خود زمانی همان شیوه‌های فکری را داشته‌اند. (سیف، ۱۳۹۱) بنابراین وقتی پیامی برای کودکان می‌نویسیم، نکتهٔ مهم فقط این نیست که ما چگونه فکر می‌کنیم یا از چه چیزی خوشمان می‌آید. مهم‌تر این است که از خود پرسیم: «آیا کودکان متوجه منظور پیام ما می‌شوند؟» پیام‌هایی یا مضامین انتزاعی یا پیچیده، حتی اگر جالب به نظر برسند، برای کودکان جنبهٔ نمایشی خواهد داشت و در عمل، کارکردهای تربیتی مورد نظر حاصل نخواهد شد.

شاید لازم باشد نگاهی به در و دیوار مدرسه بیندازید و ببینید جملات و پیام‌هایی که در همه جا نقش بسته است، صرف‌نظر از اینکه زیبا و نغزند، می‌توانند معنا و مفهوم مورد نظر را به دانش‌آموزان منتقل کنند؟ آیا دانش‌آموزان درک درستی از این پیام‌ها دارند؟

**در و دیوار راهروهای مدرسه را با نوشته‌ها و پیام‌های گوناگون پر نکنید.**

در موقعیت‌های بسیاری که به مدرسه‌های مختلف رفته‌ام، یک نکته برابم آزاردهنده بوده است؛ حجم زیاد اطلاعیه‌ها، تراکت‌ها، پوسترها و نوشته‌های دیگری که بر در و دیوار مدرسه و به‌خصوص راهروها خودنمایی می‌کنند. در مدارس به‌طور معمول، تابلوهایی برای نصب آگهی‌ها پیش‌بینی شده اما گاهی تعداد و تنوع آگهی‌ها به قدری زیاد است که می‌بینی در هر گوشه چیزی چسبانده‌اند و جایی خالی نمانده است! محتوای این آگهی‌ها گوناگون است، از پیام‌های تربیتی و اخلاقی و اطلاع‌رسانی‌های رسمی و غیررسمی، گرفته تا پوستره‌های مناسبی، نمونه کارهای دانش‌آموزان مانند نقاشی‌ها و روزنامه دیواری، عکس‌ها و تصاویر مرتبط و موارد دیگر.



**وقتی پیامی برای کودکان می‌نویسیم، نکتهٔ مهم فقط این نیست که ما چگونه فکر می‌کنیم یا از چه چیزی خوشمان می‌آید. مهم‌تر این است که از خود پرسیم: «آیا کودکان متوجه منظور پیام ما می‌شوند؟»**



کلیشه‌ای و نامناسب فعلی در استفاده از دیوارهای داخل و خارج مدرسه است. در مدارس، هم جمله‌ها و پیام‌ها و هم تصاویر و نقاشی‌هایی که بر دیوارها درج می‌شوند، روندی یک‌نواخت پیدا کرده‌اند و حداقل تنوع و نوآوری در آن‌ها مشاهده می‌شود. دلایل عمده این وضعیت را در چند نکته می‌توان جست‌وجو کرد: ضعف نگرش تربیتی و هنری یا کج‌سلیقگی و ساده‌انگاری عوامل مدرسه، سپردن طراحی دیوارها به افراد ناوارد، انجام دادن کار با حداقل هزینه، تقلید مدارس از یکدیگر و امثال آن. در بسیاری از مدارس، نوشته‌ها و تصاویری که بر در و دیوار می‌توان دید رونوشتی از یکدیگر و تکراری هستند. گاهی حتی با وجود هزینه‌های صرف شده برای زیباسازی فضا، نتیجه کار ناشیانه و بدون ویژگی‌های جذاب برای مخاطب است.

ثابت بودن نوشته‌ها و تصاویر نیز موجب تکراری شدن موضوعات و کاهش جاذبه‌های بصری و شناختی برای دانش‌آموزان می‌شود. وقتی دانش‌آموزی طی ماه‌ها و حتی سال‌ها از مقابل نوشته‌ها و تصاویری عبور می‌کند که شکل ثابت و یک‌نواختی دارند، به دیدن آن‌ها عادت می‌کند و به پیامشان چندان اهمیتی نمی‌دهد.

نکته دوم در این بحث، تغییر نگرش به موضوع و اهمیت دادن به کارکردهای تربیتی دیوارها و سایر فضاهای مدرسه است. در طراحی دیوارهای داخل و خارج مدرسه و نوشتن جملات و پیام‌ها یا درج تصاویر روی آن‌ها خوب است اصولی رعایت شود؛ از جمله:

توجه به ویژگی‌های سطح سنی دانش‌آموزان  
- توجه جدی به نکات زیبایی شناختی و مشورت گرفتن از افراد متخصص و صاحب‌نظران هنری  
- صرف وقت و حوصله برای انتخاب موضوعات مناسب نوشتاری یا تصویری  
- یافتن جملات و پیام‌های جدید، متفاوت و جذاب  
- توجه بیشتر به محتوا و استفاده از طرح‌های ساده و زیبا  
- رعایت تنوع در طرح‌ها، و تغییر پیام‌های نوشتاری یا تصویری در فاصله‌های زمانی مشخص.

گاهی به گوشه و کنار مدرسه سر بزنید و وضعیت‌های نامناسب احتمالی را شناسایی کنید.

مدیریت در کنار فوت‌وفن، ظرافتی هم دارد که شاید همه مدیران به آن توجه نکنند. یکی از ظرافتی که بر اساس آن می‌توان حساسیت و نکته‌سنجی مدیر را ارزیابی کرد، وضعیت محیط، فضاهای در معرض دید و همچنین گوشه و کنار پنهان است. من عادت دارم در هر اداره و سازمانی به دور و بر و وضعیت

گاهی به گوشه و کنار مدرسه سر بزنید و وضعیت‌های نامناسب احتمالی را شناسایی کنید.

مدیریت در کنار فوت‌وفن، ظرافتی هم دارد که شاید همه مدیران به آن توجه نکنند. یکی از ظرافتی که بر اساس آن می‌توان حساسیت و نکته‌سنجی مدیر را ارزیابی کرد، وضعیت محیط، فضاهای در معرض دید و همچنین گوشه و کنار پنهان است. من عادت دارم در هر اداره و سازمانی به دور و بر و وضعیت



**به عنوان مدیر، گاهی برای خود فرصتی فراهم سازید و به گوشه و کنار مدرسه سری بزنید و شرایط محیط را بررسی کنید**

در واقع، نشانه‌ای از کج‌سلیقگی و سوء تدبیر است. به عنوان مدیر، گاهی برای خود فرصتی فراهم سازید و به گوشه و کنار مدرسه سری بزنید و شرایط محیط را بررسی کنید. به مکان‌هایی بروید که در شرایط عادی راهتان به آنجا نمی‌خورد؛ به فضاهای عمومی سرک بکشید و ببینید بهداشت و نظافت مناسبی دارند یا نه؛ ببینید وسایل تعمیراتی و اسقاطی را کجا تلبار کرده‌اید و چه تدابیر جایگزین دیگری برای این معضل وجود دارد، و خلاصه اینکه وضعیت عمومی محیط مدرسه تا چه اندازه مناسب و مطلوب است و از دید عموم چقدر خوشایند تلقی می‌شود.

#### پی‌نوشت

1. Jean piaget

#### منبع

۱. سیف، علی‌اکبر (۱۳۹۱). روان‌شناسی پرورشی نوین. تهران: دوران

# فرهنگ ور رهبری آموزشی

نویسنده: دکتر اچ سوفیان\*  
تلخیص و ترجمه: دکتر حیدر تورانی  
سارا نقدلو



## چکیده

ادبیات گسترده ثابت می‌کند که رهبری و فرهنگ در همه سازمان‌ها به هم ارتباط دارند. رهبری آموزشی، به عنوان مهم‌ترین نوع رهبری، به فرهنگ حرفه‌ای در مدرسه‌ها بسیار مربوط می‌شود. اصلی‌ترین دلیل آن به رهبری آموزشی برمی‌گردد؛ چرا که رهبری آموزشی، هسته اصلی هدایت و تعمیق آموزش و یادگیری در کلاس‌های درس است و عناصر اصلی فرهنگ مدرسه را تشکیل می‌دهد.

هدف این مطالعه آزمایش و تحلیل رابطه بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدارس متوسطه با عملکرد اجرایی قوی و ضعیف بود. نتایج این بررسی نشان داده است که فرهنگ و رهبری آموزشی در مدارس با عملکرد اجرایی قوی تفاوت بسیار زیادی با مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف دارند. در مدارس با عملکرد اجرایی قوی، برقراری ارتباط مثبت مدیران مدرسه با دانش‌آموزان، کارکنان و والدین فرهنگ مدرسه را می‌ساخت و شرایط یادگیری معلمان متعهد و کوشا و ارزش‌های تخصصی و اشتراک و تساوی اختیارات آنان را فراهم می‌کرد. درک چشم‌انداز و مأموریت مدرسه از سوی معلمان و کارکنان و نیز برقراری رفتارهای مثبت با دانش‌آموزان و والدین ایشان مهم‌ترین ویژگی‌ای بود که دو نوع مدرسه را از لحاظ رهبری آموزشی متفاوت می‌کرد. همچنین در مورد فرهنگ، همکاری و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه، به‌طور قابل توجهی به رهبری آموزشی مرتبط می‌شد.

یافته مهم این مطالعه، انتخاب مناسب مدیران مدرسه است که باید با توجه به مهارت‌های انسانی آنان صورت گیرد و جلسات آموزشی و گردهمایی‌هایی علمی و کاربردی برای مدیران جدید و آینده در جهت مهارت‌های انسانی تدارک شود. برای اینکه مدرسه‌ای با عملکرد اجرایی قوی داشته باشیم، مدیر مدرسه باید چشم‌انداز و مأموریت روشن را در مدرسه تبیین کند، برای کارکنان، اهداف حرفه‌ای در نظر بگیرد و یک راه ارتباطی دوطرفه با معلمان ایجاد کند. همچنین مدیران مدارس با عملکرد اجرایی قوی که انتظارات بالایی از معلمان و دانش‌آموزانشان دارند، فرهنگ مدرسه‌ای مثبت و فضای یادگیری فعال را می‌سازند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری آموزشی، فرهنگ مدرسه، مدارس با عملکرد اجرایی قوی، خصوصیات رهبری مدرسه پربازده

## فرهنگ مدرسه و رهبری آموزشی

مدارس مؤسسه‌های آموزشی هستند که به‌منظور تعلیم دادن کودکان و جوانان با دانش، مهارت‌ها، سنت‌های فرهنگی و ارزش‌ها در جهت توانا ساختن آنان به منظور عملکرد بهتر در جامعه و نیز ادامه ساختن جامعه از نسلی به نسل دیگر ایجاد شده‌اند. مدارس باید به نسبت برنامه تحصیلی و روند آموزشی خود، با



گذشت زمان و به‌طور پیوسته همراه با پیشرفت علم و وضعیت زندگی مردم تغییر کنند. در محیط مدرسه، جدا از اخلاقیات، ارزش‌ها و باورهای رهبران مدرسه، معلمان و دانش‌آموزان، فرهنگ مدرسه را بنا می‌کنند. از بین عوامل متعدد، نگرش و استعداد رهبران مدرسه، تشکیل‌دهنده مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل تشکیل‌دهنده فرهنگ مدرسه است. از این روی، رهبری آموزشی - بین انواع دیگر رهبری - به فرهنگ مدرسه و اثربخشی آن بسیار مرتبط و نزدیک است (مک ایوان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲) لازمه یک رهبر آموزشی، مؤثر بودن، توانایی ترویج و ارائه صفات حرفه‌ای و فرهنگ سالم است. خصوصیات شخصی و حرفه‌ای یک مدیر مزیتی قوی برای سنجیدن نقش رهبری آموزشی او خواهد بود.

کیتک و سافیر<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) ثابت کردند که نقش رهبر آموزشی در توسعه فرهنگ مدرسه، و گسترش آگاهی از قوانین فرهنگی در تعاملات روزانه، تصمیمات و برنامه‌های مناسب به دانش‌آموزان و معلمان است. بدین‌گونه، مسیر جای‌گیری اتفاق‌ها شکل می‌گیرد. لیت‌وود<sup>۳</sup> و هالینگر<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) اشاره کردند که فرهنگ مدرسه نگرش و رفتار کارکنان و دانش‌آموزان نسبت به آموزش و یادگیری را شکل می‌دهد.

کاولانگ و دلر<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) معتقدند که فرهنگ مدرسه حاوی هشت حوزه است که با نام‌های ارزش‌های حرفه‌ای، معلمان به عنوان یادگیرندگان مادام‌العمر، اشتراک و تساوی اختیارات، توانمندسازی دوطرفه، همکاری، بصیرت به اشتراک گذاشته شده، و رهبری تحولی و برنامه‌ریز در سطح مدرسه مشخص می‌شوند. تصور است آن‌ها بیشتر بر نقش و عملکرد دبیران و تعهد آن‌ها در دایر کردن جلسات مدرسه‌ها متمرکز شده؛ به‌طوری که دبیران تعیین‌کننده اصلی چگونگی فرهنگ مدرسه هستند.

درسال ۲۰۰۲، مک‌ایوان هفت‌گام را برای داشتن رهبری مؤثر بر پایه تحقیقات و تجربه‌های شخصی خود به عنوان یک مدیر پرزاده مطرح می‌کند. هفت‌گام مطرح شده عبارت‌اند از:

- اهداف آموزشی مشخص بنا کنید.
- کارکنان خود را حمایت کنید.
- فرهنگ مدرسه‌ای و جوی که منجر به یادگیری شود را بسازید.

● بین بینش و هدف مدرسه ارتباط برقرار کنید.

● انتظارات بالایی را بنا کنید.

● معلم را به مثابه رهبر معرفی کنید.

● در دانش‌آموزان، کارکنان و والدین نگرش مثبت ایجاد کنید. با توجه به نظر میچل و کستل<sup>۶</sup> (۲۰۰۵)، مفهوم مدیر به مثابه رهبر آموزشی در طول دهه ۱۹۷۰ در ایالات متحده مطرح شد. این مفهوم برای بقیه کشورهای همواره بر این باور بودند که مدیر مدرسه باید دبیری باتجربه و بسیار عالی‌رتبه باشد و بتواند به صورت حرفه‌ای معلمان تازه وارد را راهنمایی کند، جدید نبود. مدیر مدرسه راهنمایی بود که سازمان مدرسه را با استفاده از الگوی رهبری آموزشی شکل می‌داد، هالینگر (۲۰۰۳) الگوی رهبری آموزشی را در دهه ۱۹۸۰ به عنوان رهبری هدایتی و آگاه در برنامه‌دستی و نظارت و راهنمایی شناسایی کرد. به این ترتیب، روش بالا- پایین در رهبری که عمدتاً بر نقش مدیر مدرسه در

زمینه هماهنگی، بازرسی، نظارت و توسعه برنامه و آموزش در مدرسه تمرکز می‌کند، آشکار شد. (هالینگر، ص ۳۳۱).

هالینگر (۲۰۰۳) مشخصه‌های متفاوت رهبری آموزشی را با هم ترکیب کرد. او معتقد بود که تخصص در مدیریت و شخصیت مدیر هر دو باید به عنوان هدف جهت‌گیری شوند و بر نتایج پیشرفت دانش‌آموز متمرکز گردند.

همچنین مدیر موظف به کمک به پیشرفت تدریس و یادگیری بر پایه برنامه درسی و آموزشی است. هالینگر می‌گوید مدیرانی که مسئولیت رهبری را با دیگران تقسیم می‌کنند به نسبت مدیرانی که در چالش‌ها و پیچیدگی‌های رهبری به تنهایی تلاش می‌کنند، کمتر در معرض فرسودگی شغلی قرار می‌گیرند.

هوی و میسکل<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) معتقدند که رهبری آموزشی نه از الگوهای احتمالی پیچیده رهبری بلکه از یک تصور قهرمانانه ساده نشئت گرفته شده است. بدیهی است که در این دوره از مسئولیت، وظایف مدیر در نمایش دادن گفتمان رهبری آموزشی، به مدیریت آموزشی برای پیشرفت مدرسه حیاتی است. از این روی، این مطالعه با هدف شناسایی مؤلفه‌های برجسته تفاوت میان مدارس با عملکرد اجرایی قوی و عملکرد اجرایی ضعیف بر حسب فرهنگ مدرسه و رهبری آموزشی و شناخت میزان ارتباط قوی بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه و با توجه به نوع مدرسه و با استفاده از روش زیر انجام شده است.

معیار مدارس با عملکرد اجرایی قوی شاخص‌های زیر است:

- مدیران مدارس با عنوان «مدیر ممتاز» تشویق می‌شدند.
- مدارس از نظر والدین، در گروه «مدارس با عملکرد اجرایی قوی» قرار گرفته بودند.
- درصد بالایی از دانش‌آموزان نمرات بالایی در آزمون‌های ملی در سطح راهنمایی و متوسطه کسب کرده بودند.
- مدرسه‌ها جایزه‌های زیادی در ورزش و فعالیت‌های فوق‌العاده در سطح ناحیه و ایالت کسب کرده بودند.
- از طرف دیگر، مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف هیچ‌کدام از این خصوصیات را شامل نمی‌شدند.

### تجزیه و تحلیل داده‌های مطالعه

جدول یک، امتیازات میانگین و ارزش‌های t-test (مقدار t) را برای مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف و مدارس با عملکرد اجرایی قوی را نشان می‌دهد.

پاسخ‌ها در جدول یک نشان‌دهنده این است که ارزش امتیاز میانگین برای مدارس با عملکرد اجرایی قوی همواره بیشتر از مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف در هر هفت حوزه رهبری آموزشی است. ارزش‌های t-test یا مقدار t مشخص می‌کنند که تفاوت‌ها در هر هفت حوزه قابل توجه است. بیشترین تفاوت قابل توجه بین دو نوع مدرسه، متعلق به حوزه چهار بود (ارزش t-test برابر با ۱۲/۹۱۷). برای مثال، رهبری آموزشی که بینش و مأموریت را به هم ارتباط می‌داد.

دیگر تفاوت قابل توجه بین حیطه هفت و سه بود؛ برای مثال به ترتیب، رهبران آموزشی که نگرش مثبت با دانش‌آموزان، کارکنان و والدین برقرار می‌کردند و رهبرانی که فرهنگ مدرسه

جدول ۱: تفاوت‌های میانگین بین مدارس با عملکرد اجرایی قوی (HP) و مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف (LP) در هفت حیطه حوزه رهبری آموزشی

حیطه‌های رهبری آموزشی	میانگین عملکرد اجرایی قوی	میانگین عملکرد اجرایی ضعیف	مقدار t	سطح معنی‌داری (دو دامنه)
حیطه اول: تعیین هدف‌های آموزشی روشن برای معلمان	۲/۷۴۵۱	۳/۶۸۹۷	۷/۷۹۶	۰
حیطه دوم: کمک و پشتیبانی معلمان در انجام وظایفشان	۲/۳۷۹۱	۳/۵۶۹	۹/۱۱۱	۰
حیطه سوم: خلق فرهنگ مدرسه‌ای و جو ارتباطی برای یادگیری	۲/۷۷۱۲	۳/۹۴۲۵	۹/۳۱۱	۰
حیطه چهارم: درک کارکنان از مأموریت و چشم‌انداز	۲/۵۷۵۲	۳/۹۶۵۵	۱۲/۹۶۷	۰
حیطه پنجم: تبیین انتظارات از کارکنان	۲/۱۴۲۹	۳/۰۳۹۴	۷/۹۳۷	۰
حیطه ششم: معرفی معلم به مثابه رهبر	۲/۷۶۹۶	۳/۷۶۷۲	۷/۹۵۹	۰
حیطه هفتم: ایجاد نگرش مثبت در دانش‌آموزان کارکنان و والدین	۲/۹۷۷۶	۴/۰۶۹	۱۰/۰۵۲	۰

نکته: سطح قابل توجه =  $p < 0.05$  یا  $p > 0.05$

اصلاً به هم مرتبط نیستند. جدول چهار، نشان‌دهنده ارزش‌های ضریب هم‌بستگی اسپیرمن می‌باشد که نمایش‌دهنده رابطه بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه در مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف است.

قابل توجه‌ترین تفاوت بین دو نوع مدرسه برای حیطه ۵ بود؛ یعنی همکاری. دیگر تفاوت‌های قابل توجه مطلق به حیطه یک و هشت بودند؛ یعنی، به ترتیب فرهنگ مدرسه و ارزش‌های حرفه‌ای تأکید شده است.

نتایج جدول ۴ عموماً بیانگر رابطه‌ای ضعیف یا خیلی ضعیف بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه در مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف است. به جز چند حوزه، مانند توانمندسازی دوطرفه و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه در زمینه فرهنگ مدرسه، بیشتر حوزه‌های رهبری آموزشی به مقدار کمی با حوزه‌های فرهنگ مدرسه در ارتباط‌اند. برای مثال:

• رهبری آموزشی که دارای اهداف آموزشی مشخص است، به‌طور مشخصی با حوزه فرهنگ برنامه‌ریزی در سطح مدرسه مرتبط است.

• رهبری آموزشی که به‌طور مداوم کارکنان را حمایت می‌کند، به‌طور قابل ملاحظه‌ای به حوزه فرهنگ همکاری مرتبط می‌باشد. رهبری آموزشی که انتظارات بالایی را به‌وجود آورده است، به‌طور قابل ملاحظه‌ای با حوزه فرهنگ همکاری مرتبط است.

جدول شماره ۵ بیانگر ارزش‌های ضریب هم‌بستگی اسپیرمن است، که رابطه بین حوزه‌های رهبری آموزشی با حوزه‌های فرهنگ مدرسه در مدارس با عملکرد اجرایی قوی را نمایش می‌دهد.

بر پایه نتایج این جدول، عموماً، رابطه بسیار کمی بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه حتی در مدارس با عملکرد اجرایی قوی موجود بود. به جز تعداد کمی، بیشتر حیطه‌ها با یکدیگر در ارتباط نبودند. برای مثال، بین موارد زیر ارتباط قابل توجه ولی ضعیف وجود دارد:

• رهبری آموزشی که اهداف آموزشی مشخصی را بنا می‌کند به همراه حیطه‌های فرهنگ مدرسه، که بینش مشترک، معلمان به عنوان یادگیرنده‌ها و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه را تقویت می‌کند.

• رهبری آموزشی که فرهنگ مدرسه و جو را مناسب یادگیری می‌کند، به همراه حیطه‌های فرهنگ مدرسه که ارزش‌های حرفه‌ای، توانمندسازی متقابل و رهبری تحولی را ترویج می‌دهند. رهبری آموزشی که دبیران را به وسیله حیطه‌های فرهنگ مدرسه که مروج اشتراک و تساوی اختیارات، بینش مشترک، برنامه‌ریزی در سطح مدرسه و رهبری تحول است، پرورش می‌دهد.

□ □ □

بدیهی است که مدارس با عملکرد اجرایی قوی‌تر در بسیاری از جنبه‌ها بسیار بهتر از مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف‌اند. این موضوع با در نظر گرفتن حیطه‌های رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه، کاملاً عادی است. مسئله اینجاست که مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف را چه‌طور باید تحریک یا مجبور کنیم که با مدارس

را می‌ساختند و جوی منجر به یادگیری به‌وجود می‌آوردند. بعدی، جدول ۲ تفاوت‌های بین ارزش‌های امتیاز میانگین و ارزش‌های  $t$ -test با مقدار  $t$  بین مدارس با عملکرد اجرایی قوی و مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف از لحاظ فرهنگ مدرسه را نشان می‌دهد. تفاوت‌ها فقط برای شش حیطه، قابل توجه بود ولی تفاوت‌ها برای دو حوزه، یعنی حوزه‌های اشتراک و تساوی اختیارات و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه قابل توجه نبود. قابل توجه‌ترین تفاوت بین دو نوع مدرسه برای حیطه ۵ بود؛ یعنی همکاری. دیگر تفاوت‌های قابل توجه مطلق به حیطه یک و هشت بودند؛ یعنی، به ترتیب فرهنگ مدرسه و ارزش‌های حرفه‌ای تأکید شده و رهبری آموزشی.

پاسخ‌ها بیانگر این هستند که هر دو نوع مدرسه (مدارس با عملکرد اجرایی قوی و ضعیف) در حوزه فرهنگ مدرسه و اشتراک و تساوی اختیارات مؤکد و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه مشابه بودند. معلمان هر دو نوع مدرسه (مدارس با عملکرد اجرایی قوی و عملکرد اجرایی ضعیف) روحیه اشتراک و تساوی اختیارات را حمایت کردند و به‌طور مشابه در برنامه‌ریزی جلسات مدرسه شرکت می‌کردند.

جدول ۳ نشان‌دهنده ارزش‌های ضریب هم‌بستگی اسپیرمن است که رابطه بین حوزه‌های رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه را نشان می‌دهد.

به منظور آزمایش رابطه کلی رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه اطلاعات هر دو مدرسه جمع‌آوری شد.

نتایج بیانگر این است که هفت حیطه رهبری آموزشی به‌طور قابل توجهی به شش حیطه فرهنگ مدرسه‌ای مرتبط می‌باشند ولی دو حوزه دیگر با عنوان‌های اشتراک و تساوی اختیارات و توانمندسازی دوطرفه به مقدار بسیار کمی به هم مرتبط‌اند و یا

جدول ۲: تفاوت‌های میانگین بین مدارس با عملکرد اجرایی قوی و

عملکرد اجرایی ضعیف از لحاظ هشت حوزه فرهنگ مدرسه

حیطه‌های فرهنگی مدرسه	میانگین عملکرد اجرایی قوی	میانگین عملکرد اجرایی ضعیف	مقدار t	سطح معنی‌داری (دو دامنه)
حیطه ۱: ارزش‌های حرفه‌ای	۴/۰۳۲۳	۳/۵۵۱۵	۵/۳۸۱	۰/۰۰۰*
حیطه ۲: معلم به عنوان یادگیرنده	۴/۰۱۹۴	۳/۷۹۴۳	۳/۳۶	۰/۰۰۱*
حیطه ۳: اشتراک و تساوای اختیارات	۴/۲۰۶۹	۴/۰۹۰۷	۱/۳۰۸	۰/۱۹۴
حیطه ۴: توانمندسازی متقابل	۳/۶۷۸۹	۳/۴۹۷۵	۲/۲۳۵	۰/۰۲۸*
حیطه ۵: همکاری	۳/۸۰۶	۲/۹۵۱	۷/۴۶	۰/۰۰۰*
حیطه ۶: بصیرت مشترک	۳/۵۵۱۷	۳/۳۹۴۶	۱/۹۴۶	۰/۰۵۴
حیطه ۷: برنامه‌ریزی در سطح مدرسه	۳/۶۰۵۶	۳/۲۵	۳/۲۳۲	۰/۰۰۳*
حیطه ۸: رهبری آموزشی	۳/۵۴۷۴	۳/۱۷۸۹	۵/۱۶۸	۰/۰۰۰*

که توانایی توضیح این پدیده را دارد، نظریه بازتولید اجتماعی است. مردم از فرهنگ طبقات اجتماعی بالا همیشه صاحب دژهای خود و مردم از فرهنگ طبقات اجتماعی پایین همیشه صاحب کلیه‌های خود هستند. برای مثال در مالزی، سابقه و اخلاق نقش اصلی را در مشخص کردن بازده مدرسه دارد. مدارس علوم، آموزش‌شده‌ها، مدارس تبلیغی، مدارس شبانه‌روزی نخبگان، با توجه به دانش آموزان زیاد، امکانات بهتر، دارا بودن دبیران بهتر و باتجربه‌تر و حمایت فراوان از فارغ‌التحصیلان، در گروه مدارس با عملکرد اجرایی قوی هستند. از طرف دیگر، مدارس جای‌گرفته در مناطق روستایی و دور دست معمولاً سرمایه و امکانات کمی دارند و همچنین دارای شاگردانی از خانواده‌های کم‌درآمد هستند و به این دلایل دارای عملکرد اجرایی ضعیف می‌باشند. مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف معمولاً در مناطق نامساعد و محروم واقع‌اند.

دیگر یافته این مطالعه این بود که، با جمع کردن اطلاعات برای هر دو نوع مدرسه (با عملکرد اجرایی قوی و ضعیف) امکان کمی برای متعادل کردن رابطه بین بسیاری از حیطه‌های رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه وجود دارد، اگر داده‌ها برای دو نوع مدرسه جدا از هم بودند فقط تعداد کمی از حیطه‌ها به هم مرتبط می‌شدند. در هر صورت، محققان باید هنگام بحث درباره رابطه نزدیک بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه دقت لازم را به عمل بیاورند.

به علاوه، در یک تحلیل عمیق، مدارس با عملکرد اجرایی قوی و ضعیف از نظر فرهنگی، در دو جنبه اشتراک و تساوای اختیارات و بینش مشترک شباهت دارند. اشتراک و تساوای اختیارات

با عملکرد اجرایی قوی به تعادل برسند. هیچ‌گونه شواهدی دال بر اعمال زور و فشار در مسیر هدف، رهبری تحولی و یا توسعه سازمانی موجود نیست.

