

فصلنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره پانزدهم | شماره ۱ | پاییز ۱۳۹۵ | ۶۴ صفحه | ۱۵۰۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۸۹۹۵۱۷
www.roshdmag.ir

بی‌ثباتی و تغییرات دائمی مهم‌ترین مشکل ماست
برنامه‌ریزی یا برنامه‌نمایی!
مشروعیت علمی و حرفه‌ای معاونان آموزشی
مدیر در نقش معاون آموزشی
مدیر رهبر برنامه‌درسی



حرف اول

ای دل غافل!

بیشترین هزینه‌ها را زمانی می‌پردازیم که طرف مقابل تصور می‌کند ما از ریاکاری‌هایش بی‌خبریم و ما را ساده می‌پندارد؛ غافل از آنکه او را حرمت می‌کنیم و از او می‌گذریم. ما می‌گذریم به امید آنکه خداوند هم از ما بگذرد.

همه این بالا و پایین پریدن‌هایش برای این است که درخواستش جامه عمل بپوشد. همچنان خود را زیرک می‌پندارد؛ غافل از آنکه همه نقش بازی کردن‌هایش را می‌دانیم و برای حفظ حرمت و آبرویش تساهل می‌کنیم. اگرچه بعد از چاره شدن کارش در حالی که به ما می‌خندد، بر ما می‌گذرد اما کسانی هستند که او را از غفلت به درآورند. آن‌گاه او را می‌بینیم که عرق شرمساری می‌ریزد و خود را می‌بینیم که عرق پرکاری امانمان را بریده است.

سرآغاز/ از خود شروع کنیم! / سردبیر ۲

گفت‌وگو/ بی‌ثباتی و تغییرات دائمی مهم‌ترین مشکل ماست/ نصرالله دادار ۴

علمی - کاربردی/ مدیر، رهبر برنامه درسی/ دکتر علی خلخالی ۸

چشم‌انداز/ زنده‌باد ماه مهر/ دکتر حمید مظاهری ۱۱

بهداشت و سلامت روان/ مدرسه متفاوت/ ابراهیم اصلانی ۱۲

نکته‌های مدیریتی/ چسبندگی‌های بازدارنده/ دکتر محمدعلی شامانی ۱۵

علمی - کاربردی/ معلمان در نگاه مدیران/ دکتر منیره رضایی ۱۶

بهداشت و سلامت روان/ ما ابتدای خویش فراموش نکرده‌ایم!/ علی‌اکبر قاسمی گل‌افشانی ۱۸

میزگرد/ برنامه‌ریزی یا برنامه‌نمایی!/ دکتر لیلا سلیقه‌دار ۲۰

مبانی مدیریت/ رهبری و مدیریت فرایندمدار، زمینه‌ساز ارتقای کیفیت مدیریت/ دکتر حیدر تورانی ۲۴

تجربه‌های مدیریتی/ آنچه از فروردین ماه مانده بود.../ دکتر مرتضی مجدفر ۲۷

نکته‌های مدیریتی/ نکات طلایی مدیریت! هما‌بهری‌ها ۳۱

گفت‌وگو/ رازهای موفقیت یک راننده/ ائلدار محمدزاده صدیق ۳۲

میزگرد/ مشروعیت علمی و حرفه‌ای معاونان آموزشی/ سمانه آزاد ۳۴

گفت‌وگو/ مدیر در نقش معاون آموزشی/ ام‌لیلا صمدی ۴۰

نکته‌های مدیریتی/ علیه مدیریت! دکتر عبدالعظیم کریمی ۴۳

علمی - کاربردی/ مدیران و فرایند هدایت تحصیلی/ دکتر فرحناز حدادی ۴۴

پژوهش/ اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی/ معصومه میرزاحانی، دکتر امیرحسین محمودی ۴۷

پژوهش/ ارتباط بین هوش معنوی، سخت‌رویی و سلامت معلمان/ تلخیص: سیدرضا صاحبی ۵۰

پژوهش/ صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدرسه/ دکتر عباس خورشیدی، اکرم عامری ۵۲

پژوهش/ درآمدی بر بهبود سبک زندگی اسلامی/ مریم محمدی، سعید عبداللهی ۵۶

تجربه‌های مدیریتی/ زود قضاوت نکنیم/ حسین بهرپوری‌نژاد ۵۸

تجربه‌های مدیریتی/ کوچک‌های بزرگ!/ حسین رضایی ۵۹

کتاب‌خانه مدیریت مدرسه/ مدیریت آموزشی تعمیم یافته/ فاطمه قائمی ۶۰

کتاب‌خانه مدیریت مدرسه/ درس پژوهی، شوق تغییر/ شهلا فهیمی ۶۱

علمی - کاربردی/ پیش به سوی کیفیت‌گرایی/ مژگان جعفر ۶۲

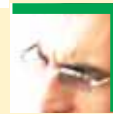
اطلاع‌رسانی/ پایگاه کشوری کیفیت‌بخشی ۶۳

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 مدارس استقبال می‌کند.
- 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.

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳/۱۵۹
تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های انما و هیئت‌های
ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری این
نشریه چون دارای هیئت تحریریه معتبر
است، به مقالات چاپ شده در آن تا امتیاز
در هر مورد برای محاسبه در بندهای ۳-۳
و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵
امتیاز تعلق می‌گیرد.



از خود شروع کنیم!

آن‌ها، و نیز لزوم بازسازی منابع انسانی راهبردی (استراتژیک) با قابلیت بالا در حوزه ستادی آموزش و پرورش به‌ویژه افرادی که در مدیریت و برنامه‌ریزی تحولی عهده‌دار وظایف و اختیاراتی هستند، از جمله مواردی است که می‌بایست به‌عنوان مقتضیات مورد توجه قرار گیرند.

فائق آمدن بر بخش عمده‌ای از چالش‌های پیش‌رو، مستلزم کسب شایستگی‌ها^۱ و قابلیت‌های^۲ لازم در حیطه مدیریت مدارس است. شایستگی شامل کسب مهارت‌های حرفه‌ای است و قدرت برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، بسیج منابع و امکانات و کنترل امور از جمله این مهارت‌هاست. در حال حاضر به دلیل متناسب نبودن رشته‌های تحصیلی مدیران مدارس با شغلشان، ضعف در کار حرفه‌ای اغلب آنان همچنان پابرجاست. در کنار شایستگی‌ها، کسب قابلیت‌های لازم برای مدیران مدارس که در شرایط امروز آموزش و پرورش کشور، بیش از همیشه ضروری به‌نظر می‌رسد. توانایی فهم و درک شرایط نوپدید، توانایی سازگار شدن و پرورش یافتن برای سِمَت‌ها و جایگاه‌های پیچیده، سازگاری با محیط‌های جدید و فائق آمدن بر مسائل و نیازهای جدید، مفهوم قابلیت را پوشش می‌دهد. کنجکاوی یا شوق شدید برای کسب تجربه‌ها و دانش جدید و بازخورد شفاف و استقبال از یادگیری و تغییر، بینش یا توانایی جمع‌آوری و فهم اطلاعاتی

سال تحصیلی جدید را در حالی آغاز می‌کنیم که اجرای سند تحول بنیادین و برنامه‌های زیرنظام‌های آن بیش از هر زمان دیگری با چالش‌ها و انتظارات گسترده مواجه است. شاید یکی از مهم‌ترین چالش‌ها همین انتظارات باشد؛ یعنی انتظار معلمان، والدین، دانش‌آموزان و ذی‌نفعان بیرون از آموزش و پرورش از عینی شدن آثار و نتایج اجرای گسترده و دقیق برنامه‌های تحولی. انتظار بهره‌برداران اصلی از یک طرف و تلاش همراه با دغدغه مدیران ارشد از طرف دیگر، اقتضائاتی دارد که چنانچه به آن‌ها بی‌توجهی کنیم و آن‌ها را به حساب نیاوریم، اجرای برنامه‌های تحولی را دچار نارسایی خواهند کرد. بنابراین، لازم است حداقل‌ها را از حیث منابع مادی و انسانی در ورودی‌های سیستم فراهم سازیم. به هر دلیلی که باشد، کمبود شدید منابع مادی در مدارس، به‌ویژه در مناطق غیربرخوردار و نیمه‌برخوردار که بسیاری از تصمیمات اجرایی مدیران مدارس را معطل کرده است، توجیه ندارد و بی‌توجهی به این امر و خودداری از تبیین درست و صادقانه آن، خیل عظیم نیروی انسانی را نسبت به مدیران ستادی و برنامه‌های آنان همچنان ناامید و بی‌اعتماد نگه خواهد داشت. بی‌بهره بودن مدارس از حداقل اختیارات در زمینه جذب منابع مادی و به‌کارگیری، نگه‌داشت و آموزش منابع انسانی و نیز محروم بودن مدیران مدارس از آموزش‌های کافی و غیرحرفه‌ای بودن



- مستندسازی کنیم و یادگیری خودجوش را تمرین نماییم؛
- مشارکت فکری و جلسات هم‌اندیشی با همکاران را در دستور کار قرار دهیم؛

- موردکاوی‌ها را با توجه به مسائلی که در مدرسه‌مان پیش می‌آید، عمق بخشیم و موارد را در حوزه والدین، دانش‌آموزان و معلمان بکاویم؛

- در محیط‌های مجازی تحت وب، کمپین‌های هم‌فکری، نقد و مناظره و مسئله‌یابی راه‌اندازی کنیم و بدین‌وسیله در اندیشه‌های یکدیگر شریک شویم؛

- با حضور چند تن از مدیران مدارس هم‌جوار، اجتماعات کوچک کتاب‌خوانی، پژوهش‌خوانی، مقاله‌خوانی و تجربه‌خوانی، تشکیل دهیم و با آمادگی قبلی و تقسیم سهم هر یک در ارائه مطلب، برای یادگیری و آموزش تلاش کنیم.

و خلاصه کلام اینکه با بصیرت و تقوای الهی، شوق تغییر و اشتیاق سوزان به یادگیری و عمل به آنچه می‌آموزیم، را از دست ندهیم.

پی‌نوشت‌ها

1. Competency
2. Potential

که فرصت‌های جدید را پیشنهاد می‌دهند، مشارکت یا استعداد در به‌کارگیری عواطف و منطق برای بیان چشم‌اندازی ترغیبگر و برقراری ارتباط با دیگران، و بالاخره اراده داشتن یا جنگیدن برای دستیابی به اهداف دشوار با وجود چالش‌ها و بهبود بعد از دوران مشقت، از مصادیق قابلیت‌های یک مدیر است؛ یعنی چیزی بالاتر و فراتر از شایستگی.

در فرایند نخبه‌یابی، زمانی قدرت بازو و ماهیچه، زمانی دیگر هوش، و زمانی نیز شایستگی افراد مدنظر بوده است، لکن در عصر کنونی، قابلیت از ویژگی‌های برتر یک انسان نخبه است. مدیران مدارس، هم به‌دلیل پیچیدگی کارشان و هم به جهت اهمیت و حساسیت آن باید ویژگی‌های یک فرد نخبه را در خود بی‌روانند و آن را زنده نگه دارند.

اگرچه در مرحله نخست، این نظام آموزشی کشور است که باید چنین شرایطی را برای مدیران مدارس کشور فراهم سازد، مدیران مدارس نیز نباید چندان منتظر اقدام مقامات بالا بمانند. باید خودشان برای کسب شایستگی‌ها و قابلیت‌های لازم بکوشند و بدانند که این امر مهم فقط با کتاب خواندن و سرکلاس درس حاضر شدن میسر نمی‌شود بلکه باید:

- به گردشگری بپردازیم؛

- موفقیت‌های مدیران موفق را از نزدیک مشاهده کنیم؛

در ۴۰ تا ۵۰ سال گذشته، دغدغهٔ تعلیم و تربیت نوجوانان و جوانان، همواره مهم‌ترین مسئلهٔ دکتر سیدکاظم اکرمی بوده است. او که سال‌ها قبل از پیروزی انقلاب اسلامی، به‌منظور دنبال کردن این دغدغه، وارد آموزش و پرورش شد، هنوز هم به‌عنوان مشاور وزیر محترم آموزش و پرورش پیگیر این دغدغهٔ جدی است.

دکتر اکرمی دانش‌آموختهٔ رشتهٔ روان‌شناسی در دورهٔ کارشناسی، مشاوره و راهنمایی در دورهٔ کارشناسی ارشد و برنامه‌ریزی درسی در دورهٔ دکتری است. او علاوه بر سال‌ها تدریس و پژوهش در آموزش و پرورش، یک دوره به‌عنوان وزیر آموزش و پرورش جمهوری اسلامی هم انجام وظیفه کرده و در حال حاضر، رئیس مؤسسهٔ آموزش عالی ارشاد دماوند است. وی مؤلف یک کتاب با عنوان «مقدمه‌ای بر فلسفهٔ تربیت اسلامی» و چندین مقاله دربارهٔ تربیت اسلامی، برنامهٔ درسی و راه‌های اسلامی شدن آموزش و پرورش و... است. گفت‌وگویی با وی انجام داده‌ایم که حاصل آن را به خوانندگان گران‌قدر مجله تقدیم می‌کنیم.



بی ثباتی و تغییرات دائمی مهم ترین مشکل ماست

پای صحبت دکتر سید کاظم اکرمی
استاد دانشگاه و مشاور وزیر آموزش و پرورش

نصرالله دادار

نظامی و افزایش توانمندی‌های امنیتی می‌شود، زبان‌های بسیاری دارد که از جمله آن‌ها تخریب اماکن و کشته و زخمی شدن مردم است.

پس فقط یک راه باقی می‌ماند و آن هم تربیت است که معجزه نمی‌کند، اما رفتار آدم‌ها را به تدریج تغییر می‌دهد. اگر ما به قرآن کریم هم مراجعه کنیم، ملاحظه خواهیم کرد که تنها چیزی که خداوند برای آن بر ما منت نهاده راهنمایی و هدایت و در واقع، تربیت است.

تعریف شما از تربیت چیست؟

تربیت ایجاد زمینه و شرایطی است که نسل جوان با آگاهی و تشخیص رفتارهای درست، با اراده خویش، رفتار خود را به سوی هدف‌های مطلوب تغییر دهد؛ یعنی دست‌اندرکاران تربیت باید شرایطی را به وجود آورند که نسل جوان رفتارهای مطلوب الهی، انسانی و اخلاقی را تشخیص بدهد و با جان و دل قبول کند و رفتار خود را با توجه به آن‌ها تغییر دهد. اگر نسل جوان اراده‌ای برای تغییر رفتار نداشته باشد، شاهد همان وضعی خواهیم بود که تاکنون بوده‌ایم. ما خواسته‌ایم دین و اخلاق را فقط آموزش بدهیم و هرگز دربند فهم دانش‌آموز و قبول کردن درستی مطالبی که می‌آموزیم و تغییر رفتار آن‌ها نبوده‌ایم. در این تغییر رفتار، البته خانواده، مدرسه، جامعه ایران امروز و جامعه جهانی نقش دارند.

مدیران مدرسه چه وظیفه‌ای برای تربیت دانش‌آموزان دارند؟

آقای دکتر اکرمی، شما سال‌هاست که دغدغه تربیت بچه‌های ایران را دارید و در مسیر ساماندهی به تربیت آن‌ها تلاش می‌کنید. لطفاً بفرمایید این دغدغه حاصل چیست؟

موضوع تربیت از قدیمی‌ترین دغدغه‌های بشر بوده است. در آثار متفکران یونان مانند افلاطون و ارسطو مطالبی در مورد تربیت ملاحظه می‌کنید. حتی افلاطون می‌گوید از زمان کودکی فرزندان، پدر و مادر باید رفتاری داشته باشند و کاری کنند که بچه‌ها بتوانند تاحدی جلوی خواسته‌های خود را بگیرند و اگر این کار صورت نگیرد و افراد خودخواه و خودمحور بار بیایند، بعداً تغییر رفتار آن‌ها مشکل است.

اگر به تاریخ اندیشه‌های تربیتی نگاه کنیم، می‌بینیم که متفکران بزرگ همه جوامع همواره از تربیت سخن گفته‌اند. آلفرد مایر که دو جلد کتاب در باب تاریخ اندیشه‌های تربیتی نوشته است، می‌گوید: مسائل قرن بیستم مانند مسائل قرن نوزدهم است و بشر دچار مشکلاتی است که در قرن نوزدهم داشته است. ایشان سه راه‌حل برای این مشکلات پیشنهاد می‌کند: انقلاب، جنگ و تربیت. او اضافه می‌کند: انقلاب فرانسه و روسیه نشان داده است که عده‌ای برای حل مشکل، به‌ویژه استبداد، قیام می‌کنند و انقلابی به‌وجود می‌آورند اما بعدها که خود، جای مستبدان را گرفتند، با استبدادی شدیدتر از آن‌ها با مردم رفتار می‌کنند. یعنی آن دو انقلاب در جهت حل مشکلات جامعه و از جمله تربیت کارایی نداشته است. اما جنگ ضمن اینکه منجر به بعضی پیشرفت‌ها در زمینه صنایع



اینکه مدیر خودش فرد تربیت شده‌ای باشد و رفتارهای مطلوب اسلامی، انسانی و اخلاقی داشته باشد کافی نیست بلکه باید بر مجموعه‌ای که بر آن‌ها مدیریت می‌کند نظارت داشته باشد و هر جا مشکلی دید، تذکر دهد



سید هزینه خانوار ایرانی جای زیادی ندارد. اضافه می‌کنم یکی از وظایف مدیران، تشکیل مرتب انجمن اولیا و مربیان و بیشتر کردن بحث‌های تربیتی و آگاه کردن خانواده‌ها از مطالب تربیتی است.

به نظر می‌رسد که نتوانسته‌ایم در تربیت بچه‌ها، متناسب با آرمان‌های ارزشی، اخلاقی و تربیتی انقلاب جلو برویم؛ نظر شما در این رابطه چیست؟

علت اینکه ما در تربیت نسل جوان و نوجوان نتوانسته‌ایم متناسب با آرمان‌های اولیه انقلاب پیش برویم، کارایی نسبتاً ضعیف خانواده، مدرسه، جامعه و تأثیرات جامعه جهانی از طریق رسانه‌هاست. نکته اساسی‌تر این است که همان طرح تغییر بنیادین نظام آموزش و پرورش - که در دوره مسئولیت بنده به وسیله عده‌ای از استادان و معاونان وزارت آموزش و پرورش تهیه شد و در صورت تکمیل شدن، می‌توانست نقشه راه بلندمدت تعلیم و تربیت باشد - تقریباً به فراموشی سپرده شد. اضافه می‌کنم علاوه بر مسئول بودن وزرای مختلف آموزش و پرورش در بی‌توجهی به این طرح، مسئولیت اساسی متوجه شورای عالی انقلاب فرهنگی است؛ یعنی اگر شورای انقلاب فرهنگی دائماً بر برنامه‌های وزارت خانه با توجه به آن سند، نظارت کرده بود و هر جا لازم بود تذکر می‌داد، شاید وضع اخلاق و رفتار نسل جوان از این که امروز هست بهتر بود. یکی از مشکلات اساسی تعلیم و تربیت در جامعه ما تغییر مرتب وزرای آموزش و پرورش و تغییر سیاست‌گذاری‌هاست؛ یعنی سیاست واحدی در کشور حاکم نبوده است.

در حالی که یک اصل مهم تربیتی ثبات، استمرار و تداوم اصول و روش‌های تربیت است. البته تأثیر شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور را هم در عدم تحقق آرمان‌های تربیتی انقلاب اسلامی نیز نباید نادیده گرفت. دو دستگی سیاسی دائم در کشور، مشاجرات لفظی و گاه غیر اخلاقی طرفداران گروه‌ها با هم، مشکلات اقتصادی و فقر، تبعیض‌های ناروا در نظام اداری کشور و وعده‌های مدیران بالای کشور - که کمتر محقق شده است - نیز در نسل جوان، اثر مخرب تربیتی و اخلاقی داشته و دارد. مردم و نسل جوان گاهی از طریق رسانه‌ها اطلاعاتی از مسئولان به دست می‌آورند که هرگز انتظار آن‌ها را ندارند.

شمانگاه کنید و دقت کنید که این تغییر ساختار آموزش و پرورش و تعطیلی دوره راهنمایی که براساس یک مطالعه علمی هم انجام نشده، چه تأثیر تربیتی و آموزشی‌ای داشته است. بنده در این سه سال که به عنوان مشاور وزیر با آموزش و پرورش همکاری دارم، در شهر یور و مهر شاهد گریه‌های برخی از خانم معلم‌ها بوده‌ام که بعد از ۲۰ سال تدریس در دبیرستان باید



مدیران مدرسه در وهله اول باید از اندیشه‌های درست و رفتار مطلوب الهی، انسانی و اخلاقی آگاهی داشته باشند و سپس به آن‌ها اعتقاد پیدا کنند و بالاخره براساس مبانی فلسفه اسلامی (که در سند تحول آمده است) و اصول و روش‌های تربیت اسلامی، رفتار و مدرسه را اداره نمایند.

نکته دوم در وظایف مدیران، نظارت بر رفتار مسئولان اداری مدرسه و معلمان است. اینکه مدیر خودش فرد تربیت شده‌ای باشد و رفتارهای مطلوب اسلامی، انسانی و اخلاقی داشته باشد کافی نیست بلکه باید بر مجموعه‌ای که بر آن‌ها مدیریت می‌کند نظارت داشته باشد و هر جا مشکلی دید، تذکر دهد و اگر تذکرات فایده نداشت درصدد تغییر افراد باشد. به قول مرحوم علامه کرباسچی، بنیان‌گذار مدارس علوی و نیکان، مدیر باید حتی در انتخاب مستخدم مدرسه هم با معیارهای دینی و اخلاقی و انسانی عمل کند و خلاصه، مجموعه‌ای پرورش دهنده که با گزینش خوب وارد مدرسه شده‌اند که حاصل آن دانش‌آموختگی جوانانی باشد که با رفتارشان جامعه‌ای اسلامی، انسانی، اخلاقی، قانون‌مدار، توسعه‌خواه و مردم‌دوست بسازند.

نقش والدین در این زمینه چیست؟

در کنار وظیفه مدیران، وزارت آموزش و پرورش باید کتاب‌های کم‌حجم، ساده و قابل فهم برای همه اولیا فراهم کند و از طریق مدیران و مسئولان انجمن اولیا و مربیان در اختیار خانواده‌ها قرار دهد تا آن‌ها از نقش خود در تربیت آگاه‌تر شوند نقش والدین در این زمینه قبل از مدرسه آغاز می‌شود. بنده در سال گذشته در نشریه پیوند مطالبی درباره نقش خانواده و ساختن افرادی راست‌گو، منظم، و قانون‌مدار نوشته‌ام. مسلماً سنگ اول بنای تربیت در خانواده گذاشته می‌شود.

در همین‌جا من از مسئولان صدا و سیما تشکر می‌کنم که سال‌های زیادی است با دعوت استادان علوم تربیتی برای توجه دادن خانواده‌ها به تربیت درست بچه‌ها انجام وظیفه می‌کنند و برنامه می‌گذارند که البته این برنامه‌ها با مشارکت عده‌ای از دانش‌آموزان از مدارس گوناگون شهر - که تصادفی انتخاب شده باشند - بهتر می‌شود. به عبارت دیگر، باید خود نوجوانان و جوانان در محیطی صمیمی در تلویزیون درباره رفتارهای غلط و زیان‌آور جامعه فعلی بحث کنند و رفتارهای درست را مورد بررسی قرار دهند تا از دل بحث‌ها رفتارهای مطلوب به دست آید.

والدین بنیان‌گذار اندیشه‌های درست و رفتار درست در بچه‌ها هستند. البته باید اضافه کنم که متأسفانه والدین در کشور ما بسیار کم کتاب می‌خوانند و خرید کتاب‌های تربیتی هم در



عکس: غلامرضا بهرامی

افزایش حقوق آن‌ها، کرده است، اما باز هم معلمان خود را با افراد هم‌سن و سال تحصیل کرده در حد خود در وزارتخانه‌های دیگر مقایسه می‌کنند و از کمی حقوقشان ناراضی‌اند. بنده اگر مسئول بودم، تا آنجا که می‌توانستم مجلس را قانع می‌کردم که بودجهٔ بسیاری از نهادهای فرهنگی را که پول‌های خوبی از دولت دریافت می‌کنند، کاهش دهند تا مجلس و دولت موفق به جلب رضایت بیشتر و بهتر معلمان شوند.

در کنار این کار، در مورد رفتار مدیران کل آموزش و پرورش استان‌ها، مدیران شهرستان‌ها و مناطق و مدیران مدارس نظارت بسیار قوی می‌کردم که بی‌دلیل و نابجا معلمان را ناراضی نکنند. اگر بعد از این تلاش‌ها باز معلمی ناموفق و غیرفعال بود، مانند برخی از کشورها عذر او را می‌خواستیم و می‌گفتم شما برای معلمی آماده نشده‌اید.

برای جلوگیری از تأثیر سوء سایر نهادها و دستگاه‌های دولتی در امر تربیت، چه باید کرد؟

در کشور باید روزی به جایی برسیم که برای گزینش و کلا، وزرا، استانداران، فرمانداران، مدیران اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی کشور و حتی رسانه‌های دولتی، معیارها و ضوابطی از نظر تربیتی و اخلاقی تعریف شود و آدم‌ها براساس آن معیارها برای این پست‌ها گزینش شوند.

شهید دکتر بهشتی - رحمت‌الله علیه - یک‌بار به بنده فرمود برای ادارهٔ دستگاه‌های فرهنگی، باید افرادی اسلام‌شناس و عامل به دستورات دینی و اخلاقی گزینش شوند تا اثر تربیتی مناسبی بر رفتار جامعه داشته باشند اما متأسفانه امروز از ملاک‌های گزینش افراد برای پست‌ها، بعضاً دوستی، رفاقت، گروه بازی و باندبازی و امثال این‌هاست و تا چنین است، انتظار چندانی از تربیت خوب در مورد نسل جوان نمی‌توان داشت. حتی مسئولانی که مدیریت روزنامه‌ها، مجلات و سایر دستگاه‌های تربیتی را برعهده دارند، باید براساس ضوابط دینی، اخلاقی، تربیتی و انسانی گزینش شوند نه اینکه برخی از روزنامه‌ها برای اظهار مخالفت با گروه رقیب خود، از هر نوع کلمه و جملهٔ نامناسب و زیان‌بخش اخلاقی استفاده کنند.

برگردند و در کلاس اول و دوم تدریس کنند. آیا از این معلمان ناراضی می‌توان توقع فعالیت تربیتی داشت؟ وقتی ظرف چند سال، چهار وزیر آموزش و پرورش عوض می‌شود و بعضی از آن‌ها اندیشه‌های ضد یکدیگر دارند، چگونه می‌توان انتظار تربیتی از مدارس داشت؟

بدون شک رسانه‌های جهانی هم که در مجموع با

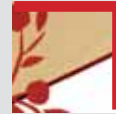
انقلاب اسلامی و مردم ایران سر ستیز دارند - قبل از انقلاب به یک صورت و بعد از انقلاب به‌صورتی دیگر - در وضع جوانان کشور بی‌تأثیر نبوده‌اند. تاریخ دیپلماسی نشان می‌دهد که دولت‌های انگلیس و آمریکا همواره دشمن ملت ایران بوده‌اند؛ در گذشته این کار در حد تعیین وزرا و کلا و ارائهٔ برخی برنامه‌ها بوده اما امروز با تهیهٔ انواع مختلف فیلم‌ها و تشکیل مجالس بحث و نقد سیاست‌های مختلف جامعهٔ ما، دنبال می‌شود و تأثیر زیان‌باری بر رفتار و کردار نسل جوان ما دارد. متأسفانه در داخل هم تلاش مطلوبی برای ایجاد احساس رضایت در مردم و مقابله با مطالبی که دشمنان پخش می‌کنند، صورت نمی‌گیرد.

نقش توسعهٔ فناوری‌های نوین در تخریب تربیت نوجوانان و جوانان کشور چیست؟

خود دانشمندان آمریکایی مثل نیل پست‌من در زمینهٔ تأثیر زیان‌آور فناوری‌های نوین (البته در کنار محاسن و فواید آن‌ها) کتاب نوشته و توضیح داده‌اند که چگونه فناوری می‌تواند تأثیراتی خلاف تربیت صحیح نوجوانان و جوانان داشته باشد.

اگر در حال حاضر شما وزیر آموزش و پرورش بودید، برای تحول تربیتی و اخلاقی نوجوانان و جوانان چه می‌کردید؟

بعد از خانواده، مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر تربیت نسل جوان، معلمان هستند. اگر من وزیر بودم، اولین کارم این بود که معلمان را از لحاظ وضع حقوقی و رفتار اداری هرچه بیشتر راضی و علاقه‌مندتر به کار تربیت می‌کردم. البته باید اضافه کنم که آقای دکتر فانی به‌رغم مشکلات اقتصادی دولت تلاش خوبی در زمینهٔ رتبه‌بندی معلمان و



اشاره

یکی از مهم‌ترین نقش‌ها و وظایف مدیر مدرسه، به مثابه رهبری رهبران آموزشی، مدیریت یادگیری و عملکرد دانش‌آموزان در مدرسه است. زمانی این معنا و کارکرد را درک و فهم خواهیم کرد که با مفهوم برنامه‌ریزی درسی و اجزای آن به درستی آشنا باشیم. این مقاله کمک شایانی خواهد کرد تا مدیر مدرسه برنامه درسی را در فضای مدرسه به صورت کاربردی درک کرده و در اجرای آن بکوشد.

کلیدواژه‌ها: برنامه درسی ملی، رهبر برنامه درسی

ایده محوری این نوشتار توسعه سازه رهبری برنامه درسی است. برنامه‌های درسی هسته اصلی سیستم مدرسه هستند. اساساً، مدرسه سیستمی است که در آن برنامه‌های درسی رسمی اجرا می‌شود. در این متن، براساس ساختار حقوقی سیستم آموزش و پرورش ایران، منظور از برنامه درسی همان برنامه‌های درسی موضوع‌محور از نوع موضوعات مجزاست که توسط دفتر تألیف کتاب‌های نظری و فنی و حرفه‌ای سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش، تولید می‌شوند. این دفتر به طور تخصصی وظیفه برنامه‌ریزی درسی دوره‌های مختلف تحصیلی را در سطح آموزش و پرورش بر عهده دارد. در این وضعیت، معمولاً واژه برنامه درسی به عنوان پیشوند، با موضوعات درسی و پایه‌های تحصیلی هم‌آیند می‌شود. البته می‌توان در خصوص اشکال مختلف برنامه درسی نظریه پردازی کرد، لیکن در سیستم آموزش و پرورش ایران، برنامه‌های درسی موضوع‌محور به عنوان محصول برنامه‌ریزی درسی در سطح وزارتی تدوین و برای اجرا به مدارس ابلاغ می‌گردد.

اما در خصوص اجرای برنامه‌های درسی، معمولاً بنا بر یک سنت غیرحرفه‌ای، به نظر می‌رسد همه مسئولیت‌های اجرای یک برنامه درسی موضوع‌محور در سطح مدرسه‌ای باید صرفاً به معلمان واگذار شود؛ در حالی که هم به لحاظ قانونی و هم از جنبه حرفه‌ای، مدیران مدارس مسئول تضمین اجرای برنامه درسی مدرسه محسوب می‌شوند. بنابراین، مدیران مدرسه باید نقشی فعال در سراسر فرایند برنامه درسی ایفا کنند. آن‌ها لازم است از اهداف برنامه‌های درسی آگاهی داشته باشند. این مدیران هستند که قادرند نسبت به تجربیات یادگیری دانش‌آموزان و اطمینان از پوشش کامل موضوعات درسی توسط معلمان، تصویر بزرگی

مدیر رهبر برنامه درسی

دکتر علی خلخالی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - تنکابن





وضعیت استراتژی‌های تدریس معلمان را مدنظر قرار دهند. در این خصوص، لازم است مدیران مدارس درباره تدریس و یادگیری آگاهی کافی داشته باشند تا بتوانند معلمانی را که در کار خود باعث بیشترین پیشرفت دانش‌آموزان می‌شوند، شناسایی کنند. در مجموع، نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران مدارس، به‌عنوان رهبر برنامه درسی، را می‌توان در سه بعد تسهیلگری، هدایت و اجرا و پایش برنامه‌های درسی مفهوم‌سازی کرد. ابعاد سازه رهبری برنامه درسی، در ادامه به‌طور تفصیلی و هنجاری معرفی شده‌اند.

آگاهی مدیر مدرسه از نقش و مسئولیت‌های خود در قبال برنامه درسی

مدیر مدرسه، به‌عنوان رهبر برنامه درسی، لازم است از اهمیت نقش محوری خود در برنامه درسی آگاهی داشته باشد. به همین دلیل، وی باید اقدام به توسعه چشم‌انداز و اهداف برنامه درسی مدرسه کند و نیز چشم‌انداز مناسبی از کیفیت برنامه درسی را برای ساکنان مدرسه تبیین نماید.

تلاش برای توسعه دانش نظری مربوط به برنامه‌های درسی

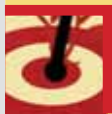
مدیر مدرسه، به‌عنوان رهبر برنامه درسی، باید تلاش کند تا دانش بنیادی لازم در ارتباط با برنامه‌های درسی مدرسه را تدارک ببیند و در دسترس معلمان قرار دهد. همچنین، لازم است نشانه‌ها و شاخص‌های کیفیت برنامه‌های درسی مدرسه را به وضوح مشخص کند. در عین حال، مرتباً تلاش کند تا منابع کمکی مربوط به برنامه‌های درسی به موقع در دسترس معلمان قرار گیرد.

از برنامه‌های درسی را توسعه و اشاعه دهند. بنابراین، تضمین موفقیت و اثربخشی برنامه‌های درسی مدرسه از مسئولیت‌های اصلی مدیران مدارس محسوب می‌شود که معرف سازه رهبری برنامه درسی است. هدف از رهبری برنامه درسی، کمک به حصول اطمینان از این است که همه دانش‌آموزان به بیشترین حد یادگیری دست یافته‌اند.

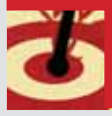
البته به‌طور سنتی، از مدیران انتظار می‌رود که در نقش سرپرستی، تنظیم و پیگیری امور انضباطی، معرفی مدرسه در سطح اجتماع، ارزیابی معلمان و مواردی مشابه ارائه خدمت کنند و به این ترتیب، کمتر به مسئولیت‌های مدیران نسبت به برنامه درسی توجه می‌شود اما بایستی اعتراف کرد که مدیران مؤثر آن‌هایی هستند که ضمن انجام وظایف اشاره شده به‌طور کارآمد، بر توسعه و تحکیم و تداوم یک برنامه درسی غنی شده تأکید کنند. این مدیر مدرسه است که می‌تواند عامل ترجمان برنامه‌های درسی تدوین شده به زبان روزمره فعالیت‌های مدرسه باشد. مدیران مدارس در نقش رهبر برنامه درسی باید از هسته اصلی هر برنامه درسی اجرا شده در مدرسه، درک روشنی داشته باشند. آن‌ها نیاز ندارند که در هر برنامه درسی موضوعی کارشناس و متخصص باشند بلکه باید اطمینان یابند که دانش‌آموزان قسمت عمده دانش، ادراک و مهارت‌هایی را که در برنامه‌های درسی تعبیه شده‌اند و عملاً تدریس می‌شوند، به‌طور مؤثری یاد گرفته‌اند.

رهبران برنامه درسی باید به اندازه کافی درباره استانداردها و برنامه درسی ملی آگاهی داشته باشند. لازم است آن‌ها بر استانداردهای مربوط به ارزشیابی برنامه‌های درسی نیز اشراف داشته باشند. این ارزیابی‌ها می‌توانند به معلمان کمک کنند تا اصلاحات لازم را در فرایند تدریس انجام دهند. حتی لازم است

تضمین موفقیت و اثربخشی برنامه‌های درسی مدرسه از مسئولیت‌های اصلی مدیران مدارس محسوب می‌شود که معرف سازه رهبری برنامه درسی است



مدیران مؤثر آن‌هایی هستند که ضمن انجام وظایف اشاره شده به‌طور کارآمد، بر توسعه و تحکیم و تداوم یک برنامه درسی غنی شده تأکید کنند



پیشرفت‌های دانش‌آموزان به اولیا نیز بخش مهمی از نقش رهبری برنامه درسی مدیران مدارس است.

تلاش برای غنی‌سازی برنامه‌های درسی

مدیر مدرسه، به‌عنوان رهبر برنامه درسی، باید مرتباً بر غنی‌سازی محتوای برنامه‌های درسی مدرسه تأکید و به معلمان در این زمینه کمک کند. او لازم است با تدارک فناوری آموزشی پیشرفته بر غنای برنامه‌های درسی در حال اجرا بیفزاید. در عین حال، شرایطی را فراهم آورد تا با همکاری معلمان، برنامه‌های درسی مدرسه بهبود یابند.

تلاش برای ایجاد انسجام درونی و همسویی بیرونی در برنامه‌های درسی

مدیر مدرسه، به‌عنوان رهبر برنامه درسی، باید درک مناسبی از سطوح مختلف برنامه‌های درسی (ملی، منطقه‌ای، مدرسه، کلاس درس) داشته باشد. مدیر، رهبر برنامه درسی است که همواره تلاش می‌کند تا با برنامه‌های درسی مدرسه را با برنامه‌های درسی در سطوح بالاتر همسو سازد و نیز بر این نکته تأکید دارد که عین برنامه‌های درسی مصوب در کلاس تدریس شود.

تلاش برای جلب حمایت‌های فرامدرسه‌ای برای اجرای موفق برنامه‌های درسی

مدیر مدرسه، به‌عنوان رهبر برنامه درسی، باید همکاری‌های فرامدرسه‌ای در ارتباط با اجرای برنامه‌های درسی مدرسه را توسعه دهد و به‌ویژه با اداره آموزش و پرورش در ارتباط با اجرای مؤثر برنامه درسی مدرسه همکاری مناسبی داشته باشد. در عین حال، به‌طور مستمر برای ایجاد یک ساختار سازمانی تسهیل‌کننده اجرای مؤثر برنامه درسی تلاش کند.

تلاش برای پایش منظم برنامه‌های درسی

مدیر مدرسه، به‌عنوان رهبر برنامه درسی، لازم است برنامه‌های مشخصی برای پایش و ارزیابی اشاعه برنامه‌های درسی مدرسه تنظیم و اجرا کند. به همین منظور، به‌طور منظم در همه کلاس‌های مدرسه سیستم پایش منظم را به اجرا درآورد. تحقق این هدف منوط به تدوین نقشه برنامه درسی مدرسه است که امکان نظارت بر فرایندهای یادگیری - یاددهی را فراهم می‌کند.



