

سرآغاز / او ما چند کلام با مدیران ارشد و معلمان مدرسه / سردیبیر	۲
گفت‌و‌گو / فقر شادی، مرگ یادگیری است / ائلدار محمدزاده صدیق	۳
مبانی مدیریت / سفرنامه یادگیری مدیر مدرسه / دکتر حیدر تورانی	۶
پژوهش / آموزش و پرورش چاپک / دکتر علی خلخالی، فائزه چهانگیری	۱۰
گفت‌و‌گو / زندگی بی عشق، مرگ آدم است / نصرالله دادر	۱۵
گفت‌و‌گو / معنی در پیام نیست / ابراهیم اصلانی	۱۸
علمی - کاربردی / کلیدهای ارتباط / فریده بهاری	۲۴
گزارش / اگر، آن گاه ... / مرتضی مجدر	۲۶
یک نکته از این معنی / ادب ارتباط / علی اکبر قاسمی گل‌افشانی	۲۷
گفت‌و‌گو / روابط انسانی، شالوده مدیریت / ائلدار محمدزاده صدیق	۲۸
مدیریت اسلامی / پنجاه نکته مدیریتی در قرآن / محمد بارونی	۳۲
گزارش / میهمان مدیران، این بار هرمزگان / سمانه آزاد	۳۴
طنز / اندر احوالات برخی مدیران / مجید درخشانی	۳۹
علمی - کاربردی / صدای معلمان / دکتر سید محمدحسین حسینی	۴۱
علمی - کاربردی / گوش شنواز مدیر / مصصومه عبداللله	۴۴
بهداشت و سلامت روان / مدیرهای همانگ / ابراهیم اصلانی	۴۶
تجربه‌های مدیریتی / خوش به حال مدیران / نجمه دائمی	۵۱
علمی - کاربردی / الزامات مدیران تازه کار / دکتر سعید روشه، راحله محمدی	۵۲
علمی - کاربردی / کلاس‌بندی درست، توزیع عادلانه استعداد در مدرسه / شراره نیکخواه نیکخوا	۵۷
بهداشت و سلامت روان / قند پند / منوچهر نوری	۶۰
کتاب خانه مدیریت مدرسه	۶۲



#### قابل توجه نویسندها و مترجمان محترم

- مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد.
- مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد.
- چنانچه مقاله‌ای را خلاصه می‌کنید، این موضوع را قید بفرمایید.
- رشد مدیریت مدرسه از نوشهای کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند.
- نظر مدیریت مدرسه از نوشهای کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند.
- نشر 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 نیاشد.
- شورای برنامه‌ریزی مجله در ری‌قول، ویرایش و تلحیص مقاله‌های رسیده مختار است.
- آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبنی رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ‌گویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآوردن گان آغاز است.
- مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شود، بازگردانده نمی‌شوند.

برای نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به  
تاریخ ۹۱/۰۵/۲۲ هیئت‌های امنا و هیئت‌های  
ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری این  
نشریه چون دارای هیئت تحریریه معتبر  
است، به مقالات چاپ شده در آن تا ۲ امتیاز  
در هر مورد برای محاسبه در بندۀای ۳-۳  
و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵  
امتیاز تعلق می‌گیرد.