با توجه به الگوی مشخص جهانی، مدارس با عملکرد اجرایی قوی همواره عملکرد خوبی خواهند داشت و مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف همواره عملکرد ضعیفی خواهند داشت. فقط در برخی موارد نادر، مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف به عملکرد اجرایی قوی دست پیدا می‌کنند. احتمالاً مناسب‌ترین نظریه‌ای

جدول ۳: رابطه بین حوزه‌های رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه

حیطه‌های رهبری آموزشی		حیطه							
		بناباناهدان اهداف آموزشی مشخص	حمایت کردن از کارکنان	به‌وجود آوردن فرهنگ مدرسه و جو مدرسه منجر به یادگیری	ارتباط دادن بصیرت و مأموریت مدرسه	تدوین انتظارات بالا	معرفی معلم به مثابه رهبر	برقراری بینش مثبت با دانش‌آموزان، کارکنان و والدین	
حیطه‌های فرهنگ مدرسه	ارزش‌های حرفه‌ای	Sr sig. level	۰/۲۹* ۰/۰۰۲	۰/۲۸* ۰	۰/۳۷* ۰	۰/۳۶* ۰	۰/۳۹* ۰	۰/۴۶* ۰	
	دبیران به‌عنوان یادگیرنده‌ها	Sr sig. level	۰/۲۸* ۰/۰۰۳	۰/۲۲* ۰/۰۲۱	۰/۳۱* ۰/۰۰۱	۰/۲۷* ۰/۰۰۵	۰/۲۱* ۰/۰۲۸	۰/۲۸* ۰/۰۰۲	
	اشتراک و تساوای اختیارات	Sr sig. level	۰/۱۸ ۰/۰۶	-۰/۰۵ ۰/۵۸	۰/۲۹* ۰/۰۰۲	۰/۰۶ ۰/۵۳	۰/۰۱ ۰/۹۱	۰/۲۹* ۰/۰۰۲	۰/۰۲۲ ۰/۸۱۷
	توانمندسازی متقابل	Sr sig. level	۰/۱۳ ۰/۱۹	۰/۰۶ ۰/۵۵	۰/۳۰* ۰/۰۰۲	۰/۱۱ ۰/۲۶	۰/۰۷ ۰/۴۹	۰/۱۳ ۰/۱۸	۰/۰۹* ۰/۳۵
	همکاری	Sr sig. level	۰/۲۶* ۰/۰۰۶	۰/۵۳* ۰	۰/۲۳* ۰/۰۱۶	۰/۵۶* ۰	۰/۵۲* ۰	۰/۲۹* ۰/۰۰۲	۰/۶۱* ۰
	بصیرت مشترک	Sr sig. level	۰/۲۴۷* ۰/۰۱	۰/۲۰۳* ۰/۰۳۴	۰/۲۴۶* ۰/۰۱	۰/۱۴۴ ۰/۱۳۶	۰/۱۹۱* ۰/۰۴۶	۰/۳۱۰* ۰/۰۰۱	۰/۲۱۱* ۰/۰۲۸
	برنامه‌ریزی در سطح مدرسه	Sr sig. level	۰/۵۰* ۰	۰/۲۸* ۰/۰۰۳	۰/۵۰* ۰	۰/۲۵* ۰/۰۰۹	۰/۲۵* ۰/۰۱	۰/۴۶* ۰	۰/۲۹* ۰/۰۰۲
	رهبری تحولی	Sr sig. level	۰/۳۰* ۰/۰۰۱	۰/۴۴* ۰	۰/۳۸* ۰	۰/۴۳* ۰	۰/۳۵* ۰	۰/۴۰* ۰	۰/۴۴* ۰

جدول ۴: رابطه بین حوزه‌های رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه در مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف

حیطه‌های رهبری آموزشی								
حیطه								
G	F	E	D	C	B	A	Sr	H
-.۱۳۳*	-.۰۰۹	.۰۲۷	-.۰۰۳	-.۰۱۲۳	-.۰۲۴	-.۰۳۰	Sr	H
-.۰۰۲	-.۰۵۲	-.۰۰۵	-.۰۸۱	-.۰۳۹	-.۰۰۹	-.۰۸۲	sig. level	
-.۰۱۴۸	-.۰۱۵۳	.۰۰۶	-.۰۰۲۷	-.۰۰۵	-.۰۶۶	-.۰۱۷۱	Sr	I
-.۰۳۰۱	-.۰۲۸۵	-.۰۶۷۸	-.۰۸۵۲	-.۰۷۳	-.۰۶۴۸	-.۰۲۲۹	sig. level	
-.۰۱۹۹	-.۰۱۸۷	-.۰۲۰۱	-.۰۱۷۲	-.۰۳۷۱*	-.۰۲۷	-.۰۹۵	Sr	J
-.۰۱۶	-.۰۱۹	-.۰۱۵۶	-.۰۲۲۸	-.۰۰۷	-.۰۵۵	-.۰۵۰۷	sig. level	
-.۰۱۳۷	-.۰۰۷۶	-.۰۱۰۹	-.۰۲۴۱	-.۰۰۹۸	-.۰۱۵۱	-.۰۰۶۲	Sr	K
-.۰۳۳۷	-.۰۵۹۸	-.۰۴۴۷	-.۰۰۸۹	-.۰۴۹۲	-.۰۲۹	-.۰۶۲۳	sig. level	
-.۰۵۰۶*	-.۰۱۵۹	-.۰۴۰۹	-.۰۲۲۹	-.۰۳۹۷	-.۰۳۹۵*	-.۰۱۶۵	Sr	L
.	-.۰۲۶۴	-.۰۰۰۳	-.۰۱۰۶	-.۰۰۰۴	-.۰۰۰۴	-.۰۲۴۷	sig. level	
-.۰۱۷	-.۰۱۰۸	-.۰۱۶۲	-.۰۰۸۸	-.۰۲۵۵	-.۰۱۰۱	-.۰۰۷۷	Sr	M
-.۰۲۳۳	-.۰۴۵	-.۰۲۵۷	-.۰۵۳۸	-.۰۰۷۱	-.۰۴۸	-.۰۵۹۲	sig. level	
-.۰۰۱۷	-.۰۲۵	-.۰۰۳۴	-.۰۰۹۱	-.۰۳۹۵*	-.۰۰۹۹	-.۰۳۲۹	Sr	N
-.۰۹۰۶	-.۰۰۷۷	-.۰۸۱۲	-.۰۵۲۷	-.۰۰۰۴	-.۰۴۹	-.۰۰۱۵	sig. level	
-.۰۲۴	-.۰۱۹	-.۰۱۹	-.۰۰۹۵	-.۰۰۳۷	-.۰۲۸۷	-.۰۰۴۱	Sr	O
-.۰۰۹	-.۰۸۹۷	-.۰۱۸۱	-.۰۵۰۵	-.۰۷۹۸	-.۰۰۴۱	-.۰۷۷۶	sig. level	

علائم و اختصارات جدول ۴ مانند جدول ۳ است.

جدول شماره ۵

حیطه‌های رهبری آموزشی								
حیطه								
G	F	E	D	C	B	A	Sr	H
-.۰۱۱۹	-.۰۱۴۹	-.۰۰۳۹	-.۰۰۴۳	-.۰۳۲۰*	-.۰۰۱۳	-.۰۰۹۸	Sr	H
-.۰۳۷۴	-.۰۲۶۶	-.۰۷۶۹	-.۰۷۴۹	-.۰۰۱۴	-.۰۹۲۳	-.۰۴۶۶	sig. level	
-.۰۰۶۹	-.۰۳۵۳*	-.۰۰۰۱	-.۰۱۵۱	-.۰۲۹۶*	-.۰۰۱۸	-.۰۳۵۱*	Sr	I
-.۰۰۰۹	-.۰۰۰۷	-.۰۹۹۵	-.۰۲۵۹	-.۰۰۲۴	-.۰۸۹۶	-.۰۰۰۷	sig. level	
-.۰۰۸۶	-.۰۳۷۸*	-.۰۰۸۳	-.۰۱۲۷	-.۰۱۷۵	-.۰۰۰۵	-.۰۱۶۸	Sr	J
-.۰۵۱۹	-.۰۰۰۳	-.۰۵۳۵	-.۰۳۴۴	-.۰۱۸۹	-.۰۷۰۹	-.۰۲۰۷	sig. level	
-.۰۰۰۷	-.۰۰۹۵	-.۰۰۴۲	-.۰۱۲۹	-.۰۳۱۶*	-.۰۰۶۴	-.۰۰۷۵	Sr	K
-.۰۹۵۶	-.۰۴۷۸	-.۰۷۵۳	-.۰۳۳۶	-.۰۰۱۶	-.۰۶۳۴	-.۰۵۷۸	sig. level	
-.۰۰۹۶	-.۰۰۶۲	-.۰۱۱۲	-.۰۰۰۷	-.۰۰۰۹	-.۰۱۵۳	-.۰۱۴۴	Sr	L
-.۰۴۷۵	-.۰۶۴۵	-.۰۴۰۱	-.۰۶۰۲	-.۰۵۰۴	-.۰۲۵۱	-.۰۲۸۱	sig. level	
-.۰۰۰۳	-.۰۳۹۳*	-.۰۰۶۸	-.۰۱۲۲	-.۰۱۴۹	-.۰۰۰۶	-.۰۳۵۱*	Sr	M
-.۰۴۴	-.۰۰۰۲	-.۰۶۱۲	-.۰۳۲۲	-.۰۲۶۳	-.۰۴۲۷	-.۰۰۰۷	sig. level	
-.۰۲۵۱	-.۰۶۶۹*	-.۰۱۵۷	-.۰۱۶۱	-.۰۴۷۷*	-.۰۲۹۰*	-.۰۴۹۹*	Sr	N
-.۰۰۵۷	.	-.۰۲۴	-.۰۲۲۷	.	-.۰۰۲۷	.	sig. level	
-.۰۱	-.۰۳۵۳*	-.۰۰۰۲۶	-.۰۲۲۲	-.۰۲۹۳*	-.۰۱	-.۰۰۵۵	Sr	O
-.۰۴۵۴	-.۰۰۰۷	-.۰۸۴۸	-.۰۰۹۴	-.۰۰۲۶	-.۰۴۵۵	-.۰۶۸۱	sig. level	

نشان‌دهنده روحیه هم‌بستگی، وحدت، دوستی و همراهی است. معلمان مدارس با عملکرد اجرایی قوی یا عملکرد اجرایی ضعیف از این روحیه برخوردارند و بینش نهادینه کردن یک مدرسه مشهور، حرفه و کارایی را حمایت می‌کنند. هم‌چنین این مطالعه به این نتیجه رسید که سه ویژگی مهم رهبری آموزشی که به فرهنگ مدارس با عملکرد اجرایی قوی مرتبط می‌شوند، بینش و اهداف روشنی را سازماندهی کرده بودند و محیط تسهیل‌کننده و شرایط مخصوص تدریس و یادگیری پرورش دادن راهنمایان معلم را به‌وجود آورده بودند. رهبران و رهبری از فرهنگ نشئت می‌گیرند و اغلب اوقات فرهنگ را با ایده‌آل‌گرایی، بینش آینده، ارزش‌ها و باورها بهبود می‌بخشند. در فرهنگ بهبود یافته، رهبران و رهبری جدید تربیت می‌شوند و در نتیجه این چرخه تکرار می‌شود. بنابراین، هر دو فرهنگ و رهبری در طبیعت ثابت و بی‌تغییر نیستند و به‌طور مداوم در طول زمان و ابعاد مکان دچار تغییر و بهبود می‌شوند.

سناریویی که به سازمان‌های مدارس مربوط است این است که فرهنگ روش رهبری خاص خود را دارد. هیچ دو مدرسه‌ای وجود ندارند که دارای فرهنگ و روش رهبری یکسانی باشند. اگرچه برخی الگوهای قابل توجه وجود دارد که مدارس با عملکرد اجرایی پایین قادرند مدارس با عملکرد اجرایی بالا را الگو قرار دهند.

پی‌نوشت‌ها

1. McEwan
2. King, Saphier
3. Leithwood
4. Hallinger
5. Cavanagh, Dellar
6. Mitchell, Castle
7. Hoy, Miskel

\*H. Sufean

استاد و مدیر دپارتمان تعلیم و تربیت و عضو سیاست‌گذاری آموزشی و دانشگاه، مالا، مالزی



عکاس: ظاهر ضابطی

# عشق در جاده کودکی

تبیین جایگاه عشق و مهرورزی در مدارس  
در گفت و گو با دکتر محمدعلی شامانی  
سیدرضا صاحبی

## اشاره

دکتر محمدعلی شامانی، نویسنده و کارشناس تعلیم و تربیت است. او دکترای حقوق دارد و علاوه بر تدریس، مسئولیت‌هایی در مجلات و امور آموزشی و فرهنگی داشته است. دکتر شامانی عضو انجمن نویسندگان کودک و نوجوان و معاون فرهنگی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان است و تاکنون آثار متعددی از او منتشر شده است. این روزها دغدغه کم‌رنگ شدن عشق در قالب زندگی ذهن ایشان را مشغول کرده است و بر این اساس، در این گفت و گو از طرحی سخن می‌گویند با عنوان «عشق در مدارس» و از راه‌های جاری شدن مهرورزی و رسیدن به آرامش و بازتولید مهربانی و آرامش در نسل‌های آینده با اقداماتی که امروز انجام می‌شود، با هم سخنان ایشان را در قالب گفت‌وگویی صمیمانه مرور می‌کنیم.

آقای دکتر شامانی، لطفاً «عشق در مدرسه» را بر ایمان تشریح کنید. این عبارت از نظر شما به چه معناست؟  
ابتدا باید به جای خالی عشق در جامعه اشاره کنیم. این روزها مردمانی به ظاهر عبوس شده‌ایم و پرخاشگری در زندگی مان رواج



### سوق داد؟

ع باید کلاس و مدرسه را متفاوت کنیم. مدیر و معلم باید از پرخاش بپرهیزند و با دانش‌آموزان زندگی کنند. گاهی وسط حیاط بنشینند و بچه‌ها را ببینند. برای رسیدن به عشق باید به کودک درون اهمیت داد. رضایت با ناسپاسی شکل نمی‌گیرد. باید در لحظه زندگی کرد و برای کوچک‌ترین نعمت‌ها سپاسگزار بود.

### چگونه می‌توان این تفاوت را ایجاد کرد؟ آیا باید ساعت مشخصی به آموزش این امر اختصاص یابد؟

ع جای آموزش ارزش‌ها و آموزش مهر و محبت خالی است ولی این امر با تدریس رسمی صورت نمی‌گیرد. باید دل خود را مهربان کنیم؛ از کوچک‌ترین ناراحتی دانش‌آموز ناراحت شویم و عشق در خانه دل و زبانمان جاری باشد. باید اجازه دهیم در مدرسه گفت‌وگو شکل بگیرد. الان روابط یک‌طرفه است و برخی معلمان و مدیران خودشان با عشق میانه‌ای ندارند؛ پس چطور می‌توانند آن را به دانش‌آموز منتقل کنند؟ برنامه‌های رسمی و کمک‌آموزشی و انواع درس‌ها گاه بیشترین وقت را در مدرسه می‌گیرد؛ در حالی که جای آموزش مهرورزی خالی است. باید حتی در خانواده‌ها و بین والدین روابط عاطفی عمیق‌تر شود. باید از واژه‌هایی استفاده کنیم که از آن‌ها بوی خوش استشمام می‌شود. باید کج‌فهمی از عشق را اصلاح کنیم و به فرزندانمان عشق بورزیم. کج‌فهمی از عشق سبب ترس می‌شود و به دنبال آن، نپرداختن به این امر مهم پیش می‌آید. در مدارس نیز باید این موارد به والدین آموزش داده شود. در این زمینه یک تجربه شخصی دارم که در مدرسه اجرا کردم و موفقیت‌آمیز بود.

طرحی داشتیم در مدرسه که براساس آن به بچه‌ها یاد می‌دادیم چطور با هم محترمانه و با مهر صحبت کنند. در تابلوهای اطلاعات و دیوار و فضای مدرسه نوعی هماهنگی در القاء پیام مهر و دوستی ایجاد کردیم. ارتباط کارکنان مدرسه با دانش‌آموزان براساس احترام متقابل شکل گرفت و مدتی از این شیوه و رویکرد گذشت. کار به جایی رسید که روزی مادر یکی از دانش‌آموزان آمد و اظهار کرد فرزندش در خانه حتی به اشیا هم مهر می‌ورزد؛ مثلاً اگر در کمد را محکم ببندد، از آن عذرخواهی می‌کند. من توضیح دادم که ما به دانش‌آموزان یاد داده‌ایم که همه چیز زیباست و باید با همه چیز با محبت برخورد کنند؛ حتی با درخت جلو مدرسه، با اشیا و وسایل مدرسه، کفش و کیف و کتاب و هر چه در اختیار دارند و بالاتر از همه در ارتباط با دوستان و مریبان خود این شیوه را پی بگیرند. از واژه‌های خشن هم استفاده نکنند. خلاصه به همه چیز رنگ عشق بخشیده بودیم.

ع از ارتباط حسی و عاطفی با پیرامون و محیط زندگی سخن گفتید. از منظر تعالیم دینی و توحیدی، همه این آفریده‌ها به خداوند برمی‌گردد و محیط‌زیست چون موجودی زنده قابل احترام است اما در برابر چنین آموزش‌هایی، ورودی‌های دیگری را به ذهن جوانان و نوجوانان شاهدیم. مثلاً اینکه جامعه پر از گرگ است و باید گلیم خود را از آب بکشی. در واقع، آموزش‌های

پیدا کرده است. جای خالی زیستن بر مدار مهربانی در زندگی ما مشهود است. آرامش برایمان نوعی حسرت شده است و همین ناآرامی به فرزندان ما نیز منتقل می‌شود. دغدغه من این است که چرا نتوانسته‌ایم در اجتماع، در خانه و در مدرسه عشق را به‌درستی معنا کنیم.

### علل نبود مهر و آرامش را چه می‌دانید؟

ع قاعدتاً بخشی از مسئله به شرایط اجتماعی برمی‌گردد و رفتارهای پرخاشگرانه‌ای که میان ما جاری است. ما کمتر اهل گذشت هستیم. دوره‌ای زیباترین جلوه‌های ایثار در این مملکت روی داد و ما شاهد از خودگذشتگی جوانانمان برای حفظ کشور بودیم. عشق نیز از جنس ایثار است ولی این روزها گاه این‌ها را فراموش کرده‌ایم.

این روزها در تله خود گرفتاریم و من فردی و من اجتماعی ما بسیار فریه شده است. با این سیر، فردای ما خشن‌تر از امروز خواهد بود. بنابراین، باید در رفتار خود بازنگری کنیم و به این موضوع بیندیشیم که چطور می‌شود بذر عشق را کاشت.

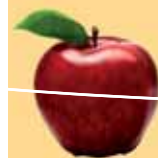
### واژه «عشق» لفظ مشترکی است که در ادبیات و فرهنگ‌های مختلف معانی متفاوتی دارد. به نظر شما تفاوت این واژه در فرهنگ ما با دیگر فرهنگ‌ها چیست؟ آیا دوستی‌های رایج را می‌توان عشق نامید؟

ع گاهی تصویر اشتباهی از عشق در اذهان شکل می‌گیرد و به جامعه نیز سرایت می‌کند و تعمیم می‌یابد و عشق به نگاه‌های مبتنی بر هوا و هوس و دوستی‌های بی‌پایه تنزل پیدا می‌کند. اگر به عشق از این منظر نگاه شود، طبعاً امری ناپسند است و به نوعی تابو تبدیل می‌شود که از آن به هراس می‌افتیم و در نتیجه نامی از عشق نمی‌بریم. همان‌طور که اکنون در رسانه و هنر و آثار مکتوب به سراغ این مفهوم نمی‌رویم که مبدا سر از ناکجاآباد درآورد. در عوض، خشونت و رفتارهای خالی از عشق در برخی آثار هنری و در رفتار ما به شدت دیده می‌شود. به تعلیم‌و تربیت نیز از همین زاویه وارد شده‌ایم و در اکثر کتاب‌ها و ادبیات کودکان و حتی بزرگسالان سخنی از عشق نیست یا اگر هست به بدترین شکل آن است. این در حالی است که ما در ادبیات کهن خود، که بسیار فاخر است، برای مثال «نظامی» را داریم که عشق در آثارش به زیباترین شکل تصویر شده است و ما از آن غافلیم؛ چون از این واژه تصویری نادرست داریم و از پرداختن به آن می‌ترسیم.

### آیا فکر می‌کنید برای جاری کردن مهربانی و عشق در مدارس و آموزش آن‌ها به طرح و سازوکاری نیاز است یا راه دیگری را پیشنهاد می‌کنید؟

ع به نظرم جاری شدن مهربانی و عشق در مدارس به تشکیلات نیاز ندارد. معلم عاشق، انسان عاشق تربیت می‌کند. عشق باید از جریانی که در دل هست به دیگران منتقل شود. معلم و مدیر مدرسه باید فضای مدرسه را سرشار از عشق کنند. آن‌ها باید با هستی در صلح و صفا باشند نه اینکه صرفاً چند جمله تصنعی بگویند. باید مریبان خود نگاهی عاشقانه به هستی و اطراف خود داشته باشند.

### چطور می‌شود مدیران و مریبان را به این سمت





مهربانی است. او که هیچ درستی‌ای در زبانش نیست و سخنانش بوی دیگری دارد. می‌گوید اگر کسی شاخه‌ی درختی را بشکند گویی بال فرشته‌ای را شکسته است. عالم را جور دیگری می‌بیند. باید به اطراف توجه داشته باشیم؛ به آنچه می‌خوریم، ابتدا با لذت نگاه کنیم. شکر کنیم و سپس استفاده کنیم. به محیط اطراف، به درختان، گل‌ها، حیوانات و هر چیز دیگر به دیده‌ی مهر بنگریم و مهربان باشیم. پیامبر ما این چنین بود و این گونه به ما تعلیم داده است. با تمام هستی در دوستی و مهر باشیم. متأسفانه این روزها شاهدیم که تصویر درستی از عشق به نمایش در نمی‌آید. تمام زندگی عشق و دوست داشتن است. در تعلیم دینی این بیان آمده که آیا دین چیزی جز عشق و مهرورزی است. «هل الدین الاالحب». آرزو می‌کنم طعم واقعی عشق را بچشیم و جامعه سرشار از عشق شود و گرنه جامعه‌ای مرده است. اگر عاشق نباشیم، خانه و خانواده‌ای نیست. باید امروز عشق بکاریم تا فردا عاشقی درو کنیم. کاش دوباره مولوی و نظامی و شاهنامه بخوانیم. «من مات من العشق فقد مات شهید» بخوانیم. کاش دوباره بگوییم جهان بدون لیلی، افسرده است. لیلی همان مهر و محبت است. باید بکوشیم مدرسه‌ها مدرسه‌ی عشق شود. انسان نمی‌تواند جاودانه بماند؛ مگر آنکه عشق را فهم کند. اگر اسیر روزمرگی شویم چیز جدیدی را تجربه نخواهیم کرد.

باید شکوه خداوندی را ببینیم و در لحظه زندگی کنیم. «اکنون» مهم است و رضایتمندی از داشته‌ها. ما نیاموخته‌ایم از لحظه‌ها استفاده کنیم.

### ع برای اینکه حال مدرسه خوب باشد مدیران و معلمان چه باید کنند؟

ع مرتب بودن مدرسه نشان از حال خوب است؛ مرتب بودن تابلوها و نوشته‌ها، میز و نیمکت‌ها. میز مدیر هر چه خلوت‌تر باشد، نشان از روبه‌راهی بیشتر اوضاع دارد. همراهی با بچه‌ها، هم‌بازی شدن و هم‌صحبت شدن با آن‌ها نشانه‌های خوبی شرایط است. مدیر و معلم ابتدا باید حال خودشان خوب باشد تا بتوانند حال دانش‌آموزان و مدرسه را خوب کنند. آن‌ها باید با خود قرار بگذارند، در تغییر رفتارها و توجه به زیبایی‌های اطراف. باید کار کنیم که خداوند به ما رو کند و از ما رو نگرداند. رضایت خداوند رضایت‌های دیگر را در پی دارد. باید از اول صبح با شکر شروع کنیم. باید روزمان را با سلام به خداوند و پیامبر (ص) و اولیا شروع کنیم. قلب‌ها دست خداوند است و باید اکنون که از نعمت زندگی بهره‌مندیم، به سمت زیبایی‌ها حرکت کنیم. باید توجه داشته باشیم که عشق پیوستگی دارد اما چسبندگی ندارد. اینکه مزاحم هم باشیم و برای هم سختی و در دسر ایجاد کنیم، نامش عشق نیست. منطق زندگی فاصله است. باید از خودمان فاصله بگیریم تا دیگران را به خوبی ببینیم. برای تغییر، باید اول حال خود را خوش کنیم. معجزه انسان عشق است. لزومی ندارد کل هستی را تغییر دهیم. کافی است خودمان را تغییر دهیم و به تبع آن، همه چیز تغییر خواهد کرد. ما باید آموزش صلح و عشق را بر مبنای تعلیم پیامبر و تربیت دینی در مدرسه شکل دهیم. هدف مدرسه انباشت اطلاعات نیست بلکه رستگاری است و رستگاری بدون مهربانی میسر نمی‌شود.

### غیرمستقیم در برابر این دیدگاه‌اند. برای چنین مواردی چه توضیحی را مفید می‌دانید؟

ع به نظرم تغییر گفتمان اجتماعی لازم است. باید با بعضی نگاه‌ها برای همیشه خداحافظی کنیم. وقتی همه چیز را خوب ببینیم، تلقی بد از اطرافمان نخواهیم داشت. اگر منفی‌بین باشیم همه چیز منفی است. یکی از مشکلات بزرگ این است که ما نیاموخته‌ایم از پیرامون خود با تأنی لذت ببریم. بسیار گرفتار شتاب شده‌ایم و در همه کارها شتاب‌زده عمل می‌کنیم. عشق از جنس شتاب نیست و با آرامش و طمأنینه مرتبط است. از جنس ایثار است و دیگران را مقدم شمردن و برای دیگران حق و ارزش قائل بودن، ولی رفتار ما عمدتاً براساس منافع خودمان و به اصطلاح کاسب‌کارانه است. جنس عشق جنس برّ و بخشش است. «لن تنالوا البرّ حتی تنفقوا مما تحبون» آیه قرآن است و می‌گوید که برای رسیدن به نیکویی باید از خود گذشت و انفاق نمود. باید از این وضع که درونش گرفتاریم، عبور کنیم و به این درک برسیم که عشق جریانی همیشگی است برای زیستن. «راهی است راه عشق که هیچ‌کس کناره نیست». اگر عشق نباشد درخت زندگی خشک می‌شود. لبخند دریغ می‌شود و ما آماده پرخاشیم. باید از همین مهربانی‌های اندک شروع کرد تا به مرور جامعه حالش خوب شود.

### ع در این باره بیشتر توضیح بدهید که مهربانی‌های اندک چگونه می‌توانند سبب شروع حرکت‌های بزرگ شوند؟

ع با یک اقدام عملی که در این باره تجربه کرده‌ایم پاسخ می‌دهم. در مدرسه‌ای از مادران که میانگین سوادشان سیکل بود، دعوت کردم به مدرسه بیایند. به آن‌ها چند راهکار ساده پیشنهاد دادم که در خانه نسبت به همسر و فرزندانشان به کار گیرند؛ مثلاً اینکه هرگاه کسی زنگ زد، از همان پشت آیفون به او خوشامد بگویید. داخل که شد به استقبالش بروید و از کلمات گرم و محبت‌آمیز استفاده کنید و این کارهای ساده را هر روز تکرار کنید. گفتم تلاش کنید گل تازه در خانه وجود داشته باشد؛ حتی اگر یک شاخه باشد. بگذارید بوی گل و حضور آن در خانه استشمام شود. این کارهای به ظاهر کوچک بعد از مدتی کارساز شد و به چشم همسران و فرزندان آمد و تأثیرات مثبت فراوانی در آرام کردن فضای خانه‌ها گذاشت. به اقرار آن خانم‌ها، در واقع همین کارها مهر و محبت را افزایش داده بود.

در موردی دیگر، برای خانم‌هایی که قرار بود وارد حوزه علوم دینی بشوند کلاس برگزار کردم. کلاس قصه‌نویسی بود ولی در خلال آن، اقدامات تربیتی دیگر نیز انجام می‌دادم. یک روز از آن‌ها خواستم هر چه را از صبح تا زمان آمدن به کلاس دیده بودند، تشریح کنند و مشاهدات خود را از وقایع و اطرافیان بیان نمایند. هر کس چیزی گفت. هر کاری که کرده بود و هر مشاهده‌ای را که داشت بیان کرد اما زیباترین واقعه آن روز را کسی ندیده بود؛ آن روز باران اندکی می‌بارید و هیچ کس به آن اشاره نکرد.

ع برای مدارس چه توصیه‌های کاربردی دارید؟ چطور از خودمان شروع کنیم؟ شما خودتان چه شیوه‌ای داشته‌اید؟  
ع باید به خدای مهربان فکر کرد. به پیامبرمان که مظهر عشق و

# اندر لطایف مدیریت

مجید درخشانی

معاون پرورشی مجتمع روستایی بهار، نفت یزد

مدیری در جلسه انجمن اولیا و مربیان بادی به گلو انداخت و گفت: «بحمدالله زمستون رو پشت سر گذاشتیم. اگه بگم چند لیتر نفت مصرف کردیم تعجب می کنید! بله ما فقط ۲۰۰ لیتر نفت سوزاندیم. ببینید چقدر صرفه جویی؟ ببینید می شه صرفه جویی کرد و پولش رو جای دیگه خرج کرد!»  
یکی از اولیا گفت: «بله، بیخود نبود که بچه من ۱۵-۱۰ بار سرما خورد و ۹۰-۸۰ تومن پول دکتر و دواش شد و نصف سال نتونست بیاد مدرسه.»

مدیری وقتی شنید دانش آموزان مدرسه اش در یک مسابقه درسی بین چند مدرسه اول شده اند، از خوشحالی زیر لب سوت زد و بعد یک جای خورد و حاضر نشد این خبر را به دبیرها اعلام کند. مدت ها بعد وقتی علت این پرده پوشی را پرسیدند، گفت: «سطح توقعشان بالا می رفت! باید بعضی چیزها مخفی بمونه؛ این یکی از تاکتیک های مدیریتیته!»

مدیری به هر بهانه ای از اولیا پول می گرفت یا می گفت پولی به حساب مدرسه واریز کنند. یکی از معلم ها کاسه صبرش لبریز شد و گفت: «جسارت نباشه... شما که این همه دست گرفتن دارید و پول می گیرین چرا خرج مدرسه نمی کنین؟»  
مدیر گفت: «می خوام وقتی مدرسه رو تحویل مدیر بعدی می دم، حرف پشت سرم نباشه که فلانی خزانه مدرسه رو خالی کرد و تحویل داد.»

مدیری آن قدر به فکر مدرسه و برنامه ریزی برای نظم و انضباط و اوقات فراغت دانش آموزان و رفاه حال معلمان بود که از بچه هایش غافل شد و آن ها نتوانستند دیپلم بگیرند.

مدیری که سال آخر خدمتش بود، مرتب زنگ های تفریح توی دفتر و حیاط مدرسه می گفت: «ببینم سال دیگه کی می تونه این مدرسه رو بچرخونه؟» در تاریخ روایت شده که این مدرسه سال هاست می چرخد و تعمیر هم شده و آب از آب تکان نخورده است.

مدیری همیشه همین که زنگ تعطیل مدرسه می خورد، دانش آموزان را توی حیاط جمع می کرد و مثل مراسم صبحگاهی برایشان صحبت می کرد. اولیا و سرویس های دانش آموزان پشت در مدرسه معطل می ماندند و نمی دانستند ماشین ها را خاموش کنند یا روشن نگه دارند.

روزی یکی از اولیا به نمایندگی از سایرین رفت توی مدرسه و گفت: «مدیر محترم، نمی شه این حرف و حدیث ها رو صبح برای بچه ها بگین؟»

مدیر خیلی خونسرد گفت: «چه فرق می کنه؟! حرف حساب چه صبح و چه ظهر! مهم اینه که گفته بشه.»



معلمی که تازه مدیر شده بود، همیشه از کار سخت و پرمشقت مدیری می‌نالید و عجز و بی‌تابی می‌کرد. روزی یکی از معلم‌ها گفت: «من از وضع و حال شما معذبم. حالا که این‌طور اذیت می‌شید بیایید جاهامونو عوض کنیم.»

مدیر تازه‌کار سری تکان داد و از دفتر رفت بیرون. در تاریخ مدیریت آمده است که دیگر این مدیر از کارش گله و شکایت نکرد تا بازنشسته شد.

در اداره آموزش و پرورش آن‌قدر از مدیری تعریف و تمجید کردند که بنده خدا باد کرد و باد آورد و بادش برد (به رحمت خدا رفت).