رهبری برنامه درسی سازهای است که کمتر با رویکرد به مدیران مدارس، مورد توجه صاحب‌نظران این حیطه قرار گرفته است. تقریباً اغلب جست‌وجوها با کلیدواژه رهبری برنامه درسی به قلمرو فعالیت‌های معلمان ختم می‌گردد؛ در حالی که بنابر ادعای این مقاله، سازه رهبری برنامه درسی به‌طور معناداری بیشتر ناظر بر مسئولیت‌ها و نقش‌های مدیران مدارس است. تضمین کاهش شکاف میان برنامه‌های درسی مدون و برنامه‌های درسی تدریس شده و آموخته شده از کارکردهای اصلی مدیران مدارس، به‌ویژه در نقش رهبری برنامه درسی است. با توجه به این ایده، در مقاله حاضر تلاش شده است تا رهبری برنامه درسی به‌عنوان نقش محوری مدیران مدارس از لحاظ سازهای توسعه داده شود.

تلاش برای ردیابی برنامه‌های درسی

مدیر مدرسه، به‌عنوان رهبر برنامه درسی، لازم است اجرای موفق برنامه‌های درسی را تضمین کند. تحقق این امر مستلزم توان ردیابی مستمر برنامه‌های درسی است. هر برنامه درسی در سطوح برنامه‌های درسی توصیه شده، برنامه‌های درسی مدون، برنامه درسی حمایت شده، برنامه درسی آزمون شده، برنامه درسی تدریس شده و بالاخره برنامه درسی آموخته شده قابل ردیابی است. به‌ویژه، به حداقل رساندن شکاف بین برنامه درسی مدون و برنامه درسی آموخته شده از مسئولیت‌های محوری هر رهبر برنامه درسی است.

تلاش منظم برای همکاری با معلمان در اجرای مؤثر برنامه‌های درسی

مدیر مدرسه، به‌عنوان رهبر برنامه درسی، برای اینکه معلمان با انتظارات متقابل در ارتباط با اجرای برنامه‌های درسی و تدریس بیشتر آشنا شوند، لازم است جلسات انفرادی و گروهی برگزار کند. همچنین از معلمان برای اجرای برنامه‌های درسی حمایت‌های روحی کافی به عمل آورد و پیشرفت‌های آنان در ارتباط با برنامه‌های درسی مدرسه را به‌طور منظم و به‌گونه‌ای قابل درک به خود آن‌ها گزارش کند.

تلاش برای پیوند زدن آگاهانه دانش‌آموزان به برنامه‌های درسی

مدیر مدرسه، به‌عنوان رهبر برنامه درسی، باید تلاش کند تا جهت‌گیری برنامه‌های درسی دانش‌آموزمحور باشد. جهت تحقق این امر، از دانش‌آموزان برای پیشرفت در برنامه‌های درسی مدرسه حمایت عاطفی کافی به عمل آورد و پیشرفت‌ها را مرتباً به آن‌ها گزارش کند. همچنین باید بکوشد تا منابع کمکی مربوط به برنامه‌های درسی به موقع در دسترس دانش‌آموزان قرار گیرند.

تلاش برای جلب همکاری اولیا در حمایت از برنامه‌های درسی

مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر برنامه درسی لازم است چارچوب کلی و تا حدی جزئیات نقشه برنامه درسی را در جلسه‌هایی، قبل از شروع سال تحصیلی، با اولیا دانش‌آموزان به اشتراک بگذارد. این جلسه‌ها می‌تواند به‌طور جمعی و یا در موارد خاص، به‌طور خصوصی تشکیل شود. مهم‌ترین نکاتی که در این جلسه‌ها باید مورد تأیید قرار گیرد، نحوه حمایت اولیا از اجرای برنامه درسی است؛ زیرا معمولاً اولیا با این چالش مواجه‌اند که در قبال برنامه‌های درسی مدرسه و یا تکالیف دانش‌آموزان چه نقشی باید ایفا کنند و یا تمایل دارند که به وضوح از حد مداخلات خود در اجرای برنامه درسی مطلع باشند. ارائه گزارش‌های مستمر و قابل مقایسه از



زنده باد ماه مهر

دکتر حمید مظاهری

مدرس دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب

می‌دهد؛ چه کسی؟ در اوج انسانیت، معلمی که به خاطر شاگرد سرطانی‌اش موهایش را می‌زند و عاشقانه در خدمت او درمی‌آید، معلمی که به خاطر شاگردانش خود را در آتش می‌افکند و یا انسان‌های دیگری که در جامعه ایران کم نیستند و از این چشمه فرهنگی آب می‌نوشند.

فدا شدن معلم و انسان در فرهنگ اصیل معلمی برای انسان‌ها و جامعه بشری معنادار است ولی آیا فدا شدن معلم در فرهنگ مادی امروز، توجیهی دارد؟

خدا را شکر می‌گوییم که در این جامعه به دنیا آمده‌ام تا با این فرهنگ آشنا شوم و با آرزوی اینکه جامعه بشری هر چه بیشتر این فرهنگ را بشناسد، می‌گوییم زنده و پاینده باد فرهنگ اصیل معلم!

مهرماه است، تلاشی مجدد برای سال تحصیلی جدید از سوی معلمان ایران، و آغاز تلاؤ فرهنگ اصیل معلمی! اما سؤال اینجاست که معلمی و فرهنگ اصیل معلمی چه می‌گوید و چرا تا این حد در فرهنگ ایرانی مهم و قابل احترام است.

انسانیت در همه ابعاد مادی و معنوی ریشه دارد؛ می‌گوید: در مسیر انسان کامل باش و به‌عنوان یک انسان خود و دیگران را بساز؛ از خودخواهی حذر کن و محیط و بستر مناسب برای بشریت مهیا کن تا بستر رشد و توسعه همگانی ایجاد شود، تا بتوانی به‌عنوان معلم در کنار آن‌ها و همانند آن‌ها آسایش و آرامش داشته باشی.

یک‌طرفه فکر نکن؛ دنیا را محدود نبین و بزرگ فکر کن. وقتی گفتی «من» و «همه چیز فقط برای خودم»، ذهن و فکر و دنیای تو کوچک و محدود می‌شود؛ همه استعدادهای بالقوه‌ات را نمی‌توانی به‌کارگیری و نیروهای درونی‌ات در اوج کارایی قرار نمی‌گیرند.

فرهنگ اصیل معلمی ما می‌گوید: این مسیر ابتدال را نرو؛ با من بیا تا هم شکوفا شوی و هم آسایش و آرامش را بیایی. بیا محیط را به معنای حقیقی آن بساز تا همه استعدادهای انسان‌ها و محیط‌های بشری را بتوان شکوفا کرد. دیدگاهت را عوض کن تا انسان‌ها را برابر ببینی؛ با استعدادها و توانایی‌های متفاوت. از ردایل دوری کن. با تمام توان و استعداد در راه شکوفایی خود و دیگران قدم بردار. هر چیز خوب مادی و معنوی را در اوج به‌دست آور و هر چیز بد و شر را در این محیط انسانی شناسایی، ریشه‌یابی و ریشه‌کن کن. دائماً آموزش بده و خود نیز بیاموز؛ تربیت کن و خود را بیشتر پرورش ده و به دیگران بی‌اعتنا نباش. معمولاً هر مدرسی، متخصص رشته‌ای است و به‌صورت نظری و کاربردی مطلبی را بیان می‌کند، اما معلم این فرهنگ، اول نشان‌دهنده راه زندگی انسانی به صورت عام است و سپس، رشته‌ای تخصصی به معنای خاص را آموزش می‌دهد. پس، سعی کن الگوی انسانی باشی و خلاف آن فکر و عمل نکنی؛ زیرا اولین ثمره انسانی این فرهنگ معلمی، خود معلم با اخلاق و رفتار معلمی است. از طرف دیگر، به‌جای آنان که از آزمایشگاه دنیا و خطا و آزمون آن، از جنگ‌های جهانی اول و دوم، از جنگ‌های منطقه‌ای، کشوری، قومی، نژادی، فرقه‌ای و همچنین از تبعیض‌ها، جنایات و تجاوزات انسانی و غیره درس نگرفته‌اند، تو عبرت بگیری.

آیا با دیدن این همه پدیده‌ها، تصمیمات اشتباه، اتفاقات، تجارب، آزمایش‌های واقعی و تجربی و عملی، استدلال‌ها، تجزیه و تحلیل‌ها و تفسیرهای گوناگون فردی، سازمانی و کشوری و بین‌المللی و علمی نمی‌توان نتیجه‌گیری کلی کرد و راه حقیقی سعادت را یافت؟

آیا فقط دیدگاه تغییرات مادی برای انسان کافی است؟ توجیهات غیرواقعی و غیرحقیقی مادی قدرت و خودخواهی دیگر بس نیست؟

در مقابل این همه فجایع روزافزون، که نتیجه سلطه خودخواهی و مادی‌گرایی است، چگونه عمل کنیم؟ آیا این راه پایانی دارد؟ این فرهنگ اصیل جواب آن‌ها را می‌داند و نمونه عملی ارائه

ابراهیم اصلانی

مدرسه متفاوت

نکته‌های پیشنهادی برای تعالی مدرسه

اشاره

در شماره‌های پیشین، ۱۲ نکته را در موضوعات گوناگون مدیریتی یادآوری کردیم. در این شماره ۴ نکته دیگر را آورده‌ایم که بیشتر به موضوع جایگاه انسانی و اخلاقی مدیر و ارتباط او با عوامل مدرسه مربوط می‌شوند. این نکات به مدیر یادآوری می‌کند که اولاً به جایگاه خود در مدرسه با ظرافت و دقت بیشتری نگاه کند و ثانیاً خود را در اعمال و گفتار، به رعایت اصولی مقید سازد. امیدواریم این نکات، هم برای همه مدیران جنبه یادآوری و تذکر داشته باشد و هم حساسیت آن‌ها را برانگیزد تا جایگاه و موقعیت اخلاقی خود را در مدرسه بازشناسند.

کلیدواژه‌ها: تعالی مدرسه، پویایی شخصیت، زشت‌گویی، خودخواهی





با تصور لزوم داشتن مرز و حریم، فاصله‌ها را بین خود و دیگران زیاد نکنیم

درست است که مدیر باید شأن و جایگاهی داشته باشد تا بتواند تأثیرگذاری خود را نشان بدهد، اما به‌طور حتم هر روشی برای ایجاد و تثبیت این جایگاه مناسب نیست. مدیرانی هستند که مدیریت را در ابهت و جبروت می‌دانند و البته بهترین راه برای این نوع مدیریت را هم فاصله گرفتن از کارکنان و عوامل و به اصطلاح ایجاد مرز و حریم تصور می‌کنند. مدیری که بخواهد با فاصله گرفتن از عوامل کار کند، در عمل به نتایج مؤثری نخواهد رسید؛ هرچند تصور کند که بسیار کارآمد و موفق است! به‌طور معمول، مدیری که به فاصله معتقد است، تصور می‌کند که بین او و عوامل باید حریم و مرزی وجود داشته باشد و اگر این مرز رعایت نشود، سر رشته امور از دست او در خواهد رفت یا به ابهت او لطمه‌ای وارد خواهد شد. این ذهنیت را مدیران سطوح دیگر و حتی مدیران ارشد هم دارند. یکی از مصادیق آن انتقال اتاق مدیر دور از دسترس ارباب رجوع است. گاهی بخش عمده‌ای از طرح و تدبیر یک مدیر، صرف آن می‌شود که چه اقداماتی کند و مراحل را در پیش گیرد تا فاصله‌ها را بیشتر و مرزها را پررنگ‌تر کند.

مدیریتی که با فاصله و مرز، تفسیر شود و مدیری که بخواهد به این وسیله، خود را قوی و با ابهت بنماید، هم از نظر شخصیتی و هم از نظر مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی جای نقد دارد. تجربه هم نشان داده است که فاصله‌ها، البته فاصله‌های غیرمنطقی و ناموجه، سازمان‌ها را از فضای انسانی و اجتماعی دور می‌کند و در نقطه مقابل، کم کردن فاصله‌ها به تقویت فضای انسانی و امنیت روانی کمک می‌کند، باعث تسهیل امور می‌شود و به رضایت بیشتر مردم می‌انجامد.

خلاصه، رئیس‌بازی در نیاوریم و خودمان را تافته جدا بافته نشان ندهیم. این روش شاید از نظر خودمان مزایایی داشته باشد اما مشکلاتی ایجاد خواهد کرد؛ به‌ویژه آنکه ابهتی که تصور می‌کنیم به وجود آورده‌ایم، سطحی و پوшالی باشد. گاهی فقط ظاهر قضیه بیانگر ایجاد حریم و مرز است اما پشت پرده وقایع دیگری از طرف عوامل روی می‌دهد؛ از جمله: پنهان‌کاری، ظاهرسازی، چنددستگی و تشکیل باندهای کوچک، ارتباط‌های نامناسب و حتی تخریب یا دست انداختن شخصیت مدیر.

با هر توجیه و تفکری، خودخواه نباشیم!

اگرچه این احساس در همه یکسان نیست، در هر حال، مدیریت موقعیتی فراهم می‌کند که انسان احساس کند فراتر از دیگران است. گاهی استمرار مدیریت یا شواهد دیگر، احساس فرابینی مدیر را به نوعی خودخواهی و خودپسندی تبدیل می‌کند. کسی که چندین و چند سال مدیر بوده و تجارب متعددی کسب کرده است، به مرور زمان به این استنباط می‌رسد که تفاوت‌هایی دارد که او را از دیگران متمایز



می‌کنند. زمانی هم برای یک مدیر تازه‌کار یا کم‌تجربه، شواهدی فراهم می‌شود که خود را برتر از دیگران ببیند؛ مثلاً مدیر مدرک دانشگاهی بالاتر می‌گیرد، کتاب یا مقالاتی می‌نویسد، در مورد مسئله‌ای تدبیر خاصی از خود نشان می‌دهد یا بعضی از اطرافیان ویژگی‌های برجسته‌ای را در او می‌بینند.

بعضی از تصورات خودخواهانه مدیر با تعبیری از این قبیل بیان می‌شود یا حتی اگر به زبان نیاید، به شکلی مورد تأکید قرار می‌گیرد:

- سواد من بیشتر است.
- مدرک من بالاتر است.
- من بیشتر می‌دانم.
- تجربه من بیشتر است.
- من درک بهتری از مسائل دارم.
- بقیه، زیاد نمی‌فهمند.

و ...

خودخواهی مدیر حتی اگر پنهان باشد، بالاخره جلوه می‌کند و تأثیرات خود را می‌گذارد. یک نکته ظریف، نشان دادن خودخواهی در قالب تواضع تصنعی است. وقتی مدیر می‌گوید:

**تجربه هم نشان داده است که فاصله‌ها،
البته فاصله‌های غیرمنطقی و ناموجه،
سازمان‌ها را از فضای انسانی و اجتماعی
دور می‌کنند و در نقطه مقابل، کم کردن
فاصله‌ها به تقویت فضای انسانی و امنیت
روانی کمک می‌کند**

من چیزی نمی‌دانم، من قابل نیستم، من با این عقل ناقص...، من که شاگرد همه هستم، مطلب قابل عرضی ندارم، و بعد با یک سخنرانی مفصل یا ایراد گرفتن از دیگران و کنایه زدن به آن‌ها و انواع ترفندهای دیگر، خودی نشان می‌دهد، نمودی از یک شخصیت برتری‌طلب خودخواه را به نمایش گذاشته است.

شاید تعیین حد و مرز برای خودخواهی کمی سخت باشد اما هر انسان منصف و متعادل، از درون خود، آگاه است و می‌تواند تشخیص دهد که کجا وارد حریم خودخواهی شده است. دقت در بازخورد حاصل از ارتباطات و انتقال پیام‌ها هم می‌تواند راهنمای خوبی برای تشخیص خودخواهی باشد. وقتی از بین اطرافیان، کسانی دور شما جمع می‌شوند که فقط به تعریف و تمجید

می‌پردازند یا به مرور زمان، افرادی که به‌طور معمول اهل ابراز نظر و نقد هستند ساکت می‌شوند و از بحث و جدل دوری می‌کنند، یعنی شما به حریم خودتان فقط کسانی را راه می‌دهید که از شما خوب بگویند و به این



زشت‌گویی حتی اگر به ظاهر نشانه شوخی، دستور، تحکم، ابهت و هر چیز دیگر باشد، در عمل، وجهه شخصیتی مدیر را مخدوش می‌سازد و مهم‌تر از آن، فضای تربیتی و اخلاقی مدرسه را آلوده می‌کند



ترتیب، حس خودخواهی تان تقویت هم می‌شود.

با هر توجیه و بهانه‌ای، منجمد نباشیم!

«پویایی شخصیت» یعنی اینکه انسان در ابعاد گوناگون شخصیت خود به دنبال تحول و روزآمدی باشد. انسانی که از نظر جسمی، راكد است یا عواطف خشکی دارد یا دانسته‌هایش مدت‌هاست که تثبیت شده و تغییری نکرده است، در واقع، شخصیتی منجمد و راكد است. خوب است این بحث را در روان‌شناسی سلامت و روان‌شناسی کمال دنبال کنیم. آنچه فعلاً بدان می‌پردازیم، وجه مدیریتی قضیه است.

امروزه در موقعیت‌های بسیاری با مدیرانی مواجه می‌شویم که نه تنها از تغییر و پویایی استقبال نمی‌کنند، بلکه از آن می‌گریزند یا به مقاومت دست می‌زنند. به مدیر می‌گوییم: «فلان کتاب را بخوانید؛ مطالب خوب و کاربردی دارد.» جواب می‌دهد: «این‌گونه مطالب فقط به درد کتاب می‌خورد و در عمل استفاده‌ای ندارد.» در یک نشست علمی، سخنران درباره موضوعی به طرح راهکارها برای حل مسئله‌ای می‌پردازد؛ مدیرانی هستند که بلافاصله موضع منفی می‌گیرند و می‌گویند: نمی‌شود! در جمع چند مدیر، در یک جلسه اداری، در یک گروه تخصصی و هر جایی که بحثی درباره اصلاح و تغییر باشد، مدیران منجمد با حرکت سر، علائم حاکی از یأس و دل‌سردی، زمزمه‌های منفی و توضیحات کوتاه یا مفصل درباره نشدن و بی‌فایده بودن، اعلام موضع می‌کنند.

دلایل متعددی برای منجمد بودن مدیر می‌توان بیان کرد؛ از جمله، تجربه‌ها و پیامدهای منفی در کار، روحیه و شخصیت کسل و خسته، جدی تلقی نکردن کار و موارد دیگر که همه را می‌توان در بی‌انگیزه بودن برای مدیریت خلاصه کرد. البته گاهی هم مدیرانی را می‌بینیم که انگیزه کافی دارند اما خود را شخصیت جاافتاده و کاملی می‌پندارند که همه‌چیزدان و کاربلد است و بنابراین، به یادگیری جدید و اقدام برای اصلاح و تغییر نیازی ندارد. این موضوع، وارد همان مقوله خودبرتربینی و خودخواهی می‌شود.

مشکل عمده امروزی بیشتر با دسته اول است؛ یعنی مدیرانی که انگیزه چندانی برای یادگیری، تغییر و اصلاح ندارند و ترجیح می‌دهند وضعیت موجود را به هر قیمت تثبیت کنند. جوابی هم که برای هرگونه درخواست اصلاح و روزآمدی دارند، روشن است: نمی‌شود، فایده‌ای ندارد، قبلاً تجربه کرده‌ایم. همه این کارها را انجام داده‌ایم، این‌ها فقط به درد کتاب‌ها می‌خورد، شما

کنار گود نشست‌اید، نمی‌دانید با چه مشکلاتی روبه‌رو هستیم و از این قبیل.

مدیر منجمد، فضای مدرسه را که باید پویا و شاداب باشد، به رکود و یک‌نواختی می‌کشانند. انجماد ذهنی از پدیده‌هایی است که می‌تواند تعمیم یابد و باعث به هدر رفتن فرصت‌های تربیتی شود.

هیچ مجوزی برای استفاده از کلمات و عبارتهای زشت وجود ندارد.

چه دلایلی می‌تواند باعث شود که یک مدیر در مراودات خود با دانش‌آموزان یا همکاران، از کلمات و عبارتهای زشت استفاده کند: شوخی، کنایه، جواب دندان‌شکن، مقابله به مثل، نشان دادن قدرت یا...؟

افرادی که در گفت‌وگوها و ارتباط‌های روزمره، کلمات نامناسب و زشت به کار می‌برند، کم نیستند. در بعضی از مشاغل و موقعیت‌ها می‌توان کم‌وبیش فضای آلوده و دور از ادب و احترام را مشاهده کرد. به احتمال زیاد، هیچ یک از ما با وجود چنین فضایی در مدرسه موافق نیستیم و شاید هر کدام بتوانیم دقایقی هم در این باره سخنرانی کنیم. با این همه، هستند معلمان و مدیرانی که زبان به زشت‌گویی و ناسزا باز می‌کنند. البته هر کس توجیه و بهانه‌ای هم برای کار خود دارد.

مدیر با توجه به نقش خود در مدرسه و به‌ویژه جایگاهی که از نظر اخلاقی و الگویی دارد، باید بیشتر مراقب حرف و کلام خود باشد. گاهی یک رفتار به عادت تبدیل می‌شود؛ طوری که طبیعی به نظر می‌آید. مدیر در گفت‌وگوی خود با همکاران، ممکن است تکیه کلام‌هایی داشته باشد که مؤدبانه نیستند یا کلماتی را به سوی دانش‌آموزان پرتاب کند که زشت و توهین‌آمیزند. هر توجیه و بهانه‌ای هم که ارائه شود، آیا در یک فضای تربیتی این نوع کلام، پذیرفتنی است؟

زشت‌گویی به هر شکل آن، اعم از ناسزا، توهین، کلمات نامناسب، تحقیر و غیره، از زبان مدیر و خطاب به هر کس اعم از دانش‌آموز، همکار، والدین و دیگران که باشد، کاری بسیار نادرست و نابخاست. به بدترین وجه اخلاقی قضیه در دو مورد باید توجه کرد: یکی در مورد دانش‌آموزان، زمانی که مدیر چنین کاری را به‌عنوان یک روش تربیت تلقی می‌کند و آن را نه تنها لازم و به‌جا، بلکه حق خود می‌داند. دیگری در مورد همکاران که مدیر کاربرد کلمات زشت را نوعی شوخی به حساب می‌آورد یا حتی با توجه به جایگاه فرادستی خود، آن را گاهی الزامی و ضروری و نشانه‌ای از تحکم و اعمال مدیریت تلقی می‌کند.

بنابراین، بیشتر مراقب کلام خود باشیم؛ به‌ویژه اگر کاربرد بعضی واژگان غیرمؤدبانه برایمان به عادت تبدیل شده است.

زشت‌گویی حتی اگر به ظاهر نشانه شوخی، دستور، تحکم، ابهت و هر چیز دیگر باشد، در عمل، وجهه شخصیتی مدیر را مخدوش می‌سازد و مهم‌تر از آن، فضای تربیتی و اخلاقی مدرسه را آلوده می‌کند.



چسبندگی‌های بازدارنده

دکتر محمدعلی شامانی



نظام آموزشی قدرتمند، با تغییر در نگاه دانش‌آموزان حمله به پیش‌فرض‌هایی را که راه اندیشیدن را سد کرده‌اند، در دستور جدی برنامه‌هایش دارد!

نظام پیشرو و کارآمد تعلیم و تربیت یک نشانه جدی دارد: «یادگیری‌زدایی». در این نظام به دانش‌آموزان یاد می‌دهند که چگونه از چسبندگی‌های ذهنی فاصله بگیرند و دنیایی بر مبنای یادگیری‌زدایی آغاز کنند. باید خیلی از یادگیری‌ها را فراموش کرد. یادگیری با چسبیدن به داشته‌های دیروز هرگز حاصل نمی‌شود؛ باید دیروز را فهم کرد.

جریان بالنده یادگیری زمانی شکل می‌گیرد که بیاموزیم چگونه از آنچه قبلاً آموخته‌ایم و ناصواب است دور شویم. بسیار دردناک است جدا شدن از آموزه‌هایی که بخشی از وجود ما شده‌اند. ما هرگز نمی‌توانیم «یادگیری‌زدایی» را به دیگران بیاموزیم؛ مگر آنکه از چسبندگی به آموخته‌هایمان فاصله بگیریم. گام نخست، در این راه، پاسخ‌گویی به یک سؤال ساده است: آیا آنچه آموخته‌ام درست است؟

یادگیری همیشه و در همه حال هیجان‌انگیز است. هیجان کشف تازه‌ها، جهان شگفت‌انگیز را جذاب و دوست‌داشتنی می‌کند. میل به یادگیری را باید مثل «جان» پاسداری کرد.

بسیاری از ما سال‌هاست یادگیری را از جریان زندگی جدا کرده‌ایم و با تمام دارایی‌های دیروزمان زندگی می‌کنیم؛ در گذشته زیستن بی‌شبهت به مرگ نیست.

ما اسیر نوستالژی گذشته هستیم و تصویری که اغلب از خودمان داریم، در قاب دیروز است.

جهان پیش‌رو، جهان دیروز و امروز نیست، جهان فرداست؛ فردایی که بذرهايش در دیروز کاشته شده است، در اکنون تقویت شده است و فردا به بار خواهد نشست.

واقعیت این است که تنها جایی که می‌تواند ما را با آینده پیوند بزند، مدرسه است.

مدرسه نه به عنوان یک مکان بلکه به مثابه ذهنی پرسشگر و جستجوگر در همه زمان‌ها و مکان‌ها، در جست‌وجوی نوشوندگی، پرسیدن و نوجویی است. بزرگ‌ترین هنر یک نظام آموزشی نیز همین است؛ تقویت قدرت فهم آینده!





کلیدواژه‌ها: توانمندسازی معلمان، دانش حرفه‌ای

بشر امروز به خوبی دریافته است که تحول در آموزش و پرورش، پیش‌نیازی برای پاسخ‌گویی به چالش‌های علمی، صنعتی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، اخلاقی و دستیابی به توسعه پایدار است. اگر بپذیریم که از مجموع نهادها و ساختارهای اجتماعی، نهاد تعلیم و تربیت دارای اولویت و اهمیت بیشتری است، این پرسش مطرح می‌شود که در میان عناصر تشکیل‌دهنده این خرده‌نظام، کدام یک اهمیت و تأثیرگذاری بیشتری دارد. بی‌هیچ تردیدی می‌توان گفت معلم، که از ارکان اصلی نظام آموزشی محسوب می‌شود به همراه ویژگی‌های حرفه‌ای خود در رأس عناصر نظام آموزش و پرورش قرار دارد؛ زیرا کارگزار اصلی تعلیم و تربیت به‌شمار می‌آید و اهداف متعالی آموزش و پرورش در هر بعد و اندازه‌ای که باشند، با حضور و با واسطه معلم تحقق می‌پذیرد.

علاقه وافر بسیاری از پژوهشگران و تصمیم‌سازان تعلیم و تربیت به شناخت ویژگی‌های یک معلم توانمند، ریشه‌ای کهن و آینده‌ای درازمدت دارد. چرا که به‌طور مداوم یافته‌های تازه‌ای نمایان می‌شود که می‌توان براساس آن‌ها معلم توانمند را از معلم کمتر توانمند یا غیرتوانمند متمایز نمود. اینکه معلم توانمند کیست، چه ویژگی‌هایی دارد، و با چه ابزاری می‌توان این ویژگی‌ها را اندازه‌گیری کرد، سؤالاتی هستند که دیدگاه‌های مختلف، بر حسب انتظاراتی که از معلم توانمند می‌رود، از زوایای مختلف به آن‌ها پاسخ داده‌اند. علاوه بر این، نظام‌های سیاست‌گذاری نیز بر پایه انتظارات متفاوت خود به انتخاب معلم توانمند پرداخته‌اند که همواره این انتخاب به شکل‌گیری برداشت‌های متفاوت و مختلفی منجر شده است.

معلمان در نگاه مدیران

دکتر منیره رضایی

عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

وضعیت مؤلفه‌های ۱۲گانه توانمندی معلمان دوره ابتدایی
در حیطه‌های دانش حرفه‌ای، عمل حرفه‌ای و تعهد حرفه‌ای از نظر مدیران مدارس

حیطه‌ها	مؤلفه‌ها	تعداد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف استاندارد	ترتیب میانگین
دانش حرفه‌ای	دانش آموزان و چگونگی یادگیری آن‌ها	۸۹	۱	۳/۸۳	۲/۸۶	۰/۶۰	۳
	محتوای برنامه درسی و چگونگی تدریس آن	۸۷	۱	۴	۲/۷۹	۰/۵۴	۸
	محیط یادگیری	۸۶	۱/۴۴	۴	۲/۸۲	۰/۵۱	۷
وضعیت کلی دانش حرفه‌ای					۲/۸۲		
عمل حرفه‌ای	برنامه‌ریزی فرایند یاددهی و یادگیری	۸۶	۱	۴	۲/۷۱	۰/۵۹	۱۰
	سنجش و ارزشیابی	۸۶	۱/۳۳	۴	۲/۷۴	۰/۵۸	۹
	ارتباط با دانش آموزان	۸۶	۱	۴	۲/۸۴	۰/۵۸	۴
	مدیریت بافت متغیر محیط یادگیری	۸۳	۱/۲۲	۴	۲/۸۴	۰/۶۱	۵
	تأمل و بازاندیشی	۸۴	۱	۴	۲/۷۱	۰/۷۵	۱۱
	وضعیت کلی عمل حرفه‌ای				۲/۷۷		
تعهد حرفه‌ای	بهبود دانش و عمل حرفه‌ای	۸۴	۱	۴	۲/۶۴	۰/۶۶	۱۲
	تعهد نسبت به دانش آموز	۸۴	۱۶	۴	۲/۹۴	۰/۶۱	۲
	همکاری‌های حرفه‌ای	۸۴	۱/۴	۴	۲/۸۳	۰/۶۲	۶
	وضعیت کلی تعهد حرفه‌ای				۲/۸۰		
شخصیتی	ویژگی‌های شخصیتی	۸۴	۱۸	۴	۳/۰۴	۰/۵۱	۱



عمل حرفه‌ای» را با میانگین ۲/۶۴ در پایین‌ترین حد و در مرتبه آخر (دوازدهم) ارزیابی نموده‌اند و این نکته‌ای در خور تأمل و توجه است. همچنین در مقایسه حیطه‌ها، وضعیت توانمندی معلمان دوره ابتدایی، در حیطه شخصیتی (با میانگین ۳/۰۴) بهترین وضعیت را دارد. حیطه دانش حرفه‌ای معلمان (با میانگین ۲/۸۲) در مرتبه دوم، حیطه تعهد حرفه‌ای با میانگین ۲/۸۰ در رتبه سوم

(فینمن، ۲۰۰۱؛ کالدهید، ۱۹۹۶) بر همین اساس، هر کدام از ذی‌نفعان درونی و بیرونی نظام آموزشی، انتظاراتی از معلم توانمند دارند و با توجه به میزان برآورده شدن این انتظارات است که به ارزیابی معلم توانمند می‌پردازند. از این رو، اتفاق نظر اساسی در مورد ویژگی‌های معلم توانمند و همین‌طور ابزار معتبری در زمینه سنجش این ویژگی‌ها وجود ندارد. در این راستا و برای پاسخ‌گویی به نیازی که در این زمینه وجود داشت، مطالعه‌ای با عنوان «بررسی ویژگی‌های معلم توانمند، تهیه و اعتباربخشی ابزاری برای سنجش این ویژگی‌ها و ترسیم نیمرخ توانمندی معلمان دوره ابتدایی» توسط نگارنده این مقاله طراحی و انجام شد و اخیراً به اتمام رسید. در این مطالعه، که نمونه آماری آن را معلمان ابتدایی تشکیل می‌دادند، ابتدا ویژگی‌های معلم توانمند شناسایی شد و سپس براساس ویژگی‌های شناسایی شده، وضعیت معلمان دوره ابتدایی از لحاظ میزان برخورداری از آن‌ها بررسی گردید.

در این پژوهش، در کنار ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های تخصصی معلمان در سه حیطه کلی دانش حرفه‌ای، عمل حرفه‌ای و تعهد حرفه‌ای و مؤلفه‌های زیرمجموعه این حیطه‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است. یکی از گروه‌هایی که معلمان را از لحاظ میزان برخورداری از ویژگی‌های شناسایی شده ارزیابی کردند، مدیران مدارس ابتدایی بودند. نتایج حاصل از بررسی توصیفی دیدگاه مدیران به شرح جدول فوق است.

اطلاعات مندرج در جدول فوق حکایت از آن دارد که مدیران مدارس، میزان برخورداری معلمان دوره ابتدایی از «ویژگی‌های شخصیتی» را با میانگین ۳/۰۴ در بالاترین حد، و ویژگی‌های مرتبط با «تعهد نسبت به دانش آموز» و «دانش راجع به دانش آموزان و چگونگی یادگیری آن‌ها» را با میانگین‌های ۲/۹۴ و ۲/۸۶ به ترتیب در رتبه‌های دوم و سوم ارزیابی کرده‌اند. پاسخ‌دهندگان، میزان برخورداری معلمان از ویژگی‌های مرتبط با مؤلفه «بهبود دانش و

یکی از برجسته‌ترین وظایف مدیران مدارس زمینه‌سازی و تمهید شرایط برنامه‌های لازم برای کمک به معلمان در جهت بهبود مستمر دانش و عمل حرفه‌ای آن‌هاست

و حیطه عمل حرفه‌ای (با میانگین ۲/۷۷) در مقام چهارم قرار گرفته است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود براساس ارزیابی مدیران مدارس، وضعیت معلمان دوره ابتدایی از نظر برخورداری از ویژگی‌های مربوط به مؤلفه بهبود دانش و عمل حرفه‌ای، در مقایسه با ویژگی‌های دیگر در وضعیت پایین‌تری قرار دارد. این در حالی است که در جهان دائماً در تغییر امروز، شرط بقای هر سازمانی این است که هدف‌ها، ساختارها، و روش‌های کار خود را هماهنگ با این تغییرات متحول سازد و طبیعی است که این امر تنها از طریق رشد شایستگی و توانمندی، و بهسازی حرفه‌ای هر چه بیشتر کارکنان میسر می‌گردد (گمینیان، ۱۳۸۳). رشد حرفه‌ای





و دانش‌افزایی، نیازی انکارناپذیر برای هر فردی است که به شغلی اشتغال دارد و برای معلمان، به سبب ماهیت کاری که انجام می‌دهند و تعامل گسترده‌ای که با فراگیرندگان دارند، امری حساس و حیاتی تلقی می‌شود. باید توجه داشت که دانش نسبت به بافت و محیط، عنصر اساسی تلاش‌ها برای بهبود عمل است (پاین، ۲۰۰۹) و سرعت تغییر و تحولات در دنیای کنونی، توجیهی اساسی برای بهسازی دانش و عمل حرفه‌ای به‌شمار می‌رود. بر این اساس، هماهنگ شدن با سرعت و تنوع تغییرات و تحولات، مستلزم تغییر در دانش و اطلاعات، شناخت‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها، و روش‌های کار معلمان به‌عنوان اصلی‌ترین عناصر و کارگزاران سازمان آموزش و پرورش است.

در این راستا، یکی از موضوعات مهمی که مدیران مدارس همواره باید به آن توجه داشته باشند، آموزش مستمر و مداوم معلمان است. البته صرف توجه به این امر کفایت نمی‌کند و ضرورت اقدام عملی ایجاد می‌کند که شرایط لازم را برای آموزش، ارتقای علمی و حرفه‌ای، و به‌روزرآوری دانش و مهارت معلمان فراهم آورند. مدیر مدرسه باید بر این امر وقوف و نیز باور راسخ داشته باشد که حضور معلمان در دوره‌های آموزشی، امری انکارناپذیر است. همچنین لازم است معلمان با عضویت در انجمن‌های یادگیری غیررسمی و مستمر، همراه با دیگر افراد صاحب‌نظر و حرفه‌ای، علاقه‌ها و دلواپسی‌های خود را به اشتراک بگذارند و از این طریق حرفه‌مندی خویش را توسعه دهند. سمیعی (۱۳۹۰) روش‌های مختلفی را برمی‌شمارد که مدارس می‌توانند از آن طریق در آموزش معلمان مشارکت کنند. این روش‌ها عبارت‌اند از: ایجاد محیط یادگیرنده در مدرسه، آموزش معلمان به وسیله پژوهش کاربردی درباره برنامه‌داری، استفاده از ظرفیت شورای مدرسه، استفاده از سایت کامپیوتر مدرسه، جلسات گروه‌های آموزشی، شورای مشترک با سایر مدارس همجوار، معرفی و توزیع کتاب‌های جدید مناسب برای معلمان غنی کردن کتابخانه مدارس به منابع مورد نیاز معلمان، توسعه فناوری و تهیه انواع لوح‌های فشرده (سی‌دی) و نرم‌افزارهای آموزشی مفید برای معلمان. به این ترتیب، ملاحظه می‌شود که یکی از برجسته‌ترین وظایف مدیران مدارس زمینه‌سازی و تمهید شرایط و برنامه‌های لازم برای کمک به معلمان در جهت بهبود مستمر دانش و عمل حرفه‌ای آن‌هاست.

پی‌نوشت

1. Professional characteristic
2. Feinman
3. Calderhead

منابع

۱. رضایی، منیره (۱۳۹۳). بررسی ویژگی‌های معلم توانمند، تهیه و اعتباربخشی ابزاری برای سنجش این ویژگی‌ها و ترسیم نیمرخ توانمندی معلمان ابتدایی، گزارش پژوهشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
۲. گمینیان، وجهه، (۱۳۸۳). ضرورت حرفه‌ای شدن، رشد معلم، شماره ۱۸۲.
۳. سمیعی، مرتضی. (۱۳۹۰). نقش مدیران در آموزش معلمان، رشد مدیریت مدرسه، شماره ۳
4. Gerald J. Pine(2009) Teacher Action Research, SAGE
5. Calderhead, J.(1996) Teachers: beliefs, and knowledge. In D. Berliner & R. Calfee (Eds.), Handbook of educational psychology (pp.709-725). New York: Simon & Schuster.
6. Feinman- N.S.(2001) From preparation to practice: Designing a continuum to strengthen and sustain teaching. Teachers College Record, 103(6), pp1013-1055.

ما ابتدای خویش فراموش نکرده‌ایم!