# ... و اما چند کلام با مدیران ارشد و معلمان مدرسه

## سردبیر

فکر یاری دادن به آنان هستیم. انصافاً در مقابل این همه زحمات مدیران مدارس با دستهای خالی و دروندادهای ضعیف، چه راهکارهایی اندیشیده شده و چه یاری‌هایی صورت گرفته است؟ بخشی از ساختارهای یاری‌رسان، متوجه محیط بیرون مدرسه و افرادی است که نقش فرادست دارند و باید زمینه حمایت‌های قانونی و ساختاری را برای مدیران مدارس فراهم کنند، اما بخشی دیگر، به عوامل انسانی داخل مدرسه (از معلمان تا دانش‌آموزان و والدین آن‌ها) مرتبط می‌شود، که آن‌هم نیازمند استلزمات و رفتار سازمانی نرم است. برای مثال، آنان عادت کرده‌اند که هر وقت با مدیر یا مسئولی روبه‌رو و به اصطلاح چشم در چشم می‌شوند، یاد نداشته‌ها و خواسته‌ها و گلهای شکایت‌های شان بیفتدند و از او بخواهند تا یک‌تنه همه مشکلات را رفع و رجوع و حل و فصل کند. بد نیستیم از مدیر و از مشکلات و خواسته‌های او جویا شویم و علاقه و همت خود را برای کمک به او در رفع مشکلات و مسائل مدرسه‌اش نشان دهیم؛ غافل از اینکه یک مدیر و مسئول نیز در نوع و سطح خود مسائل و تنگناهایی دارد که بیش از همه دلش می‌خواهد آن‌ها را بآ کمک و یاری دیگران، از سر راه خود و سازمانش بردارد، اما او به تنهایی، به اندازه همه نمی‌داند و نیاز به کمک و همفکری دارد. این همفکری را باید هم خود سبب شود و هم ما به او پیشنهاد دهیم.

چنانچه قادر به دیدن مشکلات و موانع از زاویه نگاه مدیر شویم، گامی بلند برداشته‌ایم؛ در غیراین صورت، بر طبل سوء‌تفاهم‌ها کوییده و بستر رشد آن‌ها را شخم زده‌یم. از میان عوامل مدرسه، سهم معلمان از دیگران بیشتر است. انگیزه بالا و تعامل سازنده و حسن ارتباط معلمان با مدیر مدرسه، به شور و اشتیاق مدیر می‌افزاید و انرژی و اهتمام او را در بهثمر رساندن اهداف مدرسه افزایش می‌دهد.

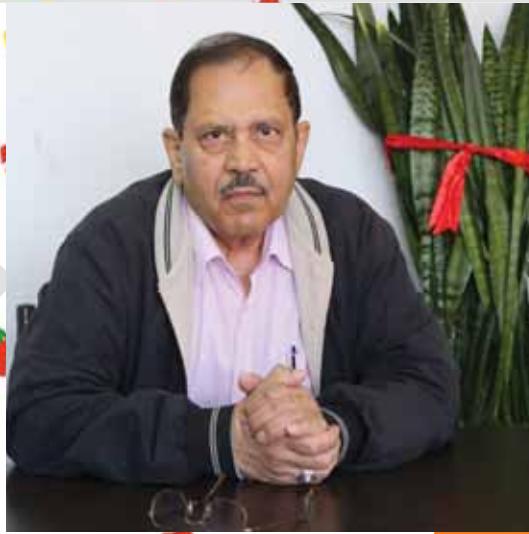
نکته‌ای که در این مقوله نمی‌توان آن را نادیده گرفت، توانایی مدیر در برقراری ارتباط مناسب با همه عوامل و دستاندرکاران داخل و خارج مدرسه است. حسن ارتباط وی با دیگران، میل به تغییرات مثبت را ابتدا در خود او شعله‌ور می‌سازد و سپس، این تمایل را در دیگران برمی‌انگیرد.

در این نکته که همه تغییرات مثبت و اثربخش، از فرایند مدیریت مدارس می‌گذرد و بدون همیاری و عزم اراده سازمانی مدیران، کارهای کیفیت‌بخشی آموزشی و تربیتی مدرسه آغاز و دوامی نخواهد داشت، تردیدی نیست که مدیران و رهبران اثربخش مدارس، سردمداران تغییر و تسمیلگران زمینه‌های تحقق نوآوری‌ها هستند و همه ذی‌نفعان مدرسه چشم و امیدشان به مدیران است، هم شکنی نداریم. اما آنچه در آن تردید است میل، اراده و عزم سازمانی مدیران ارشد به حمایت‌های قانونی و ساختاری از مدیران اجرایی و صفتی (مدارس)، در مقابل چالش‌های حبایی و غیرمعقولی است که اغلب، رسانه‌های محلی و ملی و نیز برخی والدین زیاده‌خواه یا سیاسی‌سیاسی کار، به آن دامن می‌زنند و در نتیجه، «ماه مدرسه در خسوف» پنهان می‌ماند.