مدیری آن‌قدر به همه دستور داده بود که وقتی یک مورچه راهش را گم کرد و به دفتر مدرسه رفت. همین که چشمش به آن افتاد گفت: «بهت می‌گم زود گورت رو گم کن!»

مورچه جلوتر رفت. این اولین باری بود که کسی از فرمان مدیر سرپیچی می‌کرد. مدیر صدایش را بلند کرد اما مورچه بی‌اعتنا جلوتر رفت. آن‌وقت بود که مدیر احساس کوچکی کرد.

مدیری بعد از ده سال کار بر اثر تغییر و تحولات معلم شد. او در جلسات وقتی مدیر حرف می‌زد، برای تسکین آلامش زیر لب می‌گفت: «گهی زین به پشت و گهی پشت به زین.» و مرتب این حرف را تکرار می‌کرد.

روزی یکی از معلم‌ها که کنارش نشسته بود به او گفت: «خواهشاً توی دلت صلوات بفرست؛ من از پیچ‌خوشم نمیاد.»

مدیری برای صرفه‌جویی در مصرف برق مدرسه همین که زنگ تعطیل می‌خورد، کلید کنتور را می‌زد و برق را قطع می‌کرد. یک روز وقتی حقوقش را گرفت، ۵ کیلو گوشت قرمز به قرار کیلویی ۳۰ تومان خرید و برد مدرسه. یخچال را زد توی برق و گوشت را گذاشت توی یخچال. زنگ تعطیل هم به عادت همیشگی برق را قطع کرد و رفت خانه و فکر مدرسه و خستگی، گوشت را از یادش برد.

دو روز بعد که زنش ازش خواست گوشت بخرد، رفت سر یخچال. از بوی گند گوشت نزدیک بود غش کند. گوشت بو گرفته را برد خانه و زنش آن را انداخت توی سطل آشغال.

مدیر بسیار خودش را سرزنش کرد و دیگر کسی ندید که برای صرفه‌جویی، برق مدرسه را قطع کند.

مدیری آن‌قدر از دانش‌آموزان و معلم‌ها ایراد گرفت و نق‌نق کرد که سال بعد نه دانش‌آموزی توی مدرسه ماند و نه معلمی؛ برای همین مدرسه منحل شد!

## مقدمه

من بحثی را در آموزش و پرورش تدوین کرده‌ام با عنوان «رویکرد فرهنگی، تربیتی». ادعای من هم این است که ما معلم‌ها باید به هر پدیده‌ای از منظر فرهنگی تربیتی نگاه کنیم. باید به هر بحثی که می‌بینیم یا می‌شنویم از این زاویه نگاه کنیم و آن را فرصتی بدانیم برای تربیت کردن. هدف این رویکرد، فراهم آوردن زمینه تربیت‌پذیری بچه‌ها متناسب با اقتضات فرهنگ ایرانی - اسلامی است. دو پیش‌فرض وجود دارد که لازم است روی آن تأمل شود. این دو پیش‌فرض مرا به این رویکرد رهنمون کرده است.

۱. معتمد تعلیم و تربیت و آموزش و پرورش مقوله‌ای فرهنگی و فعالیتی فرهنگی است نه آموزشی به معنای مصطلح خودش.

۲. باور دارم که آموزش و پرورش در بستر فرهنگ جامعه جریان پیدا می‌کند، با فرهنگ جامعه دادوستد دارد و بر آن تأثیر می‌گذارد و از آن تأثیر می‌پذیرد.

در آموزش و پرورش، در مدرسه، در کلاس درس، در مقام سیاست‌گذار، در مقام مجری، در مقام معلم، در مقام مدیر، شاخصی داریم که به ما در تصمیم‌گیری‌ها کمک می‌کند و می‌گوید این کار را بکنید و این کار را نکنید و این فعالیت را انجام بدهید یا انجام ندهید. این شاخص، شاخص فرهنگی تربیتی است. یعنی هر تصمیم، فعل، گفتار و منش ما به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا زمینه تربیت‌پذیری بچه‌ها را فراهم می‌آورد یا نه. این شاخصی است که می‌توان روی آن بسیار تأمل کرد. با این شاخص به همه پدیده‌ها می‌توان نگاه کرد؛ به همه فرائض و احکام الهی، از جمله فریضه بزرگ حج. به احکام دو گونه می‌توان نگاه کرد: یکی به عنوان فریضه و عبادت؛ یعنی نگاه عبادی به آن داشته باشیم. حج مجموعه‌ای از احکام دارد.

## نگاه تربیتی به حج

یک نگاه دیگر به این واجب بزرگ، نگاه تربیتی است. اینکه چگونه می‌تواند زمینه رشد انسان را فراهم بیاورد. اگر هدف تعالیم و احکام دینی، تقرب الهی و رسیدن به مقام قرب الهی است این واجب چه می‌تواند بکند؟ چگونه این مسیر را تسهیل می‌کند؟ چه پیامی دارد که التزام به آن پیام دستیابی به مسیر ربوبیت را سهل‌تر می‌کند؟ یکی از مسائل قابل توجه در حج این است که حج یک فریضه الهی است. حال این فریضه برای چه کسانی واجب است؟ پاسخ این است: کسانی که مستطیع باشند؛ یعنی خداوند از یک سو گفته واجب است و فضیلت دارد و حتماً باید بروید و اگر کسی یک بار در عمرش بتواند برود و نرود، مسلمان از دنیا نرفته است و از سوی دیگر می‌گوید فقط کسانی بروند که استطاعت دارند. چه برداشتی از این مسئله می‌توان داشت؟ اینکه این فریضه مانند همه احکام دینی دیگر مخاطبش آدم‌های مستطیع هستند. باید استطاعت داشت تا مخاطب دین قرار گرفت. چه استطاعت جسمی و چه استطاعت مالی، چه استطاعت ذهنی، عقلی یا فکری. دین آدم ضعیف را بر نمی‌تابد. دین آدم مستضعف را بر نمی‌تابد. دوست ندارد آدم‌ها محروم و ضعیف باقی بمانند. می‌خواهد که آدم‌ها را توانمند سازد و مستطیع کند. مستطیع باش تا مخاطب حج و



مهندس مهدی نوید ادهم

# چرخش نظام آموزشی به نهاد تربیتی

مخاطب دین قرار بگیری. این نوع جلسات برای توانمندسازی معلمان است. حکومت دینی، مدرسه دینی، معلم مستطیع می‌خواهد. مدیر مستطیع می‌خواهد. توانمندی می‌خواهد. توانمند علمی، فکری، شخصیتی. آن صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم را باید برای قرار گرفتن در این موقعیت داشته باشد تا مخاطب دین قرار بگیرد. شما از این زاویه به آیات قرآن نگاه کنید؛ آیه «وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ» فقط برای نظامیان نیست. در همه عرصه‌ها و همه علوم بروید قوی باشید. ضعیف و توسری‌خور و ناتوان نباشید. وقتی خداوند با پیامبرش سخن می‌گوید، همان پیامبرانی که ما مدعی پیروی آنان هستیم و می‌خواهیم راه آن‌ها را ادامه دهیم، یا یحیی \* خذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ، به‌نظر می‌رسد که ضعیف و ناتوان بودن و نمی‌توانم و نمی‌دانم و نخوانده‌ام، در ادبیات دینی جایگاهی ندارند. معلمی که می‌خواهد راه «یحیی» را ادامه بدهد، باید با اقتدار و توانمند پیش برود. می‌دانید که بین اقتدار و قدرت هم تفاوت هست. قدرت و توانایی بیرونی و معمولاً از بالا به پایین است و حالت استبدادی دارد و اقتدار به‌معنای توانمندی درونی و فهم بالاست. علم و شخصیت برتر است. این اولین برداشتی است که شاید بتوان از نظر تربیتی از حج داشت.

## حج کنگره جهانی است

دومین برداشت این است که حج یک کنگره جهانی است. همه ملت‌های مسلمان در آنجا حضور دارند و حدود ده روز با هم زندگی می‌کنند. این تصویری هر چند کوچک از یک جامعه دینی و از یک امت اسلامی است. آن دینی که وعده‌اش را می‌دهند نمونه‌اش اینجاست. وقتی از زیبایی و جاذبه‌های دین حرف می‌زنیم، فقط روی کاغذ نیست. تجلی عینی آن می‌شود حج. این نگاه اگر به کنگره جهانی حج باشد، یک تصویر جهانی و فرهنگی و تربیتی از حج می‌سازد. در نتیجه، حج فقط یک عبادت فردی نیست. اگر امروز سخن از جهانی شدن و جهانی‌سازی و این بحث‌ها هست، دین ما ۱۴۰۰ سال پیش زمینه‌اش را فراهم آورده است. مردم از همه ملت‌ها و اقوام در یک زمان مشخص دور هم جمع می‌شوند، یک قبله، یک مسیر و یک حرکت. یکرنگی‌ها و صفا را می‌توان دید. رمز و رازها و اعمال زیبایی که در درون حج وجود دارد، باید به زندگی فردی و اجتماعی ما بیاید. فقط به بعد عبادی آن‌ها توجه نکنیم. این پیام‌ها باید انسان و جامعه انسانی را بسازد. اگر از آینده آموزش و پرورش سخن می‌گوییم، به‌نظم به آموزش و پرورش نیاز داریم که چنین فهمی از دین و تعالیم دینی داشته باشد. چنین کارکرد و مأموریت و مسئولیتی را برای خود قائل باشد. شهروندی را تربیت کند که بتواند برای آینده حکومتی جهانی را شکل بدهد. این شایستگی و فهم خاصی می‌خواهد؛ هم معلمش، هم شاگردش و هم نظام آموزش و پرورشش. همه باید به بلوغ فکری برسند و ادراک صحیح و کامل و جهانی از حج داشته باشند و بتوانند پیام حج را در نظام فردی و اجتماعی جریان بدهند.

## تربیت شهروند آینده

اما بحث اصلی؛ ما در آموزش و پرورش مجبوریم نگاه به آینده را

داشته باشیم؛ چرا که بچه‌های امروز ما شهروندان آینده هستند. این بچه‌ها قرار است سالیان درازی در آینده زندگی کنند و به‌سمت آینده بروند. پس اگر بخواهیم نگاه به آینده داشته باشیم، باید ترتیبی بدهیم که بچه‌ها مهارت‌های مورد نیاز آینده را کسب کنند. باید شهروند آینده تربیت کنیم. در نتیجه، لازم است تصویری از آینده داشته باشیم. اینکه آینده چه اقتضات و چه نیازهایی دارد. آن نیازها و موانع اصلی وصول به آن‌ها را، امروز باید به بچه‌ها بگوییم. زمینه آن شایستگی‌ها را امروز باید در بچه‌ها ایجاد کنیم تا در آینده بتوانند این‌گونه زندگی کنند. آینده در ادبیات دینی ما یعنی عصر ظهور. وقتی به عصر ظهور نگاه می‌کنیم، ویژگی‌هایی در آیات و روایات آمده که کسی که به‌سمت آینده می‌رود و به‌سمت عصر ظهور می‌رود، آن ویژگی‌ها را باید برشمرد. یکی این است که باید تربیت عقلانی کنیم؛ زیرا در روایات داریم وقتی حضرت ظهور می‌کنند دست شریفشان و قدرت الهی را بر سر جامعه و آدمیان می‌گذارند و عقل‌ها را پران می‌کنند. «إِذَا أَقَامَ قَائِمُنَا وَضَعَ يَدَهُ عَلَى رُؤُوسِ الْعِبَادِ فَجَمَعَ بِهِ عَقُولَهُمْ وَاكْمَلَ بِهِ أَحْلَامَهُمْ وَ اخْلَاقَهُمْ». آنجا دنیا دنیای عقلانی است و امام کارش عقلانی است. اگر آینده ما این است، پس باید امروز تربیت عقلانی کنیم.

دومین ویژگی جامعه در ادبیات دینی ما جامعه اخلاقی است. روایت داریم که جامعه آینده جامعه اخلاقی است. بنابراین، تعلیم و تربیتی که مهدوی است و به‌سمت ظهور جهت‌گیری کرده، تعلیم و تربیت آینده‌نگر، تعلیم و تربیت اخلاقی است. نباید در یک جامعه دینی بی‌اخلاقی موج بزند. این جامعه همخوان با آن جامعه‌ای که به ما وعده داده شده نیست. چگونه می‌شود بزرگ‌بینی را مهار کرد؟ چگونه می‌شود حس حقارت را از نسلی گرفت که حس بزرگواری داشته باشند؟ چگونه می‌شود حسد و دروغ را از بین برد؟ به مواردی چون غیبت و ظلم و ستم و بی‌عدالتی و بعضی چیزهای دیگر می‌شود تحت عنوان تربیت اخلاقی در کلاس‌ها پرداخت. اگر قرار است تعلیم و تربیت مهدوی داشته باشیم. ویژگی سوم این است که جامعه آینده در ادبیات دینی ما جامعه‌ای علمی است. در روایات داریم که دو حرف از ۲۷ حرف علم قبل از ظهور منکشف می‌شود. بقیه بعد از ظهور است. آنچه امروزه جامعه دانش بنیاد، جامعه اطلاعاتی نامیده می‌شود. یعنی داریم به آنجا می‌رویم. اگر این چنین است، شایستگی‌های علمی باید در مدارس ما و در جامعه ما موج بزند. تعلیم و تربیت مهدوی باید شایستگی‌های علمی بچه‌ها را تقویت کند.

## کارکرد مدرنیته در ایران

تصورم این است که آموزش و پرورش به‌مثابه پلی است بین گذشته، حال و آینده. گذشته را به امروز و امروز را به فردا گره می‌زند؛ این حرف یعنی چی؟ یعنی این نهاد و نظام آموزشی و دست‌اندرکاران این نظام، مدیران و معلمان یک رسالتشان این است که مباحث گذشته را نگذارند دفن شود و بمیرد. باید آنچه گذشتگان ما داشتند، همه آن‌ها را به زبان روز ترجمه کنند و به امروز بیاورند. چرا به این نیاز داریم؟ چرا یک معلم باید این‌ها را



## آموزش و پرورش به مثابه پلی است بین گذشته، حال و آینده. گذشته را به امروز و امروز را به فردا گره می‌زند

برای این است که نظام آموزش و پرورش ما، بعضی از معلمان ما و بعضی از محتواهای درسی ما به روز نیست و پاسخگوی نیاز زمان نیست. در واقع، همراه با تحولات زمان جلو نیامده است و لذا ما را با مشکل روبه‌رو می‌کند. بچه‌های ما سال‌ها در مدرسه و بعد سال‌های دیگری در دانشگاه تحصیل می‌کنند اما برخی از آن‌ها اندیشه علمی و رفتار علمی و منطقی ندارند. گزارش‌های رسیده از وضعیت طلاق در استان‌های مختلف کشور مو به بدن آدم سیخ می‌کند. آمار موجود فقط مربوط به بی‌سوادها نیست و حکایت از این دارد که دو تا فوق لیسانس و دو تا دکتر هم نمی‌توانند با هم حرف بزنند. حرف هم را نمی‌فهمند و مهارت سخن گفتن و سخن شنیدن را ندارند. وقتی هم و غم نظام آموزشی، آموزش فرمول فیزیک و شیمی و ریاضی باشد، فرصت نمی‌کند به این حرف‌ها بپردازد. اگر میزان آن‌ها را کم کنیم، میدان باز می‌شود برای این بحث‌ها، و این شایستگی‌هایی است که معلم ما باید داشته باشد. این نوع توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی را معلم هر درس و رشته‌ای باید کسب کنند. تربیت را نباید محدود به تربیت خاص و امور تربیتی و مربیان تربیتی کنیم. همه نظام‌های آموزشی ما و همه برنامه‌های ما باید کارکرد تربیتی داشته باشد. مأموریت تربیتی داشته باشند. وقتی از تربیت سخن می‌گوییم، تربیت اخلاقی، تربیت اعتقادی، تربیت سیاسی، تربیت اجتماعی، تربیت زیباشناختی، هنری، تربیتی، بدنی و همه این‌ها را شامل می‌شود. اگر نظام آموزشی این‌گونه نگاه کند و توانمندی بچه‌ها را این‌گونه شناسایی و تقویت کند، می‌شود یک نظام موفق. یکی از نگرانی‌های من در محافل دینی و مدارس دینی این است که ما از کدام دین با بچه‌ها حرف می‌زنیم و کدام دین را می‌خواهیم به بچه‌ها یاد بدهیم؛ دین دپروز را یا دین امروز را. دین عقلانی را، دین اخلاقی را یا دین دیگر را. گزارش‌ها و مشاهدات ما از بعضی مدارس دینی نشان می‌دهد که از دین دیگری حرف زده می‌شود. دینی که خیلی از زمان فاصله دارد. لذا وقتی فرد از مدرسه بیرون می‌آید، نمی‌تواند خود را با تحولات محیطی تطبیق بدهد. نمی‌تواند در جامعه زندگی کند. این برای دخترها بیشتر مشهود است. در دوران دبیرستان چادری است و در دانشگاه یک جور دیگر می‌شود.

به بهانه تربیت دینی و با بدفهمی تعلیم و احکام نورانی و عقلانی اسلام با بچه‌ها برخورد سخت‌گیرانه و محدود کرده‌ایم. حد و مرز عقلانیت و آزادی درست تعریف نشده است. این موارد، بحث‌های جدی است در تربیت دینی ما. بنابراین مدیر ما، معلم و مؤسسه و آموزش و پرورش ما یک وظیفه‌اش شناخت گذشته است و وظیفه دیگرش شناخت حال و وظیفه سوم شناخت آینده.

آینده چه ویژگی‌ها و چه اقتضائاتی دارد؟ فرزند ما چه توانمندی‌هایی باید داشته باشد تا بتواند در آینده زندگی مناسبی داشته باشد؟ تصور این است و پیش‌بینی همه متخصصان و صاحب‌نظران هم این است که زندگی آینده بشر با فناوری بیش از این گره خواهد خورد و فناوری بیش از امروز در زندگی انسان نقش خواهد داشت. ما به سمت دنیای فناورانه در حال حرکت هستیم و فناوری و انواع و اقسام آن در زندگی‌مان نقش بیشتری خواهد داشت. با این فناوری چه باید کرد؟ باید مسحور آن شد. باید محکوم آن شد و هویت انسانی را از دست داد یا باید حاکم بر

بداند؟ زیرا این توانمندی و شایستگی و فهم گذشته، این شناخت گذشته و تسلط بر گذشته باعث می‌شود که در امر هویت‌یابی به نسل جوان کمک کنیم. این گسست نسلی، این بی‌هویتی، این آسیب‌دیدگی هویتی که ما را رنج می‌دهد، یک بخشش این است که گذشته را از ما گرفته‌اند. یکی از کارکردهای جدی مدرنیته علیه کشورها، از جمله کشور ما، این بود که آمدند گفتند شما از گذشته هیچ چیز ندارید و هر چه سنت است باید بریزید دور. هر چه داشتید به درد نمی‌خورد و باید از امروز شروع کنید. به علم هم که رسیدند، تاریخ علم را براساس تاریخ اقدامات خودشان بنا نهادند؛ در حالی که ما خوشبختانه در ایرانی زندگی کرده‌ایم که پیشینه‌ای به وسعت هزاران سال افتخارآمیز دارد. وقتی آنجا خواب بودند اینجا بیداری بود. اینجا علم و دانش و دانشمند بود. خوب این‌ها باید به نسل جدید منتقل شوند. آن‌ها باید بفهمند که اگر فلان فرمول ریاضی و جبر هست، همین واژه جبر و فرمول‌هایش را از جبر خوارزمی گرفته‌اند.

طب را همین‌طور. اندیشمندان ما ۳۰۰، ۴۰۰ یا ۵۰۰ سال قبل حرف‌هایی زده‌اند که امروز دانشمندان می‌گویند. آن‌ها این حرف‌ها را زده‌اند. اما این‌ها حرف‌های اندیشمندان ما را به نام خودشان ثبت کرده‌اند. گویی اصلاً در گذشته این‌ها نبوده است. لیوان را خالی کردند و هر چه خواستند در این لیوان ریختند تا نسل ما را بی‌هویت کنند. یکی از کارکردهای آموزش و پرورش و معلمی شناخت گذشته است. هر معلمی باید حداقل چند کتاب در این زمینه در مورد فرهنگ و تمدن ایرانی اسلامی خوانده باشد. حداقل کتاب «خدمات متقابل ایران و اسلام» را باید خوانده باشد. نمی‌شود کتاب نخواند و رفت سر کلاس. من توصیه می‌کنم حتماً در این زمینه مطالعه کنید و کتاب‌ها را بخوانید.

## آموزش و پرورش پاسخگوی نیاز زمان نیست

معلم موفق، آموزش و پرورش موفق، معلم و آموزش و پرورش است که امروز و اقتضائات امروز را بشناسد. شناخت زمان داشته باشد. به فرموده امام صادق (ع): العالم بزمانه لا تهجم علیه اللوایس. اگر شناخت زمان و اقتضائات زمان و شرایط زمان وجود نداشته باشد، آدم درگیر مشکلات و چالش‌ها و زمین‌گیر تهجم کاستی و ضعف‌ها خواهد شد. یک مدیر و معلم موفق زمان خودش را، ولو به اجبار، باید بشناسد؛ مثلاً امروز ما با دو سال پیش چه فرقی دارد. با سه سال پیش ما چه فرقی دارد. پدیده‌ای مثل داعش که پدیدار شده است، روی کار تعلیم و تربیت ما تأثیر می‌گذارد یا نه. نظام آموزش و پرورش ما را متأثر می‌کند یا نه؟ و انواع و اقسام پدیده‌های دیگر. از این جهت هم به نظر من معلمان و جامعه ما با مشکل روبه‌رو هستند. برخی از این آسیب‌های اجتماعی که امروز می‌دانیم و می‌بینیم و با تمام وجود لمس می‌کنیم و احساس خطر می‌کنیم

## یکی از نگرانی‌های من در محافل دینی و مدارس دینی این است که ما از کدام دین با بچه‌ها حرف می‌زنیم و کدام دین را می‌خواهیم به بچه‌ها یاد بدهیم؛ دین دیروز را یا دین امروز را

نیست. لذا من از روز اول با مسئله هوشمندسازی مدارس مشکل داشتم. هیچ‌جا هم در مورد هوشمندسازی نگفتم و ننوشتم بلکه بر استفاده هوشمندانه از این فناوری تأکید کردم. هوشمندی مدرسه را به‌وجود چند تا دستگاه نمی‌دانم. به مدیر هوشمند و معلم هوشمند می‌دانم نه به چهار تا دستگاه روی میز.

سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی اروپا در ۷۰ کشور تحقیقی کرده است و با مینا قرار دادن آزمون بین‌المللی پیزا (PISA) از دانش‌آموزان ۱۵ ساله در درس‌های علوم و ریاضی و مهارت خواندن آزمون می‌گیرد و کنترل می‌کند. این سازمان گزارش داده که سرمایه‌گذاری برای تجهیز مدارس به کامپیوتر تأثیر قابل ملاحظه‌ای در یادگیری و آموزش دانش‌آموزان ندارد. این جمله‌ای است که در این گزارش آمده است. پیش از این امیدی کاذب ایجاد شده بود که با ورود آی تی (IT) یا آی‌سی تی (ICT) به دنیای تعلیم و تربیت مشکل تعلیم و تربیت حل می‌شود. کشورهایی که سرمایه‌گذاری جدی کردند، مثل استرالیا، سوئد و نیوزیلند، شاهد افت قابل ملاحظه‌ای در فرایند تعلیم و تربیت بودند. کشورهایی مثل اسپانیا، نروژ، دانمارک شاهد رکود آموزشی بودند و در مجموع، حاصل گزارش این بود که کشورهایی که در این زمینه سرمایه‌گذاری جدی کرده‌اند، هیچ برتری قابل ملاحظه‌ای در مقایسه با سایر کشورها به‌دست نیاورده‌اند. یعنی داریم به سمت دنیای فناورانه حرکت می‌کنیم که این فناوری همه زندگی ما را به هم می‌ریزد. دوم اینکه خود این دستگاه مشکل را حل نمی‌کند. آن مهارت‌های فناورانه مدیر و معلم، آن صلاحیت‌ها و شایستگی‌های فناورانه مدیر و معلم می‌تواند رافع و حلال مشکلات باشد. نه خود این دستگاه. ما باید اقتضائات این دستگاه را ادراک کنیم و متناسب با آن، توانمندی خودمان را بالا ببریم. اگر دیروز معلم یاددهنده بود با بودن این دستگاه او تسهیل‌کننده یادگیری است. معلم مدیریت اطلاعات را در کلاس بر عهده دارد تا بچه‌ها بتوانند از آن هوشمندانه استفاده کنند؛ هم فرصت‌هایش را ببیند و هم تهدیدهایش را. یک مواجهه هوشمندانه با آن داشته باشند. سواد رسانه‌ای داشته باشند و بچه‌ها این توانایی را داشته باشند که با این دستگاه دقیق برخورد کنند و اگر نکنیم باخت‌هایم. اگر معلمان و مدیران ما این صلاحیت را پیدا نکنند، باخت‌هایم. بچه‌ها در دنیای دیگری بزرگ می‌شوند نه در دنیایی که ما می‌خواهیم؛ نه در دنیایی که ما سر کلاس برایشان سخنرانی می‌کنیم.

لذا روی این پیشنهاد مشخص من روی تربیت فناورانه مدیر و معلم سرمایه‌گذاری کنید که چگونه مواجهه داشته باشیم. نه می‌شود آن را محدود کرد و از بچه‌ها گرفت؛ چون بعضی خانواده‌ها این کار را کردند و نشد و نه می‌شود رها کرد تا فرزندان خود نحوه مواجهه با آن را بیاموزند. حال چگونه مدیریت کنیم

این فناوری شد؟ اگر می‌خواهیم حاکم باشیم باید چه کار کنیم تا اسیر فناوری و فضای مجازی نشویم؟ این از بحث‌های بسیار جدی است که صاحب‌نظران و اندیشه‌ورزان دنیا در حال دست‌وپنجه نرم کردن با آن هستند. این فقط مشکل ما در ایران نیست. بحث نحوه مقابله با این فناوری است. اجازه بدهیم موبایل و تبلت به مدرسه بیاورند یا نه.

### معلمان و فناوری‌های نوین

دو نوع نگاه درباره نحوه مواجهه با فناوری‌های نوین هست. یک نگاه ابزاری است که فناوری‌ها را به‌عنوان ابزاری ببینیم که وارد مدرسه و کلاس درس مانده است. در کلاس ما میز و صندلی و وایت‌برد و تخته و کامپیوتر هست. همه این‌ها تجهیزات و ابزارهایی در خدمت ما معلم و مدیر هستند و از آن‌ها استفاده می‌کنیم. گاهی از آن‌ها استفاده می‌کنیم و گاهی استفاده نمی‌کنیم. این نگاه حداقلی است و خیلی‌ها این نگاه را دارند. نگاه ابزاری به دنیای فناوری و کامپیوتر... نگاه دوم که من بیشتر آن را می‌پسندم، نگاه پارادایمی؛ نگاه گفتمان‌ساز است. باید بدانیم که در زندگی ما فقط یک دستگاه نیامده است بلکه مجموعه‌ای آمده که کل نظام آموزشی را به هم می‌ریزد، اهداف و روش‌ها و اصول را دگرگون می‌کند و تغییر می‌دهد. گفتمان را تغییر می‌دهد و همه فضا را به هم می‌ریزد. ما را وارد دنیای دیگری می‌کند. این یک ابزار نیست که وارد دنیای مدرسه و زندگی ما شده باشد. با خودش فرهنگ، برنامه، اصول و نگاه‌ها را به همراه می‌آورد. همه امور را مستقیم و غیرمستقیم، تحت تأثیر خودش قرار می‌دهد که با قبل از آن متفاوت است. لذا ساده نگرید؛ فقط یک دستگاه نیست که هر وقت خواستید خاموش کنید و هر وقت خواستید روشنش کنید. حالا هم که این قدر کوچک و کوچک شده که آن را در این موبایل‌ها قرار داده‌اند که همیشه همراه است. لذا موبایل الان دیگر یک دستگاه تلفن نیست با مجموعه‌ای از شبکه‌ها و سایت‌ها و دنیای واقعی و مجازی ارتباط دارد. یک دنیای دیگر دارد شکل می‌گیرد. این فقط تکنولوژی و ابزار نیست بلکه مهارت‌ها، نگاه‌ها، توانمندی‌ها و ارزش‌ها را با خودش می‌آورد. وقتی کسی در دنیای مجازی زندگی و در این شبکه‌های مجازی زندگی می‌کند، هویت و سبک زندگی دیگری پیدا می‌کند.

آموزش و پرورش موفق یکی از توانمندی‌هایش این است که این پدیده را بشناسد. ما ده سال پیش فکر نمی‌کردیم این‌گونه شود. ولی الان شده است. قطعاً ۱۰ سال دیگر یا ۲۰ سال دیگر چیزهایی اتفاق می‌افتد که اصلاً به فکر ما نمی‌آید. گاهی آدم خبرهایش را می‌شنود که دارند کارهایی می‌کنند.

دوم اینکه از منظر تربیتی وقتی به این پدیده نگاه می‌کنیم، فکر نکنیم با آمدن این پدیده و این فناوری در مدرسه و زندگی ما همه چیز به سامان خواهد شد. عده‌ای فکر می‌کنند مشکل ما این است که کامپیوتر نداریم و اگر آموزش و پرورش و مدرسه را مجهز کنیم، آموزش و پرورش برتری خواهیم داشت. ۱۵ - ۱۰ سال پیش چنین حرفی زده می‌شد. فکر می‌کردند اگر کامپیوتر و تجهیزات الکترونیکی وارد زندگی شود، همه زندگی بشر، از جمله تعلیم و تربیت او، بسامان خواهد شد. خوشبختانه امروزه این خوش‌بینی فرو ریخته است. کامپیوتر درمان همه دردهای ما



زهر اشاهدوست  
مدیر، ناحیه سه مشهد

# خوب شنیدن

جلسه‌ای از طرف اداره برای همکاران فرهنگی برگزار شده بود. طبق معمول، سخنران جلسه تأخیر داشت و من که به دنبال فرصتی می‌گشتم، رو به دوستان و همکاران از آنان درخواست نمودم چند دقیقه‌ای به صحبت‌های من گوش فرا دهند. بعد هم به سرعت از مسئول جلسه رادیویی گرفتم و آن را روشن کردم و از حاضران درخواست کردم که هر آنچه را می‌شنوند بنویسند. در حین انجام این کار خود نیز صدای رادیو را به تدریج کم و کمتر کردم تا جایی که دیگر صدایی شنیده نمی‌شد. در سراسر این روند آنچه جالب به نظر می‌رسید این بود که بعضی با کم شدن صدای رادیو لب به اعتراض گشودند و بعضی دیگر با جدیت سعی داشتند که تا حد امکان هر چه را می‌شنوند بنویسند.