علی اکبر قاسمی گل افشانی

سرگروه زبان و ادبیات فارسی سوادکوه، مازندران

مقدمه

در کتاب «اسرارالتوحید فی مقامات شیخ ابوسعید» حکایتی بسیار آموزنده وجود دارد و آن، این است: «وقتی جولاهه‌ای (بافنده‌ای) به وزیری رسیده بود. هر روز بامداد برخاستی و کلید برداشتی و در خانه باز کردی و تنها در آنجا شدی و ساعتی در آنجا بودی، پس بیرون آمدی و پیش امیر شدی. امیر را خبر دادند که او چه می‌کند. امیر را هوس آن بگرفت که در آن خانه چیست. روزی، ناگاه، از پس وزیر بدان خانه درشد (وارد شد). گوی (گودالی) دید در آن خانه، چنان که از آن جولاهگان باشد. وزیر را دید پای بدان گو فرو کرده. امیر وی را گفت: «این چیست؟» وزیر گفت: «یا امیر، این همه دولت که هست از آن امیر است. ما ابتدای خویش فراموش نکرده‌ایم. ما این بوده‌ایم. هر روز خود را از خود یاد دهیم. تا در خود به غلط نیفتیم.» امیر انگشتی از انگشت بیرون کرد و گفت: «بگیر در انگشت کن. تا اکنون وزیر بودی؛ اکنون امیری.» (میهنی، ۱۳۷۶: ۲۵۳)

در این حکایت یک جمله کلیدی وجود دارد که «ما ابتدای خویش فراموش نکرده‌ایم». این جمله بسیار پندآموز است. ضروری است این جمله را قاب کنیم و در جایی مناسب در منزلمان نصب کنیم تا روزی ده‌ها بار آن را ببینیم و بخوانیم و درس بگیریم.

همیشه در کلاس‌ها به دانش‌آموزان گوشزد می‌کنم که هویت خودشان را فراموش نکنند؛ پدر و مادر خود را از یاد نبرند؛ به مردان سرزمین خود عشق بورزند. نام‌های دانش‌آموزان را همیشه با پسوندشان می‌خوانم تا زادگاهشان برای همیشه آویزه گوششان باشد. در کلاس‌ها به ضرورت و در جای مناسب، از زادگاهم - گل افشان (روستایی در بخش مرکزی شهرستان قائم‌شهر) - نیز برای آن‌ها می‌گویم تا یاد بگیرند که به زادگاه

خودشان وفادار بمانند. از استادانی که در کنار نام‌خانوادگی‌شان پسوند دارند، نظیر روان‌شاد استاد دکتر محمدابراهیم باستانی پاریزی، استاد دکتر محمدرضا شفیعی کدکنی و استاد دکتر محمدعلی اسلامی ندوشن نیز برای آن‌ها می‌گویم تا یاد بگیرند که نام‌خانوادگی خود را با پسوند بنویسند و با پسوند بخوانند. به آن‌ها می‌گویم من اولین بار پاریز را در پسوند نام روان‌شاد دکتر محمدابراهیم باستانی پاریزی دیده‌ام. این دکتر باستانی پاریزی بود که پاریز را به همگان معرفی کرد. شما هم به زادگاه خودتان افتخار کنید و درس بخوانید تا دیگران زادگاه شما را از طریق نام شما بشناسند.

وقتی در روزهای پایانی سال تحصیلی، دانش‌آموزان دفتر خاطراتشان را می‌آورند و می‌خواهند که چند سطر برای آن‌ها بنویسم. اغلب با شعری از ناصر خسرو آغاز می‌کنم که:

«درخت تو گر بار دانش بگیرد
به زیر آوری چرخ نیلوفری را»
(ناصر خسرو، ۱۳۸۸: ۱۴۲)

و با این نصیحت به پایان می‌برم که «هیچ‌وقت فراموش مکن:

۱. خدای خود را؛
۲. وطن خود را؛
۳. پدر و مادر خود را.»

در دبیرستان امام جعفر صادق (ع) پل سفید (از شهرهای سوادکوه) وقتی به پسوند ازاندهی رسیدم، به یاد استاد هنرمند موسیقی کلاسیک ایران، روان‌شاد حبیب‌الله بدیعی ازاندهی (۱۳۷۱-۱۳۱۲ شمسی) افتادم. ازانده روستایی است در منطقه پل سفید که روان‌شاد حبیب‌الله بدیعی ازاندهی، هنرمند برجسته ویلن و شاگرد روان‌شاد استاد ابوالحسن صبا، از آن برخاسته است. از دانش‌آموز ازاندهی درباره استاد بدیعی ازاندهی پرسیدم و او رفت و درباره استاد حبیب‌الله بدیعی ازاندهی تحقیق کرد و هفته بعد تحقیق خود را به بچه‌های کلاس ارائه داد. دانش‌آموزان کلاس هم خیلی خوشحال شدند؛ چرا که به آوازه و شهرت هم‌وطن خود پی بردند. برنامه گل‌ها (درکنار خوانندگانی چون روان‌شادان استاد غلامحسین بنان، استاد حسین قوامی و استاد محمدرضا شجریان)، عضو شورای موسیقی رادیو، ریاست اداره موسیقی رادیو و ... از افتخارات روان‌شاد استاد حبیب‌الله بدیعی ازاندهی است. روحشان شاد و یادشان گرامی باد.

گم‌گشته دیار محبت کجا رود
نام حبیب هست و نشان حبیب نیست
(هوشنگ ابتهاج)

منابع

۱. میهنی، محمد. (۱۳۷۶). اسرارالتوحید فی مقامات شیخ‌ای سعید. تصحیح محمدرضا شفیعی کدکنی. تهران: آگاه.
۲. ناصر خسرو، حکیم ابومعین (۱۳۸۸). دیوان. تصحیح مجتبی مینوی و مهدی محقق. تهران: دانشگاه تهران.





اشاره

یکی از مباحث مهم مدیریتی در مدارس، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌هایی است که به‌منظور تحقق اهداف تعلیم و تربیت تعیین می‌شوند. با وجود اینکه ضرورت این امر بر هر مدیر روشن است، با مدرسی مواجه می‌شویم که از این مسیر دور شده‌اند. در یک‌سو مدرسی هستند که در آن‌ها از برنامه منسجم و مرتبط با هدف خبری نیست و روزمرگی حرف اول را می‌زند و در سوی دیگر، مدرسی قرار دارند که از تعدد برنامه و طرح‌های گوناگون و پراکنده با اهدافی پراکنده، در رنج‌اند و ناموفق عمل می‌کنند. بدیهی است در میانه این دو گروه از مدارس، می‌توان با مدرسی روبه‌رو شد که در آن‌ها برنامه‌ریزی در عین صحت و شایستگی به‌مورد اجرا گذاشته می‌شود و می‌توانیم در آن‌ها تأثیر برنامه‌ریزی و اجرای درست طرح‌های گوناگون را شاهد باشیم. شناسایی دلایل و نیز عوامل مؤثر در پرهیز از برنامه‌نمایی و شیوه امکان عملیاتی پرهیز از برنامه‌نمایی و رسیدن به برنامه‌ریزی صحیح موضوع سخن این نوشته است.

مراقب دام‌ها باشید!

در یکی از مجتمع‌های آموزشی تهران، که دارای ویژگی‌های منحصر به فرد و در عین حال پیچیده‌ای است، بنای یک گفت‌وگو در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی مدارس شکل گرفت. **مریم دلاور**، دکترای ادبیات عرب که مدیریت مجموعه تطبیقی و بین‌المللی دختران تهران را برعهده دارد، به همراه تعداد دیگری از همکارانشان به گفت‌وگو در خصوص موانع و عوامل مؤثر بر برنامه مدرسه نشستند.

شروع گفت‌وگو به نقطه آغاز برنامه‌ریزی مربوط است که دلاور در این باره می‌گوید: «برنامه، مه‌آه اصلی در کسب موفقیت است و زمانی آغاز می‌شود که اهدافی متصور شده باشد و برای رسیدن به آن‌ها فرایندی تعیین شود. در چنین شرایطی، می‌توانیم ادعا کنیم که از یک برنامه پیروی کرده‌ایم. خوشبختانه در حال حاضر سیستم‌هایی مانند «تعالی مدیریت مدرسه» راه را به مدیران مدرسه‌ها نشان می‌دهند تا از چهار فرایند مهم مدیریت و برنامه‌ریزی تبعیت کنند: براساس هدف، برنامه‌ریزی کنند، بر اجرای برنامه نظارت کنند، از برنامه ارزیابی کرده و آن را اصلاح کنند. فاصله این مراحل - به عبارتی - رفتن از وضع موجود به وضع مطلوب است و به همین دلیل، لازم است مدیرانی که به این سمت منصوب می‌شوند، پیش از آنکه به ارائه نظر و برنامه مشغول شوند، وضعیت موجود را شناسایی کنند و ارزیابی‌های گذشته از مدرسه را مورد بررسی قرار دهند تا بر این اساس، نقطه مورد انتظار روشن شود و مبنای یک برنامه‌ریزی واقع‌بینانه قرار گیرند.» **مهرانگیز اسلامی** دکترای برنامه‌ریزی شهری

برنامه‌ریزی یا برنامه‌نمایی!

نگاهی بر مدیریت و برنامه‌ریزی در مدارس

دکتر سلیقه دار

عکس: غلامرضا بهرامی

دارد و در این مجموعه به عنوان دبیر مطالعات اجتماعی و جغرافیا فعالیت می‌کند. او در ادامه آنچه در تعریف برنامه آمده است، می‌گوید: «برنامه‌ریزی مجموعه فعالیت‌های منظمی است که در راستای یک محور تحت عنوان «هدف» قرار دارد. بر این اساس،



هنگامی که با تعدد برنامه و پراکندگی آن مواجه می‌شویم، با آسیبی به نام برنامه‌نمایی روبه‌رو شده‌ایم. با این توجه، چنین پرسشی مطرح می‌شود که چرا برخی مدارس با وجود آنکه نمی‌خواهند درگیر تعدد و پراکندگی باشند، به دام این موضوع گرفتار می‌شوند. پاسخ می‌تواند به یکی از مراحل مهم برنامه‌ریزی مربوط باشد که ارزشیابی از برنامه است. ارزشیابی برنامه مانند تئوری معروف «پنجره شکسته» در مدیریت است که می‌تواند مانع تشدید و تکرار مشکلات باشد و چون در ارزشیابی به تمامی گام‌ها توجه می‌شود، بنابراین به کمک آن، فاصله تمامی فعالیت‌های مدرسه با اهداف اصلی تعیین شده برای مدرسه - که سازمانی یادگیرنده است - مشخص می‌شود. در چنین شرایطی، عامل نیروی انسانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است تا بتواند خودارزیابی را در مدرسه به اجرا درآورد و تغییرات لازم را در برنامه مدرسه اعمال کند.»

جایی که خلاقیت نیست!

دلایلی در تأیید نظر اسلامی به تجربه خود در مدیریت مدرسه اشاره می‌کند: «در برنامه‌ریزی از تعیین هدف تا اجرای برنامه به سه منبع غیرقابل جایگزینی نیاز است: دانش و اطلاعات مربوط، نیروی انسانی همدل، و نیز نقشه عمل که باید در راستای برنامه طراحی شده باشد.»



سوسن نیکو با تحصیلات کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی و به عنوان مدرس و راهنمای آموزشی، نظر دلوار را این‌گونه تشریح و دنبال می‌کند: «آموزش و پرورش همواره در جریان بوده، نقطه صفر نداشته و در تمام دوران، خودش را بررسی و اصلاح کرده، گاه شکست خورده و گاه پیشرفت کرده است و همه این اتفاقات منتج به پیچیدگی‌هایی شده که مدرسه هم با آن‌ها روبه‌روست. بر این اساس، هر مدرسه دارای عقبه و گذشته‌ای است که نیازمند شناسایی آن هستیم. برنامه مناسب هر مدرسه باید در گذشته آن ریشه داشته باشد. بر این اساس، اولین گام در برنامه‌ریزی یک مدرسه، شناسایی دقیق وضع حال و گذشته آن است. آسیب‌شناسی برنامه‌های گذشته مدرسه می‌تواند به مدیر کمک کند تا تشخیص دهد در کدام دسته از فعالیت‌ها رضایت و نتایج بالایی به دست آمده است. این اقدام می‌تواند دسته‌بندی برنامه‌ها را در دو گروه نشان دهد: دسته

اول برنامه‌هایی هستند که از ابتدا توسط شورای مدیریت مدرسه شناسایی، تولید، طراحی و در نهایت اجرا شده‌اند. اما گروه دوم برنامه‌های دستوری هستند که مدرسه از مدیران بالادستی دریافت می‌کند و گریزی از اجرای آن ندارد. معمولاً تجربه‌های مدیریتی نشان می‌دهد که گروه دوم از برنامه‌ها در صورتی که خلاقیت و یا نیاز مدرسه در آن‌ها احساس نشود، می‌توانند مدرسه را به برنامه‌نمایی بکشانند، یعنی شرایطی که برنامه وجود دارد و فعالیت‌هایی هم انجام می‌شود ولی تأثیرگذاری آن‌ها دچار مسئله است.»

رضوان اسماعیلی، مسئولیت معاونت بخش تطبیقی مدرسه را برعهده دارد. او که کارشناس علوم تربیتی شاخه مدیریت برنامه‌ریزی است، بر مبنای تجربه کاری خود بر اهمیت توجه به خلاقیت در برنامه‌ریزی مدارس، به عنوان نقطه عطف رشد و توسعه آن تأکید می‌کند و می‌گوید: «خلاقیت است که می‌تواند به مدارس کمک کند حتی برای اجرایی کردن بخشنامه‌هایی که ممکن است ظاهراً با برنامه و اهداف از پیش تعیین شده آن‌ها نسبت و یا تطابق کاملی نداشته باشد، امکان دهد تا به جای صرف انجام یک دستور، آن را به فرصتی تأثیرگذار در مدرسه تبدیل نمایند.»

با این توضیح، این چالش ایجاد می‌شود که مدیران مدارس تا چه اندازه از خلاقیت برخوردارند و چگونه ممکن است امکان بروز خلاقیت در برنامه‌ریزی تا حدی باشد که دستورات بالادستی و بخشنامه‌ها بتوانند نیازی از نیازهای مدرسه را برطرف کنند؛ در عین اینکه جنبه نمایشی پیدا نکنند.

گروه‌سازی، در مسیر تعالی

دلوار این نکته را مؤید ضرورت و نیاز مدارس به مدیریت گروهی و مشارکتی می‌داند و توضیح می‌دهد: «در همین شرایط است که نیروی انسانی اهمیت خود را نشان می‌دهد. در مدیریت مدرسه، گروه مدیریت نه به معنای شورای مدرسه که متشکل از افراد معین و ثابتی است بلکه افرادی که می‌توانند در هر بخش از نیازهای مدرسه ایفای نقش کنند و در برنامه‌ریزی مشارکت داشته باشند، اهمیت بالایی دارد. مدیریت مدرسه شامل آشنایی به جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، علم مدیریت و علوم دیگر از این دست است.

بنابراین، طبیعی است که انتظار انجام آن از یک نفر، انتظاری نامعقول باشد. مدیر مدرسه می‌تواند برای موفقیت خود دست به تشکیل تیم بزند و به عبارتی، اقدام به تیم‌سازی کند. در این حالت، سیستم‌های ارزیابی مدارس باید تمرکز خود را بر قدرت تیم‌سازی مدرسه و کار گروهی آن‌ها متمرکز کنند و نه صرفاً انجام برخی فعالیت‌ها و نه حتی صرف خلاقیت.»

هنگامی که با تعدد برنامه و پراکندگی آن مواجه می‌شویم، با آسیبی به نام برنامه‌نمایی روبه‌رو شده‌ایم



میترا پارسایی، معاون بخش بین‌الملل مدرسه، برنامه‌ریزی مدرسه را متأثر از فلسفه‌ای می‌داند که گروه مدیریت مدرسه آن را تعیین می‌کنند. او که کارشناس مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی است، مسئولیت اول مدیر مدرسه و شورا یا گروه مدیریتی مدرسه را این می‌داند که در گام اول به این پرسش کلیدی پاسخ دهند: «مسئولیت این جامعه کوچک را به ما سپرده‌اند؛ ما برای انجام آن به چه مهارت‌ها و دانایی‌هایی نیازمند هستیم؟» از نظر او پاسخ به این پرسش می‌تواند ضرورت کار تیمی در مدیریت مدرسه و نیز اهمیت ورود دیگر کارشناسان و افراد در

مدرسه برای مدیریت آینده تربیت می‌شوند که برای آن مدرسه و آن شرایط مؤثر و شایسته‌اند.»
اشارهٔ پارسایی به نهمی که لازم است هر مدیر به خود بزند و یادآوری کند که مسئول جامعه‌ای شده است از یک سو، و اندیشه را ایجاد می‌کند که اگر بنا باشد مدیران مدرسه توسط مسئولان خود تغییر نکنند، چه زمانی و چه شرایطی تغییر آن‌ها و جابه‌جایی مدیران از مدارس را ایجاب می‌کند؟

اسلامی این پرسش را با مقایسهٔ مدرسه با یک سیستم زنده شرح می‌دهد: «هر سیستمی رو به اضمحلال است و هر نفسی، موتی دارد. این موضوع می‌تواند در خصوص تأثیرگذاری یک تیم مدیریتی و یا برنامه‌های مدرسه باشد و در چنین شرایطی لازم است تیم تغییر کند.» دلاور این نکته را به زبان دیگری اشاره می‌کند: «هر زمانی مدیری برنامهٔ تازه‌ای ندارد و به نوعی به بن‌بست و تکرار رسیده است، لازم است تغییر کند. این لزوماً



به معنای کنار گذاشته شدن نیست بلکه او دیگر در آن مدرسه حرفی برای گفتن ندارد و در کنار بازآموزی و تجدید قوا می‌تواند با تیم‌سازی در مدرسه دیگری، به فعالیت مؤثر ادامه دهد.»
با تمام صحبت‌ها و اشاره و تأکید بر مدیریت مشارکتی، همچنان به نظر می‌رسد، شخص مدیر دارای اهمیت زیادی است؛ زیرا راهبری و هدایت افراد را برعهده دارد تا گروه مدیریت مدرسه بر مبنای اهداف تعیین شده برنامه‌ریزی کنند و آن را به اجرا درآورند. بر این اساس، شاخص‌های تعیین مدیر علاوه بر توان خلاقیتی و دانایی و مهارت مدیریتی شامل چه موارد دیگری است؟

از من مباحث غافل!

اسماعیلی توانایی کار گروهی و دلاور این ضرورت را به مهارت‌های زندگی نیز مرتبط می‌داند و ادامه می‌دهد: «مخاطب‌محوری که در مدرسه شامل دانش‌آموزمحوری است اقتضا می‌کند که خواست و نیاز او مورد توجه قرار گیرد. در مدرسه موفق، انتظارات دانش‌آموز اهمیت زیادی دارد. هر اندازه سطح انتظار دانش‌آموز و مطالبات او از مدرسه بیشتر باشد، امکان ارائه مدیریت قوی‌تر بیشتر می‌شود.»

این نکته یادآور اثر پیگمالیون است و اسلامی در این رابطه توضیح می‌دهد: «افراد براساس انتظارات واکنش نشان می‌دهند. همان اندازه که انتظارات دانش‌آموزان و حتی خانواده آن‌ها می‌تواند توان مدیریتی و سطح مدرسه را ارتقا دهد، انتظارات تیم مدیریت مدرسه هم بر عملکرد دانش‌آموزان و کل نیروی انسانی مدرسه تأثیرگذار است.»

پارسایی موافق این موضوع است و با اشاره به تجربه‌های سال گذشته در این مدرسه به نتایج ارزشمند ناشی از آن می‌پردازد و توضیح می‌دهد: «برای مثال، در جشنوارهٔ خلاقیت امسال که

هر اندازه سطح انتظار دانش‌آموز و مطالبات او از مدرسه بیشتر باشد، امکان ارائه مدیریت قوی‌تر بیشتر می‌شود

این مجموعه را روشن کند. او ادامه می‌دهد: «در چنین شرایطی، این نکته که حتماً نام من به‌عنوان مدیر مدرسه در یک طرح و برنامه بیاید و یا در سطوح بالاتر مطرح شوم اهمیتی ندارد چرا که کار از ریشه، گروهی و تیمی است و مهم، نتایج یک فعالیت است نه مطرح شدن نام یک فرد یا مدیر مدرسه.»
آیا با وجود این نگرش در مدیریت مدرسه، تغییرات مدیریتی موجب شکست برنامه‌ها و پناه‌بردن مدیران به برنامه‌هایی می‌شود که جنبهٔ ظاهری دارند ولی در کوتاه‌مدت قابل حصول هستند؟ چگونه با این اتفاق می‌توان مقابله کرد؟

دیگر وقت رفتن است!

دلاور ضمن تأیید این نکته، ضعف عمده را در عملکرد مدیر جدید می‌داند و می‌گوید: «مدیران اغلب در جابه‌جایی مدرسه، تیم قبلی خود را همراه می‌آورند تا با تصور اینکه آن‌ها همراهمان خوبی در مدیریت مدرسه یا مجموعهٔ قبلی بودند، در موقعیت جدید نیز این مشارکت را ابراز کنند. این کار در کنار حسن آشنا بودن گروه برای مدیر، آسیب‌های خاص و فراوانی دارد. برای مثال مدیران باید همواره به این نکته بیندیشند که تیم قبلی در همان شرایط قبلی می‌توانست منجر به نتایج خوبی شود، در مدرسه جدید نیازمند تیم‌سازی با مشارکت افرادی هستند که با موقعیت مدرسه جدید آشنایی داشته و در آن تجربه و سابقه‌ای اندوخته باشند. این عملکرد می‌تواند منجر به جانشین‌پروری در بخش مدیریتی مدرسه شود؛ زیرا افرادی در تیم مدیریتی

آن‌ها و معلمان و نیز تکیه بر آسیب‌شناسی برنامه‌های گذشته اقدام به تعیین چشم‌انداز مدرسه کردیم. این کار موجب شد از تکرار آنچه با اهداف مدرسه و انتظارات مخاطبان تناسب ندارد، جلوگیری شود.»

نیکو به گام بعد از تعیین چشم‌انداز با عنوان تیم‌سازی‌های اختصاصی اشاره می‌کند که در آن براساس بخش‌های گوناگونی که در انتظارات مدرسه مشخص شده، تیمی متشکل از افراد برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه انتخاب و گمارده می‌شوند و به کمک این تیم، برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌شود.

فوت کوزه‌گری!

از نظر دلاور، ظرافت موفقیت در مدیریت و برنامه‌ریزی مدرسه «خردجمعی» است که تعیین‌کننده و مؤثر در شیوه اداره مدرسه مدیریت است. اسلامی رمز موفقیت را در گام‌های برنامه‌ریزی و اجرای برنامه، اعتمادسازی در مدرسه می‌شناسد؛ به گونه‌ای

توسط دانش‌آموزان و با کمک معلمان در مدرسه برگزار شد، مشاهده کردیم که انتظارات دانش‌آموزانی خلاق در ذهن تیم مدیریتی مدرسه موجب شد تا آن‌ها هم تمام توان خود را بر این فعالیت صرف کنند و در نهایت ضمن تقویت خودباوری، اعتماد بیشتری هم نسبت به مدرسه و تیم مدیریتی آن پیدا کنند.»

اسماعیلی در همین راستا می‌گوید: «در چنین برنامه‌هایی، به جهت اینکه نیاز درونی افراد دیده می‌شود، حس تعلق و همراهی افزایش پیدا می‌کند و این دقیقاً همان چیزی است که برای همراه شدن معلمان در سیستم مدرسه بدان نیازمندیم.»

دلاور در تأیید این موضوع به اهمیت توجه تیم مدیریتی مدرسه به تقویت انگیزه‌های درونی و بیرونی همکاران و معلمان اشاره می‌کند و ادامه می‌دهد: «مسئله این است که در بسیاری موارد مدیر برای چنین نگرشی تربیت نشده است که بتواند آن را در سازمان خود به کار گیرد. در اینجا با چالش‌های مدیریتی از این‌گونه مواجه می‌شویم.»

اسلامی در پاسخ به چالش یاد شده می‌گوید: «در هر موردی که آموزش لازم داده نشده است، نوبت به تجربه می‌رسد. مهم این است که مدیران باور درستی داشته باشند و یا کسب کنند؛ در این صورت یاد گرفتن و عمل کردن به آن مشکل نخواهد بود.»

میهمان داریم!

نیکو راه تعالی مدیریت مدرسه را «اتاق فکر» عنوان می‌کند و این تجربه موفق در این مدرسه را یکی از بهترین گزینه‌های تعالی مدرسه می‌داند و توضیح می‌دهد: «گروه مدیریتی مدرسه پس از تشکیل، لازم است به صورت منظم و مستمر به تشکیل جلساتی، که به دریافت برنامه و فعالیت‌های محتوایی منتج می‌شود، مشغول شوند.

در اتاق فکر که در واقع فرصتی برای هم‌اندیشی اعضای تیم مدیریت مدرسه است، با توجه به موضوع و محتوای مورد نظر، میهمانانی در کنار اعضای ثابت دعوت می‌شوند تا براساس تجربه و یا تخصص خود چراغ راه روشنی برای ادامه مسیر و برنامه‌ریزی مدرسه باشند. این دعوت گواه این نکته است که مدیریت مدرسه نه تنها به یک نفر بلکه بر تعدادی افراد محدود و ثابت نمی‌تواند متکی باشد. همان‌طور که دوره معلمی که همه چیز را باید بداند تمام شده، این حقیقت در مورد مدیران هم صادق است.»

دلاور گستره این تیم در اتاق فکر را حتی گاهی تا دانش‌آموزان و نیز والدین آن‌ها می‌داند و از آن‌ها به‌عنوان منابعی مؤثر در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مدرسه یاد می‌کند. او حضور چنین مخاطبانی را در تعیین محتوای برنامه راهی واقع‌گرایانه برای پرهیز از برنامه‌نمایی ذکر می‌کند و توضیح می‌دهد: «ما برای تعیین چشم‌انداز مدرسه به همه منابع دخیل احتیاج داریم و در این مرحله، از طریق نظرسنجی از دانش‌آموزان و خانواده»



که معلمان بر مبنای اعتماد به تیم مدیریت مدرسه، در اجرای فعالیت‌ها دلسوزانه همیار شوند و دانش‌آموزان نیز متقابلاً به معلمان خود اعتماد کنند. این رمز از نظر پارسی، استمرار و نظم است؛ تا جایی که هیچ برنامه و فعالیت تعیین شده، در میانه راه از چشم نظارت و پیگیری تیم مدیریتی دور نماند. اسماعیلی از تلاش تیم مدیریت مدرسه برای جلب اعتماد والدین به‌عنوان دیگر مهره تأثیرگذار در برنامه‌ریزی موفق مدرسه یاد می‌کند. او می‌گوید: «هنگامی که در برنامه‌های گوناگون، دانش‌آموزان فرصت به کارگیری و نمایش توانایی‌های خود را پیدا می‌کنند و معلمان با قرار گرفتن در معرض آموزش‌هایی که توسط مدرسه اجرا می‌شود در عملکرد خود تغییراتی را ایجاد می‌کنند که سودمند؛ و در راستای کیفیت‌بخشی به آموزش و پرورش دانش‌آموزان است، والدین می‌توانند به مدرسه و تیم مدیریتی او اعتماد کنند؛ زیرا چنین تغییراتی از نگاه خانواده دانش‌آموزان که چشم انتظار رشد فرزندان خود هستند، پوشیده نمی‌ماند.»



رهبری و مدیریت فرایندمدار زمینه‌ساز ارتقای کیفیت مدیریت

دکتر حیدر تورانی

عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

چکیده

مدارس ما می‌توانند با امکانات موجود بهتر از امروز اداره شوند. بسیاری از موفقیت‌های مدارس ما در زمینه افزایش کیفیت، در گرو تفریق منابع است نه تزییق منابع یا فربه بودن درونداد. به دیگر سخن، اینکه با اصلاح و بهبود فرایندها (نه فربه بودن دروندادها)، می‌توان بر بسیاری از ناملایمات، تنگناها و چالش‌ها در مدرسه فایق آمد. اگرچه مدارس امروز ما مدارس مطلوب نیستند، می‌شود با افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران مدارس، همراه با کاربست روش‌ها و فنون ارتقای مستمر کیفیت و تمرکز بر فرایندهای سیستم، نتایج خوبی را رقم زد. تمرکز بر فرایندها به جای ورودی‌های سیستم، به معنای فراموشی و غفلت از اهمیت ورودی‌ها نیست، بلکه سرمایه‌گذاری بهینه و مؤثر در اصلاح و نوسازی فرایندهاست؛ یعنی اینکه بدانیم و باور کنیم که نتیجه، محصول فرایند است نه ورودی. اکنون که آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران در صدد اجرای سند تحول بنیادین است، بیش از پیش به مدیرانی نیازمندیم که به‌عنوان راهبران تربیتی، آمادگی لازم برای پذیرش و اجرای تغییرات در ابعاد ساختاری، روشی، فناوری، و فرهنگ سازمانی را داشته باشند. البته معلمان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه محلی نیز باید در شرایط قبول و پذیرش تغییرات باشند، لکن در این میان، سهم مدیر مدرسه اهل دانش، کارآمد، شایسته و قابل، در خور توجه بسیار است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت فرایندمدار، زمینه‌ساز کیفیت، ارتقای کیفیت مدرسه



گروهی است که در حل و فصل مسائل یک سازمان و یا نظام ظاهر می‌گردد. این نوع راهبری بیشتر به روش‌های درک و فهم ارزیابی و اصلاح تغییر سازمان توجه دارد. اینک این سؤال اصلی مطرح است که: «چه نوع مدیریتی زمینه‌ساز اجرای سند تحول بنیادین در مدرسه است؟»

مدیریت فرایندمدار، زمینه‌ساز ارتقای کیفیت و ساختار

توانمندساز اجرای سند تحول بنیادین در مدارس
مدیریت فرایندمدار، رویکردی سازمانی است که با هدف ارتقای مستمر کیفیت، بهسازی روش‌ها و استفاده مطلوب از امکانات محدود و بهره‌گیری از راهبردهای فرایندی، عملکرد آموزش و پرورش را بهبود می‌بخشد. مدیریت فرایندمدار، به رغم مدیریت کنترل کیفیت که کم و کیف و چگونگی محصول را تنها در خروجی سیستم می‌جوید، با تکیه و تمرکز بر فرایندها و بهره‌مندی از بینش مبتنی بر جامعیت کار، دستیابی به کیفیت را در خروجی سیستم تضمین می‌کند. چرا که منتظر ماندن برای نتایج در آموزش و پرورش در خروجی‌ها، که فرایندی طولانی دارد، بسیار دیر هنگام و نامعقول است.

مدیریت فرایندمدار

- یک سفر، نه یک مقصد
- جلب حمایت و پذیرش همه افرادی که در جریان تغییر سهم دارند.
- بینشی مبتنی بر جامعیت کار نه بخشی از کار
- اقدام هوشمندانه، آرام و مستمر در تأمین اهداف سازمان
- بیان انتظارات و سفارشات و اعمال رهبری و نظارت و ارزشیابی کیفی
- ایجاد محیطی مشارکتی، آگاهانه، داوطلبانه و دلسوزانه
- الزام به مشارکت همه عوامل دست‌اندر کار، تأکید بر رضایت کارکنان (مشتریان)
- تأکید بر تحول و تغییر در شناخت، نگرش فردی، جمعی به‌طور مستمر
- توجه به فناوری و توسعه روزافزون دانش در سازمان
- به هم پیوستگی و کنترل همه عوامل و عناصر در سازمان
- هنر به کارگیری درست روش‌ها، منابع و مناسبات در فرایند برنامه‌راهبردی در سازمان
- و در نهایت، مدیریت فرایندمدار؛ یعنی هیچ فرصتی دوباره تکرار نمی‌شود.
- آموزش و پرورش در توسعه خدمات و پیشرفت روزافزون، نیازمند آموزش مهارت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌ها به مدیران مدارس و نخبگان و کارشناسان برجسته خویش است اما آنچه در راستای این اقدام مهم اثربخش‌تر و کارآمدتر می‌نمایند، ایجاد نهادی فرایندساز جهت بهسازی و اصلاح فرایندهای مختلف آموزشی، تربیتی، اداری، مالی، اطلاعاتی، فناوری و ارزشیابی است که به نظام آموزشی کشور توان مشارکت و رقابت می‌دهد. به نظر

امروزه آموزش و پرورش یکی از اساسی‌ترین نهادهای انسان‌ساز، تمدن‌آفرین و حیات‌بخش نظام فرهنگی است و تأثیر کلیدی آن در توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه بر کسی پوشیده نیست. اهمیت این نهاد از آنجاست که از بالاترین میزان عناصر فرهنگی برخوردار است و فرهنگ، بیشترین سهم را در معماری آن دارد.

مرور وضعیت موجود نظام آموزش و پرورش کشور و مشکلات آن نشان می‌دهد که با ادامه روند گذشته و حتی با انجام تغییرات جزئی، دستیابی به نظام آموزشی پویا و متحول در راستای چشم‌انداز بیست‌ساله کشور بسیار دشوار است. در واقع، ما در این مسیر با نارسایی‌ها و مشکلات و موانع بسیاری از جمله ضعف نظام مدیریتی و ظرفیت محدود آن، تمرکز، پیچیدگی و رسمیت بالا، نبود هماهنگی و مشارکت لازم میان بخش‌های تشکیل‌دهنده نظام آموزشی، کم‌اهمیت شمردن تحقیقات و کاربرد آن‌ها در سطوح مختلف تصمیم‌گیری و نیز استحکام کم و به موقع نبودن تحقیقات، نارسایی در برقراری عدالت آموزشی، نبود نظام نظارتی مناسب و فناوریانه تحت وب، اعتبارات ناکافی، پایین بودن جایگاه معلم به لحاظ آموزشی، مالی و معیشتی، کمبود فضا و تجهیزات آموزشی و ... مواجه هستیم.

ادامه این روند در درون و بیرون نظام آموزشی، به ویژه در حوزه مدیریت و رهبری، اقدامات سریع و سلسله‌واری تحت عنوان «برنامه‌های تحول بنیادین» را شکل داده است. با گسترش دامنه و همگرا شدن و به هم پیوستن آن‌ها، بنیادهایی از یک نهاد تربیتی در حال بنا شدن است که به تحولات سریع و عمیق پیرامون خود سازگاری بیشتری نشان خواهد داد. این در حالی است که دستیابی به اهداف چشم‌انداز ما را بر آن می‌دارد که با مدیریت و برنامه‌ریزی هوشمندانه در جهت تحول گام برداریم. دستیابی به اهداف این نهاد تحول‌آفرین، بدون طراحی نظامی پویا در مدیریت و راهبری تربیتی مدرسه با رویکرد نوسازی و اصلاح فرایندها، وافی به مقصود نبود و نمی‌تواند در مسیر انتظارات ترسیم‌شده در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی و اسناد تحولی آموزش و پرورش نقشی مؤثر ایفا کند.

مزید بر آن، مدیریت و راهبری تربیتی، از جنس و سرشت دیگر است و با سایر مدیریت‌ها از جمله مدیریت صنعتی، بازرگانی، بیمه، بانک و دولتی متمایز است. مدیر و رهبر تربیتی، تنها بر عناصر سنتی از قبیل نگرش‌ها، سبک‌ها و رفتارها تأکید نمی‌کند. رهبری و مدیریت تربیتی به دنبال تلاش سنجیده در دقیق‌سازی فرهنگی است. مدیریت و رهبری تربیتی، سازمان‌ها را به عنوان پدیده‌های طبیعی نمی‌نگرد، بلکه آن‌ها را به عنوان فرهنگ‌ها و تصوراتی هماهنگ از افرادی سازمان‌یافته می‌داند. مدیریت و رهبری آموزش و پرورش باید پاسخ‌گوی بافت فرهنگی بوده و به گونه‌ای منتقدانه از کارهای دراز آهنگ عاملان فرایندهای فرهنگی آگاه باشد و زمانی که اقدام و عملی پیشنهاد می‌شود، با بهره‌گیری از فلسفه آموزشی، هدف‌ها و فرایندهای آن را توجیه کند. بنابراین، مدیریت و راهبری تربیتی فراتر از مجموعه‌ای از فنون اجتماعی و یا مدیریت مهارت‌ها و سبک فردی یا رفتارهای

رویکرد نوین مدیریت فرایندمحور در مقابل نگاه مدیریت سنتی مبتنی بر درون داد (درون داد محور) کمک می کند تا مدیر همه منابع و توانمندی های در اختیار را به منظور ارتقای کیفی آموزش و پرورش به کار بندد



توسعه شایستگی ها و قابلیت های مدیران و رهبران تربیتی مدارس و سپس برنامه ریزی و اجرا و ارزشیابی می باشد.

جمع بندی

رهبری و مدیریت فرایندمدار مستلزم تغییر در مقیاس وسیع در آموزش و پرورش است. این تغییرات شامل تمرکززدایی، موفقیت در اصلاح فرایندها و طراحی مجدد آن، مجموعه مقررات و روش ها، ترکیب نیروی انسانی و به عبارتی، ایجاد ساختار سیستمی آموزش و پرورش است. البته فرایند تغییر باید با دقت و به آرامی مدیریت شود. مطالعات و پژوهش ها نشان می دهند که مدیر قوی در آموزش و پرورش، کلید موفقیت آموزش و پرورش است. یک مدیر کارآمد می تواند بینش سیستم را تعیین کند و به عنوان رهبر و مدیر آموزشی و تربیتی، آموزش دهنده و هماهنگ کننده اصلاحات باشد و فعالیت های سیستم را سازماندهی کند.

ارتقای مستمر کیفیت و بهبود و بهسازی فرایندهای مختلف در آموزش و پرورش و توجه و تمرکز بر آن یکی از مهم ترین عناصر مدیریت فرایندمدار است. یک مدیر قوی و موفق در آموزش و پرورش علاوه بر توجه به ورودی های سیستم، بیشترین تمرکز را بر ارتقای فرایندها دارد. رویکرد نوین مدیریت فرایندمحور در مقابل نگاه مدیریت سنتی مبتنی بر درون داد (درون داد محور) کمک می کند تا مدیر همه منابع و توانمندی های در اختیار را به منظور ارتقای کیفی آموزش و پرورش به کار بندد. نگاه سنتی درون دادمدار، راه حل بسیاری از مشکلات و موانع و نواقص را در ورودی های سیستم جست و جو می کند؛ در حالی که رویکرد فرایندمدار و نتیجه گرا معتقد است که با تضمین کیفیت همراه با بهسازی و ارتقای فرایندها و راهبرد (استراتژی) های آن می توان بسیاری از انتظارات و نیازها را پاسخ داد. همچنین مدیریت فرایندمدار با توجه خاصی که به ارتقای مستمر فرایند دارد، پیشگیری^۳ از نقایص و مشکلات را در تولید برنامه ها یا ارائه خدمات را به عهده دارد. در مدیریت و رهبری آموزش و پرورش، به هیچ وجه نمی توان بر روش های ناموفق تکیه کرد؛ زیرا در روش های سنتی و مبتنی بر کنترل کیفی (QC) با ارزشیابی در حاصل کار، معایب مشخص خواهند شد، اما برای پرورش انسانی پویا و در حال تکامل، نقطه پایانی برای اصلاح، بسیار دیر است. شاید بتوان در کنترل کیفی تولیدات صنعتی، محصولات معیوب را جدا کرد و کنار گذاشت ولی در مورد انسان های در حال رشد و یادگیری، این روش (درون دادمدار و سنتی) امکان پذیر نمی باشد. بنابراین، در بحث مدیریت و رهبری تربیتی مدرسه، تمرکز بر فرایند و توجه به تضمین کیفیت و بهره گیری از راهبردهای فرایندی و آموزش به منظور افزایش شایستگی ها و قابلیت های مدیران و کارکنان از اهمیت و ضرورت ویژه ای برخوردار است.