برنامه‌ریزان سطوح ارشد مدیریت، اشتیاق زیادی به تدوین نظامنامه‌ها و دستورالعمل‌های رنگارنگ برای مدیریت و رهبری مدارس دارند و در تدوین آن‌ها به اندازه کافی سخت‌گیری و تعیین تکلیف می‌کنند و از وضع ضوابط و مقررات محکم برای کنترل مدیران و نظارت بر آن‌ها نقطه‌ای جا نمی‌گذارند؛ اما چیزهایی که همیشه مغفول می‌ماند و به رغم یادآوری‌ها و تذکرات، باز هم بدان‌ها وقعي گذاشته نمی‌شود، عبارت است از:

- اشتغال در پست‌های مدیریت مدارس را چه میزان جذاب کرده‌ایم تا افراد قابل و شایسته و عالم جذب آن شوند؟  
- چقدر از مدیران مدارس در مقابل فشارهای محیطی، که اغلب هم به ناحق و ناشی از کش و قوس‌های سیاسی و کمبودهای مالی و مادی بوده‌اند، حمایت کرده‌ایم؟  
- چه اندازه به مدیران اختیار داده یا به توانایی و مهارت آنان افروزده‌ایم که هر روز انتظاری جدید از آنان داریم و طرح‌ها و برنامه‌های جدیدی را ابلاغ می‌کنیم؟

- آیا حتماً باید به نقطه‌ای حساس و آسیب‌پذیر و شکننده برسمیم تا چاره‌اندیشی شود؟  
باری، همه از مدیران مدارس انتظار داریم که مثلاً این‌گونه باشند و آن‌گونه رفتار کنند و فلان‌گونه بیندیشند، اما کمتر در



# فقر شادی مرگ یادگیری است!

پای صحبت دکتر غلامرضا حاجی حسین نژاد  
استاد دانشگاه خوارزمی

ائلدار محمدزاده صدیق

## اشاره

بزرگی جمله زیبایی دارد؛ می‌گوید: «روزی که در آن لبخند نمی‌زنی، جزء سال‌های عمرت محسوب نمی‌شود!» دکتر غلامرضا حاجی حسین نژاد، استاد دانشگاه خوارزمی، با این نقل قول ادامه می‌دهد: «صادقانه بگوییم وقتی شادی نباشد، یادگیری می‌میرد! بچه‌ها قبل از اینکه بشنوند، می‌بینند. خیلی مواقع اگر صورت معلم مات، گرفته، یا سرد باشد، دانش‌آموز بی‌نظم می‌شود.» این عضو هیئت علمی دانشگاه، آموزش را موهبتی انسانی می‌داند و تأکید می‌کند که انسان‌ها در تمام طول زندگی به آموزش نیاز دارند.

ارتباطات در آموزش دوره ابتدایی» و «لذت یادگیری» از دیگر آثار او هستند. دکتر حسین نژاد که متولد ۱۳۲۸ است، هدایت پایان‌نامه‌های تأثیرگذاری را در دوره‌های کارشناسی ارشد و دکترای رشته‌های گوناگون تعلیم و تربیت عهده‌دار بوده است. وی همچنین سخنران مبربزی است و در سال‌های اخیر، همواره گزینه نخست ادارات و مناطق آموزش و پرورش جهت ایراد سخنرانی‌های انگیزشی برای معلمان و مدیران مدارس بوده است.

با او در دفتر مرکزی گروه مطالعات برنامه‌بازی درسی دانشگاه خوارزمی در تهران گفتگوی کوتاهی انجام شده است که توجه شمارا به آن جلب می‌کنیم.