به هر روی، پس از چند لحظه رادیو را خاموش کردم و از آن‌ها خواستم برای خواندن آنچه نوشته‌اند داوطلب شوند. هر یک از آنان مطالب خود را خواندند؛ بعضی کامل نوشته بودند و بعضی تا نیمه. بعضی هم اصلاً متن را وارونه نوشته بودند.

پس از اینکه مجال خواندن به همه داده شد، هدف خود را از طرح این فعالیت این گونه تشریح نمودم:

«خوب گوش دادن یک مهارت است؛ مهارتی که به ما فرصت می‌دهد تا با اطرافیان خویش ارتباط برقرار سازیم و با آن‌ها زندگی کنیم. چنانچه در این مهارت ضعف داشته باشیم، با مشکلاتی روبه‌رو می‌شویم که حل آن‌ها گاه بسیار سخت و حتی نشدنی است. چه بسا که ریشه نابسامانی‌هایی که جامعه امروز را درگیر کرده فقدان مهارت‌های خوب شنیدن، خوب صحبت کردن، صبور بودن و... است.

در این میان، آنچه برعهده من و شمامست، تنها این نیست که انسانی را با کوله‌باری از اطلاعات و دانایی‌ها پرورش دهیم. بلکه بر ماست تا با خلق دگرگونی‌ها و دیگراندیشی‌ها در شیوه‌های آموزشی خود زیبایی‌ها و حرفه‌مندی‌های کودکان، نوجوانان و جوانان خویش را به آنان گوشزد کنیم. انسانی را پروریم که در مهارت چگونه با دیگران زیستن توانمند شده باشد و با تجربه‌های فردی و یا گروهی که برایش مهیا می‌کنیم او را به خودش، زندگی‌اش، شهرش، مردم و جامعه‌اش پیوند دهیم. آنگاه می‌توانیم ادعا کنیم که در میدان یاد دادن‌ها و یاد گرفتن‌ها عنصری اثرگذار بوده‌ایم.»

این خودش یک توانمندی و تخصص است که اسمش هم سواد رسانه‌ای است. ما مشکلاتی داریم که با آمدن این دستگاه‌ها حل نمی‌شود. مشکل را جور دیگری باید حل کرد؛ مثلاً اگر فردی یا جامعه‌ای بی‌نظم شد با کامپیوتر هم بی‌نظم است. مشکل را جور دیگری باید حل کرد؛ اگر مسئولیت‌پذیر نیست، اگر حیا و عفاف ندارد باید جور دیگری مشکلش را حل کرد. این‌ها می‌توانند کمک کنند و تسهیل کنند ولی اصل مشکل حل نمی‌شود و باید جور دیگری آن را حل کرد. به‌نظرم راهبرد اصلی تربیتی مصون‌سازی بچه‌هاست. تأکیدم روی مصونیت است نه محدودیت. مشکل آموزش و پرورش ما با فیلتر کردن حل نمی‌شود. کار ما در آموزش و پرورش فیلتر کردن نیست، مصون کردن بچه‌هاست؛ یعنی تقویت حس درونی، باور درونی، آن تقوای الهی که می‌تواند حلال مشکلات باشد. اگر بتوانیم به وجودش بیاوریم. باید عوامل کنترل‌کننده را ببریم درون، که کار مشکلی است.

از اقتضانات دیگر ورود این فناوری در زندگی این است که ما به‌سمت دنیای متنوع و متکثر در حال حرکتیم. همین تلفن همراه که مثال زدم اگر ده سال پیش می‌خواستیم آن را بخریم چند نوع بیشتر نبود. الان بخواهید بخرید چند نوع است؟ N تعداد. کدام مناسب‌تر است؟ خودش، رنگ‌اش، کارکردش، اندازه‌اش که خودش یک تخصص می‌خواهد. این مهارت دنیای متکثر غیر از مهارت ۲۰ سال پیش است. مثالی که من گاهی در جلسات برای رفع خستگی می‌زنم این است که مثلاً پدر و پدربزرگ من و شما می‌خواست رب گوجه‌فرنگی بخرد؛ یک نوع رب وجود داشت. می‌گفت آقا رب گوجه‌فرنگی دارید می‌گفت بله و می‌ریخت توی کاسه و می‌آورد خانه. الان چند نوع وجود دارد؟ کدامش بهتر است؟ رنگش، سایزش، قیمتش، اسانسش؟ این یک تخصص است. یعنی چه این حرف؟ یعنی اینکه ما امروز برای خوب انتخاب کردن باید مهارت کسب کنیم. ما باید در مدرسه مهارت خوب انتخاب کردن را به بچه‌ها آموزش بدهیم؛ چون هر آن در مقابل ده‌ها گزینه برای انتخاب هستند؛ از نان و آب و موبایل گرفته تا خرید اندیشه و فکر و نظر و دین و تئوری. نسل ما در مساجدی بزرگ شد که از یک دین صحبت می‌شد. الان چه؟ ده‌ها دین وجود دارد. ده‌ها پیام دینی به بچه من و شما می‌رسد. ده‌ها نظریه، اندیشه، ده نوع دین به این بچه ارائه می‌شود. کدامش درست است؟ مهارت انتخابگری. اینکه بتواند احسن را انتخاب کند این شایستگی و توانمندی متناسب با اقتضای آینده است. آموزش و پرورش آینده آموزش و پرورشی است که توانایی انتخابگری را به بچه یاد بدهد. توانایی خوب انتخاب کردن را یاد بدهد. حالا خودمان باید چه توانایی‌هایی داشته باشیم که صلاحیت انتخابگری را به بچه‌ها بیاموزیم؟ این را متخصصان و استادان باید بگویند که معلم و مدیر ما که می‌خواهد این ویژگی و توانمندی را و شایستگی را در بچه‌ها تقویت کند، خودش باید چه قابلیت‌هایی داشته باشد. خودش باید چه بخواند؟ اصلاً باید بخواند یا نباید بخواند؟ این موضوع، یکی از الزامات توجه به آینده و از جمله اقتضانات آینده‌نگاری است.



شراره نیکخواه نیکخوا

دبیر فیزیک و کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی

## روشی برای ارزیابی و بهبود عملکرد دبیران

### مقدمه

ارزیابی عملکرد به منظور بررسی وضع موجود، انجام اقدامات اصلاحی و در نهایت رسیدن به هدف مورد نظر - که بهبود عملکرد است - انجام می‌گیرد. از کارکنانی که در مورد عملکرد خویش بی‌اطلاع‌اند، چگونه می‌توان انتظار داشت که در جهت رفع کاستی‌های خود اقدام کنند؟

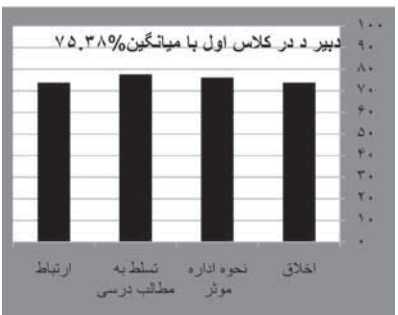
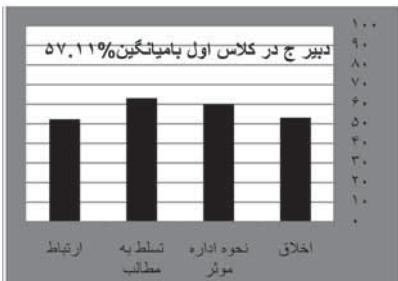
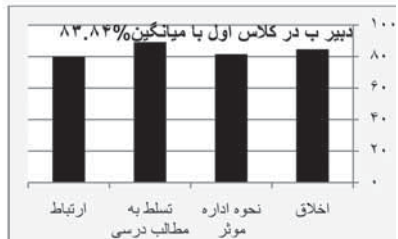
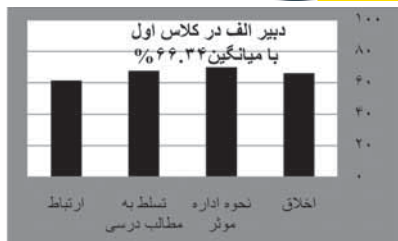
**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، اثربخشی، کارنامه

ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائل مسئولان در سازمان می‌باشد. ارزیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصل معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد (سعادت، ۱۳۷۵).

هدف ارزیابی، افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است. نظام ارزیابی عملکرد باید به‌گونه‌ای باشد که کارکنان را نسبت به بهبود عملکردشان برانگیزد. ارزیابی عملکرد به‌منظور بررسی وضع موجود، انجام اقدامات اصلاحی و در نهایت، رسیدن به هدف مورد نظر - که بهبود عملکرد است - انجام می‌گیرد. از طرف دیگر، از کارکنانی که در مورد عملکرد خویش بی‌اطلاع‌اند، چگونه می‌توان انتظار داشت که در جهت رفع کاستی‌های خود اقدام کنند. با توجه به اینکه بهبود بهره‌وری یکی از اهداف مستمر هر سازمان است و این امر تابعی از بهسازی عملکرد کارکنان است، در این رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان، نقش برجسته‌ای پیدا می‌کند. (صدرالسادات، ۱۳۸۸)

در ارزیابی اعتقاد بر آن است که عملکرد گذشته فرد کلید اصلاحات آینده فرد و سازمان است. اغلب سازمان‌ها با ارزیابی عملکرد کارکنان مخالف‌اند و عمده نگرانی آن‌ها نیز این است که مبادا کارکنان در اثر اطلاع از قضاوت کارفرما نسبت به عملکرد خود، رنجیده خاطر شوند و این مسئله منجر به کاهش بازدهی سازمان گردد. لیکن چنانچه ارزیابی عملکرد بر مبنای حقایق انجام گیرد و از سوی دیگر کارکنان نیز با دید مثبت به آن نگاه کنند و سعی در جبران کاستی‌های گذشته خود نمایند این نگرانی‌ها بی‌مورد است. البته این اظهارات بدین معنا نیست که قطعاً ارزیابی، بدون تنش برگزار خواهد شد و کارکنان با اطلاع از نتایج عملکرد خود به راحتی برخورد می‌نمایند، اما استفاده از روش‌های علمی ارزیابی، موجب کاهش تنش و ایجاد نیرویی در کارکنان جهت بهبود روش‌های گذشته خواهد شد.

در راستای این تفکر و با توجه به اینکه معلمان در طول سال تحصیلی و پس از آن، هیچ اطلاعاتی در مورد عملکرد واقعی خود دریافت نمی‌کنند تا در صورت نیاز به اصلاح عملکرد خود اقدام نمایند، بر آن شدیم که از دانش‌آموزان - که مشتریان واقعی معلمان محسوب می‌شوند - اطلاعات عملکرد معلمان را در چهار محور اخلاق، اداره مؤثر کلاس، تسلط بر مطالب درسی، و ارتباط جمع‌آوری کنیم. روایی فرم الف با تأیید متخصصان فن و پایایی آن با به‌دست آوردن آلفای کرونباخ ۰/۸۶۶ به اثبات رسید. با



شکل ۲. نمودار درصدی ارزیابی عملکرد دبیران یک کلاس مخصوص مدیر

### مزایای روش کارنامه‌ای

ع از آنجا که مقایسه باعث ایجاد حساسیت در دبیران می‌شود و هدف از ارزیابی ایجاد تنش در بین آن‌ها نیست بلکه هدف این است که اطلاعاتی از نحوه عملکرد آن‌ها به دست آید و با اطلاع‌رسانی درست، در جهت ارتقاء عملکرد گام برداشته شود. نمودار کارنامه‌ای ارزیابی عملکرد دبیر (شکل ۱)، عملکرد دبیر را بدون مقایسه با سایر دبیران در اختیارش قرار می‌دهد و بدین صورت مقدار عمده‌ای از مقاومت در برابر نتایج کاسته خواهد شد.

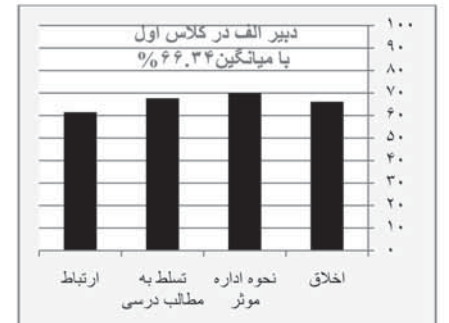
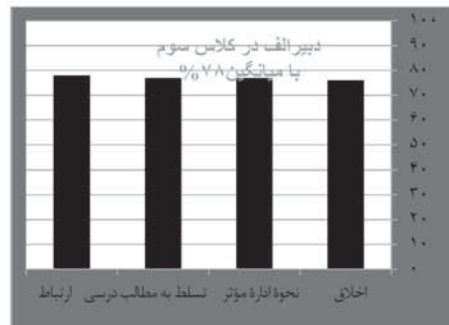
ع مفاد این فرم با رایزنی با مدیر، دبیران و نظرخواهی از دانش‌آموزان تنظیم شده و سپس در قالب جدول پیاده شده است. پس نظرات آن‌ها تأمین خواهد شد.

ع دبیر می‌تواند نظر دانش‌آموزان را در هر مورد بداند و در مواردی که نیاز به اصلاح می‌بیند، اقدامات لازم را انجام دهد.

ع اگر همه دبیران در مورد مشابهی عملکرد پایین دارند، باید به دنبال عوامل دیگری به غیر از ضعف در عملکرد دبیر بود.

برگزاری یک کارگاه ده دقیقه‌ای برای دانش‌آموزان و آموزش آن‌ها برای قضاوت عادلانه و بدون مشورت با یکدیگر، و تفهیم این نکته که قضاوت آن‌ها به‌عنوان افراد صاحب تفکر و بدون حب و بغض برای ما ارزشمند است، به تربیت نامحسوس دانش‌آموزان پرداختیم. سپس به کمک برنامه‌های طراحی شده در نرم‌افزار اکسل مجموع عملکرد معلم را محاسبه و با توجه به اینکه تعداد دانش‌آموزان در کلاس‌های مختلف متفاوت است، با یک تناسب همه را از مقیاس ۱۰۰ محاسبه کردیم تا تحلیل عملکرد برای معلمان سهل‌تر باشد. برآیند این آنالیز کارنامه عملکرد فرد در کلاس مزبور است.

### ارائه کارنامه عملکرد دبیر الف در دو کلاس اول و سوم



شکل ۱. نمودار درصدی ارزیابی عملکرد دبیر الف در کلاس‌هایش

در مورد دبیر الف به وضوح دیده می‌شود که عملکرد او در پایه سوم قوی‌تر است. به همین روش، کلیه دبیران به‌طور جداگانه نتایج ارزیابی عملکرد خود را در هر کلاس دریافت می‌کنند.

### ارائه کارنامه عملکرد دبیران یک کلاس مخصوص مدیر

مدیر علاوه بر ارزیابی و تحلیل نمودارهای هر دبیر، که می‌تواند نشان دهد آیا او در پایه مورد نظر تسلط کافی دارد یا خیر و اینکه آیا چینش این دبیر به درستی انجام گرفته، لازم است از عملکرد کلیه دبیران یک کلاس نیز آگاهی یابد. پس نمودارهای خاص مربوط به معلمان یک کلاس نیز صرفاً جهت اطلاع مدیر در اختیار ایشان قرار می‌گیرد.



شکل ۳. فرم پیشنهادی برای ارزیابی دبیران توسط دانش آموزان

نام دبیر	ارتباط برقراری ارتباط دوستانه با دانش آموزان					تسلط بر مطالب درسی: داشتن اطلاعات کافی برای تدریس، داشتن اطلاعات در مورد سؤالات جدید و مطالب علمی، روز، قدرت انتقال مطالب به دانش آموزان					نحوه اداره مؤثر کلاس: برقراری نظم، استفاده بهینه از ساعات کلاسی، به کارگیری دانش آموزان در جریان تدریس، ارزیابی مؤثر و دادن به موقع نتایج امتحانات، استفاده از کتاب، آزمایش، سایت و فناوری هوشمند، حضور به موقع در کلاس					اخلاق: رعایت شئون کلاس و برخورد صحیح با تخطات و تشویق به موقع، جدیت و نرمش به جا، توجه یکسان به کلیه دانش آموزان، الگوی رفتاری مناسب برای دانش آموزان					
	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	قوی	بسیار قوی	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	قوی	بسیار قوی	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	قوی	بسیار قوی	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	قوی	بسیار قوی	
۱																					۱
۲																					۲
۳																					۳
۴																					۴
۵																					۵
۶																					۶
۷																					۷
۸																					۸
۹																					۹
۱۰																					۱۰
۱۱																					۱۱

این روش نه تنها ارزیابی را به طور دقیق و به روش درست علمی انجام می دهد بلکه می تواند به آرامش محیط کار و اصلاحات مورد نیاز منجر شود.  $\hat{E}$  قضاوت مدیر در مورد دبیر بهتر و عادلانه تر صورت می گیرد. مدیران می توانند تصمیم بگیرند که در سال آینده با توجه به این نمودارها چه دبیری باید در پایه و یا رشته سال پیش ابقا شود و چه کسی باید در رشته و یا پایه دیگر قرار بگیرد.  $\hat{E}$  با ارائه اطلاعات به دبیر در مورد ریز عملکردش و انجام اصلاحات مورد نیاز، ارائه آموزش بهتر به دانش آموزان محقق خواهد شد.

### نکته قابل توجه

مهم ترین اصلی که نتایج را با مشکل روبه رو می کند اهمیت ندادن به مسئله ارزیابی عملکرد است. ممکن است مدیران بر این اعتقاد باشند که این کارها زمان زیادی می گیرد ولی باید متذکر شد آیا ارزیابی بدون دادن کارنامه، به طور کامل انجام می شود و یا مسئله بهبود عملکرد و رشد سازمان، امری پیش پا افتاده است که بدون صرف هزینه و زمان میسر باشد؟

### پیشنهادها

- برای درک ضرورت این نوع ارزیابی کلاس های توجیهی برای مدیران بگذاریم و لزوم ارزیابی مؤثر و آثار آن را در بهبود عملکرد سازمانی بیان کنیم. خروج از انجماد باید در مدیران و دبیران نهادینه شود. - با توجه به کاربرد نتایج این نظرسنجی، می توان آن را در زمان های متفاوتی انجام داد. برگزاری نظرسنجی در صورتی که برای سنجش عملکرد میان دوره دبیر و انجام اصلاحات برگزار شود، پس از امتحانات پایانی دی ماه و در صورتی که برای سنجش عملکرد کلی دبیر انجام شود، در اردیبهشت ماه پیشنهاد می شود.

استقرار سیاست آموزش مستمر نیروهای انسانی برای ایجاد نیروهایی توانمند ضروری است. با ارزیابی عملکرد صحیح و نیازسنجی درست، راه رسیدن به تعالی سازمانی را قدم به قدم طی کنیم.

### منابع

۱. بزاز جزایری، سیداحمد، «ارزیابی عملکرد و مفاهیم نوین در سازمان ها» ۱۳۸۴، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۶۷۴
۲. سعادت، اسفندیار، ۱۳۷۵، مدیریت منابع انسانی، چاپ سوم، تهران، سمت.
۳. صدرالسادات، سیدعلی، (۲۰۰۹). «ارائه ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان شرکت ملی نفت ایران» فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی، شماره ۳.
۴. حسینی، فاطمه (۱۳۹۱). مشکلات ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران، فصلنامه راهبردهای آموزش دوره ۵ - شماره ۴.



## هما ابهری رها

معاون آموزشی مدارس منطقه ۱۲ تهران

# هنرمعاون

تشخیص می‌دهند که تو واقعاً دوستشان داری یا تظاهر می‌کنی. باید نیازهای سن آنان را در هر دوره‌ای که هستند، بشناسی تا بتوانی درک درستی از روحیات آنان داشته باشی و در موردشان قضاوت کنی یا تصمیم بگیری.

دانش‌آموزان را در بدو ثبت‌نام تا حدودی از نظر وضعیت درسی و اخلاقی و فرهنگی بشناسی و اسامی یکایک آنان را به خاطر بسپاری.

آنان را با اسامی خودشان مورد خطاب قرار دهی. این کار تأثیر شگرفی در دید مثبت و احساس صمیمیت در مخاطب به جای می‌گذارد و نشان می‌دهد که برای هر یک از آنان شخصیت قائلی. با آنان در همه حال جدی و صمیمی برخورد کنی و یادت باشد بچه‌ها بهترین داوران برای سنجش اخلاق و کردار ما با حفظ جزئیات ویژگی‌هایمان هستند و ما را محک می‌زنند و به درستی قضاوت‌مان می‌کنند.

برای انجام دادن بسیاری از امور از وجود و نیروی شگفت‌انگیز آنان استفاده کنی؛ زیرا با تقسیم وظایف بین دانش‌آموزان - وظیفه هر چند کوچک هم باشد - به آنان شخصیت و هویت اجتماعی می‌دهیم، آنان را می‌بینیم و به حساب می‌آوریم؛ مهارت‌های زندگی را یادشان می‌دهیم، احساس مسئولیت را در آنان زنده می‌کنیم و خلاقیت را در آنان بیدار می‌سازیم.

از وجود آنان برای گردش کار مثلاً در زمینه تدوین برنامه صبحگاه و اجرای آن، تنظیم مسابقات، تنظیم سیستم‌های هوشمند و کمک در برنامه‌ریزی آن‌ها، برگزاری کلاس‌های کامپیوتر برای رفع اشکال سایر دانش‌آموزان (طرح خودگردانی مدرسه)، تدوین و اجرای برنامه مناسب‌ها، تعیین نیروهای انتظامات مدرسه، نیروهای بهداشت و اجرای طرح مدام\* در ایام ذکر شده در تقویم اجرایی و نیز تعیین سایر عوامل مورد نیاز برای حرکتی هماهنگ و هدفمند در مدرسه بهره‌گیری.

نحوه برخوردت با آنان در عین جدی بودن با شوخ‌طبعی و سر به سر گذاشتن باشد و همپای آنان درک متقابل از موقعیتشان

اغلب سخن‌ها و بحث‌ها و مقالات درباره هنر معلمی است و کمتر شنیده‌ایم که در مورد ویژگی‌های بارز معاونت مدارس و شگردهای موفقیت این دسته از فرهنگیان صحبت شود. هر چند شاید این سؤال به ذهن بیاید که مگر معاونت جدا از معلمی است؟ تجربه بیست و پنج ساله من در این سمت با نگاه به موضوع از منظر حرفه‌ای و تخصصی، حکم بر مثبت بودن پاسخ این پرسش می‌کند. معتقدم که همه فرهنگیان در کسوت معلمی در مدارس حضور دارند و معاون خود نیز معلم است ولی با توجه به شرح وظایف و چارچوب قانونی مشخص شده، در تدوین این وظایف تفاوت‌های عملکردی به چشم می‌خورد که شرح آن در این مختصر مکتوب است و مسئله را از دو دیدگاه دانش‌آموزی و اداری بررسی می‌کنیم.

## دیدگاه دانش‌آموزی

معاون مدرسه با توجه به زمان کوتاهی که با دانش‌آموزان در ارتباط قرار می‌گیرد، باید بسیار هنرمندانه عمل کند تا در ساعات تفریح و احوانا زمانی که کلاس‌ها دبیر ندارند، بتواند با بچه‌ها ارتباط تربیتی مؤثری برقرار نماید. با توجه به تغییرات بارزی که در سطح بینش، نگرش، فرهنگ و خواسته‌های جامعه همراه با رشد و توسعه فناوری به وجود آمده، توقعات سنین کودکی و نوجوانی نیز تغییرات عمده‌ای یافته است. به این ترتیب، بارزترین ویژگی‌ای که باید داشته باشی تا بتوانی از عهده وظایف یک معاون خوب برآیی این است که:

بچه‌ها در دلشان جایب دهند و پذیرای باشند تا حرفت را بخوانند و سخنت را به گوش جان بشنوند، با چشم تأیید سر به زیر اندازند و با طیب خاطر به حرف‌ها عمل کنند.

برای خلق چنین جایگاهی باید:

کار یا بهتر بگویم هنرت را واقعاً دوست داشته باشی و به بچه‌ها عشق بورزی. این کودکان پاک که لحظاتی از بهترین ساعات عمرت را با آنان سپری می‌کنی، بسیار باهوش‌اند و به سرعت



### و از دیدگاه اداری:

ع به‌عنوان معاون باید شرح وظایف را خوب بدانی و با اصول و قواعد و قوانین از جمله شیوه ثبت‌نام، ارزشیابی دبیران و دانش‌آموزان، آیین‌نامه امتحانات، بخشنامه‌ها، اصول‌نامه‌نگاری و سیستم اسناد، همین‌طور سیستم حضور و غیاب، تنبیه و تشویق، جلسات متعدد موجود در قانون مانند انجمن اولیا و مربیان، شورای دبیران، شورای مدرسه، پروژه مهر، آزمون‌های موردی و ... در حد لزوم آشنا باشی.

ع همراهی با کادر دبیران و اخذ طرح درس سالانه، ماهانه از آنان، هماهنگی برای ملاقات‌های حضوری اولیا با دبیران، تنظیم دفاتر هم‌اندیشی (گروه‌های درسی)، پاسخ به بخشنامه‌های ارجاعی از مدیریت، ایجاد هماهنگی‌های لازم در هر مورد طبق صلاحدید مدیر و ... از وظایف شماست.

ع خلاصه آنکه:

هنر است تا بتوانی در دل بنشیني و در روح و روان نشاط و شادی و امنیت خاطر آوری.

ع نظم و جدیت توأم با صداقت و صمیمیت را در رفتار تـعلیم دهی.

ع از انرژی و توان ذهنی فراگیرندگان در مسیری صحیح استفاده کنی تا به هرز نرود.

ع و...

ع این گروه عظیم را که هر یک به تنهایی دنیایی است، در مسیر پر سنگلاخ رسیدن به فرادهای بهتر رهنمون شوی و در انتها یک خاطره خوش باشی که از زبان پدران و مادران آینده برای بچه‌های فردا نقل شوی؛ خاطره‌ای باموضوع: معاون ما!

#### پی‌نوشت

\* بر اساس طرح مدام، دانش‌آموزان در یک روز از سال تحصیلی، اداره امور مدرسه را بر عهده می‌گیرند و در نقش مدیر، معاون و معلم به انجام وظیفه می‌پردازند.  
\* نویسنده این مقاله را با تکیه بر تجارب ۳۰ ساله کاری خود تدوین کرده و در تالیف آن از هیچ منبعی بهره نگرفته است.

داشته باشی نشاط و شور و هیجان موجب لطافت فضای مشترک شود.

ع در رنگ‌های تفریح و اجرای مناسبت‌ها قدم به قدم با آنان و در جمع آنان حضور داشته باشی تا یکایشان را ببینی و از احوالات آنان جویا شوی تا باور کنند در دایره دیدشان حضور داری.

ع همواره در زمان تنبیه و تشویق با دیده احترام به آنان بنگری. حتی وقتی خطا می‌کنند. فراموش نکنی که آنان نیز فرزندان ما هستند و از به کار بردن القاب زشت و نامناسب، قضاوت عجولانه، توهین، خدشه‌دار کردن شخصیت آنان و یا هر عملی که موجب خراب شدن دیوارهای پشت‌سرمان می‌شود به شدت پرهیز کنی و یادت باشد آنان به دلیل نوجوانیشان زود می‌شکنند.

ع از آنجا که برنامه صبحگاه در مدارس با مدیریت معاونان صورت می‌گیرد، این برنامه فرصت مغتنمی است برای برقراری ارتباط صمیمی و صحبت درباره مسائل اخلاقی، آموزشی، بهداشتی، اجتماعی به فراخور حال و موقعیت موجود. یادت باشد در برنامه‌ها نصیحت خشک و صریح ممنوع! این نسل گوش شنوا برای نصیحت ندارد و باید تنها و تنها مشاور خوبی برای آن‌ها و در کنارشان باشی. حوصله شنیدن کلام طولانی و تکراری را هم ندارد و باید کلام را مختصر، مفید، ترجیحاً در قالب طنز و استعاره، یا در قالب داستان و شعر و یا آمیزه‌ای از این‌ها بیان کنی تا به دل این مخاطبان باهوش و اغلب کم‌حوصله بنشیند.

ع باید با حضور فعال و جدی و برخورداری از اخلاق حسنه امنیت خاطری در دانش‌آموزان ایجاد کنی تا در هنگام بروز مشکل در مورد مسائل مدرسه، خانه و خانواده، معلم، دوست، کلاس و یا هر موردی روی کمک فکری و مشورت با شما حساب کنند.

ع اخلاق خوش، آراستگی ظاهر، تلاش و تکاپو در رسیدن به آنچه هدف است، ایجاد نظم در امور، شناخت کافی از دانش‌آموز، همکاری در کلیه فعالیت‌ها، سعی و اهتمام در حل ناهماهنگی‌های ایجاد شده در امور و خلاصه برقراری اعتدال فکری و کاری در مجموع از ویژگی‌های این شغل است.



# سخنان

## ۲ دقیقه‌ای

گزارشی از نشست صمیمانه با مدیران مدارس و مسئولان استان سمنان  
شهلا فیهیمی  
عکاس: ابراهیم سیسان

### اشاره

یکی از اهداف مجله رشد مدیریت مدرسه، انتقال حرف‌ها و دیدگاه‌ها و همچنین مشکلات و معضلاتی است که مدیران مدارس با آن‌ها دست به گریبان‌اند. در ادامه سفرهای اعضای شورای برنامه‌ریزی فصلنامه رشد مدیریت مدرسه، این بار سردبیر و چند تن از اعضای شورای برنامه‌ریزی مجله به استان سمنان سفر کردند و طی این سفر با جمعی از مدیران مدارس و کارشناسان این استان دیدار کردند که گزارش آن را در همین شماره می‌خوانید. این گروه بر آن شدند در جمع تعدادی از مدیران مجری برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه، گروه هم‌اندیشی مدیران دوره ابتدایی و همچنین اعضای دبیرخانه کشوری گروه مدیران دوره ابتدایی به نمایندگی از همه مدیران استان سمنان، نیز حاضر شوند و پای صحبت‌ها و درد دل‌های آنان بنشینند. آنچه در پی می‌آید، حاصل این گفت‌وگوی صمیمانه است.

در ابتدای این نشست دکتر مرتضی مجدفر، عضو شورای برنامه‌ریزی فصلنامه رشد مدیریت مدرسه با طرح این موضوع که امروز یکی از دغدغه‌های ما در دفتر مجله رشد مدیریت مدرسه، بحث نظام مدیریت آموزشی است، گفت: «الان هر پزشکی تا شماره نظام پزشکی نداشته باشد، نمی‌تواند مطب باز کند یا همه مهندسان عمران، باید از اتحادیه نظام مهندسی مجوز بگیرند تا شهرداری مجوز ساخت و ساز به آن‌ها بدهد ولی در مورد مدیریت مدارس این چنین نیست. لیسانس هر رشته‌ای یا هر فرد کم‌اطلاع در هر سن و سالی می‌تواند معاون و مدیر مدرسه شود.» وی این نوید را به همه حاضران در جلسه داد که مجله رشد مدیریت مدرسه، از شماره پاییز ۹۴، بحث نظام مدیریت آموزشی را شروع کرد. و این بحث را تا حصول نتیجه ادامه می‌دهد. سپس از مدیران و حاضران در جلسه خواسته شد که هر کدام در دو دقیقه خواسته‌ها، آرزوها، مشکلات و تنگناها و پیشنهادهای خود درباره مدیریت آموزشی، طرح‌های گوناگون آموزش و پرورش، شورای عالی، برنامه درسی و... را مطرح کنند. آنچه در ادامه می‌آید صحبت‌های مدیران حاضر در جلسه است.