پی نوشت ها

1. Janathan kazol
2. Continues Quality improvement (CQI)
3. Prevention

۴. برای مطالعه بیشتر به کتاب «مدیریت فرایندمدار در مدرسه» و کتاب «کاربست مدیریت فرایندمدار» از نگارنده مراجعه کنید.

می رسد «نظام مدیریت آموزشی» بتواند یکی از مهم ترین نهاد های فرایندساز باشد.

بلوم معتقد است که «تحت هر شرایط صحیح» ۹۸ درصد دانش آموزان می توانند به همان خوبی ۲۵ درصد بالای هرم دانش آموزان خوب، پیشرفت کنند. «اینجاست که مدیریت و آموزش با کیفیت ظهور می کند. دمینگ به اصل مدیریتی ۲۰-۸۰ معتقد است و آن اینکه ۸۵ درصد مسئولیت کیفیت در «نظام آموزشی» وجود دارد. راه آن درک نظام آموزشی با همه پیچیدگی ها و ظرافت های آن است و این کار بر عهده حوزه مدیریت و رهبری آموزش و پرورش است. تنها ۲۰ درصد مربوط به اشخاصی می شود که در آن نظام کار می کنند. جاتان کازول^۱ (۱۹۹۲) بر این عقیده است که ساختمان ها و فضاها، وسایل آموزشی و مدارس در اختیار آموزش و پرورش کافی نیست اما «ریختن پول به پای مشکل» نیز بدون اینکه اول طرح عاقلانه ای داشته باشیم، واقعا بی نتیجه است. این بدان معنا نیست که در آموزش و پرورش سرمایه گذاری نشود بلکه باید به جای سرمایه گذاری اتفاقی، به سرمایه گذاری عاقلانه روی آورده شود. آموزش و پرورش فرایند و نظامی از فرایندهاست و به آن باید به مثابه یک فرایند کلان نگریسته شود. مدیریت و رهبری مدرسه نیز باید به مثابه راهبردی عقلانی، ملی و نویددهنده برای پیشرفت آموزش و پرورش عمل کند.

ما اکنون در عصر و جهانی اطلاعاتی زندگی می کنیم. جهان اطلاعاتی و فراصنعتی، نوید رسیدن به یک شیوه جدید و پیشرفته از زندگی را به ما می دهد. برای تحقق این امر، باید فرهنگ تفاهم و تهدید نسبت به مصالح همگانی و منافع دینی و ملی ایجاد شود و توسعه یابد. آموزش و پرورش باید راه دست یافتن به این فرهنگ را نشان دهد و سپس به نیازهای مخاطبان (دانش آموزان) پاسخ گوید و به آنان مهارت ها و ابزارهایی برای موفق شدن در جامعه در حال تغییر را ارائه نماید. آموزش و پرورش اکنون بیشتر در حال استفاده از روش های آموزشی و مدیریتی سنتی با رویکرد درون دادمدار است؛ در حالی که مدارس، به مدیران و رهبران اثربخش نیازمندند. مدیرانی که فرایندمدار و آینده گرا باشند، دیدگاه های آینده را بررسی و جهت هایی برای تغییر، پیشنهاد کنند، پذیرای ایده ها و تجارب جدید باشند و بتوانند برای دانش آموزان امید، نشاط و خوش بینی فراهم کنند.

مدیران آموزش و پرورش و به ویژه مدارس باید با تمرکز بر فرایند و اصلاح و بهبود و بهینه سازی آن، از امکانات محدود و موجود، حداکثر استفاده را متوجه نظام آموزش و پرورش و مدرسه نمایند. آنان نباید در ورودی های سیستم متوقف شوند بلکه همه تلاش خود را باید در فرایند سیستم با نگاه به نتایج و خروجی ها صرف کنند. این امر مستلزم ایجاد درک روشن، اعتماد و باور عمیق،



دکتر مرتضی مجدفر

یادداشت‌های یک مدیر بسیار ایده آل آنچه از فروردین ماه مانده بود... ۳۶۵ تجربه آموزشی برای ۳۶۵ روز سال

اشاره

اصل تجربه و نیز اعمال مباحث فنی مدیریتی در متن، آن را به مثابه یک مطالعه موردی، آماده استفاده تمامی آموزش کاران مدرسه‌ای کرده است. به عبارت دیگر، این نوشته‌ها هم ساخته و پرداخته ذهن نویسنده‌اند و هم نیستند.

در دو شماره سال گذشته، یادداشت‌های روزهای یکم تا سوم و هیجدهم فروردین ماه، و نیز یادداشت‌های روزهای بیست و یکم تا سی‌ام همان ماه را خواندید. آنچه در پی می‌آید، یادداشت‌های روزهایی است که از فروردین ماه برجای مانده و منتشر نشده بود. بنابراین، بهتر است برای برقراری ارتباط بهتر با محتوای یادداشت‌ها، یک بار دیگر، دو قسمت سال قبل را بخوانید. گفتنی است اسامی و ویژگی‌های شخصیتی و کاری کلیه کارکنان و عوامل مدرسه در تمامی یادداشت‌ها ثابت است و صد البته ممکن است ما به ازای واقعی نداشته باشد. از کلیه مخاطبان مجله که پیگیر انتشار این یادداشت‌ها بودند و به دلیل نبود آن در شماره بهار ۹۵ (۱۱۲) بر ما خرده می‌گرفتند، تشکر می‌کنیم.

در شماره پاییز و زمستان سال گذشته (۱۱۰ و ۱۱۱)، دو مطلب منتشر کردیم که «یادداشت‌های یک مدیر بسیار ایده آل!» نام داشت. در این یادداشت‌های روزانه - که از زاویه دید یک آقای مدیر مدرسه و به قلم او نوشته می‌شود- او هر روز ماجرابی را تعریف می‌کند که در حوزه مدیریت روابط انسانی، در مدرسه تحت مدیریت او رخ داده است. شاید خواندن این یادداشت‌ها، این نکته را به ذهن متبادر کند که با مدیری فوق تصور و انسانی خارق‌العاده روبه‌رو هستیم و او به واقع، مدیری ایده آل و بی‌عیب و نقص در حوزه اداره و رهبری مدرسه، به‌ویژه در بخش ارتباطات انسانی و مدیریت بر انسان‌هاست. بله، این ایراد درستی است و همه این ماجراها برای این مدرسه و مدیر آن رخ نداده است، بلکه نویسنده این مجموعه با بهره‌گیری از ۳۵ سال تجربه آموزشی خود و الگوگیری و برداشت از تجربه‌هایی که از مدیران مدرسه‌های ایران و جهان به دست آورده و با ایجاد تغییراتی در



شنبه، چهارم فروردین ماه: کنترل نامحسوس با روابط انسانی مطلوب!

مسافرت نرفتن در نوروز امسال مزایایی برایم داشت. در همین سه روز گذشته، کلی کار انجام دادم.

امروز تصمیم گرفتم سری به مدرسه بزنم و از حضور یا عدم حضور سرایدار مدرسه، آقای خادمی اطمینان حاصل کنم. آقای خادمی، از شهریور ماه گذشته، سرایدار مدرسه ما شده است. سرایدار قبلی، خدا وکیلی خیلی اذیتمان کرد. باید هر لحظه کنترلش می‌کردیم تا مدرسه را ترک نکند. حتی یکی دو بار، بدون اطلاع قبلی و با سپردن مدرسه به سرایدار مدرسه مجاور، همراه با کل اعضای خانواده‌اش به شهرستان رفته بود.

آقای خادمی در مجموع انسان خوب، کاری، مقرراتی و باادبی است و من به خودم اجازه نمی‌دهم مرتب به مدرسه زنگ بزنم و بینم هست یا نه، ولی به دلیل ترس از رفتار سرایدار قبلی، روز چهارم عید حسابی هوایی شدم و با خود گفتم سری به مدرسه بزنم.

زنگ نزد، ولی به دلیل اینکه با خود عهد کرده‌ام همیشه به همه حسن نظر داشته باشم، تا ظهر صبر کردم، و بعد، از رستوران نزدیک مدرسه سه-چهار پرس غذا گرفتم و راهی مدرسه شدم. وقتی زنگ در مدرسه را فشار دادم، صدای آقای خادمی را از جای دوری شنیدم که به پسرش می‌گفت: «بین کیه زنگ می‌زنه». وقتی در باز شد و وارد حیاط شدم، دیدم آقای خادمی روی پشت‌بام سرویس‌های بهداشتی مدرسه در حال جمع‌وجور کردن وسایل اسقاطی مدرسه است. البته کارش تمام شده بود و داشت روی وسایلی که آن‌ها را مرتب چیده بود، برزنت می‌کشید و برای تکان نخوردن برزنت‌ها، چند تکه سنگ و قطعه تیر آهن مستعمل روی آن‌ها می‌گذاشت.

صبر کردم تا کارش تمام شد. آمد و در حالی که دست‌هایش را می‌شست، از من و زحمتی که بابت گرفتن غذاها کشیده‌ام، تشکر کرد. مدتی در گوشه‌ای از حیاط با هم صحبت کردیم. پسرش برایمان چای آورد. من هم از او بابت وظیفه‌شناسی‌اش تشکر کردم و گفتم: «چقدر فکر خوبی کردی که وسایل اسقاطی مدرسه را پشت‌بام سرویس‌های بهداشتی قرار دادی.»

با خود فکر کردم، وقتی کارش را درست انجام می‌دهد، چرا موضوع را مستقیم با او در میان نگذارم. بنابراین، گفتم: «آقای خادمی، مارگزیده از ریسمان سیاه و سفید می‌ترسد. آمده بودم مچت را بگیرم. ممنون که بودی و هستی. من چون به شما اطمینان دارم، نمی‌خواهم هر دقیقه کنترلت کنم و زنگ بزنم بینم هستی یا نه. تو یکی از اعضای مؤثر مدرسه ما هستی و بدون کار و فکر تو، ما هیچیم. نانت حلال است، ان‌شاءالله فرزندان هم صالح تربیت شوند. ممنونم از تو!»

در حالی که چشمانش پر از اشک شده بود، گفتم: «آقا متشکرم که به من اطمینان دارید. یقین بدانید که روسفیدتان می‌کنم!» و بعد در حالی که با من خداحافظی می‌کرد، بار دیگر از بابت غذا تشکر کرد. وقتی سوار اتومبیل شدم و به طرف خانه به راه افتادم، خدا را شکر می‌کردم که پلیس بازی درنیاوردم و از شیوه

کنترل نامحسوس توأم با روابط انسانی بهره بردم.

یکشنبه، پنجم فروردین ماه: مقدمات یک کار بزرگ!

امروز از اعضای اصلی شورای مدرسه، یعنی آقایان **صبوری**، معاون آموزشی، **خداوردیان**، مشاور، **قاسم‌نژاد**،



معاون اجرایی و انضباطی و چند نفر دیگر که در مسافرت نبودند، خواسته بودم که جمع شویم و درباره کار بزرگی که قرار است در سی و یکم فروردین ماه در مدرسه انجام دهیم، گفت‌وگو کنیم. دوستان گفتند اگر موافقید با هم و همراه با خانواده به بیرون شهر برویم تا ضمن گفت‌وگوهای ما، اعضای خانواده‌هایمان هم فرصت گپ‌وگفت و گشت‌وگذار و بازی داشته باشند.

همین‌طور هم شد و شورای مدرسه به یک نشست خانوادگی تبدیل شد و چقدر هم خوش گذشت؛ به‌ویژه به برپچه‌ها که فرصت نمی‌کنیم خیلی آن‌ها را این‌ور و آن‌ور ببریم.

و اما آن کار بزرگ؛ از مدت‌ها پیش اعلام کرده‌ایم که درست یک ماه قبل از آغاز امتحانات نوبت دوم، روز جمعه سی‌ویکم فروردین ماه در مدرسه اردویی با عنوان «اردوی من و بابام» با حضور بچه‌ها و پدران‌شان برگزار می‌کنیم. در این اردو که، به وقتش در مورد آن توضیحاتی در یادداشت‌های روزانه‌ام خواهم نوشت، سعی می‌کنیم محیطی فراهم آوریم که بچه‌ها یک روز زندگی اردویی پرنشاط را در محل مدرسه با حضور پدران‌شان تجربه کنند. روز جمعه برای این انتخاب شده است که پدران حضور حداکثری داشته باشند و به دنبال این هستیم که به‌طور غیرمستقیم لذت با هم بودن را به پدران و نیز بچه‌ها بچشانیم. به قول یکی از همکاران، «درست مثل اردوی امروز خودمان»؛ اگرچه بخشی از روز به گفت‌وگوی اعضای شورای مدرسه با هم گذشت ولی بخش اعظم وقت را تا نزدیکی‌های غروب که باران گرفت و مجبور به بازگشت شدیم، با هم بودیم.

امروز در جلسه با هم درباره برگزاری اردوی من و بابام صحبت کردیم. همچنین به پیشنهاد آقای قاسم‌نژاد، قرار شد از طریق گروه تلگرامی مدرسه به خانواده‌ها اطلاع دهیم که روز دوشنبه سیزدهم فروردین ماه، می‌توانند در حیاط مدرسه اتراق کنند. به قول آقای قاسم‌نژاد، که به اقتضای سمتش سرش برای این جور دردسرها درد می‌کند، برگزاری سیزده‌به‌در در حیاط مدرسه، یک جور تمرین برای اجرای اردوی من و بابام هم هست. فقط قرار شد برآورد اولیه‌ای انجام بدهیم تا ببینیم می‌توانیم میزبان چند خانواده در مدرسه باشیم. البته، تلفنی از آقایان **سلیمی**، معاون پرورشی و **قاسمی**، معلم ورزش مدرسه خواستیم که موارد مربوط به رعایت پوشش، شعائر و چگونگی حضور در مدرسه و نیز مسابقه‌ها و برنامه‌های ورزشی را که می‌توان در سیزده‌به‌در در حیاط مدرسه اجرا کرد، احصا کنند تا اطلاعیه مربوطه را تنظیم کنیم.

پس از گفت‌وگو به این نتیجه رسیدیم که در مدرسه می‌توانیم میزبان حدود چهل خانواده باشیم. اطلاعیه مربوطه با تمامی تذکرات و جزئیات تنظیم و قرار شد در اختیار آقای **اطلاعی**،

ادمین اصلی گروه تلگرامی و مسئول آی. تی مدرسه قرار گیرد تا بلافاصله آن را در گروه قرار دهد و نام‌نویسی صورت پذیرد. امشب وقتی با خود در مورد رویدادها و تصمیمات امروز می‌اندیشیدم، دیدم که چطور مدرسه و زندگی با بچه‌ها و خانواده آن‌ها به بخش اصلی زندگی من، اعضای خانواده و همکارانم تبدیل شده است و بعد، خدا را شکر می‌کردم که شاید بتوانیم تأثیر کوچکی در تربیت این نسل داشته باشیم.

دوشنبه، ششم فروردین ماه: کتابخانه‌ا اولیا



اردوی دیروز با همکاران مدرسه و گپ‌وگفت یک روزه درباره‌ی اردوی من و بابام و سیزده‌به‌در در مدرسه، دوباره مرا به یاد تکمیل ایده‌ای انداخت که مدت‌هاست به دنبالش هستم و البته ایده‌ی جدیدی هم نیست.

چند وقتی است در مدرسه کتابخانه‌ی کوچکی با حدود ۵۰۰ جلد کتاب تربیتی، روان‌شناسی، شیوه‌های تربیت صحیح فرزندان و نیز برخی کتاب‌های خواندنی روز تشکیل داده‌ایم. در روزهای برگزاری جلسات انجمن اولیا و مربیان، کل کتاب‌ها را که در یک قفسه‌ی بزرگ قابل حمل قرار گرفته‌اند، در ورودی محل جلسه قرار می‌دهیم. با توجه به ۶-۵ نفر از اولیا، گروهی تشکیل داده‌ایم که کتابخانه را خودشان اداره می‌کنند. علاوه بر کتاب،

چند وقتی است که لوح‌های فشرده‌ی آموزشی، برخی نرم‌افزارهای آموزشی و عمومی و بازی‌های رایانه‌ای مفید و مجاز هم به کتابخانه افزوده شده است. تشکیل کتابخانه در اوایل کار برایمان مقداری هزینه داشت، ولی اکنون هزینه‌ها و اقلام مورد نیاز آن را عمدتاً خود اولیا تأمین می‌کنند.

تشکیل و تکمیل کتابخانه‌ی اولیا با استقبال خوب پدران و مادران روبه‌رو شد و در اغلب نظرسنجی‌ها، این اقدام را مورد تأیید قرار دادند، ولی چیزی که قدری نگرانم کرده، کاهش تعداد امانت‌گیرندگان در چند ماهه‌ی اخیر است. حتی به گفته‌ی اولیای متولی اداره‌ی کتابخانه، متقاضیان امانت‌گیری لوح‌های فشرده و نرم‌افزارهای آموزشی هم کم شده‌اند. نمی‌دانم چه اتفاقی دارد می‌افتد. آیا گسترش شبکه‌های مجازی و حضور یا - زبانم لال - ولگردی اولیا در این شبکه‌ها، به جای وبگردی هوشمندانه، عامل کاهش شمار متقاضیان است؟ من می‌دانم که ارتباطات مدرسه‌ای از طریق کتابخانه‌ی اولیا، یکی از عوامل توسعه‌ی روابط انسانی در آموزشگاه ماست. پس باید در این زمینه به طور جدی فکر کنم. امروز این یادداشت را می‌نویسم که یادم بماند برای یکی دو ماه باقی‌مانده‌ی سال تحصیلی، به‌طور جدی فکر کنم و حتماً در اولین جلسه‌ی انجمن اولیا و مربیان - که معمولاً در مدرسه‌ی ما قبل از فرا رسیدن مهر و در دهه‌ی سوم شهریورماه تشکیل می‌شود - با فکر و دست پر مقابل اولیا ظاهر شوم.

سه‌شنبه، هفتم فروردین ماه: صندوق پس‌انداز منفی



امروز که هفته‌ی دوم تعطیلات نوروزی بود، ادارات، بانک‌ها، برخی از مغازه‌ها و حجره‌های بازار باز بودند. از این رو، تصمیم گرفتم برای پیگیری و تکمیل کاری که از آبان ماه سال گذشته آغاز کرده‌ایم، سری به بازار بزنم و با یکی از خیرین نیک‌سیرت - که قبلاً از طریق دوستی معرفی شده بود - دیداری مجدد داشته باشم و از زحمات سال قبل وی تشکر کنم.

اواخر مهرماه سال گذشته یکی از دانش‌آموزان بسیار درس‌خوان مدرسه، چند روزی پشت سر هم غیبت کرد. اوایل فکر می‌کردیم مریض شده است و به زودی پس از بهبود، باز خواهد گشت. وقتی غیبت‌ها ادامه‌دار شد و هیچ اطلاعی از طرف او و خانواده‌اش دریافت نکردیم، نگران شدیم و سراغش رفتیم.

خانواده‌ی این دانش‌آموز، به رغم وضع مطلوب درسی فرزندشان، وضعیت اقتصادی مناسبی ندارند و البته ما هم خبر داریم. وقتی با دانش‌آموزمان صحبت کردیم، گفت نمی‌تواند به مدرسه بیاید و کمک‌خرج پدرش نباشد. صحبت‌های ما سودی نبخشید و او گفت که ترک تحصیل کرده است و به هیچ روی به مدرسه بر نخواهد گشت.

چند روزی دمج بودم و از اینکه کاری از دستم ساخته نیست، اعصابم به هم ریخته بود تا اینکه، موضوع را با یکی از دبیران باسابقه‌ی مدرسه در میان گذاشتم و او راهی پیش‌پایم گذاشت که بسیار عالی و البته عملی بود.



این همکار با سابقه گفت: «سال‌ها پیش در دبیرستان نمونه دولتی رشد در یاخچی آباد تهران تدریس می‌کردم. این مدرسه به همت گروهی از فرهنگیان خوش‌نام منطقه و با هدف ایجاد برابری آموزشی برای بچه‌های جنوب‌شهر تأسیس شده بود. مدیر مدرسه، مهندس حیدر زندیه، معاون پرورشی منطقه بود که از سمت خود کنار کشیده و مدیر شده بود. او و دوستانش معتقد بودند که اگر به بچه‌های محروم جنوب‌شهر خدمات آموزشی مناسب و اصولی بدهیم، حتماً آن‌ها هم می‌توانند در عرصه‌های آموزشی بدرخشند و موفقیت کسب کنند. البته با تلاش او که از سال ۶۴ تا ۷۶ در سمت مدیریت همان مدرسه ماند، مدرسه رشد در المپیداهای داخلی و جهانی سرآمد شد و تقریباً همه دانش‌آموزان مدرسه - که عمدتاً از خانواده‌های جنوب‌شهری بودند - در رشته‌های عالی دانشگاهی پذیرفته و فارغ‌التحصیل شدند.»

این همکار افزود: «دقیقاً همین مشکل شما در آن مدرسه هم رخ داده بود. دانش‌آموزی داشتیم که با وجود اینکه هنوز در سال سوم دبیرستان درس می‌خواند، در المپید جهانی درس... (همکارم اسم درس را گفت، ولی چون ممکن است این یادداشت‌ها روزی به دست کسی برسد و با پیگیری، این دانش‌آموز سال‌های دور شناسایی شود، از ذکر آن خودداری کرده‌ام)، مدال گرفته بود. او چند روزی بود به مدرسه نمی‌آمد. یک روز عصر آقای زندیه به من گفت که می‌خواهیم برویم خانه فلانی و چون خانواده‌اش ترک‌اند، تو هم بیا. شاید از در زبان، همدلی ایجاد کنی و او را به مدرسه برگردانیم. پذیرفتم؛ چون، هم او قبلاً دانش‌آموز خودم بود و هم دوست داشتم او را به مدرسه برگردانیم.»

عصر بعد از تعطیلی مدرسه، به منزل آن دانش‌آموز رفتیم. منزلی بسیار محقر و کوچک پر از نشانه‌های عشایر آذربایجان. از قرار، پدر دانش‌آموز دست‌فروش بود و روی چرخ دستی میوه می‌فروخت؛ همان چرخ‌دستی‌ای که به تیر چراغ‌برق روبه‌روی خانه‌شان زنجیر شده بود. او پس از توضیحات فراوان ما و گفت‌وگو با پدر و مادرش، گفت که نمی‌تواند بیشتر از این شرمندۀ پدرش باشد و می‌خواهد کارگری کند و کمک خرجش باشد.

دو سه روزی مدیر مدرسه ما هم مثل شما دمو بود ولی سرانجام، چاره کار را یافت. او از طریق چند خیر و نیز کمک‌هایی که فرهنگیان مدرسه کردند، رقمی در حد چند میلیون تومان آن وقت‌ها دست و پا کرد و صندوقی در مدرسه به وجود آورد که به مرور «صندوق پس‌انداز منفی» نام گرفت. مدرسه به بچه‌ها اعلام کرد: «هر کس در هزینه‌های تحصیل و زندگی خود مشکلی دارد، ما در حد توان صندوق به او قرض می‌دهیم. نگران بازگشت بدهی‌هایتان هم نباشید. هر وقت از مدرسه و سپس دانشگاه فارغ‌التحصیل شدید، می‌توانید قرضی را که از مدرسه گرفته‌اید، برگردانید؛ ما نه در حد سود وام‌های رایج در نظام بانکی، بلکه به میزانی کمتر از شما سود می‌گیریم.»

آن دانش‌آموز به مدرسه برگشت. او که اکنون کارشناس ارشد

یک رشته معتبر و صاحب شغلی پردرآمد و دارای وجهه است، از جمله کسانی بود که مدرسه به او دفترچه‌ای داده بود و هر وقت پول لازم داشت، بدون اینکه احساس کند در حال صدقه گرفتن است، به مسئول مربوطه مراجعه می‌کرد و طلب قرض می‌کرد؛ مثل اینکه حق خودش را می‌خواهد.

به مرور، بعضی از بچه‌ها که دیپلم گرفتند، تدریس برخی دروس پایه‌های پایین‌تر را عهده‌دار شدند و شروع به تسویه بدهی‌هایشان کردند و البته اتفاق خوب، سال‌ها بعد و موقعی رخ داد که بچه‌ها، به درجات کارشناسی، کارشناسی‌ارشد و دکتری رسیدند و صاحب مشاغل معتبر و درآمدزا شدند و بعضاً به یک‌باره و حتی با رقمی بیشتر، بدهی‌هایشان را صفر کردند و آن طور که اطلاع دارم، اکنون بعد از قریب سی سال، هنوز هم این نظام قرض‌الحسنه جالب، با بودجه‌ای افزون‌تر و قدرتی جالب توجه‌تر پابرجاست...»

از شنیدن توضیحاتی که همکار با سابقه مدرسه داده بود، سر از پا نمی‌شناختم. راحتی کار ما این بود که برخلاف آن مدرسه، تعداد دانش‌آموزان ما که وضع مالی خوبی نداشتند، زیاد نبود و صندوق ما حتی با سرمایه‌ای اندک می‌توانست شروع به کار کند. نظام قرض دادن به دانش‌آموزانی را که مشکل مالی داشتند بدون آنکه در سطح مدرسه اعلام عمومی کنیم، راه‌اندازی کردیم. برای تأمین سرمایه صندوق، چند نفری از افراد نیکوکار، از جمله همین بازاری نیک‌سیرتی که امروز مجدداً به دیدارش رفتم و البته دست خالی هم برگشتم، بی‌ارام کردند. هیئت‌امنائی هم برای صندوق تشکیل دادیم و اداره آن را به آن‌ها سپردیم و چون اصلاً به حساب و کتاب‌های قانونی مدرسه هم ارتباطی پیدا نمی‌کرد، خودم و همکاران مدرسه را از دخالت در امور مالی صندوق دور نگه داشتیم. وظیفه ما شناسایی دانش‌آموزان مشکل‌دار، گفت‌وگو و توجیه آبرومندانۀ آن‌ها و در نهایت، معرفی‌شان به هیئت امنای صندوق است. دانش‌آموزی هم که باعث راه‌اندازی صندوق در مدرسه ما شد، به مدرسه بازگشت و الان مثل سابق، یکی از بهترین دانش‌آموزانمان است. البته ما مثل دبیرستان رشد، هنوز سی سال تجربه پیدا نکرده‌ایم ولی خدا را شکر که می‌توانیم از تجربه‌های مدیران پیش‌کسوت خود استفاده کنیم.

امشب که با خود فکر می‌کردم، می‌گفتم چرا ما که این همه تجربه خوب در مدارسمان داریم، دائم از ژاپن و فنلاند و فلان جا و بهمان جا صحبت می‌کنیم. کاش روزی این یادداشت‌های من منتشر شود و تجربه‌های آموزش کارانی مثل «زندیه» که از او یاد کردم، به دست بقیه برسد.

چهارشنبه، هشتم فروردین ماه: برنامه‌نویسی هفتگی توسط معاون مدرسه



نوشتن برنامه هفتگی مدرسه، یکی از کارهای دشواری است که معمولاً از یک ماه مانده به مهرماه و شاید هم اندکی جلوتر، شروع می‌شود و تقریباً تا پایان هفته اول مهر به طول می‌کشد. تدوین برنامه هفتگی در دوره ابتدایی، که

هما بهره‌رها معاون آموزشی مدارس منطقه ۱۲ تهران

نکات طلایی مدیریت

مدیریت موفق است که مسائل را با دو رنگ سیاه یا سفید قضاوت نکند. رنگ خاکستری رنگ اعتدال و مناسب مدیریت برای تصمیم‌گیری‌های منطقی و عادلانه است.

مدیریت موفق است که در زندگی خصوصی کارمندانش تجسس نکند و آنچه را در محیط از آنان می‌بیند، ملاک عمل قرار دهد و در برخورد با همکاران رعایت انصاف را داشته باشد.

مدیریت محبوب است که نقاط مثبت کارمندان خود را پررنگ ببیند و آن را در جمع مطرح کند. در مقابل، نقاط منفی آنان را با احتیاط و وسواس و دقت کامل ببیند و در صورت لزوم با پی بردن به قطعیت وجود نقطه ضعف، تنها با خود فرد صحبت کند.

مدیریت موفق است که فعالیت‌های حرفه‌ای همکاران را مورد تقدیر و تشویق قرار دهد تا در آن‌ها برای صعود انگیزه ایجاد کند.

مدیریت موفق است که قضاوت‌هایش براساس مطالعه‌ای واقع‌بینانه باشد نه احساس و جوسازی در محیط.

مدیریت موفق است که ابراز وجود را بر پایه نفی دیگران بنا نگذارد و برای بالا بردن خود، دیگران را پایین نکشد.

مدیریت موفق است که با تفویض اختیار و ایجاد بستری توأم با امنیت فکری در محیط کار، موجب آرامش و بروز خلاقیت‌ها و فزونی تخصص‌ها شود.

مدیریت موفق است که در صورت لزوم، مهارت و جسارت «نه» گفتن را داشته باشد.

تک‌معلمی و همراه با معلمان مشترک مانند ورزش، هنر، قرآن، پرورشی و ... است، نوعی ظرافت دارد و در دوره‌های متوسطه اول و دوم که چندمعلمی و همراه با محدودیت‌های فراوان مانند روز حضور، تخصص و ساعات متفاوت کار دبیران، تعداد کلاس‌ها، فضاهای خالی در دسترس، تقارن کلاس‌های آزمایشگاهی، کارگاهی، اتاق‌های رایانه، سالن‌ها و مکان‌های ورزشی و ... است، ظرافت‌های بیشتری می‌طلبد. حتی چند سال پیش، برنامه‌ای را دیدم که دانشجویان کارشناسی‌ارشد مهندسی صنایع و کامپیوتر یکی از دانشگاه‌های معتبر تهران، با استفاده از رایانه طراحی کرده بودند و به شکل جالبی غیرطبیعی از آب درآمد بود! برای مثال، در حالی که برای یک روز یک کلاس، ورزش، دینی و هنر گذاشته بود، برای روز دیگر همین کلاس، فیزیک، شیمی و ریاضیات پیش‌بینی کرده بود و حتی برای معلمی که ۲ روز در هفته در یک مدرسه تدریس می‌کرد و قرار بود یک درس ۴ ساعته را در ۳ کلاس تدریس کند، تنها توانسته بود دو زنگ یک کلاس را در دو روز قرار دهد و دو زنگ دو کلاس دیگر را به صورت پلکانی، ۴ ساعته و پشت سر هم در یک روز قرار داده بود. به هر حال، این همه توضیح دادم تا بگویم که ما خیلی مهمیم. تدوین برنامه را من خودم انجام می‌دهم و سال‌ها تجربه، کمکم می‌کند در عرض یکی دو روز برنامه هفتگی مدرسه را بنویسم. ولی امسال تصمیم دیگری گرفته‌ام. چندی پیش یکی از مجلات آموزشی، سوژه اصلی خود را اختصاص داده بود به جانشین‌پروری در سازمان‌های آموزشی با تأکید بر مدرسه. وقتی گفت‌وگوها و مقالات این مجله را خواندم، با خود فکر کردم که برای مثال، تا کی قرار است من برنامه هفتگی بنویسم و اصلاً این آقای صبوری، تا کی باید صبر کند تا روزی نوبت برنامه نوشتن او شود. بنابراین، امروز صبح به تلفن همراهش زنگ زدم و گفتم: «صبوری جان، نوشتن برنامه هفتگی سال بعد بر عهده شماست.» اول کمی جا خورد، ولی بعداً که فهمید شش ماهی وقت دارد و من هم پشت سرش هستم، نفس راحتی کشید و قول گرفت که کمکش کنم تا برنامه مدرسه، مثل هر سال که من مسئول نوشتن آن هستم، بی‌عیب و نقص و مورد رضایت همکاران باشد. شاید برایتان جالب باشد که بگویم به اعتقاد من یکی از زمینه‌های رعایت روابط انسانی و رضایت دلی و کاری همکاران از مدرسه، توجه کردن به خواسته‌های آنان در تدوین برنامه هفتگی است. برای مثال، ممکن است روز خاصی از هفته به واسطه اشتغال همسرشان نتوانند به مدرسه بیایند یا درخواست کنند ۲۴ ساعت تدریس هفتگی‌شان، به جای اینکه در ۴ روز بسته شود، در ۵ روز توزیع شود و برای زنگ‌های آخر کلاسی نداشته باشند و الی آخر.

درست است که سال‌هاست با معاون آموزشی عزیزم کار می‌کنم و احتمالاً باید خیلی از چیزها را به طور عملی از من یاد گرفته باشد، ولی از امروز شنبه هشتم فروردین ماه، جانشین‌پروری صبوری را وارد مراحل جدیدتری کرده‌ام.

ادامه این یادداشت‌ها را در شماره ۱۱۴ بخوانید.



رازهای موفقیت یک‌راننده

نجاتعلی بهرامی
راننده‌ای که سال‌ها مدیران را
جابه‌جایی کرد

انلدار محمدزاده صدیق

به نظر تان چرا رشد مدیریت مدرسه در اولین گفت‌وگو با افرادی به غیر از شاغلان امور آموزشی، به سراغ شما آمده است؟

شاید منضبط بودنم، رازداری‌ام و شاید هم خوش‌رویی‌ام، همواره در حین آمد و شد، با مدیران کل یا معاونان وزیر در خودرو مباحث مختلفی مطرح می‌شد اما من همواره به امین بودن و رازدار بودن توجه می‌کردم.

من در زمان خدمت سربازی در نیروی هوایی، راننده فرمانده پادگان قلعه‌مرغی بودم، اهمیت رازداری، امین بودن و ایجاد اعتماد را از وی و در همان جوانی آموختم و اینکه در مسائلی که مربوط به کار من نیست، دخالت نکنم و شنیده‌هایم را در جای دیگری نقل نکنم. وقتی به استخدام آموزش و پرورش در آمدم، پیش یکی از مدیران کل آن سال‌های سازمان پژوهش رفتم. او به من گفت که اگر می‌خواهی در اداره استخدام شوی و بمانی، باید در کارهایی که به تو مربوط نیست، دخالت نکنی. شاید مسائل مختلفی در خودرو پیش من مطرح می‌شد، اما بر این باور بودم که مطمئناً ایشان مرا امین دانسته‌اند که این مسائل را نزد من مطرح می‌کنند و به همین دلیل، من نیز باید اعتماد ایشان را حفظ کنم و به آن احترام بگذارم. کار من جابه‌جایی افراد از محل کار به محل مأموریت‌هایشان بود. اینکه چه تصمیمی برای انجام کار دارند و چگونه آن را انجام خواهند داد، به من مربوط نمی‌شد. سعی می‌کردم که فقط کار خودم را درست انجام دهم، همین!

اشاره

نجاتعلی بهرامی هم‌اکنون ۶۳ سال دارد. او در سال ۱۳۵۳ به استخدام آموزش و پرورش درآمد و در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی مشغول به خدمت شد. رازداری، صداقت و درستی در کار، نظم و انضباط و امانت‌داری وی سبب شد که همواره به‌عنوان راننده در اختیار مدیران کل و معاونان وزیر باشد و کارشناسان سازمان نیز برای اعزام به مأموریت توسط او، در صف انتظار بمانند. او که قریب ۱۰ سال پیش بازنشسته شده است، هنوز هم برای دیدار با دوستان و همکاران خود به واحدهای گوناگون سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و نیز وزارت آموزش و پرورش سر می‌زند. بهرامی معتقد است که اگر موفقیتی داشته، ناشی از منضبط بودن وی در کار بوده است.

با بهرامی تا کاشان!

یک بار قرار بود از سوی مجله رشد مدیریت مدرسه، من، دکتر تورانی و دکتر رؤوف برای گفت‌وگو با مدیران مدارس به کاشان برویم. چون جلسه ساعت ۸ صبح برگزار می‌شد، باید زودتر راه می‌افتادیم. آقای بهرامی با ما قرار گذاشته بود که به ترتیب دکتر تورانی، من و دکتر رؤوف را از مقابل منزلمان سوار خودرو کند. از طرفی، چون ساعت حرکت ۴ و قبل از اذان صبح بود، طبیعی بود که نماز نخوانده از خانه خارج شویم.

ساعت ۴ و نیم صبح به اتوبان قم رسیدیم. من یک سالی بود که به مجلات رشد آمده بودم و تجربه سفر با بهرامی را نداشتم. ۱۲۵ کیلومتر اتوبان را در سکوت مطلق و بدون اینکه حرفی بزنم،

بی‌عیب و نقص رانندگی کرد. از عوارضی قم گذشتیم و وارد اتوبان قم - کاشان شدیم. ما سه نفر گرم صحبت درباره مجله تازه راه‌اندازی شده رشد مدیریت مدرسه بودیم و هوا داشت روشن می‌شد. بهرامی سرعت اتومبیل را کم کرد و گفت: «ماراننده‌ها تازمون چیزی نپرسند، قاعدتا نباید حرفی بزنیم. ولی به گمانم تا نیم ساعت دیگه آفتاب درمیآید. من می‌خوام نماز بخونم. اگه اجازه می‌دید، همین چند متر جلوتر مسجد تمیز و باصفایی هست که می‌شه اونجا نماز خوندا!»

ما سه تا زدیم زیر خنده. ایستاد. نماز خواندیم و حرکت کردیم. به این ترتیب، لم بهرامی دستمان آمد: «تا به حرفش نیاوری، حرف نمی‌زند و این کار را بی‌ادبی و به دور از وظایف خود می‌داند!»

در طی راه به شوخی گفتیم: «ما که می‌خواهیم صبحونه بخوریم؛ اگه شما هم صبحونه می‌خوری، لطفاً یه جای خوب نگه دار!» و بهرامی گفت تا کاشان صبر کنید تا شما را به یک جای تمیز ببرم. دکتر رؤوف، که چند سالی پس از بازنشستگی از سازمان پژوهش، در پژوهشگاه کار کرده و دوباره به سازمان و مجلات رشد برگشته بود، وسط‌های راه بهرامی را شناخت و از خاطرات خوش دهه ۵۰ و حضورش در سازمان گفت و بهرامی در پاسخ گفت: «همان اول صبح شما را شناختم، ولی باز به دور از ادب بود که من آشنایی بدم...»