غلامرضا حاجی حسین نژاد، دارای مدرک دکترای تکنولوژی آموزشی با گرایش ارتباطات از دانشگاه کلمبیا آمریکاست. این استاد دانشگاه خوارزمی ۳۲ سال سابقه کار دارد و در سال‌های پایانی خدمت موظف خود به سر می‌برد. کتاب «نضباط مشیت در کلاس درس» از جمله آثار اوی است که با همکاری دکتر مرتضی مجذف به فارسی برگردانده شده است. این کتاب که در حوزه مهارت‌های زندگی و هوش هیجانی برای دانش‌آموزان در استقبال جامعه تعلیم و تربیت کشور مواجه شده است.

«زیبایی‌شناسی تصویری»، «کاربرد هوش‌های چندگانه در کلاس درس ریاضیات»، «استفاده از فناوری اطلاعات و



کند. اجبار به مصرف حال بچه‌ها را به هم می‌زندا بچه‌ها باید انتخاب کنند که از من یاد بگیرند و برای این انتخاب، باید نیازهایشان را در نظر بگیریم. بنابراین، با قاطعیت می‌گوییم که موضوع انتخابی شما نه تنها از اهمیت برخوردار است بلکه اولویت نخست در هر کار تعلیم و تربیت است.

**L** در برقراری یک سامانه مبتنی بر ارتباطات انسانی، ذی‌نفعانی که مدیر می‌تواند از ارتباط اثرگذار خود با آن‌ها در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت استفاده کند، چه کسانی هستند و از دید شما، ارتباط اثرگذار مدیر با چه گروهی باید بیشتر باشد؟

صرف کننده ارتباطات متنوع و جمع کثیری است و می‌تواند بدنۀ نیروی انسانی یا دانش‌آموز یا والدین باشد... من صمیمانه باور دارم که برای برقراری ارتباطات، منبع اطلاعات مهم‌تر از اطلاعات است. بنابراین، در بسیاری از مکان‌های آموزشی مدیر برای برقراری ارتباط با بدنۀ نیروی انسانی خودش نیاز به این دارد که منبع را عوض کند. خیلی از مواقع، کلام شیرین است اما منبع مورد پذیرش فرار نمی‌گیرد. بنابراین، برای اینکه حلاوت کلام بالا برود منبع مناسب برای کلام انتخاب کنید. در جلسه‌های غیررسمی که در مدرسه تشکیل می‌شود، مدیر نباید همه مسائل را مطرح کند بلکه باید برای نیازهای خودش، منبع و مرجع مناسبی انتخاب کند. حتی در ارتباطات میان‌فردی و ارتباطات خانوادگی، بسیاری مواقع زوجین صحبت‌های خوبی می‌کنند. اما پذیرش نمی‌شود و علت عدم پذیرش این است که منبع را نمی‌پسندند؛ هر چند که کلام شیرین است. بنابراین، در همه جای دنیا برای بالا بردن حلاوت کلام یعنی سخنران‌های مهمان (Guess speaker) دعوت می‌کنند.

بنایه تجربه سه دهۀ من، مدیر ناگزیر است که با همه کسانی که در فرایند آموزش مخاطب او هستند ارتباط مؤثر برقرار کند. به عنوان مثال تمامی کادر مدرسه از معلمان گرفته‌تا معاونین آموزشی و پرورشی و حتی نیروهای پشتیبانی لازم است مورد ارتباط مؤثر و فعال مدیر مدرسه باشند. اما در برخی موارد مدیر در برقراری این‌گونه ارتباطات چند و جهی (علم، والدین، دانش‌آموزان) دچار مشکل می‌شود و آنچاست که لازم است با هوشیاری تمام به اثربخشی منبع پیام توجه کند. منظورم این است که مدیر می‌تواند در برخی موارد از دیگران به عنوان منبع پیام مورد نظر خود استفاده کند و از زبان دیگری مطالب مورد نظر خود را به مخاطب برساند.