**مصطفی مغنیان، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، نماینده مدیران آموزش ابتدایی سمنان**



یکی از نکاتی که در سند تحول بنیادین دیده شده و باید در برنامه‌تعالی و طرح‌های دیگر آموزش و پرورش روی آن کار شود، تقابل و تعارضی است که نسل دیجیتال امروز با پدر و مادرهای خود دارند. به نظر من این نکته قدری مغفول مانده و همه دستگاه‌ها در این مورد خود را کنار کشیده‌اند و به وظایف خویش عمل نمی‌کنند. این مسئله به برنامه نیاز دارد.

مسئله بعدی کثرت برنامه‌های ابلاغی از مرکز و اجرای برنامه‌های همسو از سوی معاونت‌های مختلف است. ما نیازمند مرکزی هستیم که برنامه‌ها قبل از ابلاغ در آنجا پالایش شوند تا مدیران مدارس دچار طرح‌زدگی نشوند.

مجله رشد مدیریت مدرسه مجله وزینی است اما پیشنهادم این است که با توجه به کمبود وقت مدیران، در آن از مطالبی استفاده شود که حاوی آموزش‌های کیسولی، مختصر و مفید باشند. فکر می‌کنم مجله قدری مقاله‌محور شده و مطالعه آن‌ها برای مدیران وقت‌گیر است.

**سیدعلی اصغر میرعلی‌اکبری، از دبیرستان الغدير شهرستان دامغان**



برنامه‌ها و طرح‌هایی که در سطح کلان اجرا می‌شوند باید دقیق و از انسجام کافی برخوردار باشند. برنامه‌تعالی مدیریت یکی از این برنامه‌هاست. جلساتی که درباره این طرح برای مدیران مدارس متوسطه تشکیل می‌شود، با برنامه‌ها و جلسات مدارس تلاقی دارد. لازم است ما مدیران نیز در جریان این برنامه‌ها باشیم تا در برنامه‌ریزی‌های سالیانه خود آن‌ها را لحاظ کنیم.

مسئله دیگر این است که در ابتدای سال تحصیلی، جذب نیروهای آموزشی و اجرایی در دوره متوسطه اول انرژی زیادی از ما می‌گیرد و لازم است برای این موضوع راهکاری اندیشیده شود. مسئله دیگر این است که مدیران در مدارس اختیار چندانی ندارند. بسیاری از بخشنامه‌ها الزام آورند و حجم کار مدرسه را بالا می‌برند؛ از این رو اجرای بسیاری از برنامه‌های مدرسه را تحت الشعاع قرار می‌دهند. و نکته آخر، برنامه درسی ملی اشکالاتی دارد که جا دارد مدیران سطح بالا با شجاعت این اشکالات را بپذیرند و برطرف کنند. در این زمینه می‌توان به ساعات کاری مدارس اشاره کرد.

**علی اکبر لطفی، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، مدیر دبیرستان شبانه‌روزی و نمونه دولتی خوارزمی، بسطام**



همه ساله ما با تنگناهای مالی و کمبود نیروی انسانی در مدارس روبه‌رو هستیم. آیا این موضوع با سند تحول آموزش و پرورش سازگار است؟ برای برون‌رفت از این مسائل و مشکلات چه راهکارهایی اندیشیده شده است؟

موضوع بعدی این است که در نامه‌ها و بخشنامه‌ها مسئولیت کارها را به عهده مدیر می‌گذارند و دیگر کارکنان آموزشی و خدماتی مدرسه هیچ‌گونه مسئولیتی ندارند اما تفاوت دریافتی مدیر و کارکنان دیگر بسیار ناچیز است. نکته بعد این است که چرا باید مدیر بالای چهار سال کنار گذاشته شود. اگر مدیر نالایق و ناکارآمد باشد، این کار درست است ولی چرا مدیری که با توان بالایی کار می‌کند، کنار گذاشته می‌شود؟

**مریم صائمی، کارشناس ارشد ادبیات فارسی، مدیر مدرسه معلم**



من می‌خواهم چند درخواست را فهرست‌وار مطرح کنم که عبارت‌اند از:

• استفاده از کادر مجرب و متخصص در زمینه‌های آموزشی، اجرایی و خدماتی؛  
• تخصیص اعتبارات و تجهیزات به‌منظور ایجاد یک فضای فیزیکی مطلوب به لحاظ سرمایش و گرمایش؛  
• برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و بازآموزی همکاران و خصوصا مدیران؛  
• ایجاد فضای مجازی جهت هم‌اندیشی و تبادل تجربیات مدیران در گروه‌ها و شبکه‌های اجتماعی؛  
• سوق دادن مدیران مدارس به سمت خودارزیابی؛  
• برقراری امنیت روانی برای مدیران و ایجاد فضایی به دور از استرس برای مدیریت مطلوب؛  
• افزایش سهمیه‌های پذیرش تربیت معلم برای شهرستان‌های محروم؛  
• و گنجاندن مهارت‌های زندگی در محتوای درسی.

به جای اینکه به اولیای دانش‌آموزان بگویید آموزش و پرورش رایگان است؛ بهتر است بگوییم اگر امروز برای دانایی فرزندانمان هزینه نکنیم؛ غرامت هزینه‌های بالای نادانی فرزندانمان را هرگز نمی‌توانیم بپردازیم.

**مریم حدادی، مدیر دبستان شهید قزوئی شهرستان سمنان**



اگر هدف برنامه تعالی مدیریت مدرسه کیفیت بخشی به فرایند مدیریت مدرسه است و مدرسه کانون تصمیم‌گیری‌هاست، پس لازم است حدود اختیار و آزادی عمل و مسئولیت تیم مدیریتی مدرسه مشخص شود.

همچنین برنامه‌های عملیاتی که مدیران مدارس تدوین کرده‌اند، ضمانت اجرایی داشته باشد و مدیران از طرف کارشناسان و مسئولان اداره مورد مؤاخذه قرار نگیرند. مدیران مدارس ملزم به اجرای برنامه‌های تدوین شده توسط تیم فکری مدرسه باشند، نه طرح‌ها و برنامه‌های متفرقه و ناکارآمد که بعضاً از حوزه‌ها و مبادی مختلف ابلاغ می‌شوند. در تشکیل گروه و به کارگیری نیروی انسانی به مدیران و انجمن‌هایی که در مدرسه کار می‌کنند، اختیارات عمل کافی داده شود.

**مرضیه غلامی، کارشناس ارشد مدیریت نیروی انسانی، مدیر آموزشگاه گل یاس، شهرستان شاهرود**



من به نمایندگی از همکارانم می‌خواهم عرض کنم در کنار تمام مسائل و مشکلات اعم از حجم زیاد طرح‌های اجرایی، نبود منابع مالی برای مدارس عادی و... که ذهن مدیران را به خود مشغول کرده، چیزی که دغدغه ماست، موضوع جایگاه و شأن مدیر و معلم است. باید این واقعیت را بپذیریم که آن جایگاه و شأنی که معلم و مدیر در سال‌های دور داشتند، دیگر وجود ندارد. بهره‌مندی از مشارکت اولیا و دانش‌آموزان در تأمین بودجه مدرسه خوب است اما نباید حرمت و جایگاه و شأن مدیر و معلم را زیر سؤال ببرد.

**مریم آسمان‌برین، کارشناس آموزش ابتدایی، دبستان دخترانه شاهد سمنان**



یکی از مشکلات مدیران، کمبود نیروی انسانی در مدرسه است. وقتی مدرسه‌ای با ۴۷۰ دانش‌آموز، نه معلم پرورشی دارد، نه مربی بهداشت و نه مربی ورزش، باید چه کند؟ ضمن اینکه به معاونان نیز ۶ ساعت تدریس در کلاس داده شده است. جای خالی مربی بهداشت و نیز مشاور در مدارس ابتدایی، که پایه آموزش است، به شدت احساس می‌شود. با توجه به اینکه خصوصیات رفتاری و روانی دانش‌آموزان دوره اول با دوره دوم متفاوت است، درخواست من، جدی گرفتن اجرای طرح ۳+۳ در مدارس ابتدایی است.

**حسن ابراهیمی، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، مدیر دبستان آزادگان شهرستان سمنان**



• طرح‌های زیادی در مدارس اجرا و فقط به ارائه گزارش بسنده می‌شود.

ع با توجه به حجم بالای کار مدارس، حذف معاونان اجرایی شرایط را برای مدیران سخت‌تر و دغدغه فکری آنان را بیشتر کرده است.

ع باز گذاشتن باب تحصیل برای معلمان و مدیران موجب پیشرفت آموزش و پرورش است؛ نباید با صدور بخشنامه‌های مختلف این باب را سد کرد.

ع پیشنهاد می‌کنم برای افزایش بنیة علمی مدیران و معلمان، هر چند سال یک‌بار آزمون‌های جامع برگزار شود تا هم زمینه بازآموزی برای آنان فراهم شود و هم اینکه کار معلمی و مدیریت استاندارد داشته باشد.

ع وجود نظارت بالینی در مدرسه بسیار مهم است. در این زمینه اگر گروهی در اداره برای هم‌فکری و همیاری با مدیران تشکیل شود و در زمینه‌های مختلف، به مدیران مشاوره بدهد، بسیار می‌تواند مؤثر باشد.

### محمد محمدی، مدیر متوسطه اول شهید مصطفی خمینی، شهرستان میامی



یکی از اهداف برنامه‌تعالی مدیریت، استفاده بهینه از امکانات موجود در آموزشگاه است. این مفهوم را باید به تمام امکانات موجود در جامعه تعمیم داد؛ چرا که وقتی آموزش و پرورش در محرومیت به سر می‌برد، یک وزارت‌خانه یا اداره کل با نیروی انسانی کم‌تعداد نباید امکانات رفاهی و ورزشی آن‌چنانی داشته باشند. آموزش و پرورش باید این امکان را داشته باشد که از تمام امکانات موجود در جامعه استفاده کند.

موضوع بعدی، آموزش خانواده در طرح تعالی مدیریت است. دانش‌آموزان و اولیا باید به طرح تعالی نزدیک و از آن آگاه باشند. بنابراین، برگزاری کلاس‌هایی برای خانواده‌ها و دانش‌آموزان، قبل از سال تحصیلی و نه در حین آن، ضروری است. مسئله بعدی این است که مدیران به مشاوره و هم‌فکری نیاز دارند. پس آموزش و پرورش باید برای تربیت مشاوران متخصص اهتمام ورزد. در حال حاضر، تعداد این مشاوران بسیار کم است و بعضاً نیز حلال مشکلات ما نیستند. این نیاز هیچ‌گاه در وزارت‌خانه آسیب‌شناسی نشده است.

### رمضان ترابی‌فرد، کارشناس آموزش ابتدایی، مدیر آموزشگاه آیت‌اله طالقانی، شهرستان شاهرود



من گفته‌های دوستانم را قبول دارم اما به عقیده من مانع اصلی موفقیت نه مانع هستند و نه افراد جامعه، بلکه خود انسان نقش مؤثری

در این زمینه دارد. از زمانی که کارگاه طرح تعالی مدیریت در شاهرود برگزار شد، من و همکارانم در این شهر گروهی مجازی در تلگرام راه‌اندازی کردیم تا همکاران از تجارب و مطالب هم استفاده کنند. همین امروز هم بحث‌های مطرح شده در این جلسات را به شکل بر خط (آنلاین) در آن گروه گذاشتیم تا دوستانی که حضور ندارند از آن‌ها استفاده کنند. اما به نظر من همه اقدامات در راستای تغییر نگرش مدیران انجام می‌شود. مدیران مظلوم‌ترین

گروه در اجرای این طرح هستند. چقدر خوب است که در مورد تغییر نگرش سایر ارکان مدرسه هم اقداماتی انجام گیرد. این راه‌هم بگویم که سال گذشته در شاهرود اقدامات فوق‌العاده‌ای در زمینه طرح تعالی مدیریت انجام شد ولی باز خوردی نداشت.

### زهرا محمدخانی، کارشناس ارشد مهندسی زراعت



ما در اینجا مشکل قدیمی بودن برخی از ساختمان‌های مدرسه‌ها را داریم. مدرسه‌ای که قدمت زیادی دارد، نمی‌توان از در و دیوار و حیاط و محوطه آن استفاده بهینه کرد. از مشکلات دیگر می‌توان به نیروهای خدماتی ناکارآمد اشاره کرد. بعضی از این نیروها به دلیل سن بالا کارایی لازم را ندارند ولی مسئولان اصرار به ادامه کار این نیروها دارند. از مشکلات دیگر، عدم تناسب فضای آموزشی با دوره‌های تحصیلی است. برای مثال، دوره ابتدایی نیازمند فضایی متناسب با روحیه و شرایط جسمی بچه‌هاست. نمی‌توان مدرسه‌ای را که قبلاً متوسطه بوده است، به دبستان تبدیل کرد. بخشنامه‌ها و کاغذبازی‌های خیلی زیاد در ادارات آموزش و پرورش از معضلات دیگری است که با آن دست به گریبانیم. هر کدام از این گزارش‌ها و بخشنامه‌ها مستلزم صرف هزینه زیادی است. نباید از مدرسه‌ای که بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ دانش‌آموز دارد ولی سرانه و بودجه قابل قبولی به آن تعلق نمی‌گیرد، انتظار تغییر زیادی داشته باشیم.

### منصور صادقی، کارشناس ارشد تاریخ، روستای قدس شاهرود



با توجه به اینکه بسیاری از کسانی که در دوره ابتدایی تدریس می‌کنند، فارغ‌التحصیل آموزش ابتدایی نیستند دوره‌های ضمن خدمت کمک بزرگی به این معلمان می‌کند. برگزاری دوره‌های ضمن خدمت برای معلمان استان‌هایی که وسعت زیادی دارند، کار دشواری است. زمانی مجلات رشد، مطالب آزمون ضمن خدمت را منتشر می‌کردند که طرح بسیار خوبی بود.

### مجید کاشی، کارشناس مسئول آموزش ابتدایی، شهرستان سمنان



از نظر شما تحول عالی در آموزش و پرورش چه تعریفی دارد؟ چه ابزاری نیاز دارد و این ابزار از چه منبعی باید تأمین شود؟

### حسین آشوری، لیسانس آموزش منطقه بسطام، مدیر دبستان بایزید بسطام



بزرگی می‌گوید در شهری که همه لنگ می‌زنند کسی که درست راه می‌رود، بیشتر مورد تمسخر قرار می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین مشکلات طرح تعالی مدیریت، بی‌انگیزشی نیروی انسانی است که عامل مهمی در ایجاد

تغییر و تحول در آموزش و پرورش است. این مسئله را می‌توان مهم‌ترین مانع و گلوگاه در مسیر طرح تعالی مدیریت دانست و باید برای حل این معضل بزرگ به نحو مطلوبی برنامه‌ریزی شود. من سال‌های متمادی مجری طرح بوده‌ام و می‌خواهم بگویم، دلیل اینکه بسیاری از طرح‌ها در آموزش و پرورش پیش نمی‌رود، فشارهای محیطی است.



**سیدمحمد موسوی، کارشناس معارف اسلامی، مدیر مدرسهٔ طلایه‌داران شاهرود**

طرح تعالی مدیریت زمانی مفید واقع می‌شود که اجرای آن هم‌زمان از بالا به پایین یا توأمان باشد؛ چرا که تجربه نشان داده است وقتی رئیس اداره‌ای طرحی را اجرا می‌کند، به هر دلیلی سریع‌تر انجام می‌شود. طرح تعالی هم باید از سوی ادارات کل و مدیران کل آموزش و پرورش اجرا شود؛ شاید زودتر به نتیجه برسد. در ضمن، برای اجرای بهتر این طرح باید ابتدا دوره‌های ضمن خدمت جهت تغییر نگرش مدیران برگزار شود.

نکتهٔ بعدی این است که برای اجرای طرح‌های مختلف فقط به سراغ مدارس نروید. اگر این طرح‌ها و برنامه‌ها در مدارس عادی اجرا و فراگیر شوند، شاید به عدالت نزدیک‌تر باشد. مدارس خوب خودشان این کارها را انجام می‌دهند و این طرح‌ها را اجرا می‌کنند.



**اکرم حمیدزاده، مدیر هنرستان حجاب بسطام، کارشناس ارشد مدیریت دولتی**

مهم‌ترین عامل تعالی یک جامعه، بانوان آن هستند. همان‌طور که امام راحل (ره) فرمودند از دامن زن مرد به معراج می‌رود. ما به دنبال تعالی مدرسه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان جامعه هستیم. یکی از دغدغه‌های بزرگ من در هنرستان، متأسفانه کم‌رنگ شدن نقش تربیتی مدارس است. نقش ما به‌عنوان متولیان فرهنگ‌سازی در زمینهٔ پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی بسیار کم‌رنگ شده است. شاید بتوان گفت که در این زمینه آموزش و پرورش کم آورده است. ریشهٔ جامعه دختران هستند و من چون در حوزهٔ کاری‌ام با دختران دورهٔ متوسطه سروکار دارم، می‌گویم که ریشه جامعه در معرض خطر قرار دارد. اینان بانوان و مادران فردای جامعهٔ ما هستند و باید جامعه را هدایت و نسل بعدی را تربیت کنند. بزرگی می‌گفت مادر فعالیت‌های پرورشی نیز بیشتر به‌نمای ساختمان بها می‌دهیم تا پی آن. اقدامات زیادی در آموزش و پرورش در زمینه تربیت بدنی انجام شده است ولی متأسفانه ما نه تنها نتوانسته‌ایم باز یکن خوب تربیت کنیم، تماشاگر خوب هم تربیت نکرده‌ایم و این همه مسائل و مشکلاتی که در باشگاه‌هاست، دلیلی برای این مدعاست.

نکتهٔ بعدی این است که همان‌طور که همکاران گفتند در زمینهٔ مشارکت اولیا و دانش‌آموزان در تأمین بودجه و سرانهٔ مدرسه واقعاً شأن معلم پایین می‌آید و این امر باعث تحقیر او می‌شود. معلم باید جایگاه اصلی خود را پیدا کند. در گذشته پزشکان و معلمان از یک

جایگاه اجتماعی برخوردار بودند ولی آیا امروز نیز این چنین است؟ استفاده از مشارکت اولیا در این زمینه ساده‌ترین راه است، نه بهترین راه. نکتهٔ بعدی این است که اکثر ما معلمان و مدیران نحوهٔ برخورد با جوان و نوجوان امروز را، که متأسفانه ناخواسته به سمت و سوی نادرستی هدایت می‌شوند، بلد نیستیم و سعی می‌کنیم به همان شکل سنتی با آنان برخورد کنیم. تشکیل کلاس‌های آموزشی برای همکاران معلم و مدیر می‌تواند کمک بزرگی در این زمینه باشد.



**غلامرضا بخشی، مدیر دبستان شاهد، شاهرود**

در سال گذشته بازدیدهای دوره‌ای از سوی مدیریت شهرستان، ادارهٔ کل و حتی وزارتخانه از مدارس شاهد انجام می‌شد که ضمن اینکه موازی کاری بود و کار مدیران مدارس شاهد را دوچندان می‌کرد، نتیجه‌ای هم نداشت. نکتهٔ بعدی این است که با توجه به اینکه بار مسئولیت بر دوش مدیر مدرسه قرار دارد و همهٔ انتظارات از اوست، چرا تفاوت حقوق بین مدیر و معاون وجود ندارد؟



**غفار محمدی، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و معاون آموزش ابتدایی ادارهٔ کل آموزش و پرورش استان سمنان**

در سند تحول در تعریف مدرسه آمده است: «مدرسه کانون تحول محله و یا تربیت محله است». یعنی دانش‌آموزان به‌عنوان نیروی انسانی که قرار است چند ساحتی تربیت شوند، اعم از تربیت اجتماعی، سیاسی، زیستی، بدنی، هنری، زیباشناختی، و ... باید در مدرسه شکل بگیرند. آنچه که انتظار داریم فردا اتفاق بیفتد باید امروز در مدرسه پایه‌ریزی شود. برای رسیدن به هدف تعالی، باید نظام مدیریت آموزشی را استانداردسازی کنیم. یعنی ببینیم مدیر آموزشی ما در کجای نظام مدیریت آموزشی جای دارد. به تعبیر دیگر، آیا این مدیر در رأس هرم مدیریت آموزشی است یا در جریانی افتاده است که او را دنبال خود می‌کشد و مدیر اختیاری از خود ندارد. به نظر من، اگر بتوانیم استانداردهای مدیریت آموزشی را طراحی کنیم، دیگر به طرح‌هایی مثل تعالی مدیریت مدرسه و تدبیر نیاز نخواهیم داشت؛ زیرا این طرح‌ها خودبه‌خود در مدارس ما اتفاق می‌افتند.

موضوع بعدی در مورد مهارت‌هایی است که انتظار می‌رود هر مدیری داشته باشد و یا به دنبال کسب آن باشد. مهارت تصمیم‌گیری و همچنین مهارت‌های ارتباطی از ابزار مهمی است که هر مدیری باید داشته باشد. گاهی ما توان یک مفاهمهٔ گروهی را در مدرسه نداریم. نمی‌توانیم با هم حرف بزنیم. نمی‌توانیم مشارکت دیگران را جلب کنیم. خودمدیریتی مهارتی است که برای یک مدیر بسیار مهم است. مهارت اساسی دیگر خودارزیابی است که باید به مدیران ما آموزش داده شود.

من خوشحالم و تشکر می‌کنم که دبیرخانهٔ کشوری مدیران سراسر کشور در این استان تشکیل شد. بحث نظام مدیریت آموزشی در دستور کار این دبیرخانه نیز قرار گرفته و البته



پیش‌نویسی هم در این خصوص تدوین شده است. یقیناً در این ارتباط از مسئولان و کارشناسان مربوط نیز کمک خواهیم گرفت. حوزه ابتدایی در سال‌های اخیر چه در ساختار و چه در محتوا دچار چالش‌های جدی، وسیع، عمیق و تأثیرگذاری بوده است. دوستان در مورد نظارت بالینی صحبت کردند. نظارت بالینی در مدیریت آموزشی و توسط گروه‌های آموزشی اتفاق می‌افتد. در سال‌های اخیر، گروه‌های آموزشی ضعیف‌ترین بخش دوره ابتدایی شده بود. استان سمنان با ۹۷ هزار کیلومتر، از پراکنده‌ترین استان‌ها در کل کشور است. نظارت بالینی از الزامات کار ماست. گروه‌های آموزشی و راهنمایان تعلیماتی باید در این کار دخالت کنند.

موضوع بعدی در مورد شأن و منزلت فرهنگیان است. وقتی ۳۰۰ دانش‌آموز را به مدیر می‌سپاریم و معاون را در ردیف دوم ساماندهی نیروی انسانی قرار می‌دهیم، این اهانت به همکار فرهنگی است. وقتی معلم را در کلاسی با بیش از ۲۵ دانش‌آموز می‌گذاریم و از او می‌خواهیم ۶ پایه را با ۵۳ عنوان کتاب تدریس کند، این اهانت به همکار فرهنگی است. اگر باور داریم که دریافتی فرهنگیان باید افزایش یابد، نباید مخارج کسر را کوچک کنیم. بسیاری از سازمان‌ها هستند که مخارج کسرشان کوچک نیست اما حقوق آن‌ها افزایش می‌یابد. این‌ها معضلات آموزش و پرورش است. نکته آخر، چرا در شرایطی که دنیا به دلیل تأثیر بی‌بدیل حضور دانش‌آموز در مدرسه ساعات حضور دانش‌آموز را افزایش می‌دهد، ما در کشورمان به دنبال کاهش آن هستیم؟

۳ دانش‌آموز دیرآموز است. حال ببینید با اجرای طرح توصیفی، چه فشاری بر معلم وارد می‌آید. در سال‌های قبل هر دانش‌آموز دیرآموز، سه نفر محسوب می‌شد که آن هم دیگر اجرا نمی‌شود. و نکته آخر، در مورد طرح بسیار خوب ارزشیابی توصیفی است که بازخوردهای خوبی نیز از مدارس گرفته‌ایم. برگزار نشدن آزمون باعث کاهش استرس دانش‌آموزان شده است اما برای تعارضی که ارزشیابی توصیفی با آزمون‌های سخت مقاطع بالاتر ایجاد کرده، چه تدبیری اندیشیده شده است؟

**ملیحه اخیانی، کارشناس حسابداری، مدیر هنرستان هفتم تیر شاهرود**



برای موفقیت برنامه‌های مدرسه همه دست‌اندرکاران مدرسه با هم همکاری و مشارکت می‌کنند اما اکثر اوقات فقط مدیر مدرسه تشویق می‌شود. آیا همکاران دیگر مدرسه به تشویق نیاز ندارند؟

**فرح رخشانی فرد، کارشناس ارشد الهیات، مدیر دبیرستان نمونه دولتی الزهرا (س)، شاهرود**



من نیز چند تقاضا دارم که فهرست‌وار بیان می‌کنم:  
 امکان تحقق و عملی شدن تفکر خلاق در

مدرسه؛

ساماندهی نیروی انسانی در دوره دوم متوسطه با توجه به حذف یک پایه و استفاده بهینه از توانایی دبیران؛  
 توجه ویژه به شاداب‌سازی فضای مدارس.

**محمد اسماعیل گرمی، مدیر دبستان میثاق**



بسیاری از طرح‌های آموزش و پرورش فقط در چند مدرسه خاص اجرا می‌شود. عادلانه‌تر است که این طرح‌ها در همه مدارس اجرا شود.

**مهری رضوانی، کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، مدیر دبستان پژوهش، شهرستان شاهرود**



با توجه به سونامی سرطان در جامعه بهتر است در کنار طرح‌های موجود، سبک زندگی ایرانی و اسلامی که از دغدغه‌های مقام معظم رهبری است، نیز آموزش داده شود.

**مهین صالحیان، کارشناس آموزش ابتدایی، مدیر دبستان دهخدا، شهرستان شاهرود**



با توجه به اینکه برنامه تعالی مدیریت برای اولین بار است که اجرا می‌شود، خواهشمندم از

**عیسی جعفری چاشمی، مدیر مدرسه سعداله، مهدی شهر**



یکی از راه‌های افزایش تجارب همکاران، گردشگری مدرسه‌ای است. برای اینکه همکاران مدارس مجری طرح تعالی از تجارب و عملکرد مدارس دیگر آگاه شوند، باید فرصتی فراهم شود تا حداقل از مدارس موفق استان‌های دیگر بازدیدی صورت گیرد. نکته بعدی افزایش دریافتی‌هاست. من جزء ارزیابان استانی طرح تعالی هستم و شاهدیم که حجم کار مدارس مجری این طرح تا چه حد زیاد و وقت‌گیر شده است. بنابراین، لازم است برای افزایش انگیزه مدیرانی که مجری طرح تعالی هستند، افزایش حقوقی در نظر گرفته شود.

در ضمن جا دارد برای ارزیابان طرح تعالی در سطح کشور کلاس‌های آموزشی برگزار شود تا خدای ناکرده به دلیل ناآگاهی آنان، حق مدیری که کار و فعالیت خوبی کرده است، نادیده گرفته نشود.

مسئله بعدی حذف معلم راهنما در آموزش ابتدایی است که به نظر من ضربه بزرگی به دوره آموزش ابتدایی وارد کرده است. در حال حاضر که مدیران آموزشی به دلیل کمبود بودجه، به مدیران خدماتی تبدیل شده‌اند و همچنین با توجه به تغییرات کتاب‌های درسی، حضور یک معلم راهنما که بتواند حلال مشکلات آموزشی و تربیتی معلمان باشد، بسیار ضروری است.

نکته بعد، آمار زیاد دانش‌آموزان کلاس‌های ابتدایی است. در حال حاضر در پایه اول میانگین نفرات هر کلاس ۳۵ دانش‌آموز با ۲ تا



مدیران مجری این طرح حمایت و به آن‌ها توجه بیشتری شود؛ چون اجرای این طرح کار راحتی نیست.

### دغدغه‌های مشترک مدیران مدارس کشور

در ادامه نشست خانم دکتر فرحناز حدادی، عضو شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه و همچنین عضو شورای عالی آموزش و پرورش ضمن ابراز خرسندی از فراوانی اشتراک موضوعات در صحبت‌های مدیران سراسر کشور گفت: «این چندمین جلسه‌ای است که من شاهد بوده‌ام مدیران مدارس بحث نظارت بالینی را مطرح می‌کنند و این نشانه رشد آنان در زمینه علمی و حرفه‌ای است. مدیران به این مسئله رسیده‌اند که باید برگردند و نقش‌های واقعی خود را ایفا کنند. یکی از این نقش‌ها نظارت بالینی است. فضای مدرسه باید آن قدر صمیمی و ارتباطات دقیق و منسجم باشد که معلم احساس کند نیازمند آن است که مدیر مدرسه برای راهنمایی و مشاوره وارد کلاس شود. مدیران فرهیخته این زمینه را برای دعوت معلمان فراهم می‌کنند. وقتی صحبت از نظام آموزشی می‌شود نمود عینی آن مدرسه است. اگر بخواهیم تحول و تغییری صورت گیرد باید از مدرسه آغاز کنیم. باید عوامل مدرسه جهت تغییر وضع موجود اقدام کنند و برای هر گونه تغییر باید به سراغ رشد حرفه‌ای معلمان رفت. باید باور کرد که یاددهی و یادگیری قلب رهبری مدرسه است. لذا باید جو یادگیری را در مدارس حاکم نمود.»

حدادی در ادامه به بحث‌های فعلی شورای عالی آموزش و پرورش اشاره کرد و گفت: «در حال حاضر بحث شورای عالی تدوین اهداف دوره‌ها و همچنین ورود به نظام صلاحیت‌های حرفه‌ای کارکنان است.» او در بخشی دیگر از صحبت‌های خود حرکت تحول را امری دوسویه معرفی کرد که با دستور و امر و نهی قابل اجرا نیست: «نگاه تحول‌آمیز یک مدیر در کف مدرسه است. اوست که می‌تواند طرحی را به پایین‌ترین درجه و یا بالاترین درجه متعالی ختم نماید.»

عضو شورای عالی آموزش و پرورش در بخشی دیگر از صحبت‌های خود به این موضوع اشاره کرد که گاهی این مدیران فکر می‌کنند برنامه‌ریزان چون در مدرسه حضور ندارند، با بسیاری از قوانین و موانع پیش روی اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها آشنایی ندارند و به نوعی ایده‌آل‌پردازی می‌کنند. وی در این باره گفت: «من سال‌هاست عضو شورای عالی هستم و فکر می‌کنم همه ما باید به برنامه‌ریزان کمک و با پیدا کردن کانال‌های ارتباطی، نظرها، پیشنهادهای و ایده‌های خود را به آنان منتقل کنیم. سایت شورای عالی آموزش و پرورش بستر بسیار مناسبی برای دریافت نظرات شما عزیزان است.»