سال‌هاست با بهرامی دوست صمیمی هستیم. مهر سال ۹۰ وقتی فهمید عازم سفر حج هستیم، با اصرار به منزل ما آمد و چمدان‌هایمان را به کاروان تحویل داد و البته او از جمله کسانی بود که در طواف به یادش بودم. آموزش و پرورش به همه سرمایه‌های انسانی خود می‌بالد؛ چه مدیر باشند، چه معلم و چه راننده!

م. مجدفر

عضو شورای تحریریه رشد مدیریت مدرسه

شما منضبط بودن در کار را رمز موفقیت شغلی خود می‌دانید. لطفاً در این باره بیشتر توضیح دهید.

به خاطر دارم که وقتی به واحد نقلیه سازمان منتقل شدم، خودرو پاترول جدید و کار نکرده‌ای را به من تحویل دادند. خدا را گواه می‌گیرم که هرگز برای کار شخصی و خانوادگی از خودرو سازمانی در اختیارم استفاده نکردم! از طرفی هر روز به این خودرو رسیدگی می‌کردم تا آن را تمیز و سالم نگه دارم؛ تا جایی که روزی همسرم گفت: «ای کاش کمی از وقتی را که برای خودرو اداره می‌گذاری، به خانواده‌ات اختصاص می‌دادی!» البته من سعی می‌کردم که همواره به قدری که در توانم هست، به مسائل خانواده نیز رسیدگی کنم، اما خودرو در اختیارم وسیله کارم و از طرف دیگر، امانتی در دست من بود و به همین دلیل، همیشه ساعتی را برای رسیدگی به وضعیت آن اختصاص می‌دادم. مأموریت‌های مختلفی را به استان‌های مختلف با خودرو پاترول در اختیارم رفتم و به دلیل اینکه همیشه به آن رسیدگی می‌کردم، هرگز به مشکلی بر نمی‌خوردم. در قرارهایی که برای اعزام به مأموریت داشتیم، همیشه یک ربع زودتر در مقابل اداره حاضر می‌شدم و این باعث شده بود که اکثر مدیران دفتر تألیف علاقه‌مند باشند که با من مأموریت بروند و اگر من در مأموریت بودم، کار خود را عقب می‌انداختند و منتظر می‌شدند که برگردم. راز علاقه‌مندی افراد را به اینکه با من به مأموریت اعزام شوند در منضبط بودن، با اخلاق بودن، رازدار و امین بودن و درست‌کار بودن خودم می‌دانم. هرگز در مأموریت‌ها چشم‌داشتی به غیر از آنچه حق و حقوق قانونی‌ام بود، نداشتم و کاری را که به من سپرده بودند، با جان و دل انجام می‌دادم.

آیا مواردی پیش آمده بود که برخلاف پیش‌بینی و میل شما مأموریت ساعت‌ها طول بکشد و دیرتر به خانه برسید؟

موارد بسیاری پیش آمد که من تا دیروقت در مأموریت بودم و مثلاً قرار بود مأموریت ساعت ۲ بعدازظهر به اتمام برسد، اما در مواردی تا ساعت ۱۱ شب طول می‌کشید. خانواده‌ام و خودم شغلم را پذیرفته بودیم و به همین دلیل، هرگز به این موضوع اعتراض نداشتم. من معتقدم یا نباید کاری را قبول کرد یا اگر آن کار را پذیرفتیم، باید به نحو احسن و به صورت کامل انجامش دهیم. من این کار را قبول کرده بودم و به همین دلیل، سختی‌هایش را نیز باید قبول می‌کردم، بنابراین هرگز به طولانی شدن ساعت پیش‌بینی نشده مأموریت معترض نشده‌ام.

به‌عنوان شخصی صاحب تجربه که سالیان سال در این

حرفه فعالیت کرده‌اید، چه توصیه‌ای به جوان‌ترها دارید؟ گاهی شاهد هستیم که همکاران گله می‌کنند و به شرایط کاری خود معترض‌اند. من همواره همکارانم را نصیحت می‌کنم که این شغل را خودمان انتخاب کرده‌ایم و بنابراین باید آن را به نحو درست انجام دهیم. وقتی وارد کاری شدیم، باید خواسته کارفرما را به‌طور کامل تأمین کنیم و این شعار همیشگی من بوده است.





اشاره

مدیران مدارس همواره یار و یاورانی دارند که شاید کمتر به آن‌ها پرداخته شده باشد. اینان همان معاونان آموزشی، پرورشی و اجرایی هستند که گروهی از مخاطبان این نشریه را تشکیل می‌دهند؛ گروهی که هم به‌عنوان یاری‌دهندهٔ معلمان در زمینه‌های گوناگون و هم به‌عنوان دستیاران مدیران هستند. دستیارانی که گاه بیش از مدیران بار امور اجرایی و آموزشی را به دوش دارند. بر این اساس، فصلنامهٔ رشد مدیریت مدرسه در دورهٔ جدید انتشار خود قصد دارد به معاونان مدارس فارغ از اسامی گوناگونی که در مدارس به آن‌ها اطلاق می‌شود، بیش از پیش بپردازد. به همین منظور، جلسه‌ای با حضور چند تن از معاونان آموزشی برگزار شد. در این نشست، نقش معاونان آموزشی مدارس در سه حیطهٔ ایجاد جهش علمی در مدارس، پایش و پیش‌تیبانی علمی از مدیر و کارکنان آموزشی مدرسه در اجرای برنامه‌های درسی، و نوآوری و خلاقیت در برنامه‌های آموزشی مدارس بررسی شد. دکتر فرحناز حدادی، دکتر مرتضی مجدفر و دکتر علی خلخالی از اعضای شورای برنامه‌ریزی فصل‌نامه، ابوالفضل رحیمی معاون آموزشی مدرسه آزادگان، زهرا امری و فاطمه بیات معاونان آموزشی دبستان شهدای رسانه، محمد نیرو معاون آموزشی و دبیر ریاضی مدرسه صلحا، سعید نصیری و رمضان اسماعیل‌زاده معاونان آموزشی دبستان شهید بهشتی، آزاده رضاخانی از مدرسهٔ شهیدان سخنور در این نشست حضور داشتند.

در نشست «نقش معاونان آموزشی» تشریح شد مشروعیت علمی و حرفه‌ای معاونان آموزشی

گزارش: سمانه آزاد



مقام معظم رهبری است. ایشان این موضوع را وظیفه مجموعه مدیریت مدارس می‌دانند. واقعیت این است که هر قدر مدرسه نیروهای قوی، امکانات و معلمان خوب و اولیایی همراه داشته باشد اما فکر خوب به مدرسه تزریق نشود، اتفاقی نمی‌افتد. اگر مدرسه‌ای موفق و دارای فکر کیفیت‌گراست، معاونانش فعالیت مفیدی دارند. این نکته، تأثیر خود را در نقش دوم معاونان، که پایش و پشتیبانی علمی از مدیر و کارکنان آموزشی مدرسه در اجرای برنامه‌های درسی است، نشان می‌دهد. سال قبل، دو پایه و امسال یک پایه جدیدالتأسیس داشتیم و معلمانی که در کوران این تغییرات قرار دارند، انتظار کمک دارند. معلم در زمینه‌های گوناگون به پشتیبانی نیاز دارد که به‌نظر می‌رسد بهترین فرد در این زمینه معاون آموزشی است. پایش‌کننده اجرای برنامه‌های درسی هم معاون آموزشی است. وظیفه سوم که انتظار داریم سخنان شما را در این حیطة بیشتر بشنویم، نوآوری و خلاقیت در برنامه‌های آموزشی مدارس است. تجربه‌های بکر و موفق را که داشته‌اید برای ما بازگو کنید. از خلاقیت‌ها و کارهای تازه‌ای که فکر می‌کنید می‌تواند برای دیگران مفید باشد، برایمان بگویید و همراه با معاونانی که خواننده گفت‌وگوهای این میزگرد هستند. این تجربه‌ها را به‌صورت مکتوب نیز برای درج در مجله برایمان ارسال کنید.

در ابتدای نشست، دکتر مجدفر، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله با بیان اینکه تصمیم گرفته‌ایم در دوره جدید مجله رشد مدیریت مدرسه مطالب بیشتری برای معاونان منتشر کنیم، گفت: «ما امروز ابعادی از وظایف معاونان آموزشی را بررسی می‌کنیم که شامل این محوره‌است: ایجاد جهش علمی در مدارس، پایش و پشتیبانی علمی از مدیر و کارکنان آموزشی مدرسه در اجرای برنامه‌های درسی و نوآوری و خلاقیت در برنامه‌های آموزشی.»

وی درباره تفاوت وظایف معاون آموزشی و اجرایی گفت: «در چند سال اخیر در برخی مدارس غیردولتی تقسیم‌بندی‌های درستی وجود دارد؛ به این ترتیب که معاون آموزشی به‌طور مشخص به امور آموزشی و معاون اجرایی یا اداری به امور انضباطی مدرسه می‌پردازد. یعنی به نوعی تفکیک وظایف معاون آموزشی با ناظم به شکل سنتی آن اما امروز ما فقط به وظایف آموزشی معاونان مدرسه می‌پردازیم و سه نقش معاونان آموزشی را بررسی می‌کنیم. ایجاد جهش علمی به این معنا که هر طرح کیفی مثل توسعه روش‌های نوین تدریس، درس پژوهی، طرح جامع، طراحی آموزشی منسجم و نیز شورای معلمان پربار نتیجه فعالیت‌های معاون آموزشی مدرسه است. می‌دانید که «ایجاد جهش علمی در مدارس» از خواسته‌های

ایجاد انگیزه، پیش‌زمینه جهش علمی

در ادامه این نشست، معاونان آموزشی به بیان نظرات و تجارب خود پرداختند. ابوالفضل رحیمی، معاون آموزشی مدرسه نمونه دولتی آزادگان، ایجاد انگیزه را پیش‌زمینه جهش علمی دانست و گفت: «زمینه جهش علمی ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان است؛ یعنی تا وقتی انگیزه وجود نداشته باشد، جهش علمی اتفاق نخواهد افتاد. برای مثال، ما عدم انگیزه دانش‌آموزان را در مقاطع بالاتر به شکل افت تحصیلی می‌بینیم. در واقع، دانش‌آموز نوعی شکست برای خود می‌بیند و آینده‌ای برای خود متصور نیست. ما می‌کشیم به هر شکلی آن‌ها را قانع کنیم که اگر در جامعه از لحاظ علمی در درس خواندن جایگاهی داشته باشید، وجهه علمی بالاتری خواهید داشت. ما وظیفه داریم در دانش‌آموزان انگیزه ایجاد کنیم و فقط در آن صورت است که خود دانش‌آموز

بیات: کار آموزشی نیازمند وقت بیشتری است تا کنترل بیشتری بر برنامه‌ها و فعالیت‌های معلمان داشته باشیم. در واقع، به خاطر کمبود وقت بیشتر ناظم هستیم تا معاون آموزشی



حاضران این نشست بود که به بیان تجارب خود پرداخت: «ما از فرصت خرداد ماه و تابستان برای برنامه‌ریزی استفاده و وظایف و بودجه‌بندی‌های گوناگون مدرسه در طول سال تحصیلی را مشخص می‌کنیم. این برنامه‌ریزی با نظر معلمان و همکاری آن‌ها انجام می‌شود. در واقع، در تابستان برنامه سال تحصیلی بعدی ما کاملاً مشخص است. همچنین، دانش‌آموزان را از نظر درسی بررسی می‌کنیم و بدون آن که اعلام عمومی شود، معلمان، آن‌ها را به سه گروه ضعیف، متوسط و قوی تقسیم‌بندی می‌کنند. در طول سال تحصیلی، کنترل این گروه‌ها با نظارت معلم به عهده گروه قوی است. معلمان به‌طور مرتب گزارش‌هایی درباره عملکرد دانش‌آموزان به ما می‌دهند و ما متوجه تغییر محسوس وضعیت درسی آن‌ها می‌شویم. توجه و احترام به دانش‌آموزان هم مهم و مفید است. همین‌که به حرف‌هایش گوش دهیم و باورشان داشته باشیم، آن‌ها به ابراز وجود می‌رسند. در این شرایط است که پذیرفتن قوانین مدرسه هم برایشان راحت می‌شود.»

صرف وقت زیاد برای امور انضباطی و اجرایی نکته‌ای بود که بیات به آن اشاره کرد و گفت: «یکی از مشکلاتی که در مدارس بزرگ وجود دارد این است که از نظر وقت و زمان در مضیقه هستیم. کار آموزشی نیازمند وقت بیشتری است تا کنترل بیشتری بر برنامه‌ها و فعالیت‌های معلمان داشته باشیم. در واقع، به خاطر کمبود وقت بیشتر ناظم هستیم تا معاون آموزشی.»

مجدفر در تأیید سخنان این معاون آموزشی، درباره مشکلات مدارس بزرگ و استفاده از ماه‌های پایانی سال تحصیلی برای برنامه‌ریزی گفت: «ما اصطلاحی به نام «مهر تا مهر» را درباره برنامه سالانه مدرسه به کار می‌بریم که اکنون در مدارس موفق این شعار را به «تیر تا تیر» تبدیل کرده‌اند. در واقع، شروع سال تحصیلی جدید برای آن‌ها از تیر ماه است. از سوی دیگر، یکی از آسیب‌های آموزش و پرورش در حوزه شناخت فراگیرندگان و ارتباط با آنان، مدارس بزرگ است. در مدارس بزرگ نه معلمان دانش‌آموزان را می‌شناسند، نه معاونان.»

برنامه درسی روی دیوار

دکتر خلخالی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، نیز در تأیید اقدام این معاون آموزشی گفت: «کار مدرسه شهدای رسانه فوق‌العاده است. یکی از تعاریف مدرسه عبارت

رحیمی: معلم علاوه بر علم و رشته تخصصی خود، باید روان‌شناس خوبی هم باشد تا بتواند با شناخت دانش‌آموزان، انگیزه قدم گذاشتن در مسیر پیشرفت علمی را به آن‌ها بدهد



سعی می‌کند در این راه قدم بردارد. استفاده اساسی از معلمان خوب و با انگیزه هم تأثیرگذار است. معلمی که در این زمینه مهارت کافی داشته باشد بسیار مؤثر است. در واقع، معلم علاوه بر علم و رشته تخصصی خود، باید روان‌شناس خوبی هم باشد تا بتواند با شناخت دانش‌آموزان، انگیزه قدم گذاشتن در مسیر پیشرفت علمی را به آن‌ها بدهد.»

وی درباره تجربه مدرسه خود نیز گفت: «ما سعی کردیم فاصله‌ها را میان معاونان پرورشی، اجرایی و آموزشی کم کنیم. هر هفته شورای معاونان را برگزار و اوضاع مدرسه را تجزیه و تحلیل می‌کنیم. در این شوراها تصمیماتی که برای جهش علمی دانش‌آموزان لازم است، گرفته می‌شود؛ مثلاً یکی از اقدامات ما این بود که بچه‌ها را به دانشگاه‌های امیرکبیر و علم و صنعت بردیم تا از نزدیک با دانشجویان موفق دیدار کنند. این کار در انتخاب رشته به آن‌ها بسیار کمک کرد.»

باید به اندازه معلم به دانش‌آموزان بها دهیم و ما در قالب شورای دانش‌آموزی به این امر مهم می‌پردازیم؛ به طوری که بسیاری از برنامه‌ریزی‌ها را توسط دانش‌آموزان انجام می‌دهیم. به همین ترتیب، بچه‌ها هم واقعاً حرف‌های ما را گوش می‌دهند.»

استفاده از خرداد طلایی

فاطمه بیات، معاون آموزشی دبستان شهدای رسانه، از دیگر

است از اینکه مدرسه یک مکان رسمی برای اجرای برنامه درسی رسمی است. بنابراین روح مدرسه، برنامه درسی و اجرای آن است. بر این اساس، تمرکز شما بر برنامه درسی علمی و منطقی است. در واقع، شما با جلساتی که با معلمان برگزار می‌کنید، نقشه راه اجرای برنامه درسی را برای یک سال تدوین می‌کنید. این کار مهم و وظیفه معاون آموزشی است.»

وی ادامه داد: «در طراحی مدرسه دیواری به نام دیوار نقشه برنامه درسی وجود دارد که می‌تواند در دفتر مدیر مدرسه یا جای دیگری باشد. این دیوار، طویل است و باید در معماری مدرسه پیش‌بینی شود؛ چون به‌طور مرتب باید به آن مراجعه کرد. در این نقشه، همه محتوا و حتی مفاهیمی که قرار است در یک دوره آموزش داده شود، مانند تار و پودهای قالی، مشخص‌اند. در واقع، هم هماهنگی افقی و هم هماهنگی عمودی بین مفاهیم را در این نقشه پیش‌بینی می‌کنیم، مثلاً قرار است مفهومی در ریاضی آموزش داده شود که آموزش آن نیازمند یادگیری مفاهیم دیگری در فارسی یا علوم است.»

البته این پیش‌بینی‌ها در کتاب‌های درسی وجود ندارند. کاری که شما در مدرسه انجام می‌دهید، نمونه خوبی از این کار است که با هم همه برنامه‌درسی را هماهنگ می‌کنید. برنامه درسی چند لایه دارد که همه آن به شما ابلاغ نمی‌شود. آنچه ابلاغ می‌شود، کتاب درسی است؛ در حالی که سند بزرگ‌تری پشت آن است. شما به‌عنوان معاون آموزشی باید از آن سند مطلع باشید و آن را برای معلمان معنی‌دار کنید. از سوی دیگر، باید برنامه درسی اجرا شده توسط معلمان را پایش کنید، و همه این‌ها بدون نقشه بزرگ سخت است.»

توجه به واقعیات مدارس و جامعه آموزشی

رمضان اسماعیل‌زاده، معاون آموزشی دبستان شهید بهشتی، با بیان اینکه در پیاده‌سازی وظایف معاونان آموزشی باید واقعیات مدارس و جامعه آموزشی را در نظر گرفت، گفت: «همه مسائلی که مطرح می‌شود خوب است اما شرایطی در مدارس حاکم است که پیاده‌سازی آن‌ها را سخت می‌کند. رسیدگی به مشکلات اخلاقی و انضباطی دانش‌آموزان ما را از امور آموزشی دور کرده است. در مدارس بزرگ اصلاً فرصت پرداختن به امور آموزشی نیست؛ یعنی همین که معاونان مراقب باشند اتفاقی برای دانش‌آموزان نیفتد، خود کار بزرگی است. از سوی دیگر، برخی معاونان دید و نگاه آموزشی ندارند و باید بنیة علمی و آموزشی آن‌ها را هم تقویت کنیم.»

حضور مدیران علاقه‌مند موضوع دیگری بود که این معاون آموزشی به آن اشاره کرد: «وجود مدیران علاقه‌مند هم موضوع مهمی است. برخی مدیران از نظر انگیزه و رتبه علمی از معاونان پایین‌ترند. از سوی دیگر انتصاب مدیران، ضابطه‌مند نیست و در این مورد، رابطه حاکم است. مدیران باید علاقه‌مند و هم‌سطح معاونان باشند تا بتوانند یکدیگر را حمایت کنند. همچنین، به طرح‌های ارائه شده از سوی معاونان اهمیت بدهند و آن‌ها را هدایت کنند. این‌ها واقعیات موجود در مدارس هستند و باید به آن‌ها توجه داشت. اما شاید در قدم اول، برای جهش علمی

باید تشویق معلمانی را که انگیزه زیادی ندارند و آشنایی آن‌ها با روش‌های نوین و فعال تدریس را مدنظر قرار داد.»

معلمان، انگیزه‌دهندگان اصلی

سعید نصیری، دیگر معاون آموزشی دبستان شهید بهشتی، نیز معلمان را منبع انگیزه برای دانش‌آموزان دانست. وی گفت: «ابتدا باید ببینیم چه عواملی مانع تحقق جهش علمی در مدارس می‌شود. شاید یکی از دلایل انگیزه نداشتن معلمان و دانش‌آموزان، نظام آموزشی قدیمی و - شاید - غلط باشد و اینکه مدارس جذابیت ظاهری برای بچه‌ها ندارند. در جایی که سرمایه‌گذاری صورت نگیرد، نمی‌توانیم انتظار پیشرفت داشته باشیم. یکی از مهم‌ترین افرادی که می‌تواند به دانش‌آموزان انگیزه بدهد، معلم است اما آموزش‌های معلمان هم به روز

اسماعیل زاده: برخی معاونان دید و نگاه آموزشی ندارند و باید بنیة علمی و آموزشی آن‌ها را هم تقویت کنیم



نیست و در نتیجه، آن‌ها نمی‌توانند به خوبی تدریس کنند. با این عوامل، نمی‌توانیم انتظار معجزه داشته باشیم. از سوی دیگر، برخی مدیران از عوامل خلاقیت‌کشی در مدارس هستند؛ مثلاً فقط نظر خود را قبول دارند و نظر معاون یا معلم را نشنیده رد می‌کنند. لذا فضا برای خلاقیت معلمان باز نیست.»

آزاده رضاخانی از مدرسه شهیدان سخنور، انگیزه معلمان در ایجاد جهش علمی را مهم ارزیابی کرد و گفت: «انگیزه معلم هم جنبه درونی دارد و هم بیرونی؛ یعنی علاوه بر انگیزه درونی باید از سوی جامعه انگیزه بیرونی هم وجود داشته باشد. در مدارس که مدیر خود را از دیگران جدا نمی‌داند، سرمایه اجتماعی بالاست، هر کس اجازه صحبت دارد، خلاقیت از بین نمی‌رود و جایگاه همه حفظ می‌شود، جهش علمی صورت می‌گیرد. در واقع، این به معنی حمایت همه جانبه از اعضای مدرسه است.»

توانمندسازی معلمان یعنی جهش علمی

محمد نیرو، معاون آموزشی دبیرستان صلحا و دبیر ریاضی، نیز رسیدن به تعریف مشترکی از معاونان آموزشی را در حیطه وظایف آن‌ها مهم ارزیابی کرد. او گفت: «به‌نظر می‌رسد ابتدا باید به فهم و تعریف مشترکی از معاون آموزشی برسیم، چون تعریف و خاستگاه معاون آموزشی در مدرسه دولتی و غیردولتی متفاوت است. در مدارس که معلمان راهنما محور هستند، معلم راهنما نقش مدیر پایه را به‌عهده دارد. در این مدارس، شرح وظایف معاون آموزشی متفاوت است با مدرسه‌ای که همه پایه‌ها در سیطره آموزشی معاون آموزشی است.»

این معاون آموزشی جهش علمی را با توانمندسازی معلمان مرتبط دانست و گفت: «جهش علمی رابطه علت و معلولی با

رضاخانی: در مدارس که مدیر خود را از دیگران جدا نمی‌داند، سرمایه اجتماعی بالاست، هر کس اجازه صحبت دارد، خلاقیت از بین نمی‌رود و جایگاه همه حفظ می‌شود و جهش علمی صورت می‌گیرد.



معلمان و هدایت آن‌هاست. نیرو در این باره توضیح داد: «ما خیلی وقت‌ها دانش‌آموزان را براساس نتایج آزمون‌ها قضاوت می‌کنیم. مسلماً اگر آزمون روایی نداشته باشد، مبنای قضاوت ما درست نخواهد بود. پس، شاید لازم باشد آزمون‌های همکارانمان را تحلیل کنیم. به‌نظر می‌رسد این کار باید از طریق یک مرجع، مانند معاون آموزشی، رصد شود و توصیه‌هایی صورت بگیرد. ما در این زمینه هم تجاربی داریم. معمولاً آزمون‌ها بعد از اعلام نتایج رها می‌شوند اما معاون آموزشی می‌تواند میانگین پاسخ‌گویی به تک‌تک سؤالات که هر کدام برخاسته از یک موضوع مشخص است، استخراج کند و سپس به معلم بازخورد بدهد.»

این معاون آموزشی، آموزش به معلمان به‌صورت مهارت‌افزایی را مناسب دانست و گفت: «در نظام مدرسه باید بخش مدونی پیش‌بینی شود که ما معاونان آموزشی وظایف خود را به شایستگی انجام دهیم. و زمینه ارتقای حرفه‌ای معلم را فراهم کنیم اما پس از این، سطح انتظاری را مجدداً بازتعریف کنیم؛ به‌طوری که آموزش‌ها به سمت مهارت‌افزایی و کارگاهی پیش برود. به این ترتیب، معلم احساس می‌کند که دستاوردی علمی داشته است. یکی از تجارب ما در این زمینه، برگزاری کارگاه استفاده از نرم‌افزار جئوجبرا بود. گواهی مهارتی و دانش‌افزایی معلمان مستلزم این بود که در این زمینه تولید محتوا داشته باشند. سپس فعالیت‌ها را رصد می‌کردیم و حتی اگر لازم بود در زمینه تولید محتوا حمایتشان می‌کردیم. برای تمدید قرارداد هم این انتظار را داشتیم که بخشی از کلاس درس با استفاده از این نرم‌افزار پیش برود. در واقع، نظام ارزشیابی معلم را با نظام حقوق و مزایا گره زدیم. من فکر می‌کنم هر هدف آموزشی که ناظر بر دانش‌آموزان و همکاران باشد، اگر در حیطه ارزشیابی ردیابی نداشته باشد هیچ تضمینی برای تحقق آن وجود نخواهد داشت.»

در پی جلب توجه

در ادامه نشست، دکتر فرحناز حدادی عضو شورای عالی آموزش و پرورش و عضو شورای برنامه‌ریزی نشریه رشد مدیریت مدرسه سؤالاتی مطرح کرد؛ از جمله «به‌عنوان یک معاون آموزشی، برای اینکه معلم نقش اساسی و راهبردی خود را ایفا کند چگونه عمل می‌کنید؟» و «ضمانت اجرایی ایده‌های مدیر و معاون آموزشی در مدرسه چه آیت‌هایی است که باید به آن‌ها

توانمندسازی معلمان دارد که لازمه آن وجود معاون آموزشی متعالی و در نهایت، یک مدیر فهیم و داناست. چنین مدیری وجود معاون آموزشی را می‌پذیرد و احساس خطر نمی‌کند و میدان و عرصه را در اختیار قرار می‌دهد. اگر معلمان را به لحاظ کیفی ارتقا دهیم، جریان یادگیری خود به خود ارتقا پیدا می‌کند. یکی از مشکلاتی که گریبان‌گیر دانش‌آموزان است، این است که هدف تدریس (یادگیری) حاصل نمی‌شود. در بسیاری از شرایط، از بین رفتن خلاقیت یا انگیزه‌سوزی در مدارس ریشه در این موضوع دارد که دانش‌آموزان احساس ناکامی می‌کنند؛ چون یادگیری به کمال رخ نمی‌دهد. به این ترتیب، خانواده‌ها هزینه‌های هنگفت ناتوانی معلم در یاددهی را متحمل می‌شوند. اگر یادگیری رخ دهد، دانش‌آموزان احساس کامیابی می‌کنند؛ در نتیجه، انگیزه‌ها احیا می‌شوند و این مانند یک چرخه خودفزاينده، خودباوری ایجاد می‌کند. نقش معاون آموزشی در وجه توانمندسازی و تعالی‌بخشی و مهارت‌افزایی در رابطه با معلم می‌تواند یکی از مهم‌ترین نقش‌های معاون آموزشی باشد.»

نیرو به تجربه خود در این زمینه اشاره کرد و افزود: «ما در مدرسه سعی کردیم فضای اعتمادسازی را ایجاد کنیم؛ به این معنی که پایش قرار است در پی حمایت از معلم باشد

نصیری: برخی مدیران از عوامل خلاقیت کشی در مدارس هستند؛ مثلاً فقط نظر خود را قبول دارند و نظر معاون یا معلم را نشنیده‌رد می‌کنند. لذا فضا برای خلاقیت معلمان باز نیست



نه عیب‌جویی از او و مچ‌گیری. باید برای ایجاد این فضا ساز و کارهایی اندیشیده شود. خیلی وقت‌ها اگر معلمان تدریس خود را مشاهده کنند، دیگر نیازی به هیچ راهنما و توصیه‌ای ندارند. این فرصت برای معلمان ما کمتر ایجاد شده است؛ یعنی کمتر خود را در جایگاه تدریس دیده‌اند. ما با اجازه و اطلاع معلم، دوربینی را در کلاس قرار دادیم تا از تدریس فیلم‌برداری شود. بعد این فیلم را تحلیل می‌کنیم. یا اینکه خود معلم این کار را انجام می‌دهد. وقتی این اتفاق برای من افتاد، متوجه تکیه کلام‌ها و رفتارهایی شدم که تا پیش از آن متوجه نبودم. برای بقیه معلمان هم چنین بود.»

استفاده از فضای مجازی دیگر تجربه‌ای بود که نیرو به آن اشاره کرد: «ما همچنین از فضای مجازی در یک جریان آهسته و مستمر استفاده می‌کنیم. در این فضا، برخی حیطه‌های آموزشی و تجارب را منتقل می‌کنیم که معمولاً انجام آن به عهده معاون آموزشی است.»

تحلیل آزمون‌ها از دیگر اقدامات این مدرسه برای ارزشیابی

نیرو: اگر معاون آموزشی یک معلم ممتاز باشد و به آنچه می‌گوید خود هم عمل کند، می‌تواند نقش مؤثری بر معلمان داشته باشد و آن‌ها حرفش را بپذیرند



پرداخت؟» و «چگونه در یک منطقه مشابه، یک مدرسه نسبت به سایر مدارس، خواهان و طالب بیشتری دارد؟ معیارهایی که باعث می‌شوند یک مدرسه مورد توجه قرار گیرد کدام‌اند؟» رضاخانی درباره معیارهای مورد توجه والدین برای انتخاب مدرسه گفت: «یکی از معیارهای انتخاب مدرسه توسط والدین، امکانات مدرسه است. پس از آن، موفقیت‌های مدرسه در مسابقات علمی و... و در واقع برون داد مدرسه است. معیار بعدی مسئولیت‌پذیری دانش‌آموزان و نیز ارزش‌هایی است که در کنار اولیای مدرسه و به‌طور غیرمستقیم یاد می‌گیرند.

زهرآ آملی، دیگر معاون آموزشی دبستان شهدای رسانه، دیده شدن دانش‌آموزان و اولیا را از موضوعاتی دانست که باعث استقبال آن‌ها از مدرسه می‌شود: «یکی از مهم‌ترین دلایل استقبال بچه‌ها و خانواده‌ها از یک مدرسه این است که در مدرسه دیده می‌شوند. حس همکاری و همدلی با اولیا هم یکی از موضوعاتی است که باعث جذب اولیا می‌شود. تجربه من می‌گوید وقتی ارتباط با دانش‌آموز بیشتر و نزدیک‌تر می‌شود - حتی در حد یک نگاه یا حرف زدن - دانش‌آموز دوباره در پی جلب توجه است. حتی برخی بچه‌ها با لگد کردن کفش من در پی جلب همان نگاه و توجه هستند. وقتی این توجه را کسب می‌کنند، حرف‌شنوی بیشتری از ما دارند.»

این معاون آموزشی پرداختن به علایق دانش‌آموزان را در جهش علمی مدرسه مهم دانست و افزود: «باید حوزه علاقه‌مندی دانش‌آموزان را پیدا کنیم و امکانات و وقت را در اختیارشان قرار دهیم. وقتی زمینه‌ها را فراهم کنیم، انگیزه جهش علمی ایجاد می‌شود. در واقع، این کار نوعی پشتیبانی از کارهای علمی خوب بچه‌ها با کمترین هزینه است. در طرح شهاب هم که به تازگی از سوی آموزش و پرورش در دبستان‌ها اجرا می‌شود، به استعدادیابی و هدایت بچه‌ها توجه شده است.»

مشروعیت معاون آموزشی، برابر با پذیرش او

محمد نیرو در پاسخ به این سؤال که معاون آموزشی چگونه می‌تواند در معلمان انگیزه ایجاد کند، گفت: «بیش و پیش از هر چیزی، معاون آموزشی باید مشروعیت علمی و حرفه‌ای لازم نزد معلم را داشته باشد. اگر معاون آموزشی یک معلم ممتاز باشد و به آنچه می‌گوید خود هم عمل کند، می‌تواند نقش اثربخشی بر معلمان داشته باشد و آن‌ها حرفش را بپذیرند. از سوی دیگر، معاون آموزشی باید اعتمادسازی کند؛ یعنی معلمان حس کنند که معاون آموزشی کمک می‌کند تا آن‌ها نقششان را بهتر ایفا کنند.

روابط همدلی و احساس تعلق به مدرسه در چنین فضایی است که رشد می‌کند و بستر تعالی‌بخشی همیارانه را فراهم می‌کند. وی به تجربه خود در این زمینه اشاره کرد و ادامه داد: «یکی از معلمان فیزیک ما هیچ‌وقت از آزمایشگاه استفاده نمی‌کرد. ما کارگاهی برگزار کردیم تا همذات‌پنداری برای این معلم شکل بگیرد. ایشان بعد از مدت‌ها گفت که من در تفهیم یکی از مفاهیم، ۲۰ سال اشکال داشتم و با دیدن تجربه این معلم، مشکلم برطرف شد. این تجربه‌ای بود که معاون آموزشی بسترش را فراهم کرده بود. در واقع، معلم احساس کرد که به واسطه این جلسه خیر دیده است و در نتیجه حس مقبولیت و مشروعیت معاون آموزشی بیشتر شد. در عین حال، حمایت مدیر و انگیزه‌های مادی و معنوی هم بسیار مهم هستند، اما در مدارس بزرگ معاون آموزشی به دستیار و یاور نیاز دارد. در مدرسی که معلم راهنما محور هستند، این کار به سهولت انجام می‌شود. در چنین شرایطی، حتی شخصی‌سازی آموزش می‌تواند شکل بگیرد، اما من فکر می‌کنم معاون آموزشی باید به سراغ سرچشمه اصلی یادگیری، یعنی معلم، برود. اگر به معلم کمک کند که یادگیری بهتر صورت بگیرد، به تبع آن بسیاری از هزینه‌های گزاف در مدرسه از بین می‌رود.

آملی: یکی از مهم‌ترین دلایل استقبال بچه‌ها و خانواده‌ها از یک مدرسه این است که در مدرسه دیده می‌شوند. حس همکاری و همدلی با اولیا هم یکی از موضوعاتی است که باعث جذب اولیا به یک مدرسه می‌شود



عینک خوش‌بینی فراموش نشود

در انتهای این نشست، دکتر خلخالی با پذیرش مشکلات موجود در مدارس و جامعه آموزشی گفت: «وقتی با وجود آگاهی از همه مشکلات، معاونت را می‌پذیریم باید تلاش کنیم با این شرایط اوضاع را برای خود و دیگران خوشایندتر و بهتر کنیم. اینجاست که هر چه خلاقیت به خرج دهیم و خوش‌بینانه‌تر با قضایا مواجه شویم، در دامنه فعالیت‌هایمان می‌توانیم حال خوشی برای خود و دیگران ایجاد کنیم.»

وی با بیان اینکه مدیران باید در انتخاب معاونان آموزشی خود هوشمند باشند، گفت: «مدیران در این زمینه بسیار مهم هستند. آنان باید خود افراد هوشمندی باشند تا بتوانند معاونان هوشمندی را انتخاب کنند.»

دکتر حدادی نیز افزود: «شخصیت معاونان مدرسه به اندازه مدیر مدرسه تعیین‌کننده و تأثیرگذار است. مرجعیت اخلاقی و حرفه‌ای و مشروعیتی که معاون دارد می‌تواند در حرف‌شنوی، ایجاد تغییر و همسویی و همدلی عوامل مدرسه تأثیرگذار باشد.»



اشاره

دکتر فریبرز خسروی در سال ۱۳۳۳ در نهبوند متولد شد. از کلاس پنجم ابتدایی در شمیران تهران ساکن شد و در مدرسه «کسری» به تحصیل پرداخت و دیپلم خود را در رشته ریاضی (سال ۱۳۵۲) از دبیرستان پیمان تجریش دریافت کرد. وی دارای مدارک کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی (سال ۱۳۶۲) از دانشگاه تربیت مدرس و کارشناسی مدیریت بازرگانی از دانشگاه علامه طباطبایی (ره) (سال ۱۳۵۸) و دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی (۱۳۷۲) است. کتاب‌های «کتابخانه‌های آموزشی ایران»، «سانسور در آیینۀ نظرات ممیزان کتاب در دوره پهلوی دوم» و «اصطلاح‌نامه فرهنگی اصفاء» از تألیفات وی هستند.

دکتر خسروی تدریس را از سال ۱۳۵۲ و به صورت حق‌التدریس در مدرسه جلال‌آل احمد (شاهپور سابق) آغاز کرد و در ادامه، در مدارس چون «مهدیه»، «شهید منتظری» (شهریار سابق) و «دانش»، کار تدریس و معاونت را پی گرفت. وی در سال ۱۳۶۲، معاون منطقه ۳ آموزش و پرورش تهران شد تا اینکه در سال ۱۳۶۴ همراه با آقای جواهری مدرسه «دانش» را پایه‌گذاری کرد و تا سال ۱۳۷۲ که معاون سازمان اسناد و کتابخانه ملی شد، معاونت این مدرسه را بر عهده داشت. وی هنوز هم با مدارس ارتباط آموزشی دارد و از مؤسسين مجموعه علمی - فرهنگی «توید صالحین» است. با دکتر خسروی به‌عنوان یک معاون مدرسه خوش‌نام و خوش سابقه گفت‌وگو کرده‌ایم تا از تجارب ارزشمند وی در این جایگاه باخبر شویم. لازم به ذکر است که این گفت‌وگو با همراهی دکتر محمد نیرو، از شاگردان دکتر خسروی، انجام گرفته و در بخشی از گفت‌وگو به سخنان وی نیز اشاره شده است.

ام‌لیلا صمدی لولاکی

مدیر در نقش معاون آموزشی

پای صحبت دکتر فریبرز خسروی
معاون پژوهش، برنامه‌ریزی و فناوری
سازمان اسناد و کتابخانه ملی

نقش معاونان آموزشی در مدارس و مسئولیت اصلی آنان را چه می‌دانید؟

برای ورود به بحث لازم می‌دانم به تفکیک آموزش از پرورش اشاره کنم. یکی از اشتباهاتی که رخ داده است و هنوز هم ادامه دارد، تفکیک این دو از هم است. در دهه اول انقلاب، این تفکیک بسیار جدی بود و همه مدارس مسئول پرورشی داشتند، اما آیا خروجی آن را که الان در جامعه می‌بینیم موفق است؟ معتقدم خروجی ما موفق نبوده است و ما آموزش و پرورش‌ها و مربیان مقصر هستیم. تربیت در حین عمل رخ می‌دهد. من اگر هنگام تدریس ریاضی نشان دادم که آدم صبور، فهیم، عقلانی و دین‌داری هستیم، می‌توانم برای بچه‌ها الگو باشم. همه کارکنان مدرسه در حال تعلیم و تربیت برای مجموعه مدرسه هستند و من قائل به تفکیک نیستم.