**L** عده‌ای وجود ارتباطات انسانی اثربخش در مدرسه را با وجود شادی و نشاط در محیط آموزشگاه مرتبط می‌دانند؛ آیا شما هم این‌گونه فکر می‌کنید؟

من فکر می‌کنم اگر شادی نباشد، یادگیری می‌میرد. چارلی چاپلین جملۀ زیبایی دارد. او می‌گوید: روزی که لبخند نمی‌زنی، جزء سال‌های عمرت محسوب نمی‌شود. صادقانه مطرح کنم، بچه‌ها قبل از اینکه بشنوند، می‌بینند. حتی دیده شده است که اگر غذای ساده‌ای مانند سوپ را در اختیار یک

**L** موضوع اصلی شماره پاییز ۹۶ مجلۀ رشد مدیریت مدرسه به جایگاه ارتباطات انسانی در مدرسه اختصاص یافته است. به نظر شما، آیا این موضوع از چنان اهمیتی برخوردار است که بتواند به سوژۀ اصلی یک مجلۀ ویژه مدیران، معاونان و مشاوران مدارس تبدیل شود؟

کاملا همین‌طور است. این موضوع اهمیت بالایی دارد. به نظرم، یکی از مؤلفه‌هایی که در مدیریت مدارس باید به آن اهمیت داده شود، داشتن سواد عاطفی است. در واقع، سواد عاطفی جنسیت نمی‌شناسد. گروه سنی نمی‌شناسد و عام است. سواد عاطفی به معنای آماده کردن شرایط برای برقراری ارتباطات است. ارتباطات ساده است. من حرف می‌زنم و ارتباط برقرار می‌کنم اما اینکه گیرنده این ارتباط را پذیرش کند، مهم‌تر است. برای بالا رفتن پذیرش، باید شرایط را برای پذیرش کلام خود آماده کنم. به همین خاطر هم هست که می‌گویند در ارتباطات آنچه حائز اهمیت است، این است که ما یاد بگیریم چه بگوییم و بعد از آن، چگونه بگوییم. «چگونه گفتن» مهم‌تر از «چه گفتن» است. در واقع، حال از قال مهم‌تر است. یکی دیگر از موارد فوق العاده مهم این است که کلام صاحب دارد و نباید سفرۀ دل را برای هر کسی باز کنیم. کلام برای اینکه حلاوت داشته باشد، نیازمند دو زمینه است. مدیران در مقام برقرارکنندگان ارتباط با معلمان و معلمان در مقام کسانی که با دانش‌آموزان ارتباط برقرار می‌کنند، باید دقت کنند. شناسایی زمینه برای موضوع، مهم‌تر از خود کلام است. حال این دو زمینه چیست؟ یکی زمان و دیگری مکان است. برای مثال، دهۀ عاشورا در سرزمین شیعه، زمان عاشورا و مکان کشور شیعه آنچه چه دربارۀ امام حسین(ع) گفته شود، عموم پذیرش می‌کشند. در واقع، یکی از عواملی که در ارتباطات عاطفی اهمیت دارد، اشنازی با اجزای برقراری ارتباطات عاطفی است. حتی در نظریۀ گاردنر، یکی از عواملی است که فوق العاده حائز اهمیت است. می‌گویند موسیقی صدای معلم مهم‌تر از دانش معلم است. بنابراین موسیقی، هارمونی و ریتم کلام و بیان معلم حلاوت هضم کلام است. حتی در سطح دانشگاه بسیاری از معلمان ما دانش دارند اما موسیقی کلامی ندارند و به همین دلیل نمی‌توانند مطلب را آن‌طور که شایسته است، بیان کنند. برخی از معلمان ما، موسیقی صدایشان پادگانی و تحکمی است؛ برخی تن صدایشان یکنواخت است و خستگی ایجاد می‌کند و در عین بیداری، ذهن شنونده را ودار به خواب می‌کند. معلم یک واسطه است و هر کسی نمی‌تواند واسطه باشد. کالا دانش است و عرضه‌کننده آن مهم‌تر از خود کالاست. یکی از کارهایی که در مدیریت کلاس مهم است، خرید اعتماد است. معلم اگر بتواند اعتماد دانش‌آموز را بخرد، می‌تواند با او را ارتباط برقرار کند.