دکتر حدادی در پایان صحبت‌های خود از مدیران خواست به مجله رشد مدیریت مدرسه به‌عنوان مسیر و راهی برای رسیدن به تعالی بیندیشند. او در خصوص نحوه پذیرش و درج مقالات در این مجله گفت: «به واقع، نویسا شدن کمک می‌کند که انسان صاحب تجربه شود. صرف تحصیل در رشته مدیریت آموزشی انسان را توانمند نمی‌کند. این را به‌عنوان یک هدیه از من بپذیرید که برای دانا شدن، هم خواندن لازم است و هم نوشتن.»

آقای مهندس صادق صادق‌پور، مدیرکل دفتر دبستانی وزارت

آموزش و پرورش و عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه در ابتدای صحبت‌های خود، ضمن مطرح کردن موضوع نظام مدیریت آموزشی، اظهار امیدواری کرد که به همین زودی شاهد تأسیس این نظام در کشور باشیم تا از عواید آن همه مدیران کشور بهره‌مند شوند. ایشان افزود: «اگر مدیریت آموزشی را فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد همه منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی، بسیج امکانات، کنترل و ارزشیابی برای رسیدن به اهداف مدرسه بدانیم، براساس سند تحول یقیناً تحلیل وضعیت موجود، تعطیل فعالیت‌های کم‌بازده، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز بر فعالیت‌های پربازده یک ضرورت است.»

مدیرکل دفتر دبستانی وزارت آموزش و پرورش در ادامه صحبت‌های خود به بخشی از سؤالات مطرح شده در جلسه پاسخ داد.

### تحول عالی، یعنی تغییر بنیادین

دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه، صحبت خود را با پاسخ به سؤال یکی از حضار که پرسیده بود تحول عالی یعنی چه، شروع کرد و گفت: «هر تغییری موجب بهبود نمی‌شود، اما هر بهبودی به تغییر نیاز دارد. تغییری موجب بهبود می‌شود که بنیادین باشد که به آن تغییر بنیادین تحول می‌گویند؛ یعنی تحول تغییر بنیادین است، نه تغییر سطحی. تغییر عکس و تصویر و نام و نماد تغییرات سطحی است. در تغییر بنیادین، هویت، عملکرد و ماهیت سیستم تحت تأثیر قرار می‌گیرد.»

ایشان ضمن اشاره به سخنان حجت‌الاسلام قرائتی در خصوص اینکه تحول در آموزش و پرورش مهم‌تر از برنامه مرد تحول می‌خواهد، گفت: «نقش نیروی انسانی بسیار مهم است. اگر نیروی انسانی متخصص، برانگیخته و مبتکر نداشته باشیم کار دشوار خواهد شد. دنیا در این زمینه سرمایه‌گذاری خوبی کرده است و آموزش و پرورش ما هم باید در این زمینه سرمایه‌گذاری بیشتری کند.»

دکتر تورانی در بخشی از صحبت‌های خود با اشاره به اینکه اگر با علاقه و اشتیاق کار کنیم، کار برای ما تفریح خواهد بود، گفت: «ما زمانی می‌توانیم کارمان را دوست داشته باشیم که در آن کار تخصص لازم را کسب کرده باشیم. اگر کارمان را بلد باشیم از آن خسته نمی‌شویم. مدیریت هم تخصص می‌خواهد و باید آن را آموخت. اگر بخواهیم انسانی فهیم و فرهیخته باشیم باید برای رشد خود تلاش کنیم. این کار به امکانات مالی و فیزیکی چندانی هم نیاز ندارد.»

سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه با اشاره به صحبت‌های برخی از مدیران درباره کثرت طرح‌ها و برنامه‌های لازم‌الاجرا در مدرسه گفت: «قبول دارم که تعداد طرح و برنامه‌ها زیاد است اما برنامه‌هایی مثل برنامه تحول بنیادین به مثابه برنامه راهبردی و استراتژیک است و یک برنامه‌ریزی، کاری در کنار کارهای دیگر نیست، بلکه تسهیل‌کننده برنامه‌هاست. ما زمانی می‌توانیم درست فکر کنیم که با برنامه حرکت کنیم.»

اعظم ملایبی نژاد

# مدرسه و رهبری کوانتومی

## مقدمه

استیسی، گریفین و شاو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) به این مسئله و پارادوکس در موضوع مدیریت مدرسه اشاره می‌کنند که به‌طور کلی تفکر مدیران بر کنترل همه امور استوار است و وقتی با مشکلاتی چون ارتباطات ضعیف و یا کمبود اطلاعات برخورد می‌کنند، دستور می‌دهند سیستم‌های جدیدی طراحی شوند، اطلاعات بیشتری را تجزیه و تحلیل می‌کنند تا باز هم بتوانند بیشتر و بیشتر همه چیز را کنترل کنند. بنابراین، باید مرتب برای این کار زمان بگذارند. به باور ایشان، دلیل این امر استفاده مدیران از توابع خطی و فکر و عمل کردن به‌صورت مکانیکی است (فریس و لازاریدو، ۲۰۰۶). جایگاه این تفکر در پارادایم نیوتنی است. در این پارادایم، لازمه دستیابی به موفقیت، جست‌وجوی علت در خروجی‌ها و پیامدهاست و طراحی و مهندسی ساختار و برنامه‌ریزی قاعده‌مند خودکنترلی و کنترل کیفیت نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند. دیدگاه مدیریت کلاسیک ریشه در این پارادایم دارد و بر مفاهیمی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت استوار است.

در جهان شتاب‌انگیز، متغیر و بسیار پیچیده کنونی، شیوه‌های سنتی مدیریت برای سازمان‌های قرن بیست و یکم ناکافی می‌نماید. مدیران عصر کنونی برای اینکه بتوانند سازمان‌ها را در جهت اثربخشی رهبری کنند، به روش‌های جدیدی نیازمندند. آنان باید به‌گونه‌ای دیگر فکر و عمل کنند؛ به‌خصوص هنگامی که با مشکلات پیچیده مواجه می‌شوند. یکی از مهم‌ترین راه‌های تغییر نگرش مدیران این است که این تفکر را که یک مدیر باید همه‌چیز را کنترل کند، در خود از بین ببرند.

علوم جدید و به‌طور خاص فیزیک کوانتوم و نظریه پیچیدگی، راه و روش دیگری را ارائه می‌دهد. در پارادایم جدید، که آن



را پارادایم کوانتومی می‌نامند، هیچ چیز در طبیعت مشخص و فیزیکی نیست. رویدادها قابل پیش‌بینی نیستند و کنترل، خیالی باطل است.

نظریه کوانتوم چشم‌اندازی است که بر مکانیک کوانتومی استوار است و از عرصه علم فیزیک برگرفته شده است. پارادایم کوانتومی در مدیریت حاوی مجموعه مهارت‌هایی است که می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی بعد رهبری مدیر بگذارد (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱).

در این مقاله ضمن مقایسه دو پارادایم نیوتنی و کوانتومی، ویژگی آن‌ها در سازمان و مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرد تا مدیران با روش‌های متفاوتی از تفکر درباره رهبری آشنا شوند؛ روش‌هایی که می‌تواند به‌ویژه به مدیران مدرسه کمک کند تا جهان اطراف خویش و روابط انسان‌ها را با نگرش کاملاً جدیدی مشاهده و رهبری نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** پارادایم (مدل) کوانتومی، برنامه‌ریزی، شناخت شهودی، مهارت‌های کوانتومی

### مهارت‌های کوانتومی

شلتون و دارلینگ (۲۰۰۱) مدل مهارت‌های هفت‌گانه‌ای را که به مهارت‌های کوانتومی موسوم‌اند، برای ارتقای رهبری اثربخش معرفی می‌کنند. از نگاه ایشان، این هفت مهارت علت همه اشیاء موجود در کیهانشان‌اند و جنبه‌های مادی دیگر کیهانشان از اهمیت ثانوی برخوردارند. در صورتی که مدیران بتوانند این مهارت‌ها را بشناسند و تقویت کنند، می‌توانند بعد رهبری خویش را در سازمانی که آن را اداره می‌کنند ارتقا دهند. این مهارت‌ها به شرح زیرند:

### مهارت اول - نگاه کوانتومی: توانایی دیدن هدفمند

نگاه کوانتومی بر این حکم رهبری استوار است که مدیران در بستر محیط ذهنی سازمانی تصمیم‌گیری و عمل می‌کنند. نظریه کوانتوم و پژوهش‌های معاصر درخصوص ادراک انسان نشان می‌دهد که ۸۰ درصد آنچه در جهان بیرونی دیده می‌شود تابعی از باورها و پیش‌داشته‌های درونی است. با وجود این، مدیران در اغلب موارد در مدیریت بر خویشتن و سازمانشان باز هم چندان توجهی به ذهنی بودن واقعیت خارجی ندارند.

بنابراین، باورهای مدیران ادراک‌های آن‌ها را تقویت کرده و ادراک‌های آن‌ها باورهای آن‌ها را تشدید می‌کند. در نتیجه، افراد در نقش مدیر اغلب در قالب پارادایمی عمل می‌کنند که چرخه‌ای پیوسته و تکرارشونده است، جهان را به‌گونه‌ای می‌بینند که همیشه آن را دیده‌اند و در قالب‌های با احتمال نسبتاً محدود تصمیم می‌گیرند؛ نه به این دلیل که فرصت‌ها محدودند بلکه به این خاطر که ادراک‌هایشان همواره چنین حکم می‌کند. متأسفانه اغلب، تغییر ادراک افراد دشوار است. این دریافت‌ها در اوان زندگی یاد گرفته شده‌اند و در وهله نخست، تحت کنترل بخش ناخودآگاه قرار دارند. لیکن مدیران می‌توانند از مقاصد

خود شناخت بهتری به‌دست آورند و با یادگیری، ادراک‌ها و نیز رهبری‌شان ارتقا می‌یابد. (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱) برای مثال، اگر یک مدیر متوجه شود که مجموع هزینه‌های مدرسه رو به افزایش است، تصمیم می‌گیرد که هزینه‌های خود را کاهش دهد اما در صورتی که تنها براساس باور خود عمل کند ممکن است تصمیم بگیرد تنها هزینه‌های پرسنلی را کاهش دهد؛ چرا که به باور او این هزینه موجب بالا رفتن هزینه‌ها شده است. در حالی که مدیر به‌جای اتکای صرف به باورهای خود، لازم است به جمع‌آوری اطلاعاتی بپردازد که قبلاً دریافت نشده‌اند. مثلاً ممکن است برای دستیابی به پیشنهادهای بهتر، موضوع را به‌صورت عمیق‌تر با سایر افراد سازمان یا با مشاوران بیرونی در میان بگذارد؛ برای یافتن شیوه‌های جدید مطالعه کند و روش‌های تازه‌ای کشف کند. البته ممکن است این اطلاعات پیش از این هم تا حدودی در دسترس مدیر قرار داشته باشد لیکن معمولاً نادیده گرفته می‌شود. توجه دقیق و شفاف همچون یکی عدسی بزرگ‌نما عمل می‌کند که با در اختیار قرار دادن یک ذره‌بین جدید به مدیران امکان می‌دهد انتخاب‌های ادراکی جدید را بدون توجه به باورهای قبلی خود عملی کنند.

در صورتی که مدیری در ذهن خود کارکنان را ضعیف و کم‌صلاحیت تلقی کند، نگاهش نگاه از بالا به پایین است و بر این باور است که باید همه چیز در سطوح بالا تهیه گردد و به سطوح پایین دیکته شود. در حالی که نگاه کوانتومی یادآور این نیاز است که همه کارکنان مدرسه در ایجاد چشم‌انداز و طراحی فرایندهای مدرسه دخالت داده شوند (درگاهی، ۲۰۱۳ به نقل از رایبزنز، ۲۰۱۲). به این ترتیب، نگاه مدیر و باور او به کارکنان عوض می‌شود. چنانچه کارکنان در امور دخالت داده نشوند، به احتمال قوی توانایی نگاه ادراکی نخواهند داشت و لذا قادر به خلق فرصت‌های جدید نخواهند بود. آنان در این صورت همچنان به تصورات ذهنی خویش می‌چسبند و نمی‌توانند به انتخاب‌های لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز امور دست بزنند.

### مهارت دوم - تفکر کوانتومی: توانایی تفکر به شیوه متناقض

در دیدگاه نیوتنی پدیده‌ها، انسان، مواد، و محیط قابل پیش‌بینی، دست‌کاری و کنترل هستند و به‌منظور مهار بی‌نظمی در سیستم، از روش تعریف مرزها و شفاف‌سازی قواعد استفاده می‌شود (محمدحادی، ۱۳۹۰ به نقل از استیسی، گریفین و شاو، ۲۰۰۰)، در این دیدگاه، مدیران از همان ابتدا تنها بر مهارت‌های منطقی خطی و تفکر سیاه یا سفید تکیه می‌کنند. سلطه تفکر بر پایه دودویی در ساختار مغز ایشان ریشه دوانده است. این افراد اطلاعات را با کمترین تلاش برای شناخت، مقوله‌بندی و سازماندهی می‌کنند و نظام‌های تربیتی منطقی خطی و فرایندهای این یا آن تصمیم‌گیری این تمایل درونی عصب‌شناختی را تقویت می‌کنند. در نتیجه، اغلب بزرگسالان عموماً کمتر از ده درصد خلاقیت یک کودک عادی را از خود بروز می‌دهند اما در پارادایم کوانتومی، جهان به شیوه‌های غیرمنطقی و متعارض عمل می‌کند. آشکارترین تناقض کوانتومی این است



که جهان قابل مشاهده سبب بعدی به طور انحصاری از انرژی نامشهود ترکیب شده است. افزون بر این، انرژی اغلب جهش‌های ناگهانی کاملاً پیش‌بینی‌ناپذیر کوانتومی را ایجاد می‌کند؛ به شیوه‌ای که امور واقع در سطح کلان غیرمنطقی و نامحتمل می‌نماید. از این رو، فرایندهای غیرمنطقی به کاربردهای بسیار عملی منجر می‌شوند (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱). بنابراین، امروزه تنها تفکر منطقی برای مشکل‌گشایی و حل چالش‌های بی‌شمار فراروی سازمان‌های عصر جدید کافی نیست. برای مثال، چگونه می‌توان در سازمان‌های آموزشی بین مسئولیت در قبال دولت و درخواست‌های کارکنان، معلمان و دانش‌آموزان و والدین و محیط تعادل به وجود آورد؟ چگونه می‌توان هم‌زمان به کاهش هزینه‌ها و اثربخشی تولید برنامه‌های آموزشی فکر کرد و هدف‌های عملیاتی را در عین تأمین نگرش بلندمدت برآورده ساخت یا چگونه می‌توان خطاها را هم‌زمان با افزایش سرعت کاهش داد؟

کلید خلق راه‌حل‌های بسیار نوآورانه برای این پرسش‌ها و رویه‌رو شدن با انبوه بی‌شمار چالش‌های سازمانی در آینده توانایی تفکر متناقض است. بنابراین، وظیفه رهبران آموزشی استفاده از ظرفیت‌های نیمکره راست مغز است. این نیمکره ظرفیت پرداختن به مسئله‌ها با استفاده از تصاویر را دارد و می‌تواند میلیون‌ها تصویر بصری را در کسری از ثانیه پردازش کند و مسائل را به صورت تصادفی سریع‌تر از زمان محدود نیمکره چپ حل می‌کند. این نیمکره طرح‌های فکری بسیار خلاقانه را سامان می‌دهد. بدین ترتیب، به تمایل مغز چپ برای تفکر دودویی (تفکر منطقی) غالب می‌آید (مولاج و گردی، ۲۰۰۹).

بنابراین، مدیر علاوه بر تلاش خود برای تفکر به شیوه خلاق باید شرایط تقویت استفاده از نیمکره راست را برای کارکنان فراهم آورد. او می‌تواند علاوه بر ارائه آموزش‌های لازم در این زمینه به کارکنان، با واگذاری امور به ایشان و سهمیم ساختن آنان در تصمیم‌گیری، افزایش قدرت اختیار و تصمیم‌گیری، آنان را در تقویت نیمکره راست مغزی یاری نماید.

### مهارت سوم - احساس کوانتومی: توانایی احساس زنده و حیات بخش

این مهارت بر این فرض استوار است که انسان‌ها از ترکیب همان انرژی‌ای به وجود آمده‌اند که بقیه جهان را تشکیل می‌دهد؛ بنابراین، مشمول قوانین کیهانی القایی انرژی هستند. پژوهش اخیر در مؤسسه هارت‌نت (۱۹۹۳) نشان می‌دهد که قلب انسان نخستین منبع قدرت برای نظام «ذهن- بدن» است. قلب نیرومندترین علائم الکترومغناطیس را در بدن تولید می‌کند و قدرت آن بیش از هر چیز تابع افکار و عواطف است. عواطف منفی (از جمله ناامیدی، ترس، خشم، لجبازی و استرس) هم‌بستگی امواج الکترومغناطیس قلب را کاهش می‌دهند و باعث از دست رفتن انرژی نظام ذهن بدن می‌شوند.

عواطف مثبت (از جمله عشق، اشتیاق، غمخواری و قدرشناسی) افزایش هم‌بستگی و لذا افزایش انرژی را در پی دارند. (در گاهی، ۲۰۱۳ به نقل از چیلدره، ۱۹۹۶).

ایجاد سلامتی و نشاط در محیط‌های کاری به‌ویژه محیط‌های آموزشی موجب اثربخشی فعالیت‌ها می‌شود. بنابراین، خستگی، شغل‌های استرس‌آور و تعارض منفی ناشی از تفاوت‌های فردی، خستگی و بیماری منجر به کاهش عملکرد سازمانی می‌شود. مهارت احساس کوانتومی مدیران سازمان را قادر می‌سازد به‌رغم آنچه در بیرون می‌گذرد، در درون احساسی خوب داشته باشند. مدیر با شناسایی و اعمال این مهارت می‌آموزد چگونه حالت طبیعی بدن خود را با تغییر احساس‌های قلبی دگرگون سازد (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۲). همچنین ایجاد این مهارت در کارکنان می‌تواند تنش‌ها و بیماری‌های عصبی را کاهش دهد.

برای مثال، اخراج کارمند یا بازنشستگی نابهنگام وی رویدادی «منفی» در زندگی کاری وی محسوب می‌شود و کاملاً منطقی است که او را منقلب و دگرگون کند. اما احساس کوانتومی چنین فردی را قادر می‌سازد که وضعیت را به شیوه‌های «غیرمعمول» مورد توجه قرار دهد؛ یعنی آن را نوعی قدرشناسی بداند و فرصت‌های پنهانی را در آن ببیند. توجه به جنبه‌های مثبت امواج الکترومغناطیس قلب را هماهنگ می‌سازد و امواج مغزی خود به خود جریان می‌یابند.

مهارت رهبری مدیر را می‌توان از زاویه دیگری نیز بررسی کرد؛ برای مثال، هنگام بروز خستگی در مشاغل تکراری و یا استرس‌آور و یا عدم موفقیت در انجام فعالیت‌ها، مدیر می‌تواند با دادن عشق و همدلی به کارکنان و ایجاد نگاه مثبت و تشویق به جای ناامید کردن و تنبیه، علائم الکترومغناطیس قلب آنان را به سمت علائم مثبت تقویت نماید و حرکتی تازه را در محیط آموزشی خویش شکل دهد.

### مهارت چهارم - شناخت کوانتومی توانایی شناخت شهودی

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران عالی به نحوی آگاهانه بر شهود تکیه و تأکید می‌کنند ولی معدودی از آن‌ها توانایی‌هایی شهودی‌شان را به عموم اعلام و تعداد کمتری از آن‌ها سعی می‌کنند دانش شهودی خود را ترویج نمایند و آن را در فعالیت‌ها و اقدام‌های روزمره سازمان دخالت دهند. به هر حال، بخش عظیم اطلاعات موجود رهبران را ملزم می‌کند در مدیریت با شیوه‌های نوینی از شناخت، موضوعات را کشف و از آن‌ها استفاده کنند. به آسانی می‌توان دریافت که اطلاعات بسیار بیش از آن مقداری است که بتوان با شیوه‌های سنتی تحلیل و پردازش کرد. (پیترهال، ۲۰۰۸)

گاهی جمع‌آوری اطلاعات لزوماً به تصمیم‌های بهتر منجر نمی‌شود. در واقع، سازمان‌ها نوعاً به هدف‌های ناممکن توجه ندارند؛ بدین معنی که از طریق جمع‌آوری اطلاعات سعی دارند که عدم قطعیت بکاهند (مک‌کارتی، ۱۸۸۴: ۲۸). این کاری بی‌بهره است؛ زیرا حتی حجم اطلاعات قابل گردآوری درباره تصمیم‌گیری از جمله تولید یک کتاب آموزشی جدید یا طراحی یک آموزش جدید یا انتخاب یک کارمند جدید می‌تواند منجر به انجام یک تحقیق طولانی مدت شود.

لانگر به‌جای تأکید بر جمع‌آوری اطلاعات، به هوشیار بودن



آمادگی یا حضور ذهن) در انتخاب‌ها یا طراحی‌ها توجه دارد. از نظر او، در مدیریت و رهبری باور قطعیت در عمل یک نقص عظیم به‌شمار می‌رود. قطعیت به غفلت می‌انجامد و کسی که قطعی است، نوعاً از توجه کردن باز می‌ماند. به عبارت دیگر، عدم قطعیت فرد را نسبت به اوضاع بیرونی و شهودهای درونی‌اش هوشیار نگه می‌دارد. آمادگی یا حضور، درهای ارتباط مدیران را با میدان کوانتومی اطلاعات بی‌پایان باز نگه می‌دارد. (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۲)

از این نگاه، مدیران باید شرایطی را فراهم کنند که اطلاعات مورد نیاز کارکنان فراهم شود و از راه‌های مختلف در دسترس آنان قرار گیرد. اطلاع از دانش موجود، سازمان و قدرت یادگیری کارکنان را افزایش می‌دهد و توان تصمیم‌گیری برای تولیدات جدید را بالا می‌برد.

#### مهارت پنجم - عمل کوانتومی: توانایی عمل پاسخگویانه

در دیدگاه نیوتنی، جهان جایی سرد، ساکت و تاریک و خالی است و موضوعات در این فضا جدا از یکدیگر زندگی می‌کنند. در این زمینه مفهومی تئورسین‌ها و محققان تمرکز بر موضوعات به تنهایی و خواص آن‌ها دارند و اینکه چگونه ساخته و کنترل می‌شوند. بنابراین برای مثال، افراد همان اتم‌های جامعه هستند که در مؤسسات گرد هم آمده‌اند و از طریق قوانین مشخص به یکدیگر متصل می‌شوند و کل چیزی نیست جز مجموع اجزا. دانش به موضوعات مختلفی تقسیم می‌شود، آموزش تمرکز بر تخصص‌گرایی دارد و آموزش و پرورش عمومی به‌ندرت دیده می‌شود.

در مقابل، در دیدگاه کوانتومی جهان یک میدان بی‌نهایت از انرژی است. اجزا شامل افراد و سازمان‌ها دارای الگوی انرژی سازماندهی مجدد و خاص در صورت ضرورت هستند. همه بخش‌ها در زمینه کوانتومی مرتبط با تمام بخش‌های دیگر زمینه هستند. همه بخش‌ها در حال تغییرند و تغییر در یک محل به تغییرات در جاهای دیگر، منجر خواهد شد؛ همان‌گونه که افتادن هر سنگ‌ریزه امواجی را در استخر به‌وجود می‌آورد. اثرات متقابل تمام تغییراتی که به‌طور مداوم در حال وقوع‌اند، موجب به‌وجود آمدن «استخر وسیعی از پتانسیل‌های بالقوه و یک الگوی درهم آمیخته از انرژی پویا» می‌شود که غیرقابل پیش‌بینی و کنترل است (فریس و لازاریو، ۲۰۰۶). بنابراین، تعداد نامتناهی از مسیرهای ممکن به آینده وجود دارد. تا آنجا که به مدیریت امور انسان مربوط می‌شود، دیدگاه کوانتومی این باور را که یک و تنها یک مسیر از یک نقطه به نقطه دیگر وجود دارد، رد می‌کند.

بنابراین، عمل کوانتومی یعنی توانایی عمل با احساس تعلق به کل، کل سازمان، کل جامعه، و کل منظومه کیهانی. به‌کار بستن مهارت کوانتومی مدیر را به انتخاب گزینه‌های مسئولانه می‌کشاند انتخاب مسئولانه او را به هر چه آگاهانه‌تر شدن گزینه‌های مدیریتی متعهد می‌سازد. هر انتخاب آگاهانه‌تر مدیر، نه‌تنها بر احتمال انتخاب‌های آینده تأثیر می‌گذارد بلکه به‌دلیل ارتباط درونی کوانتومی بین اشخاص بر انتخاب‌های آینده دیگران نیز مؤثر است. بنابراین، هرگاه رهبران مدیریتی

به انتخاب یا کاری دست بزنند، احتمال اینکه سایر افراد داخل و خارج سازمان نیز همان کار را انجام دهند افزایش می‌یابد. مدیران هنگامی که احساس «ما بودن» را در مقابل «آن‌ها بودن» دیگران از دست می‌دهند و به این هوشیاری می‌رسند که همه «ما» هستیم، به تقویت و پرورش مناسبات «برد-برد» در سازمان‌ها یاری می‌رسانند. (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱)

این اصل کوانتومی به مسئولیت اجتماعی در تصمیم‌گیری جلوه‌ای جدید می‌بخشد؛ به این معنا که هرچه فرد انجام می‌دهد به شکلی بر همان فرد فاعل اثر متقابل می‌گذارد. بنابراین، اگر فرد در زندگی یا سازمان خواستار خوشبختی یا اعتلاست، به صیانت از آن دست می‌زند. (مولاچ و گردی، ۲۰۰۹)

چنین نگاهی به تصمیم‌گیری مدیران شکل تازه‌ای می‌بخشد. همچنین مسئولیت کارکنان و نگاه آنان را در محیط کار تغییر می‌دهد. بنابراین، مدیر را به جای تصمیم‌گیری فردی به سمت تصمیم‌گیری مشارکتی سوق می‌دهد. استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌گیری و استفاده از دانش نهفته و اطلاعات بیرونی این اطمینان را که تصمیمات اثربخش اتخاذ شده‌اند، تقویت می‌کند.

#### مهارت ششم - اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به جریان زندگی

این مهارت در نظریه بی‌نظمی ریشه دارد و به تغییر و دشواری‌های ملازم آن به شیوه‌ای جدید می‌نگرد. نظریه بی‌نظمی نشان می‌دهد که نظم در بی‌نظمی در فرایند تکامل رویدادی ذاتی است. این وضعیت کمکی است به ایجاد عدم تعادل لازم برای تکامل سیستم. بی‌نظمی موجد همه پیشرفت‌هاست. بدون بی‌نظمی و برابری در مبارزه‌ای که تغییر را به‌همراه می‌آورد، زندگی دچار رکود می‌شود و میرندگی در پی آن است. در چشم‌انداز کوانتومی جهان به‌عنوان یک سیستم سازمان‌دهنده، در جهت دستیابی به سطوح بالاتر پیچیدگی و انسجام، تکامل و تحول می‌یابد و آشوب و بی‌نظمی در نهایت به نظم منجر می‌گردد. (محمدادی، ۱۳۹۰)

در نگاه نیوتنی، مدیران همواره باید نظارت و کنترل نمایند؛ چرا که محیط همواره در حال تغییر است و آنان مجبورند برای پاسخگویی به محیط و افزایش کارایی و اثربخشی سیستم‌های جدید کنترلی و نظارتی را که به‌کار گیرند اما اغلب مدیران از تلاش برای پیش‌بینی و نظارت خسته شده‌اند. آن‌ها تردید دارند که واقعا راه ساده‌تری وجود داشته باشد. اعتماد کوانتومی توانایی اعتماد به فرایندهای طبیعی را برای مدیر فراهم می‌آورد و آنان را قادر می‌سازد که بدون نیاز به کنترل، کاملاً در جریان فعالیت‌ها قرار گیرند. مدیران در این مسیر به‌جای رمزآلود کردن امور و دست‌کاری کردن آن‌ها به رمزگشایی می‌پردازند.

به بیان دیگر، بدون دخالت بیش از حد به آزادی گردش خودبه‌خود سازمان کمک می‌کند. کاربرد مهارت اعتماد کوانتومی در سازمان‌های سنتی که در آن‌ها به پیش‌بینی و نظارت اهمیت زیادی داده می‌شود، بسیار چالش‌انگیز است. در این نگاه، اصل موضوع کنترل و نظارت بیرونی به کنترل و نظارت درونی منتهی می‌شود؛ یعنی ایجاد فضا و جوی که در آن به‌دنبال



تغییر در سیستم برای افزایش اثربخشی باشیم اما تغییر از درون نه از بیرون. در این نگاه که لازمه سازمان‌های رشد یافته است، روش‌های خودکنترلی معنا پیدا می‌کند.

### مهارت هفتم - مهارت زیستن به شیوه کوانتومی: معنای توانایی زندگی کردن در روابط

این مهارت شناسایی چگونگی رابطه سازمان با محیط است. ماده در سطح خرد اتم تنها از طریق روابط موجودیت پیدا می‌کند. ذرات خرد اتم انتزاعی هستند. آن‌ها تنها از طریق تعاملشان با ذرات دیگر قابل تعریف و مشاهده‌اند. احتمال ذرات احتمال روابطشان است. نظام کوانتومی نظامی است که بیش از جمع آن دو ذره است. مناسبات کوانتومی به صورت استعاره‌ای لازمه دگرگونی انسانی است. از طریق مناسبات یا روابط است که ظرفیت‌های فرد آزاد می‌شود. هنگامی که رویکرد شخص به مناسباتش با دیگری با گشودگی و قابلیت نقد همراه باشد، موجودیتی جدید خلق می‌شود که از جمع دو فرد فراتر می‌رود. این گونه تقابل‌های کوانتومی می‌تواند مسائل حل‌نشده را مطرح سازد، از آسیب‌های روان‌شناختی پرده بردارد و بدین ترتیب، به هر طرف فرصت یاد گرفتن و بهبود و طرد و اعتراض بدهد. افراد با اقدام به دگرگون کردن ادراک‌های خویش - که ذاتی مناسبات کوانتومی است - پی‌می‌برند که واقعیت‌ها بیرون از آن‌هاست؛ در عین حال که به نوعی برون‌فکنی باورهای درونیشان نیز منجر می‌شود. (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱)

اگر مدیران بخواهند این مهارت را به کار گیرند باید محیط جدیدی را ایجاد کنند که کارکنان بتوانند با یکدیگر ارتباط داشته باشند، بدون توجه به ارتباط افقی و عمودی تعریف شده در ساختار سازمانی. آنان باید زمان و فضای را برای گفت‌وگو در نظر بگیرند و اطمینان داشته باشند که بهبود روابط به نتایج بهتر منجر خواهد شد. برای این کار، مدیران در خواهند یافت که پیشرفت نتیجه همراهی است؛ پس قالب‌های تفکر منسوخ را کنار خواهند گذاشت و به سردمداران توانمند تغییر تبدیل می‌شوند که خود و سازمان‌هایشان را از درون دگرگون می‌سازند. (گارمستون و ولمن، ۱۹۹۵)

همچنین ایجاد ارتباط سازمان با محیط بیرونی، به نحوی که آنان بتوانند تأثیر فعالیت‌های خود را در محیط بیرونی ببینند و بازخورد دریافت کنند، نیز مهم است. کارکنان باید بتوانند با محیط پیرامون سازمان یا مدرسه خود ارتباط داشته باشند و بدانند که در قبال آن مسئول‌اند. آنان باید بتوانند با بهره‌گیری از ارتباطات درون‌سازمانی خود به شکل مؤثری ارتباطات بیرونی خود را شکل دهند، نقش خویش را در درون و بیرون محیط آموزشی بشناسند و اطمینان داشته باشند که بهبود روابط به نتایج بهتر منجر خواهد شد.