زمانی که معاون آموزشی منطقه ۳ آموزش و پرورش تهران بودم، به این نتیجه رسیدم که معاونان مدارس بیشترین تأثیر را در مدرسه می‌گذارند و نقش مستقیمی در شکل‌گیری فرایندهای مدرسه دارند. لذا برخلاف روال معمول، جلسه معاونان مدرسه را در اداره تشکیل دادم که در شکل‌دهی بسیاری از روندهایی که باید در مدارس صورت می‌گرفت، بسیار مفید بود.

در وضعیت فعلی نظام آموزشی ایران، شاید ۸۰ درصد بار مدرسه می‌تواند بر دوش معاون آموزشی باشد؛ البته اگر اهل کار و فعالیت باشد و انگیزه فعالیت داشته باشد معاون آموزشی باید مفهوم برنامه‌ریزی درسی و ویژگی‌ها و نحوه طراحی آن در مدرسه را بداند. اینکه چطور از معلم طرح درس بگیرد و چطور طرح درس‌های مصوب، چکش خورده و کار شده در کلاس را کنترل کند، از مواردی است که یک معاون آموزشی قوی باید هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ تجربی بر آن مسلط باشد. اگر رسیدگی به مباحث درسی و طرح درس را در معاونت آموزشی پرننگ‌تر کنیم، این‌طور به نظر می‌رسد که معاونت آموزشی نباید در هیچ کار دیگری دخالت کند. اما آیا معاون آموزشی می‌تواند در مدرسه در کارهای دیگر دخالت نکند؟ نمی‌شود و معاون آموزشی مجبور است که نگاهی فراگیر داشته باشد و البته جنبه نظامی هم قطعاً داشته باشد.

این تفکر غلط است که برخورد انضباطی با دانش‌آموز لزوماً مخاطره‌آمیز است. اتفاقاً فردی که نظامت می‌کند و معاون آموزشی است، باید چنان محبوبیتی پیدا کند که دانش‌آموز، ضوابط انضباطی را با رغبت بپذیرد و این به شخصیت و شاکله فرد بستگی دارد. تجربه نشان داده است که اگر معاون مدرسه فرد توانایی باشد که اعتماد بچه‌ها را جلب کند، آن‌ها مباحث محرمانه زندگی خود را که با مشاور هم در میان نمی‌گذارند، با او در میان خواهند گذاشت.

دکتر محمد نیرو: ما هرگز فکر نمی‌کردیم که دکتر خسروی به لحاظ سازمانی، مدیر مدرسه نیست، وی را همه کاره مدرسه می‌دیدیم. او به ما جبر درس می‌داد و من الان بعد از گذشت ۳۰ سال، هنوز جزوه‌های جبر را نگه داشته‌ام. دکتر خسروی در پایان هر کلاس، نکته‌های حکیمانه، روایی و قرآنی می‌گفت که تأثیراتی ماندگار در نهاد ما می‌گذاشت و اینکه نشان از شخصیت

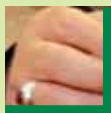
کارزماتیک وی دارد. جلسات اعتقادی هم در فضای غیررسمی و در خانه‌ها برگزار می‌شد و دکتر خسروی یکی از سخنرانان این جلسات بود. وی به عنوان ناظم در مدرسه حضور داشت اما برای ما مشاور، حامی و تکیه‌گاه بود. گمانمان این بود که معلم هم رهنمودهای خیلی مفیدی از دکتر خسروی دریافت می‌کنند. وی در واقع، هدایت کلی جریانات آموزشی مدرسه را برعهده داشت.

با توجه به اینکه مدیران عمدتاً درگیر امور اداری و تشریفاتی رایج هستند، نقش معاونان مدارس را در غیاب مدیران در هماهنگ‌سازی امور مدرسه چگونه تبیین می‌کنید؟

چرا باید مدیر مدرسه نقش تشریفاتی داشته باشد؟ این یک ایراد است که رؤسای مدارس ما از دور مشاهده می‌شوند و از نزدیک وارد عمل نمی‌شوند. متأسفانه ما هر چه جلوتر رفتیم، معمولاً تعداد پست‌ها بیشتر ولی کارکردمان کمتر شد. از تعریف مدیریت آگاهم اما معتقدم اگر در مدرسه تقسیم کار درستی صورت بگیرد، خواهیم دید که مدیر مدرسه می‌تواند در قالب یک معاون هم ظاهر شود و قسمتی از کارهای اجرایی را برعهده بگیرد.

می‌گویید ۸۰ درصد کار بر مدار معاون می‌چرخد و از طرفی هم معتقدید که مدیر نباید نقش تشریفاتی داشته باشد. این تضاد را چگونه تبیین می‌کنید؟

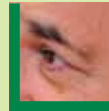
در شرایط مطلوب که مدیر موفق داشته باشیم، این ۸۰ درصد پایین‌تر می‌آید؛ یعنی مقداری از مسئولیت‌ها را مدیر بر عهده می‌گیرد. البته اینکه می‌گوییم معاون ۸۰ درصد مسئولیت را برعهده دارد، لزوماً به این معنا نیست که همه آن را شخصاً انجام می‌دهد. ممکن است یک مدرسه هزار نفره داشته باشیم و معاون خودش در رأس باشد و همراه با دو یا سه نفر دیگر کارها را اداره کند و این شدنی است. اعتقاد دارم که اگر مدرسه‌ای داشته باشیم که مدیر آن، نقش معاون آموزشی را بازی کند، آن مدرسه موفق است. بحث پست اسمی مطرح نیست. مهم این است که شما احساس کنید کار باید انجام شود. اگر رئیس مدرسه خودست عهده‌دار معاونت آموزشی شود و سکان آموزش را در دست بگیرد، طبیعتاً دستیارانی خواهد داشت و اسم آن‌ها را هر چه که می‌خواهید می‌توانید بگذارید. نقش مدیر موفق مدرسه بسیار تعیین‌کننده است.



مدیران مدارس موفق کشور، از علوی گرفته تا البرز، به رغم اینکه تقسیم کار می‌کردند، اما در بسیاری از امور نقش پرننگی را ایفا می‌کردند.

یک معاون چه شاکله و ویژگی‌هایی باید داشته باشد که نقش سکان‌داری را در مدرسه ایفا کند؟

در تعلیم و تربیت اگر فرد علاقه و مقداری هم خصوصیات ذاتی داشته باشد، موفق می‌شود. هر کدام از این دو که بلندگد، اوضاع خراب می‌شود. همراه با این دو، مهم است که فرد به سمت کسب



معلومات هم برود. گاهی ما ۳۰ سال روشی را تجربه می‌کنیم؛ در صورتی که می‌توانستیم در سال اول با مطالعه به آن برسیم. بنابراین، در درجه اول انگیزه و سپس شخصیت فردی و پشتکار برای بالا بردن سطح علم و تجربه مهم است. فردی می‌تواند مدرسه را درست اداره کند که قطعاً چندین سال معلم موفق بوده باشد. این بهترین معیار است. نمی‌شود هر کسی را که نمی‌تواند کلاس اداره کند و یا درسی نداریم به او بدهیم، به‌عنوان معاون انتخاب کنیم. معاونی موفق است که حداقل ۸ تا ۱۰ سال از نزدیک کار موفق کلاسی کرده باشد.

آیا معاون مدرسه اختیارات لازم را در مدرسه دارد؟ اگر ندارد، رابطه تفویض اختیارات مدیر به معاون در کیفیت بخشی کار معاون چگونه است؟

گاهی یک فرد در مدرسه مصونیت و شأن خود را با یک ابلاغ می‌گیرد و به این ترتیب، مسئولیت و حوزه اعمال قدرت او مشخص می‌شود، اما در نگاهی دیگر، مهم این است که فرد چقدر نفوذ دارد. ممکن است مدرسه‌ای داشته باشیم که در آن، معاون، رئیس مدرسه باشد. لذا بهتر است به نقش رسمی کاری نداشته باشیم و ببینیم که فرد چقدر نفوذ دارد و سازمان چقدر او را قبول دارد. حاصل نفوذ نیز مرجعیتی است که فرد به لحاظ دانش، تجربه و عملکردش پیدا می‌کند. شما یک سازمان رسمی دارید که یک رئیس دارد و یک سازمان غیررسمی دارید که رئیس دیگری دارد. خوشا به حال سازمان‌هایی که این دو بر هم منطبق‌اند و این می‌تواند خیلی ایده‌آل باشد اما معمولاً این‌طور نیست.

وقتی خلاقیت را از زاویه معاون آموزشی در فضای مدرسه مطرح می‌کنیم، موضوعاتی چون مشکلات معیشتی معاونان به‌عنوان مانع مطرح می‌شود. شما برای این مسئله چه سهمی قائل هستید؟

این یک مسئله فرهنگی است. مگر درآمد راننده‌ها یا رفتگران ما خوب است؟ ما همه اهالی یک قبیله‌ایم. اگر من به‌عنوان راننده از دستمزد خودم ناراضی هستم، چون پذیرفته‌ام که رانندگی کنم، نمی‌توانم اتوبوسم را به دیوار بکوبم و نمی‌توانم لج کنم و هر روز تصادف کنم. می‌پذیرم که مسائل معیشتی تأثیرگذارند اما نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت و ارائه خدمات نمی‌تواند داشته باشد. در مدارس با طبقه‌ای طرف هستیم که تحصیل کرده است و پذیرفته است که معاون شود و قبل از پذیرفتن مسئولیت، نسبت به وضعیت مالی این حرفه آگاه بوده است و بنابراین، متعهد است که در ساعات‌های کاری درست رفتار کند. مشکلات معیشتی فرهنگیان را مانعی جدی برای تعالی‌سازی و بهینه‌سازی حرکت‌ها نمی‌دانم.

مدرسه تازه تأسیس دولتی «دانش» چطور در ظرف ۴ تا ۵ سال به بسیاری از مدارس بسیار خوب تنه زد و

نمونه مردمی شد؟

دوستان این مجموعه عاشق کارشان بودند و باعلاقه کار می‌کردند. چیزی که الان، آن هم در یک مدرسه دولتی تازه تأسیس کم دیده می‌شود. هدف این بود که کار انجام شود؛ بنابراین، کسی ساعت کاری و تعطیلات نمی‌شناخت. همه تعهد و انگیزه کار آموزشی داشتند که همین موتور را روشن می‌کرد. در واقع کمک خداوند و اخلاص دوستان موجب شد کار جلو برود و موفق باشیم.

به وجود آوردن چنین بستر و فضای کار عاشقانه‌ای چه ملاحظات و پیش‌نیازهایی دارد؟

جواب دادن به این سؤال سخت است. ما در آن زمان، نسلی داشتیم که احساس طلبکاری نداشت بلکه احساس می‌کرد بدهکار است و این نکته مهمی است. آن نسل احساس می‌کرد که باید کاری انجام دهد. احساس می‌کرد وقتی عده‌ای در حال خون دادن هستند، او هم باید درست کار کند. جلوتر که آمدیم، رفاه در زندگی بیشتر نمود پیدا کرد. البته اندیشه داشتن رفاه اندیشه بدی نیست، اما متأسفانه همراه آن تعهد کاری لازم متولد نشد! وقتی مزه قدرت یا ثروت چشیده شود، رها کردن آن سخت می‌شود. شخصاً اعتقاد دارم که ما اخلاق حرفه‌ای لازم را کسب نکرده‌ایم. استادمان مرحوم بهبودی می‌فرمود که «محسن» در قرآن پیش از آنکه معنای نیکوکار بدهد به معنای کسی است که کارش را نیکو انجام می‌دهد. کفاشی که خوب کفاشی می‌کند، راننده‌ای که خوب رانندگی می‌کند، مدیری که خوب مدیریت می‌کند، در این معناست که خداوند فرموده است: ان الله يحب المحسنين.

و سخن آخر: چه رهنمودی برای معاونان مدرسه دارید؟

نکته‌ای که در مدارس ما مغفول است، طراحی طرح درس برای مباحث هوش اخلاقی است. برای مثال، برای همدلی، احترام و رازداری که صفات مثبت اخلاقی هستند، طرح درس بنویسیم. این‌طور نیست که معاون آموزشی فقط در حوزه دروس رسمی وارد شود بلکه باید هوش اخلاقی و آموزش پنهان را به صورت جدی مدنظر قرار دهد. اگر در مدرسه این تفکر شکل بگیرد که همان‌گونه که برای درس‌های رسمی کار مدون علمی انجام می‌گیرد برای کارهای غیررسمی مدرسه هم این کارها کاملاً کلاسیک و روشمند انجام شود، بسیار اثرگذار خواهد بود. این کار باید در متن برنامه بیاید و جای آن در فوق برنامه نیست. معاون آموزشی باید با تفکر نقاد و خلاق و پشتکار بتواند برنامه رسمی و غیررسمی مدرسه را تدوین کند. ممکن است گفته شود که او به تنهایی نمی‌تواند چنین کاری انجام دهد اما اعتقادم این است که اگر بخواهد، می‌تواند. اگر معاون آموزشی مدرسه وقت خود را مدیریت کند، همه این کارها را می‌تواند انجام دهد. ما قدری دچار کم کاری هستیم. قبل ترها دو نفر یک مدرسه ۳۰۰ نفره را مدیریت می‌کردند و می‌دیدیم که بسیار دقیق به حضور و غیاب رسیدگی می‌شد و گردش‌های دانش‌آموزی به راه بود و کسی از قافله عقب نمی‌افتاد، اما الان می‌بینیم که در همان تشکیلات ۱۰ تا ۱۲ نفر بر سر کارند اما خروجی آن به لحاظ کمی و کیفی اندک است.

علیکم انفسکم بر شما باد خودتان!

قرآن کریم، سوره مائده، آیه ۱۰۵

مدیریت کردن افراد مخفیگاه توسعه بی‌لیاقتی آن‌ها در مدیریت خود است. هر قدر نفوذ مدیریت قوی‌تر می‌شود، به همان میزان، قدرت «خودرهبری» و «خوداتکایی» افراد ضعیف‌تر می‌نماید. امروزه آشکار شده است که «دانش» و «فن» مدیریت از «هنش» و «بینش» مدیران پیشی گرفته است و این پیش‌رسی، به طرز مضحکی، ریش و پختگی مدیریت را به عقب رانده است؛ تا آنجا که امروزه این انسان‌ها نیستند که مدیریت می‌کنند بلکه مدیریت است که انسان‌ها را اداره می‌کند!

زمانی دور، **میگل آنژ** مشهور، نکته‌ای گفته بود که: «وای بر آنکه نظرش از عملش پیشی گیرد.»

با اقتباس از این گفته باید گفت: «وای بر آنکه علم مدیریتش بر منش مدیریتش پیشی گیرد»؛ زیرا در چنین شرایطی است که «رفتار سازمانی» به جای «کنش انسانی» می‌نشیند؛ آنچه امروزه با افتخار تمام در تونل سیاه آن گرفتار شده‌ایم.

از زمانی که مدیریت از «ساحت حضوری» به «صنعت حصولی» تقلیل یافت و از «کنش‌ورزی وجودی» به نقش‌پردازی صوری فرو کاهید، قاعده بی‌نقاب مدیریت بینشی در زیر بار قوانین مدیریت دانشی رنگ باخت!

در اینجا چند پرسش چالش‌برانگیز قابل طرح است که نوع پاسخ به هر یک از آن‌ها، آشکارکننده نوع رویکرد ما به مدیریت انسان و انسانیت مدیران است.

آیا مدیریت از جنس «هست» هاست یا «باید»‌ها؟
آیا مدیریت از جنس «تأیید» است یا «تغییر»؟
آیا ذات انسان در چیزی است که باید بشود یا چیزی که می‌خواهند بشود و یا چیزی که می‌تواند بشود؟
نقش مدیریت در هر یک از این رویکردها چگونه تبیین می‌شود؟ چگونه می‌توان بدون مدیریت، دخالت کرد و بدون دخالت، مدیریت کرد؟

آیا مدیریت تابع نظم انسانی است یا نظم سازمانی؟
نظمی که ما در زندگی اجتماعی می‌بینیم، محصول هیچ طرح عقلانی از پیش تعیین شده‌ای نیست بلکه این نظم به صورت خودانگیخته، خودجوش و درون‌زا شکل می‌گیرد.

«بی‌نظمی و آشوب (Chaos) نوعی بی‌نظمی منظم (Orderly Disorder) یا نظم در بی‌نظمی است: گوهر نظم پایدار از بی‌نظمی زاییده می‌شود و نظم انسانی از قاعده بی‌نظمی جان می‌گیرد که به محض کنترل و مدیریت آن بی‌جان می‌شود.

قانون مدیریت انسانی این است که از هیچ قاعده‌ای پیروی نکند و این بی‌قاعدگی، بزرگ‌ترین قاعده مدیریت را پیش روی مدیران قاعده‌مند می‌گشاید تا با حذف قوانین مدیریت سازمانی، به خلق قواعد مدیریت انسانی نائل آیند!

ما امروزه بیش از هر زمان دیگر به «تقوای مدیریت» و «مدیریت تقوایی» نیازمندیم و این بدان معناست که باید مدیرانی را برگزینیم که با سلاح تقوا از هرگونه مدیریت «پرهیز» کنند!



هر قدر فرایند بی‌نیاز شدن مردم از وجود مدیران بیشتر شود، حضور وجودی و نفوذ قلبی مدیران بر مردم بیشتر می‌شود! این بی‌نیازی از حضور ظاهری مدیران، به قدری کم می‌شود که در واپسین مرحله، هرگونه مدیریتی بر رفتار مردمان محو می‌گردد. آنگاه رسالت مدیریت حقیقی به زیباترین شکل نمایان می‌شود.

از این رو باید اذعان نمود که فعال‌ترین مدیران، منفعل‌ترین آن‌ها هستند و مؤثرترین مداخله مدیریتی، زمانی است که مدیران از مداخله در رفتار دیگران خودداری کنند!

پس، قوی‌ترین مدیران، ضعیف‌ترین آن‌ها هستند! (به ظاهر!) اما نکته اینجاست که باید خیلی در مدیریت قوی باشی تا این چنین ضعیف‌بنمایی!

باید خیلی در صحنه حضور داشته باشی تا این چنین غایب شوی!

باید خیلی در قلب مردمان مؤثر و نافذ باشی که این چنین از دخالت پرهیز کنی!

و این چنین است «تقوای مدیریت» و «مدیریت متقیانه»!

علیه مدیریت! چگونه مدیریت نکنیم؟

دکتر عبدالعظیم کریمی





مقدمه

در راستای اجرایی کردن مفاد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و برنامه درسی ملی و نظر به اهمیت و ضرورت راهنمایی و مشاوره تحصیلی در شناسایی و رشد همه جانبه استعدادها، توانایی‌ها و رغبت‌های دانش‌آموزان، متناسب با نیاز حال و آینده کشور و نیز آماده‌سازی آنان برای انتخاب آگاهانه رشته تحصیلی، که از دوره ابتدایی آغاز می‌شود و تا پایان دوره دوم متوسطه استمرار می‌یابد، آیین‌نامه هدایت تحصیلی در شورای عالی آموزش و پرورش به تصویب رسید.

به منظور برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت بر اجرای فرایند هدایت تحصیلی دانش‌آموزان مبتنی بر سیاست‌ها و خط‌مشی‌های توسعه متوازن شاخه‌ها و رشته‌های تحصیلی «شورای برنامه‌ریزی هدایت تحصیلی» در سطح وزارتخانه آموزش و پرورش تشکیل شده و معاونت پرورشی و دفتر آموزش دوره اول متوسطه به‌صورت هماهنگ، تبیین و تقویت جایگاه راهنمایی و مشاوره تحصیلی را یکی از برنامه‌های راهبردی خود در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ قرار داده‌اند. لذا اهتمام مدیران مدارس به عنوان رهبران آموزشی و تربیتی، نسبت به کسب شناخت همه‌جانبه در زمینه ضرورت، نحوه اجرای فرایند هدایت تحصیلی در مدرسه و ارتقای سطح مهارت و دانش کارکنان به‌عنوان عوامل مؤثر در هدایت دانش‌آموزان، از ضروریات است تا همان‌گونه که در آیین‌نامه هدایت تحصیلی اشاره شده است، مدیران در حوزه نظارت بر حسن اجرای مفاد آیین‌نامه، موفق و تأثیرگذار عمل کنند.

هدایت تحصیلی در اسناد بالادستی (سند تحول، برنامه درسی ملی، برنامه ششم توسعه کشور)
تحقق نظام هدایت تحصیلی کارآمد از یک سو وظیفه حکومت در قبال افراد جامعه است و از سوی دیگر مقدمه‌ای است که ادای تکلیف فرد را نسبت به جامعه ممکن می‌سازد. فصل هفتم

مدیران و فرایند هدایت تحصیلی

دکتر فرحناز حدادی

چکیده

مقاله حاضر به موضوع اهمیت راهنمایی و هدایت تحصیلی و نقش نظارتی مدیران مدارس می‌پردازد. با توجه به تصویب آیین‌نامه هدایت تحصیلی در نهمصد و بیست و هفتمین (۹۲۷) جلسه شورای عالی به تاریخ ۹۴/۱۲/۲۴ و تأیید آن توسط ریاست محترم جمهور و واگذاری مسئولیت و نقش نظارتی به مدیران مدارس در جهت اجرای مطلوب فرایند هدایت تحصیلی در مدارس، سعی شده است ضمن تبیین نقش راهنمایی تحصیلی در توسعه جامعه و تحقق رضایت شغلی، توجه مدیران مدارس را به این مهم جلب کند تا زمینه تحقق اهداف نظام جامعه هدایت تحصیلی فراهم آید.

کلیدواژه‌ها: هدایت تحصیلی، نقش مدیران



سند تحول در راهکار (۶-۱) به گسترش و تنوع دادن به حرف و مهارت‌های مورد نیاز جامعه و تعلیم متناسب و برنامه‌ریزی شده آن در همه دوره‌های تحصیلی و برای همه دانش‌آموزان اشاره شده است. همچنین در راهکار (۳-۲۱) همین سند به یکی از وظایف وزارت آموزش و پرورش، که طراحی و استقرار نظام جامع هدایت تحصیلی و استعدادیابی به منظور هدایت دانش‌آموزان به سوی رشته‌ها و مهارت‌های مورد نیاز حال و آینده کشور متناسب با استعدادها، علاقه‌مندی و توانمندی آنان است اشاره می‌کند. در بند ۵-۱۳ برنامه درسی ملی آمده است که مشاوره و هدایت تحصیلی و تربیتی در همه دوره‌ها الزامی است و انتخاب شاخه و رشته تحصیلی در پایان دوره آموزش عمومی و بر اساس نتایج عملکرد درسی و تربیتی در طول دوره تحصیلی صورت می‌گیرد. لذا با توجه به اسناد بالادستی موجود و وابستگی کارآمدی فرایند تولید دانش به ثروت در مدیریت بهینه نیروی انسانی، ضرورت استقرار و اجرای نظام راهنمایی و هدایت تحصیلی با همکاری کلیه عوامل و با نظارت و راهبری مدیران مدارس مشهود می‌گردد.

سند تحول در راهکار (۶-۱) به گسترش و تنوع دادن به حرف و مهارت‌های مورد نیاز جامعه و تعلیم متناسب و برنامه‌ریزی شده آن در همه دوره‌های تحصیلی و برای همه دانش‌آموزان اشاره شده است. همچنین در راهکار (۳-۲۱) همین سند به یکی از وظایف وزارت آموزش و پرورش، که طراحی و استقرار نظام جامع هدایت تحصیلی و استعدادیابی به منظور هدایت دانش‌آموزان به سوی رشته‌ها و مهارت‌های مورد نیاز حال و آینده کشور متناسب با استعدادها، علاقه‌مندی و توانمندی آنان است اشاره می‌کند. در بند ۵-۱۳ برنامه درسی ملی آمده است که مشاوره و هدایت تحصیلی و تربیتی در همه دوره‌ها الزامی است و انتخاب شاخه و رشته تحصیلی در پایان دوره آموزش عمومی و بر اساس نتایج عملکرد درسی و تربیتی در طول دوره تحصیلی صورت می‌گیرد. لذا با توجه به اسناد بالادستی موجود و وابستگی کارآمدی فرایند تولید دانش به ثروت در مدیریت بهینه نیروی انسانی، ضرورت استقرار و اجرای نظام راهنمایی و هدایت تحصیلی با همکاری کلیه عوامل و با نظارت و راهبری مدیران مدارس مشهود می‌گردد.

سند تحول در راهکار (۶-۱) به گسترش و تنوع دادن به حرف و مهارت‌های مورد نیاز جامعه و تعلیم متناسب و برنامه‌ریزی شده آن در همه دوره‌های تحصیلی و برای همه دانش‌آموزان اشاره شده است. همچنین در راهکار (۳-۲۱) همین سند به یکی از وظایف وزارت آموزش و پرورش، که طراحی و استقرار نظام جامع هدایت تحصیلی و استعدادیابی به منظور هدایت دانش‌آموزان به سوی رشته‌ها و مهارت‌های مورد نیاز حال و آینده کشور متناسب با استعدادها، علاقه‌مندی و توانمندی آنان است اشاره می‌کند. در بند ۵-۱۳ برنامه درسی ملی آمده است که مشاوره و هدایت تحصیلی و تربیتی در همه دوره‌ها الزامی است و انتخاب شاخه و رشته تحصیلی در پایان دوره آموزش عمومی و بر اساس نتایج عملکرد درسی و تربیتی در طول دوره تحصیلی صورت می‌گیرد. لذا با توجه به اسناد بالادستی موجود و وابستگی کارآمدی فرایند تولید دانش به ثروت در مدیریت بهینه نیروی انسانی، ضرورت استقرار و اجرای نظام راهنمایی و هدایت تحصیلی با همکاری کلیه عوامل و با نظارت و راهبری مدیران مدارس مشهود می‌گردد.

ضرورت و اهمیت هدایت تحصیلی

هدایت تحصیلی به دلایل متعددی حائز اهمیت است که به دو دلیل مهم آن اشاره می‌شود:

۱. پیشرفت و توسعه کشور به تربیت نیروی انسانی کارآمد بستگی دارد و تدارک این نیروی مؤثر و اثربخش در گرو شناسایی استعدادها و هدایت تحصیلی دانش‌آموزان و هدایت بهینه آن است.
 ۲. هر یک از افراد جامعه برای حرکت به سوی کمال فردی، کسب آرامش روانی و رضایت شغلی، در انتخاب حرفه نیازمند راهنمایی و مشاوره است. (این امر ضرورت ارائه خدمات راهنمایی شغلی در جوار هدایت تحصیلی در مدارس را نشان می‌دهد.)
- سوق دادن نسل جوان و نوجوان به سوی شناخت مشاغل و حرفه‌هایی که بیشترین تناسب را با علایق و توانمندی‌ها و

تعریف و اهداف نظام جامع هدایت تحصیلی

آنچه در اینجا لازم است بدان توجه شود این نکته است که هدایت تحصیلی را نباید صرفاً مجموعه‌ای از خدمات شناختی-اطلاعاتی تصور کرد بلکه باید به آن به مثابه درون نظام کلان تعلیم و تربیت کشور نگریست و آن را مجموعه‌ای از اقدامات نظام‌مند تلقی کرد که اجزایش در تعامل با یکدیگر معنا می‌یابند. چنانچه تعریف زیر را برای هدایت تحصیلی بپذیریم، می‌توان اهداف سه‌گانه را نیز که بدان اشاره خواهد شد ترسیم و دنبال کرد.

هدایت تحصیلی عبارت است از فرایند ارائه خدمات راهنمایی و مشاوره به دانش‌آموزان تا ضمن آشنایی با استعدادها، علایق، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی خویش، شاخه‌ها و رشته‌های تحصیلی، مشاغل مورد نیاز جامعه را بشناسند و بر اساس آن، آگاهانه شاخه و رشته تحصیلی مناسب را انتخاب کنند. با توجه به تعریف فوق و ماده ۲ آیین‌نامه هدایت تحصیلی می‌توان اهداف سه‌گانه این نظام را این‌گونه عنوان کرد:

۱. شناسایی و شناساندن استعداد، توانایی، علاقه و ویژگی‌های شخصیتی دانش‌آموزان
۲. کمک به انتخاب آگاهانه رشته تحصیلی و مسیر آینده شغلی و حرفه‌ای دانش‌آموزان
۳. کمک به هدایت متوازن دانش‌آموزان به شاخه‌ها و رشته‌های تحصیلی براساس سیاست‌های توسعه‌ای کشور

نقش مدیران در فرایند هدایت تحصیلی و ارائه چند راهکار

باید توجه داشت که اگر هر فرد از افراد جامعه در جایگاه مناسب قرار نداشته باشد، کارآمدی خود را از دست می‌دهد و متناسب با نقشی که بر عهده دارد، در روند پیشرفت و توسعه فردی و ملی اختلال ایجاد می‌کند. بنابراین، شناسایی استعدادها و علایق هر عضو جامعه و هدایت آن‌ها به سمت مشاغل متناسب با شایستگی‌هایشان از ضرورت‌های مدیریت منابع انسانی است. البته این امر مهم تحقق نمی‌یابد مگر اینکه در دوره تحصیل دانش‌آموزان بدان پرداخته شود. توجه به راهنمایی و هدایت دانش‌آموزان به رهبری آگاهانه و دل‌سوزانه مدیران مدارس نیاز دارد تا با ارتقای سطح دانش و مهارت خود و کارکنان و کاربست یافته‌ها و شناسایی نقاط ضعف و قوت برنامه‌های گذشته و امروز، زمینه لازم جهت تکوین و تعالی هویت دانش‌آموزان را فراهم آورند.

پس، ضروری است مدیران مدارس قبل از طراحی و تولید هر برنامه‌ای، الزامات را شناسایی کنند و بر این اساس، به ایجاد نگرشی نظام‌مند در خود و کارکنان کمک نمایند. برخی از این الزامات عبارت‌اند از:

۱. به هدایت تحصیلی به عنوان یک نظام کلان نگرست و آن را مجموعه‌ای از اقداماتی که مستمر و پیوسته ارائه می‌گردند، دانست.
۲. رسیدن به پاسخ هر یک از مجهولات زیر، که در تدوین برنامه و نقشه راه مؤثر خواهد بود:
 - چستی هدایت تحصیلی (دریافت تعریف صحیح و دقیق از هدایت تحصیلی)
 - چرایی هدایت تحصیلی (شناسایی اهداف نظام هدایت تحصیلی)
 - چگونگی هدایت تحصیلی (آشنایی با اصول، روش‌ها و فنون).
۳. شناسایی ظرفیت‌های درون و برون سازمانی که کمک می‌کند تا مدیران مدارس بتوانند با بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود به ارائه خدمات و توسعه آن بهبود بخشند و منابع را به منافع در این زمینه تبدیل نمایند.

در این بخش چند راهکار جهت تبیین و تقویت فعالیت‌های هدایت تحصیلی پیشنهاد می‌گردد.

- مدیران مدارس با تمرکز بر اهداف تحصیلی و جلب مشارکت مؤثر و هم‌فکری حداکثری کارکنان، مأموریت‌ها و راهبردهای مدرسه را در زمینه راهنمایی و هدایت تحصیلی دانش‌آموزان تعیین و برنامه عمل را در این زمینه تدوین کنند. (در مدارس مجری برنامه تعالی و طرح تدبیر، می‌توان یکی از محورهای برنامه را به هدایت تحصیلی اختصاص داد.)

- زمینه‌های ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان و تبیین نقش سازنده آنان در اجرای فرایند هدایت تحصیلی از طریق برگزاری دوره‌های کارگاهی، جلسات هم‌اندیشی و ... فراهم آید.

- زمینه‌های لازم و ظرفیت‌سازی مطلوب جهت مشارکت و بهره‌مندی از ظرفیت‌های اولیا ایجاد شود تا مشارکت آنان امکان ایجاد فضای مناسب جهت شناسایی علایق و استعداد دانش‌آموزان را فراهم آورد.

- استفاده از ظرفیت جلسات آموزش خانواده به منظور تبیین اهداف نظام هدایت تحصیلی و نقش اولیا در شناسایی استعدادها و فرزندان‌شان می‌تواند در تسریع حرکت فرایند هدایت تحصیلی مؤثر واقع شود و از تحمیل عقاید فردی اولیا جهت انتخاب رشته و شغل بکاهد.

- تنوع بخشی به محیط یادگیری و تقویت ارتباط شبکه‌های مدرسه با پژوهش‌سراها، موزه‌ها، پردیس‌های فناوری، دانشگاه‌ها و مراکز فنی‌و حرفه‌ای و ... می‌تواند در شناخت استعداد و علایق دانش‌آموزان به آن‌ها باری رساند.

- توجه به آموزش و تقویت مهارت انتخابگری در دانش‌آموزان به منظور انتخاب‌های احسن که می‌تواند علاوه بر تربیت اجتماعی آنان، به توانایی‌شان در انتخاب صحیح رشته تحصیلی و شغلی کمک کند. به عبارت دیگر، ایجاد صلاحیت‌های انتخابگری به دانش‌آموز کمک می‌کند تا ضمن شناخت شایستگی‌ها و توانایی‌های خود، درک درستی از تأثیر انتخاب رشته و شغل بر زندگی خویش به دست آورد.

در پایان، یادآور می‌شود که ارتقای کیفیت امور آموزشی و پرورشی از جمله هدایت تحصیلی، بر پایه جلب مشارکت همه‌جانبه کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان است و بهره‌گیری از ظرفیت‌های درون و برون‌سازمانی می‌تواند در تحقق اهداف نظام جامع هدایت تحصیلی نقش‌آفرین باشد. لذا مدیران با نظارت مستمر و مداوم، عملکرد کمیته هدایت تحصیلی (متشکل از نمایندگان کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا) را نسبت به برنامه عملیاتی تدوین شده بسنجند و با شناخت آینده و ویژگی‌های آن دانش‌آموزان را به توانمندی‌های لازم تحصیلی - شغلی مجهز کنند تا در آینده زندگی مناسبی داشته باشند و جامعه را از خدمات ارزنده خود بهره‌مند سازند. ■

منابع

۱. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
۲. سند برنامه درسی ملی
۳. سند برنامه توسعه ششم
۴. هیلز، رابرت. (۱۳۸۹). جستاری در هدایت تحصیلی. مترجم: طیبه زندی، آگاه.



اشاره

پژوهش حاضر به دنبال بررسی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی در زیرمؤلفه‌های «ارتباط با خویشتن»، «ارتباط با دانش‌آموزان»، «ارتباط با همکاران»، «ارتباط با آموزش‌وپرورش» است. روش پژوهش، توصیفی و به شکل زمینه‌یابی است. جامعه آماری معاونان تربیتی و مدیران مدارس مقطع متوسطه آموزش‌وپرورش منطقه ۵ در سال تحصیلی ۹۴ - ۹۳ تعداد ۱۹۸ نفر می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه محقق ساخته است و پایایی آزمون با ضریب آلفای ۹۳/۳ درصد محاسبه گردیده است. در تحلیل داده‌های حاصل از ابزار پژوهش از آزمون‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی، آزمون نرمالیتی (کولموگروف - سیمیرنف) آزمون ناپارامتریک (Chi Square) و برای مقایسه دیدگاه مدیران و معاونان تربیتی از آزمون ناپارامتریک (U- Mann Whitney -) استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که چهار مؤلفه اخلاق حرفه‌ای مورد نظر پژوهش به میزان بسیار بالایی مورد توافق هر دو گروه است و بین دیدگاه مدیران و معاونان تربیتی تفاوت معناداری وجود دارد. بهترین راهکار بالا بردن رفتارهای اخلاقی در سازمان، درونی‌سازی اصول اخلاقی و توجه به انگاره‌ها، توجه به امانت‌ورزی، رشد و توسعه منابع انسانی، ترویج و اشاعه نگرش سیستمی، و هم‌سرنوشتی در سازمان پیشنهاد می‌شود.

کلیدواژه‌ها: اخلاق حرفه‌ای، زیر مؤلفه‌های ارتباط با خویشتن دانش‌آموزان، همکاران، آموزش و پرورش، مدیران و معاونان تربیتی مدارس

اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی

دکتر امیر حسین محمودی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

معصومه میرزاخانی

دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت آموزشی



اخلاق در سازمان‌ها نکته‌ی قانونی رفتار سازمانی محسوب می‌شود و اخلاق‌گرایی همچون اصل مدیریت، لازمه‌ی مدیریت سازمان‌هاست. آموزش و پرورش علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی خود به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی نیاز دارد که کارکنان را در اعمال و رفتار سازمانی یاری دهد. رعایت اخلاق حرفه‌ای در برخورد با ذی‌نفعان سازمان (از جمله دانش‌آموزان، همکاران و آموزش‌وپرورش) باعث افزایش مشروعیت اقدامات سازمان می‌گردد.

بیان مسئله

حاکمیت اخلاق حرفه‌ای قادر است به‌طور چشمگیری سازمان را در جهت کاهش تنش‌ها و موفقیت در تحقق اثربخش هدف یاری کند، و از همین رو، امروزه داشتن اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان یک مزیت حرفه‌ای مطرح است. به‌همین دلیل، فرد آر دیوید می‌گوید: «در سازمان، اصول اخلاقی خوب از پیشرفت‌های مدیریت استراتژیک خوب است: اصول اخلاقی خوب یعنی سازمان خوب.» (قراملکی ۱۳۸۲: ۳۱).

اخلاق حرفه‌ای قدرت خودکنترلی و خود بهبودگری را برای فرد و یا در بعد یک سازمان فراهم می‌نماید (بیک‌زاده، جعفر، ۱۳۸۹: ۵۸).

از این رو مسئله‌ی اصلی پژوهش حاضر، بررسی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی از دیدگاه مدیران و معاونان تربیتی است.

پیشینه‌ی مطالعات و ساختار نظری

ملاصدرا/ اخلاقیات را این‌گونه تعریف می‌کند: اخلاق جمع خلق و به معنای مجموعه‌ای از صفات راسخ نفسانی تعریف می‌شود و منظور از آن، صفات پایداری است که سبب می‌شوند انسان، کارهای متناسب با این صفات را بدون تفکر و تأمل و به راحتی انجام دهد (ریسمان‌باف، ۱۳۸۸: ۵۴).

Ethic همان اخلاق عملی است که معنای علم عمل به اخلاقیات و تهذیب نفس را دارد و Morality نیز همان اخلاق نظری است که به علم تشخیص خوب و بد مشهور است (فقیهی و رضایی‌منش، ۱۳۸۴: ۲۸).