یکی از کارهایی که با انجام دادن آن می‌توان اعتبار کسب کرد، این است که اولویت‌های بدنۀ دانش‌آموزی خود را بشناسیم. اولویت‌های دانش‌آموزان امروز ما با دانش‌آموزان دیروز متفاوت است. بنابراین، شناختن اولویت‌ها یعنی آنچه را و نیاز دارد من فراهم کنم، نه آنچه من دارم او به اجبار مصرف

مدرسه‌ای را پی‌می‌افکند.

**L** در مقام فردی که سال‌هاست در زمینه ارتباطات انسانی کار کرده‌اید، به‌نظر شما این مقوله ذاتی است یا از راه اکتساب و آموزش هم می‌توان مدیری با فهم ارتباطات انسانی خوب بود؟

یکی از عواملی که یادگیری را سرعت می‌بخشد، محیط است. محیط در پرورش استعدادها نقش دارد. حتی در نظریه هوش‌های چندگانه، گاردنر می‌گوید انسان موجودی است که از چند هوش برخوردار است. منتها، مهم این است که چه شرایطی برای رشد هوش مهیا باشد. ما تابع شرایط هستیم.

استعدادها می‌شود، شرایط است و یکی از عواملی که این شرایط را فراهم می‌کند، تجرب است. تجرب می‌تواند خیلی خطرناک باشند. در آینده آنچه باعث تعارض بین‌المللی خواهد شد، ظاهر

ما نیست بلکه تجرب ماست. تجرب سرمایه‌هایی هستند که در آینده می‌توانند به انسان لذت دهنده‌یا او را در تعارض قرار دهند، بنابراین، شرایط در رشد استعدادها نقش بسیار مهمی دارند. هرچه محیط غنی‌تر باشند، به طور طبیعی ارتباطات انسانی غنی‌تر خواهد بود. مغز سالم در گرو ارتباطات سالم است.

**L** از مفاهیم کلان این مقوله بگذریم؛

اگر شما با این سابقه و اعتباری که در محیط‌های علمی و آموزشی دارید، به مدیریت یک مدرسه منصوب شوید، مهم‌ترین کاری که در حوزه ارتباطات انسانی انجام می‌دهید، چیست؟

سعی می‌کنم قبیل از اینکه به دیگران یاد بدهم، از آن‌ها بیاموزم. پژشک به صرف دانش خودش درمانگر خوبی نیست. پژشک آنچه را می‌داند، باید بداند و سپس با استفاده از دانش خود، در درمان بیمار کمک کند. بنابراین، برای مدیریت در بسیاری از مواقع باید قبیل از اینکه به دیگران آموزش دهیم، فرستی ایجاد کنیم که از دیگران یاد بگیریم. در واقع، یاد بگیریم ابتدای شوندۀ خوبی باشیم تا دانش ما درباره موجودی خودمان بالا برود و به استناد دانایی، بتوانیم راهنمای خوبی باشیم.

کودک قرار دهید، او ابتدا به صورت مادر نگاه می‌کند. اگر صورت مادر با نشاط باشد، با میل می‌خورد ولی اگر سوب گران قیمت یا لذتی را در اختیار او قرار دهید اما صورت مادر گرفته باشد، می‌گوید سیرم و سوب را نمی‌خورد! خیلی موقع اگر صورت معلم مات، گرفته با سرد باشد، دانش‌آموز نیز نظم می‌شود. خیلی از معلمانی که دانش‌آموزان را از کلاس خود بیرون می‌کنند، افرادی هستند که پرخاشگری ناخودآگاه در چهره آن‌ها دیده می‌شود. جلب توجه، تداوم توجه و در نهایت تلفیق این دو متغیر منجر به تمرکز می‌شود. بنابراین، برای تمرکز باید مسیری را طی کرد. تأکید می‌کنم که اگر شادی نباشد، یادگیری می‌میرد.