شلتون و دارلینگ (۲۰۰۱) تأکید می‌کنند که مهارت‌های سه‌گانه نگاه، تفکر و احساس کوانتومی به‌طور عمده دارای ماهیتی روان‌شناسانه‌اند. آنان معتقدند ادراک انسانی به‌شدت ذهنی است (نگاه کوانتومی)؛ تفکر خلاق، نیازمند توسعه نیمکره راست مغز است (تفکر کوانتومی)؛ احساسات انسان حاصل

رویدادهای بیرونی نیستند بلکه گفت‌وگوی نفسانی و درونی‌اند (احساس کوانتومی). درک این گونه ساخت‌های روان‌شناختی پایه به رهبران کمک می‌کند به شیوه‌ای ارادی‌تر و خلاق‌تر به خلق و آفرینش دست بزنند. ولی این سه مهارت لزوماً به‌تنهایی به مدیران احساس عمق و کمال نمی‌بخشند. به‌منظور روح بخشیدن بیشتر به نقش‌های رهبری، مهارت‌های دیگری برای مدیران لازم است؛ مهارت‌هایی که توجه آن‌ها را از تنگ‌نظری‌های شخصی به اهمیت قائل شدن برای خیر عموم معطوف می‌دارد. این مهارت‌ها ریشه در اصول جهان‌شمول غیرعادی دارند؛ به این معنا که ما در جهانی آگاه زندگی می‌کنیم. به عبارت دیگر جهان یک اندیشه بزرگ است (شناخت کوانتومی)؛ همه پدیده‌ها در جهان در ارتباط متقابل‌اند (عمل کوانتومی)؛ جهان به کمک بی‌نظمی نظم می‌آفریند (اعتماد کوانتومی). مهارت هفتم، یعنی زیستن کوانتومی، با همه مهارت‌های کوانتومی دیگر به‌طور ذاتی در ارتباط است و آن زندگی کردن در ایجاد ارتباط با محیط بیرونی است.

### تقویت نقش رهبری مدیر مدرسه با استفاده از پارادایم کوانتومی

با توجه به مهارت‌های کوانتومی و مفروضات بیان شده، پیشنهاد‌های زیر برای مدیران مدرسه که می‌خواهند مهارت‌های رهبری خود را در مدرسه تقویت نمایند ارائه می‌شود.

۱. مهارت اول: توانایی دیدن هدفمند: مدیران می‌توانند با ارائه چشم‌انداز مشترک، اهداف و ارزش‌های مشترک به‌وجود آورند و در مورد آن‌ها صحبت کنند. جلسات گفت‌وگو درباره راه‌های رسیدن به چشم‌انداز و اهداف برگزار کنند و جوی ایجاد کنند که افراد عضو یک خانواده تلقی شوند و احساس و باور مشترک درباره مقاصد و اهداف داشته باشند. عموماً این کار با تدوین یک برنامه راهبردی آغاز می‌شود.

۲. مهارت دوم: تفکر کوانتومی یعنی توانایی تفکر به شیوه متناقض، کنترل نکردن پدیده‌ها - هدایت نکردن، کمک به کشف کردن: به معلمان و کارکنان قدرت تصمیم‌گیری و اجازه دخالت در امور مدرسه بدهید؛ به‌نحوی که احساس کنند نظراتشان مهم است و مورد توجه قرار می‌گیرد. مسئولیت کارهای مدرسه و تصمیم‌گیری در مورد این کارها مانند تشکیل شورای مدرسه و انجمن اولیا و مربیان، برگزاری اردوها و... را به‌عهده ایشان بگذارید. اجازه دهید احساس کنند تأثیرگذارند و اختیار لازم برای انجام دادن کارها را دارند. اجازه دهید هنگام رویارویی با مشکلات راه‌حل ارائه دهند و راه‌ها را بیازمایند. امکان انجام دادن فعالیت‌های نو، ارائه روش‌های جدید تدریس در کلاس درس، ایجاد اعتماد به نفس و تقاضا برای بیان شکست‌ها و موفقیت‌ها در محیط کلاس و مدرسه از موارد دیگری هستند که می‌توانند در تقویت این مهارت مؤثر باشند.

۳. احساس کوانتومی یعنی توانایی احساس زنده و حیات‌بخش: به کارکنان اهمیت دهید. تلاش‌های آنان را به موقع ارج نهید. با گرفتن جشن موفقیت‌های آن‌ها در مدرسه، روح و قلبشان را در آینده مدرسه شریک کنید. برای همکارانتان ارزش قائل شوید و

به احساسات آن‌ها توجه کنید. به موضوعات حرفه‌ای و شخصی به صورت توأم توجه کنید و بستری را فراهم آورید که ایشان بتوانند در مسیر توسعه شخصی و حرفه‌ای خویش گام بردارند.

۴. شناخت کوانتومی یعنی توانایی شناخت شهودی: با ارائه اطلاعات و جاری نمودن آن در محیط مدرسه، اطلاعات کارکنان و معلمان را از دانش جدید افزایش دهید. به ایجاد محیط رشد و یادگیری در مدرسه اهتمام ورزید؛ به عبارت دیگر، فرهنگ یادگیری را در مدرسه تقویت نمایید. از معلمان و کارکنان بخواهید دانش جدید را منتقل کنند. گروه‌های تخصصی تشکیل دهید و دانش را به مشارکت بگذارید.

۵. عمل کوانتومی یعنی توانایی عمل پاسخگو: چنین نگاهی به تصمیم‌گیری مدیران شکل تازه‌ای می‌بخشد. همچنین احساس مسئولیت کارکنان را بالا می‌برد و نگاه آنان را در محیط کار تغییر می‌دهد. این مهارت مدیر را به جای تصمیم‌گیری فردی به سمت تصمیم‌گیری مشارکتی سوق می‌دهد. استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌گیری و استفاده از دانش نهفته و اطلاعات بیرونی این اطمینان را که تصمیماتی اثربخش اتخاذ شده‌اند، تقویت می‌کند.

۶. اعتماد کوانتومی: به جای نظارت و کنترل دائمی به فرایندهای طبیعی اعتماد کنند و با تغییرات بیرونی همراه شوند. مدیران باید خود عاملان تغییر باشند و معلمان و کادر خود را به تغییر تشویق کنند. بنابراین، هرگاه آنان را در تصمیم‌گیری‌ها شریک سازند و مشوق یادگیری و ایجاد تغییر باشند باید به جریان تغییر اعتماد کنند و جو اعتماد به این مسئله را که تغییر برنامه‌ریزی شده می‌تواند به اثربخشی منتهی شود، در محیط پرورش دهند.

۷. زیستن کوانتومی: اگر مدیران بخواهند این مهارت را به کار گیرند، باید محیط جدیدی ایجاد کنند که معلمان بتوانند با یکدیگر ارتباط مؤثر داشته باشند. آنان باید زمان و فضایی را برای گفت‌وگو درباره مسائل مدرسه و کلاس درس در نظر بگیرند و اطمینان داشته باشند که بهبود روابط به نتایج بهتر منجر خواهد شد.

ایجاد ارتباط مدرسه و معلمان با محیط بیرونی، به نحوی که آنان بتوانند تأثیر فعالیت‌های خود را در محیط بیرونی ببینند و بازخورد دریافت کنند؛ مثلاً ارائه فعالیت‌هایشان در جشنواره‌های مختلف و جشن گرفتن برای موفقیت‌های آنان.

به اشتراک گذاشتن ایده‌ها برای ایجاد موفقیت در دانش‌آموزان و آزمایش آن‌ها در کلاس درس می‌تواند از نتایج جلسات معلمان و فعالیت‌های گروهی آنان باشد.

مدیر گرامی شما چه راهکارهای دیگری را برای تقویت مهارت رهبری خود در مدرسه پیشنهاد می‌کنید؟

□ □ □

در این مقاله با مقایسه دیدگاه نیوتنی و دیدگاه کوانتومی در مدیریت، مهارت‌های هفت‌گانه پارادایم کوانتومی ذکر شد. نکته حائز اهمیت این است که در جهان متغیر امروزی تنها

دیدگاه‌های سنتی مدیریت برای اداره سازمان‌ها و حرکت به سمت اثربخشی سازمانی پاسخگو نیست. لذا مدیران باید به دنبال راه‌های تازه باشند. پارادایم کوانتومی این موضوع را به مدیران یادآوری می‌کند که به جای تکیه کردن صرف بر اداره سازمان خود، نقش رهبری خویش را نیز تقویت نمایند. مدیران باید از قابلیت‌های خاصی برخوردار باشند. آنان در نقش مربی عمل می‌کنند و استعداد مدیریت و رهبری کارکنان خود را تقویت می‌نمایند. وظیفه اصلی مدیران کمک به آزاد کردن انرژی نهفته در کارکنان و بالفعل کردن قابلیت‌های بالقوه ایشان است. آنان باید از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، ارزش‌ها و اهداف مشترک و برقراری روابط با دیگران، فرهنگ سازمانی منسجمی را پدید آورند که در آن افراد از طریق کار کردن در کنار هم به رغم تفاوت‌های فردی لذت ببرند. آنان باید مدیران تغییر در سازمان‌های خود باشند و کارکنان خویش را نیز به آن ترغیب کنند و با سهمیم کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها موجبات رشد خلاقیت و نوآوری را فراهم کنند.

مدیران از تغییر نمی‌هراسند و باور دارند که ایجاد بی‌نظمی به پیشرفت منجر خواهد شد. بنابراین، فضای اعتماد را به وجود می‌آورند و سازوکار خودکنترلی را تقویت می‌کنند. آنان جهان مشارکتی و همیارانه را می‌پذیرند، برای ابعاد حرفه‌ای و شخصی کارکنانشان ارزش قائل‌اند، به آنان عشق می‌ورزند و موفقیت‌هایشان را جشن می‌گیرند. آنان می‌دانند که تصمیم‌گیری‌هایشان نه تنها بر خود ایشان بلکه بر انتخاب‌های حال و آینده دیگران تأثیر می‌گذارد.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Stacey, Griffin and shaw
2. Selton, C. D; Darling, J. R.
3. Fris, JOE & Lazaridou, Anjeliki
4. Malloch, K. & O'Grady, P.
5. Malloch, K. & O'Grady, P.

#### منابع

۱. محمدهادی، فریبرز (۱۳۹۰). «پارادایم کوانتومی در علم مدیریت» مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره بیست‌وسوم، صص ۷۱-۹۲.
2. Dargahi, Hossein (2013). Quantum Leadership: The Implication for Iranian Nursing Leaders" Acta Madica Iranica. Vol51, No.6pp411-417.
3. Fris, JOE & Lazaridou, Anjeliki(2006). "An Additional Way of Thinking About Organizational Life and Leadership: The Quantum Perspective" Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 48.
4. Garmston, Robert and Wellman Bruce (April 1995) "Adaptive Schools in a Quantum Universe" Volume 52, Number7, Self-Renewing Schools Pages6-12.
5. Malloch, K.&O'Grady,P. (2009). The Quantum Leader: Applications for the New World of Work, Jones and Bortett Publisher. London. United Kingdom.
6. Peter Hall, Heydon, (2008). The Development of a Quantum Leadership Model and Quantum leadership Questioner in South Africa, Doctoral Thesis, University of Juhannesburg.
7. Shelton, C.; Darling, J. R. (2001), "The Quantum Skills Model in Management: A new Paradigm to enhance effective leadership", Leadership and Organization Development Journal. Volume22, Number6, pp. 264-273.
8. Selton, C. D; Darling, J. R. and W. Earl Walker" Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills, Ita. hes.fi/2002/1/ita\_2002\_01\_a2.pdf,pp: 46-63.

در نظام تعلیم و تربیت اثربخش و مطلوب که روش‌های آموزش و پرورش، مقررات، نظام‌نامه‌ها و رهنامه‌ها به تناسب درجه کارایی و سودمندی‌شان در پرورش استعدادها و علائق و در نتیجه، تأمین نیروی انسانی مورد نیاز جامعه، پرورش انسان‌های بالنده، متعادل و کمال‌یافته مورد نظرند، وجود مرجعی که به بررسی مسائل بنیانی و زیربنایی تعلیم و تربیت بپردازد امری کاملاً بدیهی و ضروری به نظر می‌رسد. چنین مرجعی باید بتواند تفکر تحول‌آفرین را در بدنهٔ تعلیم و تربیت جاری کند، پویایی نظام آموزش و پرورش را همواره تضمین نماید و زمینه را برای کسب درجاتی از حیات طیبه برای شهروندان و آحاد جامعه فراهم آورد.

شورای عالی آموزش و پرورش با رسالتی بسیار مهم در ارائهٔ اهداف و خط‌مشی کلی تعلیم و تربیت همان مرجع مورد نظر است که به منزلهٔ یک مجلس قانون‌گذاری در وزارت آموزش و پرورش با مطالعهٔ مستمر، پژوهش‌های میدانی، استفاده از نتایج مطالعات و تجارب ملی و بین‌المللی و بهره‌گیری از نظرات و آراء اندیشمندان و صاحب‌نظران به تدوین سیاست‌های تحول‌آفرین و خط‌مشی‌های مورد نیاز، بررسی و تصویب برنامه‌های درسی، تهیه و تدوین ضوابط و مقررات آموزشی و پرورشی در راستای آموزه‌های دینی، قانون اساسی و سایر قوانین عمومی کشور پرداخته است.

توجه به اهداف تشکیل این شورا و نقش، رسالت، گستردگی و مسئولیت عظیمی که این نهاد در جهت بهسازی و ارتقای سطح کمتی و کیفی آموزش و پرورش بر عهده دارد، مشارکت هر

در سازمان پیچیده و گسترده‌ای چون آموزش و پرورش، استفاده از تجارب و اندیشه صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت و تشکیل شورا در تقویت کارایی و اثربخشی این نهاد مقدس و اخذ تصمیمات ضروری و تحول‌آفرین کاملاً ضروری است. یکی از شوراهای مهم و تأثیرگذار که در آموزش و پرورش ایران نقش بسزایی داشته، شورای عالی آموزش و پرورش است که به نوعی مجلس قانون‌گذاری و اتاق فکر آموزش و پرورش به حساب می‌آید. این شورا بعد از مجلس شورای ملی سابق و مجلس شورای اسلامی فعلی با سابقه‌ترین شورایی است که کار خود را به‌طور مستمر ادامه داده است. در این نوشتار به جایگاه این شورا در آموزش و پرورش کشور، بیان سیر تاریخی، وظایف و تشکیلات آن اشاره خواهد شد.

**کلیدواژه‌ها:** شورای عالی آموزش و پرورش، شورای برنامه‌ریزی، کمیسیون‌های شورای عالی آموزش و پرورش



# شورای عالی

## مرجع راهبردی آموزش و پرورش

دکتر فرحناز حدادی

عضو شورای عالی آموزش و پرورش



چه بیشتر معلمان، مدیران، مربیان، کارشناسان و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت کشور در این زمینه را طلب می‌کند.

### سیر تکوینی شورای عالی آموزش و پرورش

در سال ۱۲۷۵ هجری شمسی انجمن معارف تأسیس گردید و خود موفق به راه‌اندازی و نگهداری چند مدرسه شد. در سال ۱۳۰۰ هجری شمسی، شورای عالی معارف جهت توسعهٔ دایرهٔ علوم و اشاعهٔ معارف و رفع نقص و رفع نارسایی‌های تحصیلی، تشکیل شد. اهداف و حیطةٔ وظایف و اختیارات، حاکی از آن بود که سیاست‌گذاری و اتخاذ تصمیم در توسعهٔ معارف و امور اساسی آموزش و پرورش ایران به طور گسترده به عهدهٔ این شورا بوده است. از سال ۱۳۱۷ شمسی وزارت معارف به وزارت فرهنگ تغییر نام داد. سپس در سال ۱۳۴۳ شمسی، وزارت فرهنگ به دو وزارتخانهٔ فرهنگ و هنر و آموزش و پرورش تفکیک شد و به تبع آن، شورای عالی فرهنگ به دو قسمت «شورای برنامه‌ریزی» در وزارت فرهنگ و هنر و «شورای عالی آموزش و پرورش» در وزارت آموزش و پرورش تقسیم گردید.

بدین ترتیب، سال ۱۳۴۳ را می‌توان سال تشکیل نخستین جلسهٔ شورای عالی آموزش و پرورش دانست. از مهم‌ترین اقدامات شورای عالی در این دوره می‌توان به تغییر نظام آموزشی کشور و ایجاد دورهٔ راهنمایی تحصیلی اشاره کرد. این شورا از سال ۱۳۴۳ تا سال ۱۳۴۷ با ترکیب اعضا و شرح وظایف قبلی به کار خود ادامه داد. سپس تغییراتی در شورا ایجاد شد اما شورا تا سال ۱۳۵۵ به کار خود ادامه داد. از آن تاریخ، تا مهر سال ۱۳۵۸ فعالیتش متوقف شد و سپس در بهمن‌ماه ۱۳۵۸ شمسی، شورای انقلاب اسلامی، قانون شورای عالی آموزش و پرورش را به تصویب رساند. تصویب این قانون نشان‌دهندهٔ اهمیت نقش این شورا و ضرورت استمرار فعالیت آن پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی بود. در سال ۱۳۸۱، آخرین تغییرات در قانون شورای عالی به عمل آمد و برای نخستین بار در تاریخ آموزش و پرورش ایران، عالی‌ترین مقام اجرایی کشور یعنی رئیس‌جمهوری ریاست شورا را بر عهده گرفت. مادهٔ یک این قانون (مصوب ۸۱/۷/۲۹) شورای عالی را این‌گونه تعریف می‌کند:

شورای عالی مرجع سیاست‌گذاری در حوزهٔ وظایف آموزش عمومی و متوسطه در چارچوب سیاست‌های کلی نظام و قوانین و مقررات موضوعه است و سازمان اداری آن با توجه به بودجه و تشکیلات مستقل، زیر نظر شورای عالی آموزش و پرورش فعالیت می‌کند.

### وظایف و اختیارات شورای عالی آموزش و پرورش

به استناد مادهٔ شش قانون مصوب مهرماه سال ۱۳۸۱، وظایف و اختیارات شورا به شرح زیر است.

۱. تعیین خط‌مشی آموزشی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران با رعایت قوانین موضوعهٔ کشور
۲. بررسی و تصویب هدف‌ها و نظام آموزشی وزارت آموزش و پرورش جهت ارائه به مجلس شورای اسلامی
۳. بررسی و تصویب برنامه‌های درسی و تربیتی کلیهٔ مؤسسات آموزشی کشور که در حوزهٔ وزارت آموزش و پرورش قرار دارد.

۴. بررسی طرح‌ها و لوایح قانونی مربوط به آموزش و پرورش قبل از طرح در مجلس شورای اسلامی

۵. تأیید انطباق مطالب کتاب‌های درسی با برنامه‌های مصوب شورا

۶. بررسی و تصویب اساس‌نامه هر نوع مؤسسهٔ تعلیماتی جدید

۷. بررسی و تصویب مقررات اجرایی و انضباطی مدارس

۸. تصویب آیین‌نامه‌ها و مقررات امتحانات مدارس

۹. بررسی و تصویب ضوابط ارزشیابی نظام آموزشی وزارت آموزش و پرورش

۱۰. تصویب آیین‌نامهٔ رسیدگی و ارزشیابی مدارک تحصیلی صادره از مدارس کشورهای خارجی تا پایان دورهٔ متوسطه

۱۱. بررسی و تصویب مقررات و اصول لازم برای گزینش تخصصی و تربیت و استخدام معلمان به تناسب احتیاجات در

مراحل تحصیلی با رعایت ضوابط عمومی گزینش در کل کشور

۱۲. بررسی و تصویب طرح‌های توسعه در مراحل و رشته‌های مختلف تحصیلی بر اساس احتیاجات نیروی انسانی و با توجه به امکانات کشور

۱۳. تهیه و بررسی و تصویب طرح‌های لازم برای بسیج و مشارکت مردم در امر آموزش و پرورش

۱۴. پیشنهاد اعطای نشان و مدال و تصویب آیین‌نامهٔ مربوط

۱۵. تصویب آیین‌نامه‌های مربوط به شوراهای منطقه‌ای آموزش و پرورش و شوراهای فرهنگی و محلی و شوراهای مدارس

اعضای شورای عالی دو قسم‌اند: اعضای رسمی و پیوسته که برای مدت چهار سال تعیین و منصوب می‌شوند، و اعضای افتخاری یا وابسته که برای مدت دو سال انتخاب می‌گردند. اعضای شورای عالی آموزش و پرورش به پیشنهاد وزیر آموزش و پرورش و تأیید رئیس‌جمهور منصوب می‌شوند.

### چگونگی گردش کار در شورای عالی و دبیرخانهٔ آن

سازمان اداری شورای عالی، دارای دبیر کلی است که هم‌ردیف معاون وزیر است و به پیشنهاد وزیر آموزش و پرورش و موافقت اعضای شورای عالی آموزش و پرورش منصوب می‌شود و سمت دبیری شورا را نیز دارد. دبیرخانهٔ شورا به استناد مادهٔ ۱۴ قانون شورای عالی آموزش و پرورش، مصوب مجلس شورای اسلامی و فصل هشتم سند تحول بنیادین مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی و به منظور ارتقای فرایند بررسی و تصویب مصوبات و انجام کارشناسی‌های لازم، هشت کمیسیون وابسته در سازمان اداری خود به این شرح تشکیل داده است:

۱. کمیسیون راهبری تحول بنیادین

۲. کمیسیون منابع انسانی

۳. کمیسیون برنامهٔ درسی و تربیتی

۴. کمیسیون اقتصاد و منابع فیزیکی آموزش و پرورش

۵. کمیسیون اساس‌نامه‌ها و مقررات تحصیلی

۶. کمیسیون مدیریت آموزشی

۷. کمیسیون معین شورای عالی

۸. کمیسیون خاص

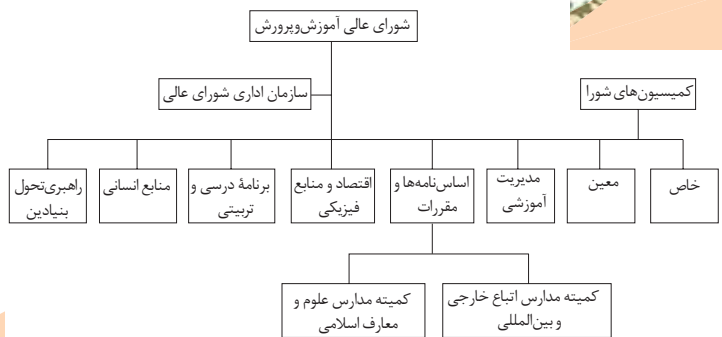
دستور بررسی و طرح موضوعاتی که از طریق دفاتر و ادارات کل



آموزش و پرورش به دبیرخانه شورای عالی ارسال می‌گردند، توسط وزیر از طریق دبیرخانه داده می‌شود.

دبیرخانه شورا براساس موضوعات رسیده و با توجه به وظایف هر یک از کمیسیون‌ها موضوع را در کمیسیون مربوط بررسی می‌کند و سپس آن را برای بررسی و تصویب نهایی در دستور کار شورا قرار می‌دهد. در صورت تصویب در شورا، رأی و تصمیم اخذ شده به صورت مکتوب با امضای وزیر آموزش و پرورش و دبیر کل شورای عالی از طریق دبیرخانه برای معاونان مربوط و مراجع ذی‌ربط به منظور اجرا ابلاغ می‌گردد. (برخی پیشنهادهای مصوبات به توشیح و امضای ریاست جمهوری نیاز دارند که در آن صورت اقدام لازم انجام می‌پذیرد).

### ساختار تشکیلاتی شورای عالی آموزش و پرورش (مصوب ۱۳۹۲)



### عوامل مؤثر در تقویت نقش شورای عالی و چند پیشنهاد

تغییر در ساختار و ترکیب اعضای شورای عالی، این شورا را در ایجاد الگوی مطلوب تعاملی مؤثرتر از گذشته ساخته است. برعهده داشتن ریاست شورای عالی توسط عالی‌ترین مقام اجرایی کشور (رئیس جمهور) و حضور پنج‌تن از وزرا و معاونان آن‌ها و رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و همچنین دو تن از نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی، مشارکت نهادها و دستگاه‌های مختلف را در تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های کلان و نحوه اجرا و پایش برنامه‌ها را در قالب یک الگوی مشارکتی و تعاملی تضمین می‌کند. همچنین تقویت بخش پژوهشی دستگاه‌ها و مشارکت همه‌جانبه آن‌ها در تحقق اهداف کلان آموزش و پرورش نیز کشور را در مسیر بالندگی و تولید علم - که در سایه آموزش و پرورش کیفی ممکن خواهد بود - به پیش می‌برد.

تقویت هر چه بیشتر ارتباطات اعضای کمیسیون آموزش مجلس شورای اسلامی با اعضای شورای عالی و تشکیل جلسات در طول سال نیز می‌تواند زمینه‌ساز توجه ملی و گسترده به امر تعلیم و تربیت باشد و توجه کلیه وزارت‌خانه‌ها و دستگاه‌های دولتی و غیردولتی را به مقوله آموزش و پرورش جلب کند.

تشکیل کمیسیون‌های هشت‌گانه به منظور انجام مطالعات و جمع‌آوری مستندات لازم نیز از دیگر ظرفیت‌های موجود در دبیرخانه است. تعامل هر چه بیشتر با کارکنان آموزش و پرورش اعم از معلمان، مدیران، رؤسای مناطق و برنامه‌ریزان و همچنین سایر

نهادهای برون دستگامی می‌تواند زمینه‌ساز خبرگی و رشد بیشتر را فراهم آورد و به اخذ تصمیمات مطلوب و زیربنایی و کم‌خطا در شورای عالی مدد رساند.

تعیین نقش و جایگاه شورای عالی در تحقق اهداف سند تحول بنیادین توسط مسئولان می‌تواند به جلب مشارکت، همراهی و هم‌فکری معلمان، مدیران، اولیا و سایر افراد جامعه بینجامد. لذا ضروری است رسانه ملی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی، زمینه تقویت عزم و حرکت ملی بر مبنای سند تحول بنیادین در جامعه را فراهم آورد.

به‌منظور انجام مطالعات و بررسی‌های ضروری و دسترسی به منابع و مستندات، نیاز به ایجاد مرکز و بانک اطلاعاتی غنی و جامع به‌خوبی حس می‌شود تا اعضای شورای عالی، دبیرخانه و کمیسیون‌های مربوط قادر به بهره‌گیری از منابع به روز و متنوع باشند و با بهره‌گیری از اطلاعات متقن و جامع و کافی تصمیمات صحیح و بجا اخذ کنند.

زمینه آشنایی هر چه بیشتر اعضای شورای عالی و کمیسیون‌های مربوط با دارایی‌ها، کمبودها، امکانات و تنگناهای نقاط مختلف کشور از طریق ارائه گزارش، بازدیدها و ... فراهم گردد تا تصمیم‌گیری‌ها و تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها براساس واقعیات صورت پذیرد.

شورای عالی آموزش و پرورش یک مرجع مهم وضع مقررات است و به استناد ماده چهار قانون شورا هیچ‌یک از مقررات آموزشی و پرورشی کشور - که با وظایف شورای عالی آموزش و پرورش مربوط است - قبل از تصویب در شورا رسمیت نخواهد داشت. از این‌رو، کلیه مسئولان، کارشناسان، مدیران و معلمان باید با مفاد این قانون آشنا شوند و در جریان مصوبات شورا قرار گیرند. لذا پیشنهاد می‌شود از طریق دوره‌های ضمن خدمت، نشریات رشد، گاهنامه‌های داخلی و ... مصوبات به‌طور مستمر و منظم به اطلاع ذی‌نفعان برسد.

در خاتمه، باید بگوییم که مجریان آگاه و توانمند بهترین حافظان ارزش‌ها و اهداف عالی نظام آموزش و پرورش هستند و با اعمال دقت نظر در پایش و رصد برنامه‌ها و ارائه بازخوردهای صحیح و به‌موقع می‌توانند ضامن تحقق هدف‌های آموزش و پرورش - که برخاسته از تعالیم و آموزه‌های دینی و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران است - باشند. ارتباط مستمر معلمان و مدیران با دبیرخانه شورای عالی یکی از راه‌های کمک به اخذ تصمیمات معقول و منطقی و همچنین نظارت مطلوب بر حسن اجرای مصوبات است.

برای آشنایی با شرح وظایف و اختیارات هر یک از کمیسیون‌ها و ترکیب اعضای آن‌ها خوانندگان محترم به سایت شورای عالی آموزش و پرورش به نشانی [WWW.SCC.IR](http://WWW.SCC.IR) مراجعه فرمایند.

#### پی‌نوشت

۱. ماده یک قانون مصوب ۱۳۸۱/۷/۲۹ - تشکیلات و ساختار جدید شورای عالی آموزش و پرورش. انتشارات دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش سال ۱۳۸۲



محسن وزیری ثانی

# عدالت سازمانی و رضایت شغلی

## پیشنهادها

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود:

۱. مدیران با تنظیم منصفانه ساعات کار، حجم کار و اعطای مسئولیت‌ها و پاداش‌ها ادراک کارکنان را از عدالت توزیعی افزایش دهند.
۲. مدیران با تنظیم عدالت در گردش شغلی، اتخاذ تصمیمات مناسب و رفتار منصفانه سازمانی عدالت رویه‌ای را افزایش دهند.
۳. مدیران با تنظیم عدالت در نگرش یکسان به همه کارکنان، ادراک آنان را از عدالت تعاملی افزایش دهند.
۴. پیشنهاد می‌شود که در این زمینه دوره‌های آموزشی برای مدیران طراحی و اجرا گردد.
۵. قوانین به گونه‌ای طراحی شوند که مدیران ملزم به رعایت عدالت سازمانی باشند.