به عبارت دیگر، می‌توان گفت Ethic به مسئولیت‌های اخلاقی فرد و سازمان (اخلاق حرفه‌ای) اشاره دارد و Morality ناظر به آداب، ویژگی‌ها و صفات درونی افراد است.

آثار سازمانی و فراسازمانی اخلاق حرفه‌ای

اخلاق حرفه‌ای هم بسترهای فراسازمانی دارد و هم آثار و نتایج فراسازمانی به ارمغان می‌آورد. ترویج اخلاق در بنگاه و تعالی اخلاقی فرهنگ سازمانی نه تنها محیطی با نشاط و مساعد برای افزایش بهره‌وری می‌آفریند بلکه فراتر از سازمان، نقش مؤثری در جامعه دارد. بهداشت، سلامتی و فراتر از آن‌ها تعالی اخلاقی جامعه از بنگاه‌ها و سازمان‌های آن سخت متأثر است (فرامرزی قراملکی، ۱۳۸۷: ۱۱۲).

تعهد معلم به حرفه

یکی از جوانب مهم حرفه‌ای بودن، تعهد صاحب حرفه به حرفه خود است. حرفه‌ای‌ها تلاش می‌کنند تا برای خود هویتی مستقل و متفاوت با سایر حرفه‌ها بسازند. سپس، در پی آن هستند تا از آن هویت خودساخته محافظت کنند. ماهیت و هویت حرفه‌ها به‌طور مداوم تحت فشار عوامل و نیروهای مختلف است و این شامل انتقاد به دلیل ناتوانی‌ها، ناهماهنگی با فناوری‌ها، ارضا نشدن خواسته‌های اجتماعی و... می‌شود. تعهد معلمان نسبت به حرفه خود در بدو امر شامل دو جنبه است: تعهد فردی و تعهد اجتماعی. تعهد فردی به این نکته اشاره دارد که معلم به‌طور مداوم از صلاحیت علمی و اخلاقی خود در زمینه‌ی معلمی مراقبت کند و آن‌ها را رشد و ارتقا دهد. تعهد سازمانی به‌طور کلی شامل همکاران و امور سازمانی می‌شود (قائدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۷۵ - ۱۷۳).

استمرار و بقای هر جامعه مستلزم حفظ و انتقال مجموعه‌ی باورها، ارزش‌ها و رفتارها، دانش‌ها و مهارت‌های آن نسل به نسل جدید است و این کار با، مهم‌ترین و ارزشمندترین روش از طریق آموزش و پرورش و نهاد مدرسه صورت می‌گیرد.

از اهداف تأسیس نهاد امور تربیتی، برنامه‌ریزی و ایجاد هماهنگی بین عملکرد عوامل این نهاد به منظور پاسداری از ارزش‌ها و دستاوردهای انقلاب اسلامی و توجه جدی به نقش معلمان در فعالیت‌های تربیتی و اسلامی و ارج نهادن به دانش‌آموزان در این فعالیت‌هاست.

زیرمؤلفه‌های این پژوهش عبارت‌اند از: ارتباط با خویشتن، ارتباط با همکاران، ارتباط با سازمان و ارتباط با دانش‌آموزان. هریک از زیرمؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای ۵ شاخص دارند که عبارت‌اند از:

۱) زیرمؤلفه‌ی اخلاق حرفه‌ای در ارتباط با خویشتن شامل شاخص‌های خودشکوفایی، خودتکایی، خودتعلیمی، خودکنترلی، آراستگی ظاهر؛

۲) زیرمؤلفه‌ی اخلاق حرفه‌ای در ارتباط با دانش‌آموزان شامل شاخص‌های حفظ اسرار، رشد و تعالی، خودداری از تبعیض، جلب اعتماد، درک شرایط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی دانش‌آموزان؛

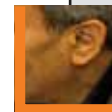
۳) زیرمؤلفه‌ی اخلاق حرفه‌ای در ارتباط با همکاران شامل شاخص‌های شأن و منزلت، همدلی و هم‌زبانی، بردباری، رعایت عدالت بین همکاران و مشورت با همکاران؛

۴) زیرمؤلفه‌ی اخلاق حرفه‌ای در ارتباط با سازمان شامل شاخص‌های انضباط کاری، وجدان کاری، پیگیری وظایف، حفظ ارزش‌های سازمان، رشد و تعالی سازمان؛

۵) در این پژوهش، دیدگاه معاونان تربیتی و مدیران با یک پرسش‌نامه مورد بررسی و سنجش قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل

این پژوهش در پی پاسخ‌گویی به سؤالات زیر است:
- مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی در ارتباط با



«خویشتن» از دیدگاه مدیران و معاونان تربیتی کدام‌اند و آیا تفاوت معناداری بین دیدگاه این دو گروه وجود دارد؟

– مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی در ارتباط با «دانش‌آموزان» از دیدگاه مدیران و معاونان تربیتی کدام‌اند و آیا تفاوت معناداری بین دیدگاه این دو گروه وجود دارد؟

– مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی در ارتباط با «همکاران» از دیدگاه مدیران و معاونان تربیتی کدام‌اند و آیا تفاوت معناداری بین دیدگاه این دو گروه وجود دارد؟

– مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی در ارتباط با «آموزش و پرورش» از دیدگاه مدیران و معاونان تربیتی کدام‌اند و آیا تفاوت معناداری بین دیدگاه این دو گروه وجود دارد؟

از آنجا که مقدار آزمون خن ۲ محاسبه شده از مقدار جدول بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت که در چهار زیرمؤلفه اخلاق حرفه‌ای به تفکیک سمت سازمانی، وابستگی معناداری وجود دارد.

با توجه به نتایج آماری، از آنجا که مقدار Z محاسبه شده در تمام زیرمؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای از Z جدول بالاتر است و میانگین نمره معاونان پرورشی نیز در تمامی چهار زیرمؤلفه اخلاق حرفه‌ای بیشتر از مدیران است، اخلاق حرفه‌ای برای معاونان پرورشی دارای اهمیت بیشتری است.



اگر تنها اخلاق حرفه‌ای را به اخلاقی بودن منابع انسانی محدود کنیم، در واقع دچار نوعی تحویلی‌نگری اخلاق حرفه‌ای به منابع انسانی شده‌ایم و اخلاقی بودن مقررات، شرح وظایف، مناسبات سازمانی و مسئولیت‌های سازمان را نادیده گرفته‌ایم. بنابراین، یکی از زیرمؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی به مواردی همچون شایستگی‌های اخلاقی نیروی انسانی در معاونت تربیتی و مسئولیت‌های اخلاقی کارکنان، مدیران و معاونان تربیتی بستگی دارد.

علاوه بر نیروی انسانی، معاونت تربیتی فرایندها و نظام حرفه‌ای از جمله ممیزی اخلاقی شرح وظایف، تشخیص و حل مسائل اخلاق در فرایندها و سیستم آموزش و پرورش نیز در اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی در بعد خویشتن، سازمان، دانش‌آموزان و همکاران بی‌تأثیر نیست. اشتغال در هر سمتی در آموزش و پرورش نیازمند شایستگی‌های اخلاقی مناسب آن حرفه و سمت سازمانی می‌باشد. کارکنان مدارس (مدیران و معاونان تربیتی) لزوماً باید افرادی خود ساخته، متخلق به اخلاق، آگاه و متعهد به اهداف نظام تعلیم و تربیت کشورمان باشند. کارکنان مدارس علاوه بر داشتن شایستگی‌های اخلاقی باید با وظایف اخلاقی خود در محیط کار نیز آشنا باشند. فرایندها و نظام حرفه‌ای معاونان تربیتی خود شامل دو مورد ممیزی اخلاقی و بهینه‌سازی است.

فرایند جذب معاونان تربیتی، ارتقای سطح علمی و مهارت‌افزایی آنان، از جمله مواردی است که در اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی مطرح است. فرایندهای عملیاتی

توسط مدیران میانی و یا مدیران بالایی طراحی و تصویب می‌شود و بر سلیقه و شیوه همه کارکنان آموزش و پرورش حاکم است. به همین دلیل، توجه به آثار اخلاقی آنان اهمیت دارد. فرایندها می‌توانند زمینه مناسبی برای رشد اخلاقی یا برعکس، و زیر پا نهادن ارزش‌های اخلاقی فراهم کنند. به همین دلیل، ممیزی اخلاقی فرایندها ضروری است. فعالیت حرفه‌ای معاونان تربیتی در چارچوب شرح وظایف انجام می‌شود. ممیزی اخلاقی شرح وظایف نقش مهمی در پیشگیری از معضلات اخلاقی دارد.

معاونت تربیتی بخشی از نظام آموزش و پرورش

منابع انسانی، فرایندها، و شرح وظایف بخشی از سازمان را تشکیل می‌دهد. خود سازمان نیز به منزله یک نظام از نظر اهداف، مأموریت، چشم‌انداز، راهبردها، برنامه‌ها و ساختار نیز با اخلاق حرفه‌ای معاونان تربیتی در حال تبادل است. این تبادل در سه زمینه می‌باشد:

بحث اول مسئولیت اخلاقی سازمان در قبال حقوق عناصر محیط درونی و بیرونی. سازمان اخلاقی وظایف خود را در برابر حقوق صاحبان حق تدوین می‌کند و برای هر عنصری از محیط سازمان خط مشی اخلاقی نوشته می‌شود؛ مثل خط‌مشی اخلاقی معاونت تربیتی در قبال حقوق دانش‌آموزان، والدین، همکاران یا خط‌مشی اخلاقی معاونت تربیتی در قبال رقبا، تأمین‌کنندگان منافع ملی و محیط‌زیست. این خط‌مشی‌ها منشور چندوجهی معاونت تربیتی را به‌وجود می‌آورند.

بحث دوم ویژگی‌ها و خصایل اخلاقی معاونت تربیتی است. سازمان اخلاقی نیز مانند فرد اخلاقی اوصاف و شایستگی‌هایی دارد که مهم‌ترین آن‌ها پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، آراستگی محیط فیزیکی، نظم و قانون‌پذیری، پاسخ‌گویی، حاکمیت عدالت توزیعی و رویه‌ای و هنجاری است.

بحث سوم رهبری اخلاقی معاونت تربیتی است. تحقق مسئولیت اخلاقی معاونت تربیتی برعهده رهبران و مدیران راهبردی سازمان است. رهبری اخلاقی معاونت تربیتی رشد اخلاقی این معاونت را هدایت می‌کند و شامل آموزش و ترویج اخلاق حرفه‌ای، نظارت بر تحقق سند جامع اخلاقی و ارزیابی عملکرد اخلاقی معاونت تربیتی یا حسابرسی اخلاقی سالیانه است.

منابع

۱. بیسک‌زاده، جعفر؛ صادقی، محمد؛ کاظمی قلعه، روح‌الله. (۱۳۸۹). «اخلاق حرفه‌ای ضرورت اجتناب ناپذیر سازمان‌های امروزی»، نشریه عصر مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۶ و ۱۷.
۲. فقیه‌سی، ابوالفضل؛ رضایی‌منش، بهروز. (۱۳۸۴). اخلاق اداری، مطالعات مدیریت، شماره ۴۷.
۳. فرامرز قراملکی، احد. (۱۳۸۶). اخلاق حرفه‌ای در تمدن ایران و اسلام، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
۴. فرامرز قراملکی، احد. (۱۳۸۷). درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، سرآمد.
۵. میرسیاسی، ناصر. (۱۳۷۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ هفدهم، تهران: میر.





پژوهشگر:

رضا محبی، سیما فتحیان، سید علی سیادت،

قدیر علی رجبی

تلخیص: سید رضا صاحبی

مقدمه

معلمی یک شغل است و معلم برای ایفای هر چه بهتر نقش خود، باید به گونه‌ای توانمند شود که بتواند در کارش موفق باشد. این امر مستلزم داشتن شرایطی است؛ از جمله اینکه معلم در آرامش و فضایی دور از استرس باشد و بتواند با تکیه بر سلامت روحی و جسمی، بر ناملازمات فضای آموزش فائق آید. سازمان بهداشت جهانی سلامت را نه تنها نبود بیماری، بلکه هماهنگی و همخوانی وضعیت جسمانی، عاطفی، اجتماعی و امور معنوی افراد تعریف می‌کند. پژوهشگران مختلف، از جمله دنیس والت، مک وان و نگو یانگ، نشان داده‌اند افرادی که گرایش‌های معنوی دارند، هنگام رویارویی با آسیب‌ها واکنش بهتری نشان می‌دهند. موقعیت مهار فشار را بهتر اداره می‌کنند و در نتیجه، از سلامت بیشتری برخوردارند. به اعتقاد پیدمونت، معنویت نیرویی درونی است که می‌تواند آرامش را، به‌خصوص در شرایط استرس‌زا، به انسان هدیه دهد و او را به نیرویی برتر در جهان هستی متصل کند. امروزه هوش

ارتباط بین هوش معنوی سخت‌رویی وسلامت معلمان

با توجه به اینکه سلامت روحی و روانی معلمان با کیفیت عملکرد آن‌ها در تدریس و آموزش مرتبط است، در صورتی که معلمان از هوش معنوی و سخت‌رویی بالایی برخوردار باشند، سلامت روحی و روانی خود و دانش‌آموزانشان تأمین خواهد شد



خطی نشان داد که بین هوش معنوی و سخت‌رویی معلمان رابطه‌ی خطی معنادار و مستقیم وجود دارد. خودآگاهی متعالی، تجربه‌های معنوی و شکیبایی - که سه مؤلفه اصلی هوش معنوی هستند - با سخت‌رویی (مقاوم بودن) معلمان رابطه‌ی معنادار و مستقیم داشته‌اند و تنها، مؤلفه چهارم - که بخشش است - با سخت‌رویی معلمان ارتباط معنادار نداشته است.

بین هوش معنوی (خود آگاهی متعالی، تجارب معنوی، شکیبایی و بخشش) و نمره‌ی کل سلامت عمومی معلمان رابطه‌ی معنادار و مثبت وجود داشته است. یافته‌ها همچنین نشان داد که بین سخت‌رویی و سلامت عمومی معلمان نیز رابطه‌ی معنادار و مثبتی وجود دارد. آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه نشان داد که در میان مشخصات جمعیت شناختی، فقط مؤلفه «دوره‌ی تحصیلی» با یکی از مؤلفه‌های هوش معنوی معلمان، یعنی شکیبایی، ارتباط معناداری دارد و سایر مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی از قبیل سن، جنس، وضعیت تأهل و سابقه‌ی خدمت معلمی با دیگر مؤلفه‌های هوش معنوی، سخت‌رویی و سلامت عمومی معلمان رابطه‌ی معناداری نشان نداده است.



نتایج پژوهش نشان داد که هوش معنوی با سخت‌رویی (مقاوم بودن) و سلامت عمومی معلمان رابطه‌ی معناداری دارد. با توجه به اینکه سلامت روحی و روانی معلمان با کیفیت عملکرد آن‌ها در تدریس و آموزش مرتبط است، در صورتی که معلمان از هوش معنوی و سخت‌رویی بالایی برخوردار باشند، سلامت روحی و روانی خود و دانش‌آموزانشان تأمین خواهد شد.

پیشنهاد می‌شود با توجه به فرهنگ ایرانی - اسلامی کشورمان که از زمینه مناسبی برای ترویج امور معنوی برخوردار است، موضوع تحقیق، به خصوص هوش معنوی، در سطح گسترده‌تری اجرا شود تا قابلیت تعمیم بیشتری داشته باشد.

پی‌نوشت

این خلاصه پژوهش از مقاله «ارتباط بین هوش معنوی، سخت‌رویی و سلامت عمومی بین معلمان» نوشته رضا محبی، سیمنا فتاحیان، سیدعلی سیادت و قدیرعلی رجبی تهیه شده است.

معنوی یکی از عوامل افزایش موفقیت شمرده می‌شود. در تعریفی عام، هوش معنوی ظرفیتی است در انسان، که او را قادر می‌سازد بین خود و دنیای پیرامونش ارتباط درستی برقرار کند.

متخصصان کوشیده‌اند ارتباط هوش معنوی را با متغیرهایی همچون «سخت‌رویی» و حوزه‌های شغلی مختلف، از جمله معلمی بسنجند. واژه سخت‌رویی را **سوزان اولت و سالواتور مدی** ابداع کردند. بر اساس تعریف آن‌ها و سایر محققان، سخت‌رویی عاملی است که سبب می‌شود انسان بتواند بر مشکلات و پیچیدگی‌های زندگی چیره شود و هر چه فرد سخت‌روتر باشد، از آسیب‌ها دورتر است. در حقیقت، مقاوم بودن و معنویت دو عاملی هستند که می‌توانند در سلامت عمومی افراد در مشاغل و از جمله معلمی تأثیر بگذارند.

هدف تحقیق حاضر، بررسی ارتباط بین هوش معنوی و سخت‌رویی و سلامت عمومی معلمان مدارس دولتی زرین‌شهر در سال ۱۳۹۲ است که به روش مقطعی - توصیفی انجام شده است.

کلیدواژه‌ها: هوش معنوی، سخت‌رویی، سلامت عمومی، معلمان.

پرسش پژوهش

میان هوش معنوی و سخت‌رویی و سلامت عمومی معلمان چه رابطه‌ای وجود دارد؟

داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه‌های هوش معنوی، سخت‌رویی و سلامت عمومی و مشخصات جمعیت‌شناسی جمع‌آوری و با استفاده از ضریب هم‌بستگی پیرسون و واریانس یک‌طرفه تجزیه و تحلیل شده‌اند.

یافته‌ها

میانگین سنی پاسخ‌دهندگان در این مطالعه ۳۲ سال بوده است. ۲۸ نفر از آن‌ها مرد و ۹۷ نفر زن و ۷۲ نفر متأهل و ۳۷ نفر مجرد بوده‌اند. مدرک تحصیلی ۱۲۴ نفر از پاسخ‌دهندگان لیسانس و یک نفر فوق‌لیسانس است. بیشتر پاسخ‌دهندگان در دوره متوسطه و بقیه در سایر دوره‌های تحصیلی تدریس می‌کنند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون ضریب هم‌بستگی



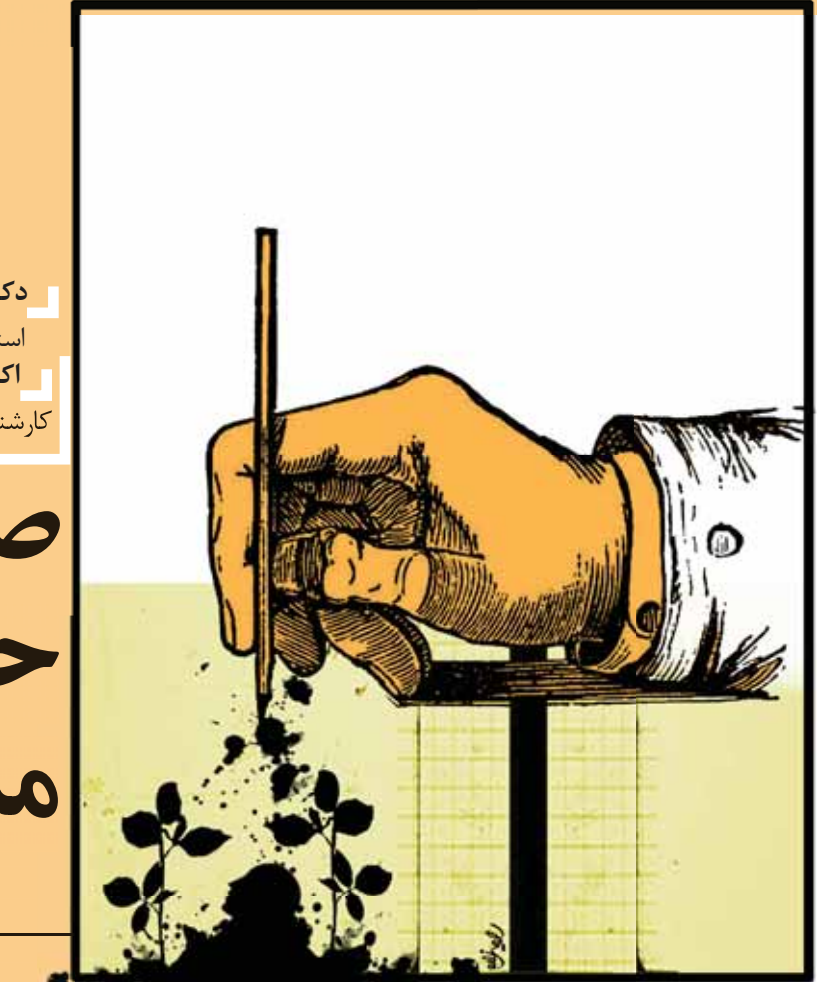
دکتر عباس خورشیدی

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

اکرم عامری

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و مدیر دبیرستان‌های شهری

صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدرسه



مقدمه

در عصر حاضر، موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت و رهبری آنان بستگی دارد. به گونه‌ای که مدیر و رهبر به منزله قلب و روح یک سازمان است و بدون این مهم ادامه حیات سازمان‌ها ناممکن خواهد بود. به طور کلی، اجزاء مختلفی یک نظام را به وجود می‌آورند. حال این سؤال مطرح می‌شود که آیا نظام اجتماعی می‌تواند خودبه‌خود و به‌طور تصادفی بین اجزاء خود هماهنگی به وجود آورد. مسلماً جواب منفی است و باید نیرویی به عنوان هادی، عامل باشعور، آگاه، مصمم و مشرف بر هدف وجود داشته باشد که بتواند بین اجزاء متفاوت و بعضی غیر هم‌سنخ هماهنگی و همسویی به وجود آورد. در عنوان کلی، عامل باشعوری که این اجزا را دور هم جمع می‌کند و هماهنگ می‌سازد، رهبری و مدیریت نامیده می‌شود. مدیریت فرآیندی است اجتماعی که با به کارگیری مهارت‌های انسانی، مفهومی، تخصصی، علمی، هنری و تجربه‌ای، کلیه منابع انسانی، ارزشی، مالی و فناوری را سازماندهی و از طریق تأمین نیازهای مادی، روحی، عاطفی، معنوی، منابع انسانی و هدف‌های سازمان را متحقق می‌کند (خورشیدی، ۲۰۱۰).



یافته‌های اریک^۱ (۲۰۱۳) بیانگر این مطلب است که مسئله مهم در رهبری و مدیریت، صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای است؛ زیرا هر قدر مدیران از صلاحیت‌های حرفه‌ای بیشتری برخوردار باشند، به همان میزان می‌توانند منجر به بهره‌وری سازمان خود شوند. در خصوص الگوهای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران، نظریه‌های متعددی ارائه شده است؛ مانند خورشیدی و اکرامی (۲۰۱۱)، نیرومند و همکاران (۲۰۱۲)، خورشیدی و همکاران (۲۰۱۴)، نانتامانوپ (۲۰۱۳).

آموزش و پرورش یکی از آرمانی‌ترین و راهبردی‌ترین نهادهای هر نظام است و نقشی مهم و سهمی تأثیرگذار در تربیت منابع انسانی آن نظام عهده‌دار است. در این میان، مدیران و رهبران آموزشی نقش مهم و اساسی دارند، که اگر نقش خود را به درستی ایفا نمایند اهداف نظام محقق می‌شود. بنابراین، در گزینش مدیران آموزشی باید فیلترهای متعددی وجود داشته باشند تا

مدیران به‌گونه‌ای انتخاب شوند که افراد با کمال اطمینان فرزندان خود را به دست آن‌ها بسپارند. انقلاب شکوهمند اسلامی ایران با هدف بازسازی بنیادهای اسلامی جامعه در راستای تربیت انسان الهی و بر پایی جامعه دینی مبتنی بر معارف انسان‌ساز مکتب اسلام و با هدایت بنیان‌گذار کبیر جمهوری اسلامی ایران، حضرت امام خمینی(ره) که خود نمونه برجسته انسان تربیت شده در مکتب الهی و برخوردار از حیات طیبه بود، شکل گرفت. از دیدگاه حضرت امام(ره)، پیروزی و استقلال کشور در گرو تحول فرهنگی همه جانبه است و نظام تعلیم و تربیت تأثیرگذارترین رکن رسیدن اهداف به جامعه آرمانی را دارد (سند تحول بنیاد آموزش و پرورش، ۱۳۹۰). یکی از مهم‌ترین الزامات تحقق این امر، برخورداری از مدیران آموزشی با صلاحیت‌ها و شایستگی‌های ویژه‌ای است که با مدیریت مدرسه صالح، تربیت آینده‌سازان برخوردار از مراتب حیات طیبه را عهده‌دار شوند (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰).

بنابر آنچه گذشت، هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های سازنده صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش و شاخص‌های سازنده هر یک از مؤلفه‌های مذکور و اولویت مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران است.

کلیدواژه‌ها: صلاحیت، شایستگی، مدیریت آموزشی، مدیران مدارس، توسعه حرفه‌ای، مدرسه صالح

روش

روش پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی، از نظر داده‌ها کمی، و از نظر نوع مطالعه پیمایشی مقطعی است، زیرا پژوهشگر

قصد دارد براساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش زمینه‌ای به دست آورد و به دنبال تبیین و کشف اطلاعات در یک مقطع زمانی مشخص با توجه به نظرات خبرگان و اعطای کمیته انتصابات مدیران مدارس است. ابزار سنجش پژوهش حاضر را یک پرسش‌نامه ۱۴۵ سؤالی پژوهشگر ساخته تشکیل می‌دهد. این پرسش‌نامه به مدد نظریه‌های بنیادین آموزش و پرورش احصا شده است. اعتبار ابزار به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن برابر ۰/۹۸۶ است. روایی ابزار سنجش به وسیله روایی هم‌زمان محاسبه شد که از بار عاملی نسبتاً بالایی برخوردار است. و از بین ۱۴۵ سؤال پرسش‌نامه، ۱۲۸ سؤال مورد تأیید قرار گرفته که به ۶ مؤلفه تقسیم شده است.



یافته‌ها

مؤلفه‌های شناسایی شده از دیدگاه گروه‌های نمونه به ترتیب عبارت‌اند از:

- مؤلفه اول:** مدیریت و رهبری آموزشی مشتمل بر ۳۱ شاخص؛
- مؤلفه دوم:** سازمانی و توسعه حرفه‌ای، مشتمل بر ۲۸ شاخص؛
- مؤلفه سوم:** اجتماعی، مشتمل بر ۲۲ شاخص؛
- مؤلفه چهارم:** نگرشی - بینشی، مشتمل بر ۲۱ شاخص؛
- مؤلفه پنجم:** روابط انسانی، مشتمل بر ۱۱ شاخص؛
- مؤلفه ششم:** تربیتی مشتمل بر ۱۴ شاخص.

- یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر مطالب زیر است:
۱. در مجموع، ۱۲۸ شاخص بر تعیین مؤلفه‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس مؤثر است که همگی با ارزش‌های بیان‌شده در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مطابقت دارند.
 ۲. هر یک از مؤلفه‌های شش‌گانه شامل شاخص‌های زیر است:
- عامل اول:** مدیریت و رهبری آموزش شامل شاخص‌های زیر است:
۱. پاسخ‌گو بودن در برابر عملکرد و رفتار و رعایت اعتدال در عملکرد،
 ۲. خودداری از مداخله غیرضروری در امور تفویضی،
 ۳. شفاف و مشخص کردن وظایف و مسئولیت‌های زیردستان،
 ۴. تشویق و تنبیه متناسب با عملکرد زیردستان،
 ۵. تسهیل و تسریع ارتباطات سازمانی،
 ۶. مری بودن قبل از احراز پست مدیریت،
 ۷. توجه به شورا و خرد جمعی در سطوح و فعالیت‌های مختلف تربیتی،
 ۸. برقراری رابطه مسئولیت و احترام متقابل بین معلمان، دانش‌آموزان و اولیا،
 ۹. فراهم نمودن فرصت عمل آزادانه و خلاقانه برای معلمان در چارچوب اصول و سیاست‌ها،
 ۱۰. آماده‌سازی و مصون نگاه داشتن دانش‌آموزان از رذایل و زشتی‌های اخلاقی،
 ۱۱. همکاری گرفتن از معلمان در برنامه‌های تربیتی اصلاحی، تولید محتوا از طریق انجمن‌ها،
 ۱۲. ایجاد شایستگی‌های مناسب در دانش‌آموزان به منظور حل



مسائل فردی و گروهی، ۱۳. داشتن مدرک تحصیلی مرتبط با دوره تحصیلی تحت مدیریت، ۱۴. داشتن بصیرت مشترک و همسو شدن با اهداف تعیین شده آموزش و پرورش، ۱۵. ایجاد مدل همکاری مؤثر با والدین و سایر افراد آگاه و خیرین، ۱۶. مدیریت زمان و استفاده بهینه از زمان، ۱۷. توانایی حرکت از ارزیابی بیرونی به ارزیابی توسط خود شخص، ۱۸. توجه به خصوصیات فردی و جنسیتی دانش‌آموزان، ۱۹. مشورت با نخبگان در غنی‌سازی برنامه‌های آموزش و درسی، ۲۰. هدف‌گذاری و مشخص کردن راهبرد (استراتژی) و مسیر راه، ۲۱. ساده‌سازی فضای مدرسه در جهت استفاده از تجربیات و اشکال واقعی حیات طیبه، ۲۲. تحلیل از موفقیت‌های دانش‌آموزان در زمینه‌های علمی - اخلاقی و تربیتی، ۲۳. درک ضرورت جهانی شدن و برنامه‌ریزی در جهت قرار گرفتن در این مسیر، ۲۴. طراحی مدرسه‌ای پاسخ‌گو در برابر اداره و مراکز سازمانی، ۲۵. ندادن وعده زیاد و عمل کردن به وعده‌ها، ۲۶. آشنایی با اصول بهداشت و ایمنی محیط مدرسه، ۲۷. اعتمادسازی در زيردستان و توجه اصولی اقدامات و برنامه‌ها، ۲۸. دانش شناخت معلمان و دادن حق انتخاب برنامه‌های آموزشی به آنان، ۲۹. همراه داشتن تیم رهبری شایسته در مدرسه، ۳۰. توجه به یاددهی و یادگیری به‌عنوان اساس فعالیت‌های آموزشی، ۳۱. اعتماد به قضاوت‌ها و پیشنهادهای زيردستان و درگیر ساختن آنان در فرایند بهبود عملکرد.

عامل دوم: سازمانی و توسعه حرفه‌ای شامل شاخص‌های زیر است: ۱. آگاهی از موضوعات حقوقی و قانونی تأثیرگذار بر مدرسه، ۲. برقراری تعاون و توازن بین عرصه‌های علوم نظری و کاربردی و حوزه فناوری، ۳. آشنایی با راهبردهای سنجش ارزیابی و بازنگری، ۴. پژوهش محوری و بهره‌مندی از نتایج آن‌ها جهت اصلاح و هویت‌تربیت رسمی و عمومی، ۵. انعطاف‌پذیری در اهداف و سیاست‌ها در چارچوب اصول متناسب با نیازهای دانش‌آموزان، ۶. آشنایی با راهبردهای روابط کار و قرار داد، ۷. شفاف بودن معیارها و پارامترهای راهبردی مالی، ۸. فراهم کردن زمینه دسترسی همکاران به اطلاعات مالی ضروری، ۹. آگاهی از روش‌های نوین برنامه‌ریزی درسی، ۱۰. برخورداری از دانش و توانایی تجزیه و تحلیل و تمیز و تشخیص مسائل، ۱۱. آشنایی با تنوع سبک‌های رهبری به‌منظور به‌کارگیری سبک‌های مؤثر در مدرسه، ۱۲. مشارکت در طرح‌های مطالعاتی و تحقیقاتی بین‌المللی در جهت توسعه بهبود کیفیت تربیت، ۱۳. تشکیل گروه‌های خودراهبر و خودگردان، ۱۴. برپایی کتابخانه علمی و وسایل و تجهیزات چندرسانه‌ای، ۱۵. آگاهی از نظریه‌های جدید و کاربردی در خصوص یادگیری، رشد و توسعه دانش‌آموزان، ۱۶. شناخت ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، ۱۷. قدرت تصمیم‌گیری در شرایط مختلف و اجرای تصمیمات اتخاذ شده و خودراهبر، ۱۸. تأکید بر رویکرد مشتری‌مداری

(دانش‌آموزان و اولیا) در آموزش و پرورش، ۱۹. توانایی علمی جهت برنامه‌ریزی در بلندمدت، ۲۰. توسعه و ارتقای توانمندی‌های فکری و عقلانی معلمان، ۲۱. توانایی سازماندهی نیروهای زیردست و تعیین مسئول دستیار به اهداف عملکردی به‌صورت روشن و مشخص، ۲۲. آگاهی از فلسفه و تاریخچه آموزش و پرورش، ۲۳. توانایی تفویض اختیار به عوامل و کارکنان اجرایی مدرسه، ۲۴. برنامه‌ریزی پیامدهای احتمالی و خطاها و شکست‌ها در نرسیدن به اهداف، ۲۵. آشنایی با مبانی بودجه و فرآیندهای مالی، ۲۶. درک زمان مناسب برای کاربست فناوری اطلاعات و ارتباطات، ۲۷. اطلاع از اشراف بر آیین‌نامه‌ها و مقررات، ۲۸. توانایی نظارت بر پیشرفت برنامه تغییر ضمن حفظ انگیزه در افراد، ارائه آموزش به آنان.

عامل سوم: اجتماعی شامل شاخص‌های زیر است: ۱. توانایی تدوین فعالیت‌های در جهت ایجاد رضایت و پویایی و نشاط دانش‌آموزان. ۲. داشتن برنامه جهت مدیریت و شناسایی و رفع افت تحصیلی دانش‌آموزان، ۳. توانایی نهادینه کردن برنامه‌های محکم برای یادگیری و خود بهسازی، ۴. داشتن برنامه جهت جلوگیری و رویارویی با مشکلات اجتماعی (بزهکاری) دانش‌آموزان، ۵. شناسایی حوادث و بحران‌های احتمالی در مدرسه (مدیریت بحران)، ۶. داشتن تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی (هدف‌گذاری، تعیین اهداف واقعی، و قابل دسترس) یعنی اعمال فرایند چرخه بهبود کیفیت به‌طور مستمر، ۷. داشتن برنامه تشکیل گروهی از همکاران و والدین و نماینده دانش‌آموزان جهت تصمیم‌گیری در مواقع بحرانی و انتخاب بهترین راه‌حل، ۸. توانایی نهادینه کردن آموزش در ضمن کار در دانش‌آموزان، ۹. توانایی آموزش به همکاران جهت برخورد و واکنش در برابر مشکلات اخلاقی، اجتماعی و تحصیلی دانش‌آموزان، ۱۰. تلفیق مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های علمی، ۱۱. داشتن مهارت مذاکره و اجماع‌سازی مؤثر در جهت پیشبرد اهداف آموزشی، ۱۲. شناسایی مشکلات موجود، سعی در جهت حل مشکلات و خطاها از روش آزمون خطا، ۱۳. داشتن چشم‌انداز و راهبرد دانش، ۱۴. تشکیل اتاق فکر، شورای مشورتی در جهت ساماندهی و مدیریت ایده‌ها و نظرات دیگران، ۱۵. برخورداری از تعهد و وجدان کاری، ۱۶. داشتن روحیه خودارزشیابی و برطرف کردن نقاط ضعف و تقویت نقاط مثبت، ۱۷. فراهم ساختن زمینه‌های بروز خلاقیت در مجموعه تحت سرپرستی، ۱۸. بهره‌گیری از حوزه‌های معرفتی مرتبط با تربیت به‌صورت میان رشته‌ای، ۱۹. برخورداری از رضایت شغلی و توانایی ایجاد روحیه در زيردستان، ۲۰. پاسخ‌گو دانستن خود در برابر اجتماع، قانون و خداوند متعال، ۲۱. آموزش به همکاران جهت برخورد درست و صحیح در مواجهه با مشکلات و مشخص کردن وظیفه هر یک به‌طور مشخص.

عامل چهارم: نگرشی - بینشی شامل شاخص‌های زیر است: ۱. خودسازی و رعایت تقوای الهی، ۲. داشتن روحیه خودکنترلی



رشد، ۵. تأکید بر اصل ولایت‌پذیری و تولا و تبرا و آموزش دانش‌آموزان در این زمینه‌ها، ۶. آگاهی کامل از حق برخورداری هر دانش‌آموز به‌عنوان یک شهروند از آموزش رایگان، ۷. مرتبط ساختن رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان با ابعاد جسمی، ذهنی، عاطفی، اجتماعی و اخلاقی آن‌ها، ۸. راهنمایی دانش‌آموزان بر پایه همکاری و همیاری نه بر تحکم و اجبار، ۹. تأکید بر تعهد دانش‌آموزان به قانون‌مداری و تبعیت از قوانین آموزشی و اخلاقی مدرسه، ۱۰. فراهم کردن زمینه خروج دانش‌آموزان از خودمحوری، خودکامگی و استبداد، ۱۱. توجه هماهنگ به ابعاد جسمی، روانی، زیستی، اجتماعی و محیطی دانش‌آموزان، ۱۲. توجه به مشاوره و راهنمایی تحصیلی به‌عنوان یک جریان مداوم و مستمر، ۱۳. برخورداری از مهارت‌های ارتباطی و قرار دادن دانش‌آموزان زیر چتر حمایتی و محبتی خود، ۱۴. تأکید بر منش آزادی در هویت دانش‌آموزان و فراهم‌سازی زمینه برای رشد و شکوفایی آنان.



نتایج تحقیق حاضر عمده یافته‌های تحقیقات انجام شده پیرامون صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس را مورد تأیید قرار می‌دهند؛ با این تفاوت که هیچ‌یک از تحقیقات انجام شده حول محور مبانی نظری سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که بنیان نظری تحول راهبردی در نظام تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران است انجام نگرفته است. در تحقیق حاضر، سعی شده است تمام زمینه‌ها و سازوکارهای موردنیاز جهت سنجش صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و مدارس به‌صورت همه‌جانبه مورد توجه قرار گیرد و در قالب یک چارچوب ضمن تعیین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابعاد و راه‌های توانمندسازی مدیران را نیز مشخص نماید. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که چارچوب پیشنهادی از پشتوانه نظری و تجربی و اعتبار کافی برخوردار است و طراحی این چارچوب می‌تواند گام مؤثری در جهت مشخص ساختن صاحب‌های حرفه‌ای مدیران مدارس کشور باشد. بر این اساس، به برنامه‌ریزان، مدیران عالی و اعضای کمیته انتصابات مدیران در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌گردد که با تشکیل کمیته‌های حرفه‌ای و توانمند به بررسی صلاحیت‌های مدیران و عملیاتی نمودن چارچوب ارائه شده به منظور دستیابی به هدف‌نهایی تعلیم و تربیت اسلامی، که حیات طیبه است، اقدام نمایند.