**L** ارتباطات انسانی چه تأثیری در جو سازمانی و ایجاد اعتماد جمعی در آموزشگاه دارد؟

باور قلبی من این است که یادگیری یک موهبت است و انسان‌ها از این موهبت برخوردارند، اما یادگیری می‌تواند رنج هم باشد. زیباترین یادگیری این است که انسان یاد بگیرد و فرصت لذت بردن از یادگیری را داشته باشد. بدترین یادگیری این است که انسان یاد بگیرد ولی فرصت استفاده از این یادگیری را نداشته باشد. بنابراین، فرد برای اینکه بتواند از یادگیری لذت ببرد، باید فرصت‌های از دسترفته را احساس نکند.

خیلی‌ها هستند که یاد می‌گیرند اما فرصت‌هایشان از دست رفته محسوب می‌شود؛ مثلاً بعضی‌ها وقتی به بهشت زهراء می‌روند، درست زمانی که به خانه نهایی و به پایان چرخه حیات دنیوی خود می‌رسند، تأسف گذشته را می‌خورند، اما دیگر خیلی دیر است. تا زمانی که هستیم، باید یاد بگیریم. دوست داشتن یک موهبت است. باور من بر این است که خداوند به انسان چشم داده و مسئولیتی برای چشم گذاشته است که زیبایی را ببیند. گفتم: خدا یا زیبایی‌ها را دیدم، بعد چه کنم! گفت: بر زبان جاری کن. گفتم: اگر جاری نکنم چه می‌شود؟ گفت: زیانت تلح می‌شود! به عبارتی، وقتی از ضرورت آموزش و یادگیری می‌گوییم، منظور این است که مثلاً «دست» هم به آموزش نیاز دارد. دست اگر آموزش ببیند، می‌تواند نوازش کند اما اگر آموزش نبیند، می‌تواند خسارت بزند. بنابراین، آموزش یک موهبت انسانی است و ما در تمام طول زندگی خود به آن نیاز داریم. خداوند موقعي که انسان را آفرید، به او گفت تو را آفریده‌ام که لذت ببری. اگر رنج می‌بری به خاطر این است که درس را کامل نخوانده‌ای. در واقع، نابرده رنج، گنج می‌سیر نمی‌شود. برای اینکه لذت ببری، باید دانا شوی. رنج من از نادانی من است نه از ناتوانی من. انسان موجود توانمندی است. می‌آموزد تا از توانمندی‌های خودش که نسبت به آن‌ها ناگاه است، آگاه شود. اگر همه این ریزه‌کاری‌ها را در کار مدرسه‌ای خودمان دخالت دهیم طبیعی است که به سمت ایجاد جو سازمانی مطلوب و اعتماد جمعی در سازمان آموزشی خودمان حرکت کرده‌ایم. ریزه‌کاری‌ها و سنگ بناهای کوچک است که اعتماد سازمانی و جو مطلوب



## اشاره

تجارب زیسته در میان مدیران مدارس، بهویژه شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های مختلف آموزشی، و گردش و سفر علمی میان آن‌ها و با آن‌ها، مرا ابرانگیخت تا موضوعات و نیازهای دانشی مدیران مدارس را در قالب مطالبی کوتاه با عنوان «سفرنامه یادگیری مدیران» تدوین کنم و امیدوارم مدیران مدارس و دیگر مدیران سطوح میانی و عالی آموزش و پرورش از آن بهره‌مند شوند. این نخستین بخش مطلب یادشده است و انشاء‌الله در شماره‌های بعدی آن را ادامه خواهیم داد.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد نوآورانه، فرهنگ خودآرزوی، مدیریت کیفیت، تغییر، تغکر راهبردی