## اشاره

رضایت شغلی کارکنان هر سازمان سبب افزایش کیفیت عملکرد، تقویت تعهد کاری و بالا رفتن بازده کاری می‌شود. یکی از عوامل مهم ایجاد رضایتمندی بحث عدالت و منصفانه بودن رفتار سازمانی است. عدالت سازمانی در سه سطح قابل بررسی است: «عدالت توزیعی» که شامل اعطای امتیازات و پاداش‌ها است؛ «عدالت رویه‌ای» که شامل مجموعه رفتاری مدیران است که جانب انصاف را مراعات کنند و «عدالت تعاملی» که به نگرش یکسان و منصفانه مدیران نسبت به کارکنان مربوط می‌شود. در چکیده تحقیق حاضر تلاش شده است که با هدف بررسی رابطه «عدالت سازمانی» در این سه سطح با «رضایت شغلی» میزان معناداری آن تبیین شود.

**کلیدواژه‌ها:** عدالت سازمانی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، رضایتمندی

## روش تحقیق

این تحقیق به شیوه پژوهش کاربردی از نوع هم‌بستگی صورت گرفته و جامعه آماری آن شامل ۱۸۷ نفر از کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران است.

## یافته‌های تحقیق

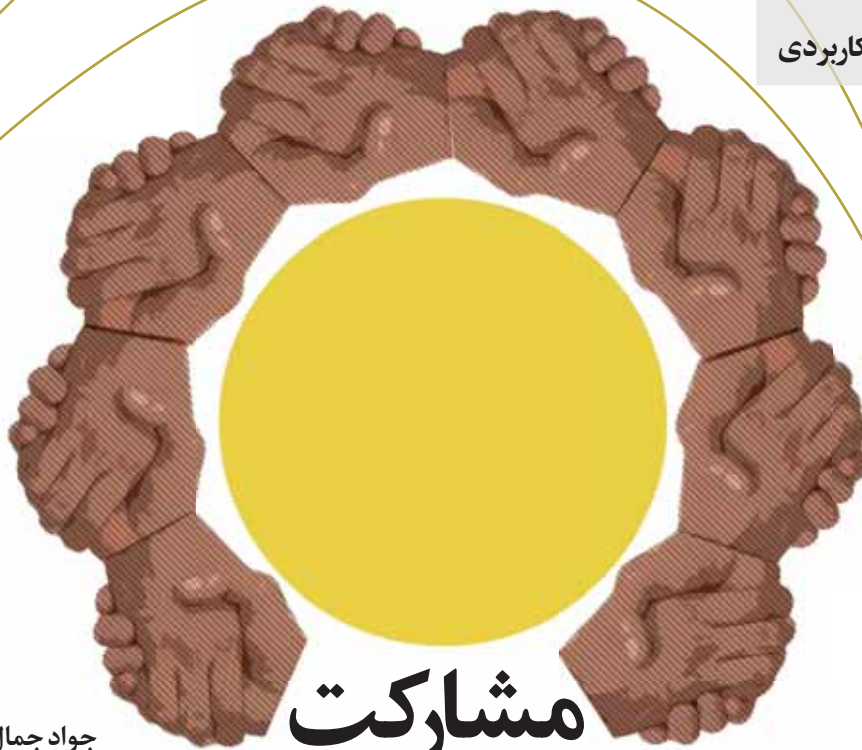
عدالت سازمانی در این تحقیق بر پایه نظریه نیهوف و مورمن، شامل سه خرده آزمون است.

عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی

۱. **عدالت توزیعی:** در بخش اول، یعنی میزان ادراک کارکنان از منصفانه بودن توزیع امتیازات و امکانات و پاداش‌ها، رابطه عدالت و رضایتمندی تا ۹۹ درصد اطمینان، معنادار برآورد شده است.
۲. **عدالت رویه‌ای:** در بخش دوم یعنی میزان ادراک کارکنان از رفتارهای سازمانی و اتخاذ تصمیمات منصفانه در اعطای کار و مسئولیت، رابطه عدالت و رضایتمندی تا ۹۵ درصد اطمینان، معنادار است.

۳. **عدالت تعاملی:** در بخش سوم، یعنی میزان ادراک کارکنان از نگرش یکسان و منصفانه مدیران به کارکنان رابطه عدالت و رضایتمندی تا ۹۵ درصد اطمینان، معنادار بوده است. به این ترتیب، کارکنان معتقدند که توزیع عادلانه پاداش‌ها و مزایا تا ۹۹ درصد، رفتار صحیح و منصفانه تا ۹۵ درصد و نگرش یکسان و عادلانه نیز تا ۹۵ درصد می‌تواند به رضایتمندی سازمان منجر شود.

همچنین، در این تحقیق با بررسی پاسخ‌های تفکیکی زن و مرد روشن شد که میان نظرات زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد و جامعه آماری کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران در مجموع، عدالت سازمانی را ۹۵ تا ۹۹ درصد در رضایتمندی سازمانی مؤثر می‌دانند.



جواد جمالزاده

کارشناس ارشد تاریخ و فلسفهٔ تعلیم و تربیت اسلامی

# مشارکت

## اساس تعالی مدیریت مدرسه

در جای جای این تعریف از اصل مشارکت و جلب حمایت‌های مالی، فکری، ایده‌ای، اندیشه‌ای و ظرفیت‌های برون و درون‌سازمانی به شکل برجسته یاد شده است.

در یازده محور برنامهٔ تعالی مدیریت مدرسه، یعنی تدوین برنامهٔ عمل، توسعهٔ توانمندی‌ها و مشارکت نیروی انسانی، استقرار نظام یاددهی - یادگیری، توسعه مشارکت دانش‌آموزان در مدرسه، توسعهٔ سلامت - تربیت‌بدنی - پیشگیری و ایمنی، فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه، پرورشی، برقراری نظام رشد‌آفرین انگیزشی، مدیریت اجرایی و اداری، خلاقیت و نوآوری، بهره‌وری آموزش‌های عملی، کارگاهی، اصل مشارکت و بهره‌جویی از ظرفیت‌های درون و برون‌سازمانی، یا آشکارا بیان شده و یا در متن شاخص‌ها و ملاک‌های ارزیابی دیده شده است.

به نظر می‌رسد اساس و پایهٔ کار برنامهٔ تعالی مدیریت مدرسه بر محور مشارکت و جلب و جذب کمک‌های فکری، اندیشه‌ای، مالی و ... عوامل درون‌سازمانی و یا برون‌سازمانی است.

اساساً این برنامه بدون مشارکت محقق نمی‌شود و به مقصود نمی‌رسد.

در تمامی محورهای یازده‌گانه:

**محور اول: تدوین برنامهٔ عمل:** مدارس متعالی با تمرکز بر اهداف سند تحول بنیادین و جلب مشارکت مؤثر و هم‌فکری حداکثری دیگر کارکنان مأموریت و راهبردهای مدرسه خود را تعیین می‌کنند. این مدارس در تدوین راهبردها از اطلاعات و شواهد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و ... دانش‌آموزان و همچنین گزارش‌های پیشرفته تحصیلی - تربیتی آنان (دروندادها) به‌طور

در جهان پرشتاب و در حال تغییر امروز، گذر از نقش ساده و محدود مدارس و گسترش آن به «سازمان‌های یادگیرنده» از ضروریات است. مدارس، به مثابهٔ یکی از نهادهای اجتماعی، همانند نهادهای دیگر برای دوام و بقای پایدار به جلب رضایت ذی‌نفعان خود (اولیا، دانش‌آموزان، کارکنان) نیاز دارند. ارتقای کیفیت امور آموزشی و پرورشی مدارس بر پایهٔ جلب مشارکت همه جانبهٔ این ذی‌نفعان است. بهره‌گیری و بهره‌مندی از ظرفیت‌ها و سرمایه‌های انسانی درون‌سازمانی (اولیا، دانش‌آموزان و کارکنان) و برون‌سازمانی و مدیریت بر منابع مادی و مالی و جلب مشارکت همه جانبهٔ نهادهای اجتماعی و مراکز حمایتی و ... بیش از پیش از راهبردهای اساسی و اصلی در ارتقاء بهبود مدیریت مدرسه نقش‌آفرین خواهد بود.

**کلیدواژه‌ها: برنامهٔ تعالی مدیریت مدرسه، مشارکت، سازمان بوفالویی**

در تعریف برنامهٔ تعالی مدیریت مدرسه تصریح شده است: «این برنامه سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی‌بخش، مدرسه‌محور، مشارکت‌جو و کیفیت‌مدار ضمن تمرکز بر فرایندهای مدیریتی، شرایطی را فراهم آورد تا کلیهٔ عوامل مؤثر در مدیریت مدرسه ضمن شناسایی ظرفیت‌ها و توانایی‌های داخلی و پیرامونی خود، با اتخاذ رویکرد برنامه‌محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامه‌های عملیاتی مدرسه اقدام کند و با نگاهی تیزبین و نقاد به صورت مستمر عملکرد مدرسه را نسبت به نقشهٔ راه با برنامهٔ عملیاتی و هدف‌های قصد شده، بسنجد.»

گسترده و مناسب استفاده می‌نمایند و ذی‌نفعان را از ارزش، رسالت‌ها و اهداف مدرسه آگاه می‌سازند. این رهبران آموزشی دستیابی به اهداف را تسهیل می‌کنند؛ در مقاصد خود ثبات دارند و با ترغیب و تشویق کارکنان، در محیط مدرسه وفاق سازمانی ایجاد می‌نمایند. اصل مشارکت به صراحت و وضوح در تعریف این محور دیده شده است.

**محور دوم: توسعه توانمندی‌ها و مشارکت نیروی انسانی:** مدارس متعالی ضمن ایجاد سازمان یادگیرنده، توانایی کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مدیریت می‌کنند و زمینه‌های ارتقای سطح صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای آنان را فراهم می‌سازند. همچنین، با جلب مشارکت آنان در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اداره امور مدرسه، بهره‌گیری از دانش و توان آنان را امکان‌پذیر می‌کنند. در این گونه مدارس، ضمن ترویج عدالت با تعامل مؤثر میان مدیر و کارکنان، انگیزه و تعهد سازمانی تقویت می‌شود و فعالیت‌های مدرسه در مسیر بهبود مستمر و تعالی قرار می‌گیرد.

از اصل مشارکت هم در متن محور و هم در تعریف آن به خوبی یاد شده است.

**محور سوم: استقرار نظام یاددهی - یادگیری:** در شاخص‌های تدوینی برای این محور، تشکیل جلسات هم‌اندیشی در زمینه روش‌های تدریس (درس‌پژوهی)... اصل مشارکت مستتر است و بدون جلب کمک‌های فکری همکاران و دانش‌آموزان این محور محقق نخواهد شد.

**محور چهارم: توسعه مشارکت دانش‌آموزان در مدرسه:** مدارس متعالی با خلق ظرفیت‌های جدید و اجرای برنامه‌های متنوع و مؤثر آموزشی و پرورشی و ورزشی ضمن بسترسازی برای توسعه و تقویت اندیشه و تفکر دانش‌آموزان، شرایط بروز استعدادها، تقویت حس مسئولیت‌پذیری و اعتمادبه‌نفس، تلفیق اندیشه و عمل و نیز زمینه‌های اجتماعی شدن و جامعه‌پذیری آنان را فراهم می‌نمایند. اصل مشارکت و هم‌افزایی هم در تعریف و هم در ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی این محور، همچون نگینی می‌درخشد.

**محور پنجم: توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه:** مدارس متعالی با ایجاد زمینه‌های لازم و ظرفیت‌سازی مطلوب تلاش می‌کنند تا با مشارکت، هماهنگی و هم‌فکری مربیان، اولیا و نهادهای اجتماعی زمینه‌های تربیت و رشد فکری و اخلاقی دانش‌آموزان را فراهم نمایند. اصل مشارکت جزء لاینفک این محور است.

**محور ششم: سلامت - ترتیب بدنی - پیشگیری و ایمنی:** ملاک‌های ارتقای بهداشت عمومی مدرسه، فراهم‌سازی شرایط ایمن مدرسه، زیباسازی و نشاط فضای فیزیکی مدرسه و ارتقای سطح ارتباط صمیمانه و احترام‌آمیز میان دانش‌آموزان، اولیا و کارکنان محقق نمی‌شود، مگر با جلب مشارکت اندیشه‌ها و تفکرات ذی‌نفعان داخل سازمانی و ظرفیت‌های برون‌سازمانی.

**محور هفتم: فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی:** مدارس متعالی به منظور غنی‌سازی برنامه‌ها و تعمیق یادگیری در دانش‌آموزان، فعالیت‌های پرورشی، مکمل و فوق برنامه را با توجه

به نیازها، استعدادها و علائق (مشارکت و نظرخواهی) دانش‌آموزان پیش‌بینی و اجرا می‌کنند تا ضمن ایجاد فرصت‌هایی برای کسب تجربه دانش‌آموزان در درون و بیرون مدرسه، محیط آموزشی را به محیطی پر نشاط، پویا و تعالی‌بخش تبدیل نمایند. همچنین، در تک‌تک ملاک‌ها و شاخص‌های تدوینی برای این محور، اصل مشارکت مستمر و بهره‌مندی از آن بدون حضور و رضایت ذی‌نفعان به‌ویژه دانش‌آموزان غیرممکن خواهد بود.

**محور هشتم: برقراری نظام رشد آفرینی، انگیزشی:** سومین ملاک این محور، ارتقا در بخش‌های برنامه‌ریزی، اجرایی و ارزیابی مدارس متعالی را منوط به افزایش مشارکت اولیا دانسته و در ملاک‌های دیگر نیز هر گونه ارتقا در امور مطالعه، پژوهش، مسابقات و جشنواره‌ها و... را در گرو تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت ذی‌نفعان در برنامه‌های مدرسه می‌داند.

**محور نهم: مدیریت امور اجرایی و اداری:** مدارس متعالی ضمن شناسایی، به‌کارگیری بهینه و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل مدرسه با برقراری نظم و ایجاد محیطی آرام و پویا نسبت به انجام امور به صورت کارآ و اثربخش اقدام می‌نمایند.

بدون بهره‌گیری از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل کارکنان آموزشگاه، مدیریت اجرایی و اداری نمی‌تواند در تعالی مدرسه مؤثر باشد.

**محور دهم: خلاقیت و نوآوری:** توسعه خلاقیت و نوآوری بدون بهره‌مندی از اندیشه‌ها و فکرهای بدیع و نو دانش‌آموزان، کارکنان و مشارکت اولیا ظهور و بروز نخواهد کرد.

**محور یازدهم: بهره‌وری آموزش‌های عملی و کارگاهی:** مدارس متعالی با بهره‌گیری از کلیه ظرفیت‌ها و امکانات موجود در هنرستان و با جلب مشارکت هنرآموزان و هنرجویان هنرستان، زمینه ارتقای کیفیت آموزش‌های عملی، کارگاهی و آزمایشگاهی و افزایش بهره‌وری این آموزش‌ها را فراهم می‌کنند.

برخی از اندیشمندان مشارکت را با استعاره‌ای از پرواز غازها و حرکات بوفالویی تفسیر می‌کنند. از این روی، بلاسکو ویژگی‌های سازمان‌های بوفالویی را این‌چنین توصیف می‌کند:

- به یک رهبر پایبند و وفادارند و همه پیروند و تابع.
- درست همان کاری را می‌کنند که به آن‌ها دستور داده می‌شود.
- هرگز سؤال نمی‌کنند و فقط پیروی می‌کنند.
- منتظر دستور می‌مانند و تا دستور نرسد هیچ کاری نمی‌کنند و هیچ جایی نمی‌روند.
- هیچ‌کس جای دیگری را پر نمی‌کند و جلو نمی‌رود و مسئولیت نمی‌پذیرد.

او در مقابل، برای معرفی سازمان‌های غازی ویژگی‌های غازها را چنین بر شمرده است:

- هر غاز به هنگام پرواز دسته‌جمعی احساس مسئولیت می‌کند.
- رهبری و جلودار بودن، نوبتی است.
- هر غاز فقط پیروی محض نمی‌کند و وضع موجود خود را در راه می‌سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد فکر می‌کند.
- هر غاز مسیر پرواز گروه را می‌داند.
- هر غاز، زمان جلوتر بودن، در نوک پرواز قرار گرفتن و مدیریت گروه را خود انتخاب می‌کند.



## مدارس متعالی ضمن ایجاد سازمان یادگیرنده، توانایی کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مدیریت می‌کنند و زمینه‌های ارتقای سطح صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای آنان را فراهم می‌سازند

انگیزه می‌کند و در افزایش قدرت تأثیر می‌گذارد. با تشویق و جرئت است که بهترین نتیجه را می‌توان گرفت. در طول مسیر، ممکن است غازی مریض و یا خسته شود و ناچار باشد گروه را ترک کند. در این حالت، تعدادی از گازها گروه را ترک می‌کنند و به غاز مریض می‌پیوندند تا به او کمک کنند. این گازها با غاز مریض می‌مانند تا بمیرد یا بتواند دوباره به گروه برگردد. در این صورت، گازهای کمک‌رسان یا گروه دیگری را تشکیل می‌دهند و یا به گروه اولیه می‌پیوندند.

گازها نسبت به وضعیت یکدیگر حساس‌اند. این حساسیت را می‌توان از خصوصیات یک سازمان کارا دانست که در آن، اعضا نسبت به یکدیگر احساس تعهد می‌کنند و از اینکه سازمان از هم بپاشد، به شدت متنفرند. با در کنار هم بودن و کنار گذاشتن اختلافات می‌توان کوهی را جابه‌جا کرد. در کار گروهی، مشارکت و هم‌افزایی است که ارزش واقعی دوستی را درک می‌کنیم و محیط پرنشاط و شاداب همواره با هم‌افزایی و بهره‌جویی از مشارکت عاید سازمان می‌گردد. در برنامه‌تعالی که بر پایه‌ی اصل مشارکت بنا شده است، اطلاعات سازمان در اختیار همه‌ی کارکنان قرار می‌گیرد. افراد از تغییر اجباری متنفرند اما در راه تغییر اختیاری که خود در آن نقش داشته باشند، با دل و جان قدم برمی‌دارند.

بنابراین در کار مشارکتی باید:

- اصلی‌ترین مسئله و مانع کار «من» برداشته شود.  
- همکاران سهم و قدر مشارکت خود را در برنامه به وضوح

بینند

- اصل یادگیری در رهبری فراموش نشود؛ چرا که رهبری از یادگیری جدا نیست.

- چشم‌انداز برنامه همواره و به‌طور مستمر برای همکاران ترسیم گردد.

- به توفیقات زمان حال بسنده نگردد و به تفکر توسعه‌گرایانه و مدیریت رو به جلو از دریچه آینده نگریسته شود.

- بهترین راه دستیابی به کارگروهی خوب آن است که به گروه کار داده شود.

- همواره اصل تشنگی و نیاز در سازمان مهم‌ترین عامل هم‌افزایی است.

- اصل برانگیختگی کارکنان به‌صورت خودجوش و خودخواسته همواره مدنظر قرار گیرد.

- سازمان متعالی، یادگیری را دریچه‌ی ورود به دنیای بهتر بداند. یادگیری فقط به دانسته‌ها ختم نمی‌گردد بلکه به رفتارها و اعمال بستگی دارد.

- به ترس و شکست، که از عوامل کاهش عملکردند، با دیده‌ی دشمنی نگریسته نشود.

- همه‌ی گازها به پذیرش مسئولیت و جلودار بودن تمایل دارند.  
- گازها در طول پرواز مراقب یکدیگرند.

اگر تأملی کوتاه اما عمیق بر نحوه‌ی پرواز گازها داشته باشیم، به حقیقت مشارکت پی‌خواهیم برد. تعهد اعضا و گروه پرواز گازها در رعایت اصل مشارکت و جلب همکاری در سیر پرواز بیان‌کننده‌ی نهایت درجه‌ی همکاری متقابل و هوشیارانه‌ی گازهاست.

گازها وقتی در سرمای زمستان به مناطق گرمسیر مهاجرت می‌کنند، به شکل V حرکت می‌کنند. هر غاز می‌داند که باید به همان جایی برود که دسته‌ی گازها قصد دارند بروند. محققان گفته‌اند راندمان این نوع پرواز در مقایسه با پرواز به تنهایی تا ۷۱ درصد افزایش خواهد یافت. آموزه‌هایی که از این حرکت می‌توان گرفت: اینکه مسیر (هدف) کاملاً مشخص است. در یک مسیر مشخص حرکت کردن کمک می‌کند تا سریع‌تر و آسان‌تر به هدف برسیم. در سایه‌ی کمک به یکدیگر است که نتایج چشمگیری عاید سازمان می‌شود.

در طول پرواز ممکن است غازی گروه را ترک کند، گاز تنها ناچار است مشکلات تنها پرواز کردن و مقاومت شدید هوا را تحمل کند. این مقاومت او را خسته می‌کند و تاب تحمل تنهایی و مقابله با فشار هوا را از او می‌گیرد؛ بنابراین او مجبور است فوراً به گروه بپیوندد تا از قدرت گروهی بهره‌جوید. گاز تنها یاد می‌گیرد که با گروه بودن و در یک جهت حرکت کردن میزان تلاش و استقامت در برابر فشارها را کاهش می‌دهد و در کنار گروه بودن، رسیدن به هدف را آسان‌تر می‌سازد و او از این طریق هم می‌تواند کمک برساند و هم کمک دریافت کند.

در طول مسیر پرواز، گاز پیشرو ممکن است به سبب فشار زیاد هوا خسته شود و به عقب برگردد و به انتهای گروه پرواز برود و گاز دیگری رهبری گروه را برعهده گیرد.

این بدان معناست که هر غازی همواره آماده است تا در صورت ضرورت، گام پیش‌نهد و مسئولیت و رهبری و جلوداری گروه را بپذیرد. این یعنی همان اشتراک در رهبری، حاکمیت احترام متقابل، تقسیم کارها، مشارکت و بهره‌جویی از توانایی‌ها و استعدادها، منابع و قدرت‌ها در انجام کارها که به حل مشکلات می‌انجامد و کارهای طاقت‌فرسا را آسان می‌کند.

در حین پرواز، گازها با سروصداهای خود یکدیگر را در حرکت به جلو تشویق و ترغیب می‌کنند و به این ترتیب، همه با یک سرعت به پیش می‌روند.

سر و صدا و شور و هیجان وصف‌ناپذیر گازها در هنگام حرکت، عامل تشویق‌کننده‌ای است که به آن‌ها شجاعت و جرئت می‌بخشد و این جرئت و شجاعت در سرعت و کیفیت حرکتشان اثر می‌گذارد. چنانچه می‌دانیم تشویق و جرئت بخشیدن به موقع، همیشه ایجاد

### منابع

۱. کاشانی، مجتبی، «نقش دل در مدیریت»، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲.
۲. مجله تدبیر، شماره ۲۱۱، آذرماه ۱۳۸۸.
۳. سند تحول بنیادین، آذر ۱۳۹۰
۴. راهبرد کلان ششم، اقدام ملی ۲۹ مبنی بر ایجاد نظام رتبه‌بندی مدارس و مؤسسات آموزش و پرورش
۵. شیوه‌نامه برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه ابلاغی به شماره ۹۰۵۸۴ مورخ ۹۳/۵/۱۳ وزارت آموزش و پرورش

# اعتماد جمعی



نام کتاب: اعتماد جمعی

چرا مدارس نمی‌توانند بدون آن بهبود یابند

مؤلفان: پاتریک بی. فورسید، کورت م. آدامز، وین ک. هوی  
مترجمان: محسن شاکری، سیدعلیرضا هوشی‌السادات، حیدر تورانی

ناشر: انتشارات مدرسه (۹-۳۲۴-۸۸۸۰۰۳۱-۰۲۱)

سال نشر: ۱۳۹۴

قیمت: ۱۵۰۰۰ ریال

این کتاب به‌طور کاملاً دقیق، نظریه و پژوهش جمعی را دربارهٔ اعتماد جمعی سازمانی و کارکردهای آن بر بهبود کیفیت مدرسه ارائه می‌دهد. و در آن، خیرخواهی، قابلیت اطمینان، شایستگی، صداقت و باز بودن، به‌عنوان پنج جنبهٔ اعتماد جمعی در زمینه‌های اعتماد کادر آموزشی به، مدیر، همکاران، سازمان آموزشی، دانش‌آموزان و والدین، بررسی و تحلیل شده‌اند. اعتماد جمعی انتظار تعمیم‌یافتهٔ مورد اعتماد گروه کاری است؛ به این معنی که کلمات، قول‌ها، نوشته‌ها و بیانات شفاهی افراد، گروه‌ها و سازمان‌های دیگر می‌توانند قابل اتکا باشند.

این کتاب می‌کوشد در ده فصل، این مهم را به خواننده برساند که موفقیت و تعالی مدرسه، تنها محصول کنترل رسمی و تفکر خطی و بوروکراتیک نیست، بلکه با اتکای بیشتر بر کنترل غیررسمی و اعتماد جمعی حاصل می‌شود، چرا که از یک سو، مدارس سازمان‌های پیچیده‌ای هستند که از گروه‌های بهم وابستهٔ زیادی تشکیل شده‌اند و برای انجام وظایف پیچیده‌شان باید با هم هماهنگ شوند و از سوی دیگر، تعلیم و تربیت یک وظیفهٔ پیچیده است که نمی‌توان از طریق دستورات، قوانین یا سیاست به آن دست یافت. لذا، باید لایه‌های پنهان این پیچیدگی‌ها را کشف و با ایجاد اعتماد جمعی و رهبری اثربخش در فضا و فرهنگ مدرسه، نقطهٔ بهینگی علمی را به آن‌ها افزود.

مطالعهٔ این کتاب را که از مطالعات دانشگاه‌های معروفی برگرفته شده‌اند، را به همهٔ دانشگاهیان و صاحب‌نظران علوم تربیتی، دانشجویان، معلمان و مدیران مدارس توصیه می‌کنیم.



## با مجله‌های رشد آشنا شوید

### مجله‌های دانش‌آموزی

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

**رشد کودک** برای دانش‌آموزان پیش‌دبستانی و پایه اول دورهٔ آموزش ابتدایی

**رشد نوجوان** برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دورهٔ آموزش ابتدایی

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

### مجله‌های دانش‌آموزی

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

**رشد نوجوان** برای دانش‌آموزان دورهٔ آموزش متوسطه اول

**رشد جوان** برای دانش‌آموزان دورهٔ آموزش متوسطه اول

**رشد جوان** برای دانش‌آموزان دورهٔ آموزش متوسطه دوم

**رشد جوان** برای دانش‌آموزان دورهٔ 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، دانش‌جوین دانشگاه فرهنگیان و کارشناسان گروه‌های آموزشی و... تهیه و منتشر می‌شود.

♦ نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شمارهٔ ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶.

♦ تلفن و نمابر: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۷۸

♦ وبگاه: www.roshdmag.ir

# 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 همه آن‌ها نیست و مجبور به گزینش هستیم. با پوزش از همه دوستان، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

نفیسه‌السادات حسینی تبار، تهران؛ مرجان سیمانی؛ حجت جلالی؛ معصومه شاملو جانی بیک؛ جاوید شسورچی، تهران؛ سیروس سورگی، مشاور مدرسه، بیرجند؛ سعید حساری، کرمانشاه؛ زهره صمیمی، زرین‌شهر؛ مظاهر قلی‌زاده، منطقه تولمات، گیلان؛ مریم عنبری، دبیر، اندیمشک؛ واحد باقریان خسروشاهی؛ سیدمحمدسعید شهبانی؛ سودابه مشایخ‌پور، مدیر متوسطه دوم زهرا اطهر(س)؛ مرتضی اکبری‌ونه‌آباد، اهر، آذربایجان شرقی؛ زهره عالمین؛ طوبی دلارامی‌ثانی، مدیر دبستان کشتیرانی‌ا، چابهار؛ محمد شریفی‌ریگی، مدیر متوسطه دوم امام خمینی (ره)، لردگان، چهارمحال و بختیاری؛ نبی مصطفی‌زاده، مدیر دبستان شهید احمد فیروزی، ارومیه؛ صدیقه ستوده‌نیا کرانی، سیرجان، کرمان؛ کبری عباسی، هنرستان کار دانش عصمتیه، درمیان، خراسان جنوبی؛ حسین یوسفی، معاون دبستان شهید پیشه‌ور، ملکان، آذربایجان شرقی؛ کمال خالد کریمی، معاون آموزشی دبستان شیخ شلتوت، مریوان، کردستان؛ اقدس الهوردلی؛ امیرمقصودگردوان، معاون هنرستان دانشمند، شهرری؛ سپیده اصلانی؛ رضا رضایی، قیروکارزین؛ نقی کاظمی و سیده زهرا سجادی‌پور، بهشهر، مازندران؛ غلامرضا سلطانی تاج‌آبادی، زرنده کرمان؛ داود خیرالهی، لرستان؛ علی شاه بداقلو، ابادر مکی نیری و زینب موسوی، رباط کریم؛ احمد اندوز و ماجد احمدی، دبیر و معاون فناوری متوسطه اول شهید حیدری، ایلام؛ رضا خورسندی، معاون پرورشی و فرهنگی مجتمع شهید کشوری، بابلسر؛ فرشته علیزاده؛ نورمحمد سلطانی، علی مینایی، زینب دالوند و مریم معتمدی، خرم‌آباد؛ سمانه رضازاده، آموزگار پایه چهارم ابتدایی منطقه ۱۵ تهران؛ مجتبی یزدانی، شهرضا؛ محمدحسین سلیمی، اصفهان؛ مرضیه سلیمان پورافزین؛ برات پیری تکل، هنرستان فنی و حرفه‌ای استاد فرشچیان، اردبیل؛ محمد عابدی‌موحد، مدیر مجتمع آموزشی شهید حسین نوری، کبودرآهنگ، روستای دافداق‌آباد؛ محمد بارونی، کازرون، فارس؛ وحید حاج‌سعیدی؛ محمد محمدرضاخانی، مدیر دبستان ابوالصالح (عج)، کرمان؛ سیدمحمدهادی سجادیان، شیراز؛ مهلا و محبوبه شهرکی، عبدالعلی باستان، مدیر مجتمع شهید قنبری، بهار، همدان؛ صلاح رشیدی، آموزگار دبستان شهید رشیدی، سردشت، آذربایجان غربی؛ کریم عباسی‌اول، مرند؛ معصومه شاملو، معاون آموزشی دبیرستان تربیت، ملایر؛ محمد فتحی، مدیر، مریوان؛ لیلاشاعرا، دبیر، تهران؛ شیرین مخدومی، قروه.



## رشد همراهان

### 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](http://www.roshdmag.ir) و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی؛
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۰۷۷۳۳۳۱۹۲. 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:

امضا:

- نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۹۵۰/۱۱۱
- تلفن امور مشترکین: ۱۴-۷۷۳۳۹۷۱۳ و ۷۷۳۳۵۱۱۰ و ۷۷۳۳۶۶۵۶-۰۲۱

- ♦ هزینه اشتراک سالانه مجلات عمومی رشد (هشت شماره): ۳۵۰/۰۰۰ ریال
- ♦ هزینه اشتراک سالانه مجلات تخصصی رشد (سه شماره): ۲۰۰/۰۰۰ ریال