پی‌نوشت

1. Educational Resources Information Center (ERIC)

و سعه صدر و کنترل خشم برای دریافت بهترین نتایج در کارها، ۳. پرهیز از سوء استفاده از مقام به‌گونه‌ای که همواره خود را در محضر خداوند متعال دیدن و غافل نبودن از نظارت الهی، ۴. تکیه بر فرهنگ و تمدن اسلامی ایرانی و متناسب با جامعه امروز ایران، ۵. دین‌مدار بودن و انطباق همه ابعاد و مؤلفه‌ها با نظام اسلامی، ۶. صرفه‌جویی در اموال عمومی، ۷. طرد سخن‌چین و خیرخواه دیگران بودن و داشتن حسن رفتار با آن‌ها، ۸. امید به آینده و منتظر برپایی عدل جهانی (جامعه مهدوی)، ۹. اخلاص در عمل و اعتقاد به برکت و توفیق الهی در سایه ارتباط با خدا، ۱۰. تأکید بر هم‌زیستی مسالمت‌آمیز و توأم با تفاهم با پیروان ادیان و مذاهب و اقوام در کشور، ۱۱. توازن بین ظاهر و باطن و وحدت در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، ۱۲. شجاعت و شهامت و قدرت ریسک‌پذیری، ۱۳. برخورداری از روحیه نقادی و پذیرش اشتباهات و خطاها و سعی در جبران اشتباه خود و پرورش این روحیه در زیردستان، ۱۴. پاکی و اصالت خانوادگی داشتن، داشتن بصیرت دینی (برپایه مطالعات دینی) و پیدا کردن قدرت شناخت و تمیز مسائل، ۱۵. حق محور و مسئولیت‌پذیر نسبت به خدا، خود و جامعه، ۱۶. توانایی حرکت از اصلاح فردی و به اصلاح اجتماعی و آموزش زیردستان، ۱۷. اهمیت قائل شدن در جهت برپایی مراسم مذهبی، مراسمات روزمره و جشن‌ها، ۱۸. توانایی درونی‌سازی ارزش‌های اصیل دینی و اخلاقی مانند کار و تلاش، ۱۹. خطا پوشی در برابر همکاران، ۲۰. وفا به عهد.

عامل پنجم: روابط انسانی شامل شاخص‌های زیر است:

۱. ارائه سیستم بازخورد مناسب نسبت به عملکرد زیردستان،
۲. با ارزش دانستن ایده‌های جدید و اهمیت به تولید دانش (مدیریت دانش)،
۳. توانایی ثبت و نگهداری اطلاعات مربوط به دانش، پژوهش و تجارب ارزنده کارکنان و معلمان،
۴. تأکید بر استفاده از ذخایر زبان و ادب فارسی در همه سطوح تربیتی،
۵. افزایش امنیت شغلی در زیردستان،
۶. شناسایی کارکنان و معلمان کلیدی جهت استفاده از دانش آنان،
۷. تأکید بر برخورداری از تربیت زیبایی‌شناختی و هنری به مثابه فرا برنامه درسی،
۸. برپایی فضای سبز در محدوده آموزشی متناسب با موقعیت جغرافیایی،
۹. درک نیازها و مشکلات مختلف زیردستان،
۱۰. یادگیری از اشتباهات رخ داده و سعی در تکرار نشدن آن،
۱۱. نداشتن احساس خودرایی در اندیشه و عمل و مقید به اجرای برنامه‌های مصوب و مدون.

عامل ششم: تربیتی شامل شاخص‌های زیر است:

۱. استقبال از بیان و طرح مسائل یا مشکلات از طرف دانش‌آموزان و دریافت راه‌حل پیشنهادی،
۲. در نظر گرفتن راهنمایی تحصیلی برای دانش‌آموزان با روش‌ها و اهداف مشخص،
۳. فراهم آوردن زمینه لازم برای ایجاد شایستگی‌های ویژه با رویکرد نرم (نقش پدری و مادری) برای تشکیل خانواده صالح،
۴. همکاری دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های تربیتی متناسب با سطح



درآمدی بر بهبود

سبک زندگی اسلامی

مریم محمدی

سعید عبداللهی

مقدمه

رهبر انقلاب اسلامی در تبیین اهمیت سبک زندگی به تشریح جایگاه آن در تمدن نوین اسلامی پرداختند و افزودند: «اگر پیشرفت همه جانبه را به معنای تمدن‌سازی نوین اسلامی بگیریم، این تمدن دارای دو بخش ابزاری و «حقیقی و اساسی» خواهد بود که سبک زندگی بخش حقیقی آن را تشکیل می‌دهد.» (بخشی از بیانات معظم‌له در جمع جوانان خراسان شمالی، ۹۱/۷/۲۳) در این مطالعه تلاش شده است تا به چگونگی بهبود فرایند سبک زندگی اسلامی با الگوگیری از سبک زندگی اسلامی پرداخته شود و در نهایت راه‌حلی برای این منظور پیشنهاد گردد.

کلیدواژه‌ها: سبک زندگی، سبک زندگی اسلامی، بهبود فرایند

هدف اصلی

بهبود فرایند سبک زندگی اسلامی با الگوگیری از سبک زندگی - اسلامی

مذهبی، ایجاد زمینه ارتقای اعتقادات مذهبی تغییر نگرش دانش‌آموزان و افزایش نگرش مثبت آن‌ها به مسائل دینی.

طرح مسئله

دانش‌آموزان در رفتار با یکدیگر از الگوهای ماهواره‌ای تأثیر می‌پذیرفتند و از ماهواره و برنامه‌های آن با هم صحبت می‌کردند. در یکی از روزهای مهر ماه یکی از همکاران در دفتر گفت که یکی از دانش‌آموزان در کلاس آدامس می‌جوید. به او گفتیم: آدامس جویدن در کلاس و همچنین در حین صحبت کردن زشت است. دانش‌آموز دیگری بلند شد و گفت: آره خانم، فلان خواننده هم در برنامه ماهواره به زنی گفت زشت است که آدامس

اهداف فرعی

تبدیل محیط آموزشی به محیطی سرشار از معنویت، افزایش کیفیت در اجرای برنامه‌های آموزش و پرورش و تربیتی دانش‌آموزان
رفع نیازهای معنوی انسانی علاوه بر نیازهای مادی، ایجاد زمینه‌های لازم جهت رشد و پرورش معنویات در دانش‌آموزان، نزدیک شدن هر چه بیشتر دانش‌آموزان مدرسه به الگوهای

در دهانت هست و حرف می‌زنی. وضع کنونی با این مشخصات نشان دهنده این مسئله است.

از جمله مسائل و رفتارهای مشاهده شده در مدرسه:

۱. آشنا نبودن تعدادی از خانواده‌ها و دانش‌آموزان با مسائل اسلامی و ملی. ۲. حضور کم‌رنگ دانش‌آموزان در برنامه‌های پرورشی مدرسه. ۳. وقتی درباره صبحانه خوردن در کلاس صحبت می‌کردم، یکی از شاگردان گفت که مادر من یک ساعت جلو آینه می‌ماند و وقت نمی‌شود به من صبحانه بدهد و مرا بدون صبحانه به مدرسه می‌آورد.

روش کار و گزارش تجربی

طی مصاحبه‌ای که با دانش‌آموزان داشتم، چنین بیان داشتند: سبک زندگی اسلامی چیست؟ ما چگونه زندگی می‌کنیم: اسلامی، ایرانی یا خارجی؟ الگوی زندگی ما رسانه‌های مختلف است که از صبح تا شب روشن است. ما به مسائل مذهبی درس کمتر اهمیت می‌دهیم. ما در خانواده به نماز چندان اهمیت نمی‌دهیم و با سبک زندگی اسلامی کمتر آشنایی داریم.

غذا خوردن که اسلامی و غیراسلامی ندارد.

طی جلسه‌ای که با اولیا برگزار کردم، مسائلی مطرح شد که از میان آن‌ها به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

وجود ماهواره در زندگی و الگوپذیری از برنامه‌های ماهواره، نبود منبع سبک زندگی، و ناآگاهی اولیا از مسائل مذهبی.

مشکلاتی در فرایند زندگی دانش‌آموزان مشاهده کردم که از آن جمله به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

استفاده نکردن از الگوهای اسلامی در زندگی، اهمیت ندادن به سبک زندگی اسلامی و مسائل مذهبی، الگوپذیری از سبک

زندگی غربی، نبود تفریحات سالم و اسلامی، و رفتار ناصحیح دانش‌آموزان با اولیا، آشنایی نداشتن با فرهنگ و آداب و رسوم ایرانی، بی‌توجهی به مسائل اسلامی در خوردن - مصرف کردن...

پرسش‌نامه‌ای متشکل از ۲۰ سؤال محقق ساخته ۴ گزینه‌ای با پیوستار همیشه، اکثر اوقات، گاهی، خبر تهیه کردم که در مورد سبک زندگی اسلامی و ملی بود و از طریق داده‌های آن مشخص می‌شد که دانش‌آموزان تا چه اندازه با سبک زندگی اسلامی آشنا هستند.

ارائه راه‌حل‌ها

راه‌حل‌های زیر جهت رسیدن به وضع مطلوب پیشنهاد می‌گردد.

قرار دادن کتاب‌هایی در رابطه با سبک زندگی اسلامی در کتابخانه کلاس و مدرسه، رعایت شئون اسلامی و اخلاقی توسط کادر مدرسه، ارزش نهادن به ارزش‌های اخلاقی و انسانی، برخورداری همکاران از لطافت و مهربانی، نام‌گذاری کلاس‌ها و اتاق‌ها به نام ۱۴ معصوم(ع)، آغاز مدرسه با قرائت قرآن و احادیث در برنامه مراسم آغازین پایان مدرسه با نماز، آغاز برنامه کلاسی با قرائت آیه‌الکرسی توسط دانش‌آموزان هم‌زمان با تخته هوشمند در کلاس، اتمام برنامه کلاسی با صلوات. استفاده از

بیانات رهبر معظم در مراسم آغازین و جلسات پیرامون سبک زندگی اسلامی، طراحی حیاط آموزشگاه با محتوای ایران ملی - اسلامی در راستای سبک زندگی اسلامی؛ از جمله شروع هر کار با بسم‌الله الرحمن الرحیم، سلام هر روز به آقا امام زمان (عج)، مسواک زدن بعد از هر غذای، طراحی برنامه‌ها و کارتون‌های ایرانی اسلامی، خطاطی احادیث و روایات در دیوار حیاط مدرسه، برگزاری نماز جماعت کلاسی با حضور معلمان و معاونان، اختصاص دادن چند دقیقه از هر کلاس به بیان قصه یا حدیث از سبک زندگی اسلامی و ایرانی، اجرای طرح اصلاح الگوی مصرف و نحوه صرفه‌جویی در زندگی، الگوپذیری از زندگی و سبک اسلامی ائمه اطهار به جای فرهنگ غربی، معرفی چهره‌های ماندگار ایران اسلامی از جمله شهدا و علما، برگزاری نمایشگاه‌های مذهبی، حجاب، دهه فجر، محرم، برگزاری جشن تکلیف با محتوای سبک زندگی اسلامی، تشویق دانش‌آموزان محببه و نمازخوان، برگزاری حلقه صالحین همکاران و دانش‌آموزان، قرائت قرآن توسط همکاران دفتر در زنگ تفریح دوم و ختم قرآن در طول سال با تفسیر، قرائت قرآن در کلاس با دانش‌آموزان توسط دانش‌آموزان و همچنین قلم و تخته هوشمند. تهیه کتاب قرآن کم علامت به تعداد ۳۰ جلد، برگزاری زیارت عاشورا در روزهای دوشنبه، استفاده از حضور دانش‌آموزان مدرسه در مناسبت‌ها، برگزاری طرح مؤذن در مدرسه، برگزاری فعال طرح‌های فرزندانگان، هلال احمر، گروه صالحین در مدرسه با رویکرد سبک زندگی ملی - اسلامی، ارائه سی دی‌های آموزشی و پرورشی - مذهبی به

دانش‌آموزان و اولیا، هدیه دادن به دانش‌آموزان برتر اسلامی، اهدای قرآن و ادعیه قرآنی به دانش‌آموزان، تهیه پارچه نوشت و نصب آن در سالن با محتوای سبک زندگی اسلامی و ملی، جابه‌جایی سرایدار مدرسه و تلاش جهت گرفتن خدمتگزار خانم و آقا، معتقد به مسائل مذهبی و دینی و ایرانی و اسلامی اهدای کتاب با موضوع فضیلت‌های سوره‌های قرآن به همه دانش‌آموزان، برگزاری مراسم صبحانه در مدرسه و آموزش آداب غذا خوردن اسلامی، برگزاری جلسات آموزشی متعدد برای دانش‌آموزان و اولیا و معلمان، برگزاری اردوهای ملی - مذهبی از جمله امام‌زاده‌ها، حرم امام خمینی (ره)، برگزاری کلاس‌های آموزش خانواده برای اولیا با حضور استادان مجرب و تأیید شده آموزش و پرورش، تهیه کاردستی در کلاس و تدوین کتاب توسط دانش‌آموزان با محتوای ایران ملی و اسلامی و تشکیل نمایشگاه از دستاوردهای دانش‌آموزان، برگزاری ایستگاه مطالعه برای اولیا با کتاب‌ها و مقالات و مجلات پیرامون سبک زندگی اسلامی، برگزاری کلاس نهضت سوادآموزی برای اولیای بی‌سواد مدرسه با نظارت اداره نهضت سوادآموزی رباط کریم جهت ارتقای سواد و ارتقای سواد مذهبی و سبک زندگی اسلامی (زگهواره تا گور دانش بجوی)، برگزاری طرح کودک و فلسفه با محتوای ایران ملی و اسلامی برای دانش‌آموزان، تقدیر از همکاران برتر ملی - اسلامی برگزاری طرح زنگ انشا و کتاب‌خوانی و گفت‌وگو با محتوای ملی - اسلامی، اهدای نذری توسط دانش‌آموزان و اولیا





به دانش‌آموزان مدرسه و بیان فلسفه آن، اجرای دقیق و به‌موقع مناسبت‌های ملی-اسلامی با همکاری معلمان و دانش‌آموزان و اولیای مدرسه، برگزاری مسابقات ملی-اسلامی در مناسبت‌ها و هدیه دادن به دانش‌آموزان شرکت‌کننده، حضور مدیر مدرسه در کلاس‌ها (زمانی که معلم غیبت دارد) و برقراری رابطه تعاملی با دانش‌آموزان و استفاده از این فرصت در جهت بهبود سبک زندگی اسلامی.



بعد از پنج ماه از اجرای راه‌حل‌ها در مدرسه و شورای دانش‌آموزی و همچنین با حضور در کلاس‌ها با دانش‌آموزان به گفت‌وگو پرداختیم. دانش‌آموزان ضمن تشکر بسیار از اجرای این برنامه بیان نمودند که
- ما اغلب در خانواده‌هایی زندگی می‌کنیم که شاید کمتر شئون اسلامی در آن‌ها رعایت می‌شود، اما با این شیوه‌ها ما اطلاعات بسیاری دریافت کردیم و در جهت انجام آن‌ها برآمدیم.
- ان‌شاءالله هر سال این برنامه تکرار شود و در دوره‌های تحصیلی بالاتر هم اجرا شود.
- ما فهمیدیم که بهتر است قبل از غذا «بسم‌الله الرحمن الرحیم» گفت.

- ما معنی اسراف را فهمیدیم چرا که هر وقت به حمام می‌رفتیم، آب از اول تا آخر یکسره باز بود. تازه می‌فهمیم که چه قدر اسراف می‌کرده‌ایم.
- ما متوجه شدیم که امام زمان (عج) همیشه در زندگی ما حضور دارد و هر وقت به او سلام دهیم، به ما جواب می‌دهد. ما صبح‌مان را با سلام به امام زمان آغاز می‌کنیم.
بچه‌های ششم می‌گویند: باید حواسمان را جمع کنیم. ما بزرگ شده‌ایم و موهامان را نباید نامحرم ببیند. دانش‌آموزی به معلم خویش گفته بود که خانم من چگونه می‌توانم مدرم و پدرم را به نماز خواندن تشویق کنم.
معلمان هم از اجرای این تحقیق بسیار رضایت داشتند و معتقدند که آثار و برنامه‌های اسلامی در وجود دانش‌آموزان به وضوح دیده می‌شود.
در تحلیل آماری براساس اطلاعات به‌دست آمده از مصاحبه، مشاهده، پرسش‌نامه که پس از اجرای راه‌حل‌ها در مدرسه انجام شد، تفاوت و تغییر واقعاً چشمگیر بود.

پیشنهاد و راهکارها:

• برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت تخصصی اسلامی در رابطه با نحوه اداره مدارس به روش ملی اسلامی
• زمینه‌سازی برای ایجاد انگیزه‌های معنوی به جای مادی؛ زیرا انگیزه‌های معنوی باعث استمرار کار و انجام بهتر آن می‌شود، و نیز توصیه به مطالعه کتاب مفاتیح‌الحیة و نهج‌البلاغه
• برگزاری جلسات برای اولیا و معلمان برای افزایش سطح معنویات آن‌ها و ارتقای سطح آموزه‌های اسلامی.

حسین بهروزی نژاد

دبستان حاج حبیب واحدی، کاشان

زود قضاوت نکنیم!

شهریور سال ۱۳۷۰ در حالی که تازه یک‌سال بود از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده بودم و ۲۱ سال سن داشتم، به استخدام آموزش و پرورش داران درآمد. روز معارفه از کاشان حرکت کردم و بعد از شش ساعت به شهر داران رسیدم. محل خدمتم هنرستان کشاورزی بود که در ۳ کیلومتری خارج از شهر در دامنه کوهی قرار داشت. با دیدن تابلو هنرستان از ماشین پیاده شدم و بعد از مدتی پیاده‌روی به ساختمان اداری رسیدم. به همراه چند نفر دیگر به دفتر مدیر مراجعه کردم و بعد از سلام، روی صندلی نشستم. مدیر فردی بود میان‌سال و خوش‌چهره که با لهجه شیرین یزدی صحبت می‌کرد. از قرار، آن روز چند هنرجو که هر کدام به‌دلیل مسائل انضباطی از هنرستان‌های دیگر استان اخراج شده بودند، برای ثبت‌نام به آن هنرستان آمده بودند. مدیر هم با برخوردی سرد و انواع تذکرات انضباطی از آن‌ها استقبال می‌کرد، نوبت به من که رسید، او قبل از اینکه نامه اداری را بخواند و اجازه صحبت کردن به من بدهد، با تندگی گفت: «شما دیگر چه کرده‌ای که از هنرستان قبلی اخراج شده‌ای؟» و در حال ادامه تذکرات انضباطی خود، شروع به باز کردن نامه نمود و نگاهی به متن آن انداخت. ناگهان از جا بلند شد و با چهره‌ای شرم‌زده به دلیل اشتباهی که پیش آمده بود، معذرت‌خواهی کرد. آن روز به یکی از خاطرات شیرین من تبدیل شد؛ چرا که بعد از این جریان همواره الطاف آن مدیر محترم شامل حال می‌شد و در زمان خدمت ایشان در آن هنرستان، همیشه مثل پدری مهربان و دلسوز با من رفتار می‌کرد.



حسین رضایی

معاون هنرستان ابراهیمی، آمل

کوچک‌های بزرگ!

کردم و از همکار خدماتی خواستم که برایمان چای بیاورد. پس از آن، پشت میز کارم روی صندلی مدیریت جلوس کردم، و گفتم: «بفرمایید... من مدیر مدرسه‌ام.»

راستی یادم رفت بگویم؛ بالای سرم، روی دیوار دفتر مدیریت، تابلوی یادداشت‌های کاری روزانه من بود و گاهی جملاتی از بزرگان و اندیشمندان را روی آن می‌نوشتیم. اتفاقاً در آن روز این جمله روی تابلو نوشته شده بود: «احترام به یکدیگر دریچه روشن دوستی‌هاست.»

برگردیم به اصل ماجرا؛ آن آقا با دیدن رفتارم و احتمالاً خواندن جمله روی تابلوی یادداشت‌های روزانه، کمی جا خورد؛ رو به من کرد و گفت:

«ببخشید که شما را نشناختم. پس مثل اینکه شما مدیر مدرسه‌اید.» عرض کردم: «بله... بفرمایید. در خدمتم.» گفت: «آخر چون شما سر جای خودتان نبودید...» با خنده گفتم: «مثل اینکه شما به مدیر پشت میز نشین عادت کرده‌اید.»

خلاصه اینکه: احتمالاً رفتار و برخورد و همچنین مطلب روی تابلو، باعث شد از عصبانیت آن آقا - که بعداً معلوم شد عمومی یکی از دانش‌آموزان و مدیر یکی از بانک‌های شهر است - کاسته شود و با آرامش با هم، با بررسی مشکل پیش آمده به بحث و گفت‌وگو بپردازیم و در آخر هم، مشکلات و سوءتفاهم‌ها به راحتی حل شد.

گاهی با یک قطره، لیوانی لبریز می‌شود. گاهی با یک بهانه می‌توان مانعی ساخت. گاهی با یک قدم می‌توان سفری را آغاز نمود. گاهی با یک شوک می‌توان مسیری را تغییر داد. گاهی با یک سؤال می‌توان اندیشه‌ای را نو ساخت. گاهی با یک ایده می‌توان دنیایی را تغییر داد. گاهی با یک کلام، انسانی آرام می‌گیرد، و... .

پس باید مراقب این قطره‌ها و اندک‌ها باشیم!
و اما یک نکته از این معنی: در سال ۱۳۷۹ مدیر مدرسه فرهنگیان آمل بودم. آن روز مثل همیشه تقریباً ساعت ۷ صبح در مدرسه حاضر شده بودم و طبق معمول داشتم به همه جای آموزشگاه سرکشی



می‌کردم که شیر خراب آب‌خوری حیاط مدرسه توجه‌ام را جلب کرد. به اتفاق یک دانش‌آموز در حال درست کردن شیر خراب بودم که آقایی با عصبانیت وارد مدرسه شد و به طرفم آمد. به‌نظر می‌رسید یکی از اولیای دانش‌آموزان باشد. او با حالت پرخاش و بدون اینکه سلام کند، گفت: «با مدیر مدرسه کار دارم.» گفتم: «بفرمایید.» گفت: «با شما نه، با مدیر مدرسه.» گفتم: «چند دقیقه صبر کنید؛ پس از این کار در خدمتم.» گفت: «آقا جان، مگر متوجه نیستی چه گفتم؟ با مدیر مدرسه کار دارم.» در این هنگام، دستم را شستم و لباسم را مرتب کردم و دوتایی به دفتر مدیریت مدرسه رفتیم. او را تشویق به نشستن



مدیریت آموزشی تعمیم یافته

بازخوانی و بازسازی نقش رشته

فاطمه قائمی

نویسنده: دکتر علی خلجالی

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تکابین (۰۱۱-۴۴۰۹-۴۲۷۰۴۴۰۹)

سال نشر: ۱۳۹۴

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

اعم از صاحب نظران و برنامه ریزان درسی دانشگاهی، مسئولان ارشد آموزش و پرورش، مدیران مدارس که دانش آموخته رشته مدیریت آموزشی در سطوح کارشناسی ارشد هستند، و نیز دانشجویان دوره های دکتری مدیریت آموزشی و دست اندرکاران و صاحب نظران رشته های همپوش مانند برنامه ریزی درسی، برنامه ریزی آموزشی و دیگر رشته های علوم تربیتی مفید باشد. ضمن اینکه بخش های پایانی کتاب - که در مورد برنامه های آماده سازی مدیران آموزشی، با بهره گیری از آموزه های مدیریت آموزشی است - می تواند مورد استفاده مدیران مدارس و نیز افرادی مانند مسئولان آموزش های ضمن خدمت و نیروی انسانی که در برنامه های بهسازی آنان نقش دارند، قرار گیرد.

محتوای کتاب، جسورانه و نوآورانه است و پس از مدت ها که شاهد تکرار مطالب مشابه در کتاب های مدیریت آموزشی بوده ایم، با این کتاب چشممان به جمال اثری بکر با موضوعاتی نو روشن شده است.

مؤلف برای آماده سازی اثر خود، از منابع گوناگون فارسی و انگلیسی بهره مند شده و فهرست آن ها را در ۱۷ صفحه انتهایی کتاب ذکر کرده است. ضمن اینکه کتاب دارای فهرست اعلام هم هست. کتاب، در یک مقدمه، ۶ فصل، منابع و فهرست اعلام تدوین شده است.

انتشار این اثر علمی وزین را به عضو محترم شورای تحریریه و برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه، دکتر علی خلجالی، تبریک می گوئیم.

دکتر علی خلجالی، در مقام عضو هیئت علمی دانشگاه و به عنوان نخستین فردی که پس از پیروزی انقلاب اسلامی، تحصیل در دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی را پشت سر گذاشته، در این کتاب - که در نوع خود منحصر به فرد است - می خواهد در مسیر بازسازی هویت رشته مدیریت آموزشی گام بردارد. مؤلف ابتدا چند پرسش اساسی طرح می کند (از جمله: وظیفه من به عنوان یک مدیر آموزشی چیست؟ رسالت اصلی رشته مدیریت آموزشی چیست؟ جنبه های منحصر به فرد دانش مدیریت آموزشی که مرزهای جداکننده این رشته از سایر زمینه های همپوش می تواند باشد، کدام اند؟ و در نهایت: رشته مدیریت آموزشی چه ارزش افزوده ای خلق می کند که جامعه هدف، مشتاقانه حاضر به خرید خدمات آن باشد؟)، آن گاه برای پاسخ گویی به این پرسش ها، به بازخوانی انتقادی رشته مدیریت آموزشی در وضع فعلی می پردازد و از این رهگذر، با بیان داستان ظهور و توسعه رشته، دیدگاه های تازه ای را برای توسعه مدیریت آموزشی در دوران معاصر فراروی خوانندگان خود قرار می دهد. در هر حال، پیکره اصلی کتاب، معرفی «تئوری مدیریت آموزشی تعمیم یافته» است که مؤلف، در مقام یک نظریه پرداز سعی در تبیین آن دارد. از این رو کتاب می تواند برای کلیه کسانی که با مباحث کلان مدیریت آموزشی



درس پژوهی

(ایده‌ای جهانی برای بهسازی آموزش و غنی‌سازی یادگیری)

شها فیهمی



شوق تغییر

نویسنده: محمدرضا سرکارآرانی
ناشر: مرآت، تهران (۸۵۶۷۰-۰۲۱)
سال نشر: ۱۳۹۴
قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

درس پژوهی یا «مطالعه درس» به عنوان الگویی مؤثر برای ترویج و غنی‌سازی یادگیری و تولید دانش حرفه‌ای در مدرسه، به‌منظور تحول در آموزش و غنی‌سازی یادگیری، نظر بسیاری از اندیشمندان را در جهان به خود جلب کرده است. این کتاب شامل مجموعه‌ای از مقالات نویسنده درباره درس پژوهی است که در سال‌های اخیر نوشته شده است. بعضی از این مقاله‌ها ابتدا در کنفرانس‌های سالانه انجمن جهانی درس پژوهی ارائه شده و سپس در مجلات پژوهشی بین‌المللی یا داخلی به چاپ رسیده‌اند.

این کتاب در نه فصل تدوین شده است. **فصل اول** بنیان‌های نظری درس پژوهی را براساس تجربه ژاپن و نظریه یادگیری سازمانی **پیترسنگه** و همکارانش تبیین می‌کند. **فصل دوم** به بررسی کارکردهای درس پژوهی و **فصل سوم** به اندیشه و بازاندیشی در روش‌های پژوهش در آموزش و یادگیری، سناریوهای فرهنگی آموزش و یافتن راهبردهای اثربخش برای بهسازی آموزش مدرسه‌ای و توانمندسازی معلمان می‌پردازد. **فصل چهارم** درباره نقش درس پژوهی در تغییر برنامه‌های درسی و **فصل پنجم** گزارش پژوهشی یکی از موردکاوی‌های نویسنده درباره درس پژوهی است. **فصل ششم** بنیان‌های درس پژوهی را در زمینه‌ای بین فرهنگی، به‌ویژه براساس نگاه غربی‌ها به تجربه شرقی درس پژوهی، تبیین می‌کند. **فصل هفتم** به بررسی چالش‌ها و چشم‌انداز درس پژوهی در ایران اختصاص دارد. **فصل هشتم** با معرفی درس پژوهی به‌عنوان الگویی اثربخش، چشم‌انداز تازه‌ای را برای بهسازی آموزش عالی تبیین می‌کند و در **فصل نهم** با مرور مطالب کتاب، به چند سؤال اساسی در این زمینه پاسخ داده می‌شود.

نویسنده: دکتر حیدر تورانی
ناشر: انتشارات مدرسه (۸۸۸۰۰۳۲۴-۰۲۱)
سال نشر: ۱۳۹۵ (با تجدیدنظر و اضافات)
قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان

«اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشته باشند، در چارچوب تنگ‌فکری خود باقی می‌مانند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شود. بنابراین، زمانی امنیت بیشتری خواهید داشت که قابلیت تغییرپذیری و اصلاح بیشتر را داشته باشید. با این حساب، دایناسورها چون نتوانستند خود را تغییر دهند، از بین رفتند. اما مورچه‌ها با آن ریزی و کوچکی، چون خود را با تغییر وفق دادند ماندند!»

تغییر و اصلاح، هم تهدیدکننده است و هم امنیت‌دهنده امنیت واقعی در مکان و چارچوب بسته به دست نمی‌آید. اگر تغییر، تهدید باشد همیشه در حال تهدید هستید و اگر امنیت باشد، همیشه در امنیت می‌مانید.»

آنچه خواندید بخشی از کتاب «شوق تغییر» است. این کتاب محصول تجارب، باورها و مطالعات نویسنده است که با هدف تغییر نگرش و اندیشه مدیران تهیه شده است. این کتاب در قالب یادداشتهای کوتاه و در سه بخش شامل: مدیریت نگرش، تغییر نگرش، و مدیران و تغییرات پیرامون آنان تدوین گردیده است.

خواندن این کتاب را به همه افراد، به‌ویژه مدیران در همه سطوح، در سازمان‌های مختلف توصیه می‌کنیم.

مژگان جعفر
دبیر منطقه رودهن

پیش به سوی کیفیت گرایی

پیشنهادهایی برای بهبود کیفیت مدیریت مدارس با استفاده از اصول دمینگ

اشاره

آنچه می خوانید پیشنهادهایی است که همکارمان، خانم مژگان جعفر، برای بهبود در فرایند مدیریت آموزشی برای مدیران و همچنین توانمندی آن ها ارائه کرده است.

مسئولیت دادن به آنان و سایر کارکنان مدرسه، رهبری مشارکتی را در مدرسه به اجرا درآورند.

به مدیران پیشنهاد می شود با صحبت کردن در جلسات شورای دبیران درباره اینکه ارزیابی از کار معلم به خود او محول می شود، فرهنگ ارزیابی درونی را در مدرسه نهادینه کنند و با طراحی مسابقات کتاب خوانی از منابع معتبر و شناخته شده برای دبیران، راه را برای خوداصلاحی هموار سازند.

جهت بهبود مدیریت آموزشی و تحقق اهداف آموزشی، مدیران مدارس برای روابط مدرسه با خانواده و اجتماع اهمیت قائل شوند.

مدیران برای بهبود شرایط پژوهش و تحقیقات، زمینه را برای هر گونه اقدام پژوهشی، ارائه کنفرانس، مقاله نویسی، کارهای عملی، واحد کار و دست ساخت ها فراهم نمایند.

مدیران در مدارس کمیته مدیریت کیفیت تشکیل دهند و سعی کنند مدیریت و رهبری این کمیته را به عهده گیرند و ضمن استفاده از همه معلمان و دانش آموزان در امر برنامه ریزی، فرایند نتایج را مرتباً ارزیابی نمایند.

مدیران مدارس می بایست با بازدید کارها و تجارب موفق سایر مدیران بر تجارب خود بیفزایند، طرحها و الگوهای مناسب مدیران موفق را شناسایی کنند و پس از مطالعه و ارزیابی و اعمال تغییرات لازم با توجه به شرایط مدرسه خود، آن ها را اجرا کنند.

به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می شود برای ارتقای سطح علمی، اجتماعی، فرهنگی و .. برای مدیران دوره متوسطه کارگاه های آموزشی پیش بینی گردد و شیوه های تقویت برنامه، اداره کیفی مدرسه و ارزیابی و گزارش نتایج و ... آموزش داده شود. همچنین، دوره های آموزشی مناسب برای مدیران پیش بینی کنند و با استفاده از استادان مجرب، راه های بهبود کیفیت مدیریت را به مدیران آموزش دهند و آنان را به استفاده از این اصول تشویق نمایند.

کیفیت بخشی مدرسه، مستلزم تنظیم اهدافی مشخص است که باید در راستای اهداف وزارت آموزش و پرورش (مصوب شورای عالی آموزش و پرورش) باشد. اهداف وزارت آموزش و پرورش بسیار کلی هستند و مدیران باید بر حسب دوره تحصیلی و با نگاه به اهداف کلی، اهداف اختصاصی و تفصیلی و قابل دستیابی را تدوین کنند.

به مدیران و مسئولان توصیه می شود که با ارائه راهکارهایی، از جمله برگزاری جشنواره ها یا اردوها، از مدیران، معلمان، دانش آموزان و اولیا که در امر آموزش خلاقیت و نوآفرینی داشته اند و یا کارها و فعالیت های خوب و طرح های ارزنده ای در مدرسه ارائه کرده اند، تجلیل کنند.

به مدیران پیشنهاد می شود در تصمیم گیری های آموزشی، پرورشی و ... (به صورت واقعی) با دبیران مشورت کنند و با



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی

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

- رشد کودک** برای دانش‌آموزان پیش‌دبستانی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی
- رشد نوجوان** برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی
- رشد دانش‌آموز** برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی

مجله‌های دانش‌آموزی

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

- رشد نوجوان** برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول
- رشد پسران** برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول
- رشد جوان** برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم
- رشد بزرگسال** برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم

مجله‌های بزرگسال عمومی

به صورت ماه‌نامه 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 و 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 کاردانش ◆ رشد آموزش پیش‌دبستانی

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

- ◆ نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶.
- ◆ تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸
- ◆ وبگاه: www.roshdmag.ir

پایگاه‌کشوری کیفیت بخشی



با عنایت به ضرورت اجرایی شدن سیاست‌های وزارت آموزش و پرورش از جمله ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی و به منظور بهره‌گیری از تجارب و توانایی‌های فکری مدیران و توسعه زمینه‌های تبادل تجارب بین آنان و همچنین با توجه به دستور معاون محترم آموزش متوسطه، آقای مهندس زرافشان (به شماره‌نامه ۸۸۷۶ مورخ ۹۴/۱/۲۶) پایگاه‌کشوری کیفیت‌بخشی به مدیریت آموزشی در استان اصفهان راه‌اندازی گردید. نشانی وبگاه پایگاه:

<http://modir.isfedu.ir>

نشانی صندوق پستی:

isfedu.ir@modir1700

برای کسب اطلاعات بیشتر، به سرگروه‌های مدیران در استان‌ها مراجعه کنید.

باهمراهان

در اولین شماره این دوره 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 حتماً 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. اما به دلیل نداشتن ظرفیت کافی، 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.

غلامرضا سلطانی تاج‌آبادی، زرنده کرمان؛ سپیده اصلائی؛ **علی شاه‌بداقلو**، اباذر مکی‌نیری (مدیر دبستان ابن‌سینا)، زینب موسوی (آموزگار پایه اول)، رباط کریم؛ فرشته علیزاده؛ محمدحسین سلیمی، مدرس دانشگاه فرهنگیان، اصفهان؛ رضا خورشیدی، معاون پرورشی و فرهنگی مجتمع شهید کشوری، بابلسر؛ نورمحمد سلطانی، علی مینایی، زینب دالوند، مریم معتمدی، خرم‌آباد؛ سمانه رضازاده، تهران؛ رضارضایی، قیروکارزین؛ نقی کاظمی، سپیده زهرا سجادی‌پور، مازندران، بهشهر؛ احمد اندوز (دبیر مدرسه شهید حیدری شاهد)، ماجد احمدی (معاون فناوری و امور هوشمندسازی مدرسه شهید حیدری شاهد)، ایلام؛ داود خیراللهی، لرستان؛ مجتبی یزدانی، دبستان شهید ربیعی جرم افشاد شهرضا؛ مرضیه سلیمان‌پور افرینه؛ وحید حاج‌سعیدی؛ فرشته علیزاده؛ برات پیری‌تکله، هنرستان فنی و حرفه‌ای استاد فرشچیان؛ محمد عابدی‌موحد، مدیر مجتمع شهید حسین نوری، شهرستان کبودرآهنگ روستای داق‌آباد؛ مهلا شهرکی، محبوبه شهرکی؛ زهرا کمشی‌کمر، معاون آموزشی آموزش و پرورش استثنایی استان گلستان، علی‌آبادکتول؛ عبدالعلی باستان، مدیر مجتمع آموزشی شهید قنبر، همدان، شهرستان بهار؛ صلاح رشیدی، آموزگار آموزشگاه شهید رشیدی، سردشت، آذربایجان غربی؛ محمد محمدرضاخانی (مدیر دبستان ابوالصالح (عج))، مهدیه گنجی‌زاده (آموزگار)، کرمان؛ محمد شریفی‌ریگی، مدیر دبیرستان شبانه‌روزی امام خمینی (ره)، چهارمحال و بختیاری، شهرستان لردگان؛ محمد بارونی، فارس، کازرون؛ کریم عباسی‌اول، مرند، آذربایجان شرقی؛ برات پیری‌تکله، هنرستان فنی استاد فرشچیان، ناحیه ۲ اردبیل؛ معصومه شاملو، معاون آموزشی دبیرستان تربیت، ملایر؛ سید محمدهادی سجادی‌بان، شیراز؛ محمد فتحی، مدیر، مریوان؛ لیلیاشعرا، دبیر، منطقه ۱۷ تهران؛ شیرین مخدومی، قروه.



دانشگاه آزاد اسلامی
مجلس شورای اسلامی
مركز نشریات گروه آموزشی

اقتصاد مقاومتی؛ اقدام و عمل

رشد در آتش

نحوه اشتراک:

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

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی: www.roshdmag.ir و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی؛
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۶۵۶ ۷۷۳۳۳۶. لطفاً کپی فیش را نزد خود نگه دارید.

عنوان مجلات درخواستی:

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: ۱۱۱۵۵/۴۹۷۹

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶

Email: Eshterak@roshdmag.ir

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