## راهبرد نوآورانه

برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه با راهبردهای نوآورانه موجب تغییر و تحول می‌شود. برنامه‌ریزی حول محور یک راهبرد کم‌ظرفیت و ضعیف مدرسه ما را به جایی نمی‌رساند و حداکثر، با حل مسئله‌ای مجدد وضعیت را به همان نقطه اول نزدیک می‌کند؛ در حالی که راهبرد نوآورانه زمینه استفاده از فرصلات را برای مدرسه فراهم می‌آورد و توانایی‌های بالقوه مدرسه را بالفعل می‌کند. راهبردهای نوآورانه تنگناهای به وجود آمده در روش‌های ناکارآمد، مقررات نارسا، سازوکارهای ضعیف و فرایندهای پیچیده را از بین می‌برد. افزایش سهم بهره‌وری با نوآوری مقدور می‌شود. نوآوری در واقع کارایی را جهت می‌دهد. زمانی که شما به عنوان مدیر مدرسه، امتحانات دانش‌آموزان را بدون عیب و نقص برگزار می‌کنید، جلسات انجمن اولیا و مربیان را برای اعیان همه فرایندهای آن اجرا می‌کنید، برای شورای معلمان را نسبت به اهداف مدرسه همسو می‌آفرینید و همه معلمان را نسبت به اهداف مدرسه همسو می‌سازید، در واقع مدیر نوآوری هستید که در افزایش کارایی و اثربخشی مدرسه اهتمام می‌ورزید.

نداوم قدرتمندتر وضعیت خوب یک سازمان در حال و آینده، کار برنامه‌ریزی راهبردی است ولی ایجاد ارزشی نو و وضعیتی بهتر در فضای رقابتی برای آینده‌ای بهتر، کار راهبردهای نوآورانه است. غفاریان به نقل از همل می‌گوید: «نوآوری درون‌مایه تغکر استراتژیک است. نوآوری استراتژی خلق ارزش‌های جدید برای مشتریان و شرکت‌های جدید برای سهامداران است». او در مثالی زیبا می‌گوید: «اگرچه ما قادر به خلق گوسفند نیستیم ولی با این وجود، کشتزارهای پرورش دام، همواره سفره‌های مارا از طعام‌های گوناگون گوشت گوسفند انبانشته است». لذا در دنیای استراتژی نیز می‌توان زمینه‌های مساعد خلق استراتژی‌های خلاقانه را فراهم ساخت و باقی کار را به طبیعت سپرد.

## نوآوری مستمر

استفاده مطلوب از امکانات محدود، منوط به نوآوری مستمر و تعریف مجدد فرایندهای آموزشی، تربیتی و اداری و مالی مدرسه، اصلاح فرایندها و تغییر روش‌ها و فهم درست قوانین و دستورالعمل‌های است. اسراف و تبدیل نکردن، قناعت پیشه کردن،

## دکتر حیدر تورانی

# سفرنامه یادگیری مدیر مدرسه

(Management) هم داریم و آن به این مفهوم است که در فرایند کار به گونه‌ای عمل کنیم که به نتایج مطلوب مطمئن باشیم. به عبارت دیگر، مطمئن باشیم که این کار و روشی که به آن مبادرت می‌ورزیم، به نتیجه مطلوب منجر می‌شود. اشکال کار ما همین است؛ یعنی به درستی راه و روشی که داریم مطمئن نیستیم و لذا زحمات و تلاشمان به ثمر نمی‌نشیند و به اصلاح کارمان اثربخش نیست؛ چون نمی‌توانیم به هدف مورد نظر خود برسیم. علت آن هم این است که قبل از تشخیص اینکه چه کاری درست و چه کاری غلط است، دست به اقدام می‌زنیم. چه بسا اقدامی هم که انجام می‌دهیم، درست نیست و هرچه بیشتر تلاش می‌کنیم، بیشتر متضرر می‌شویم.

### مدیریت تغییر

اگر در پی ایجاد تغییر و نوآوری در مدرسه هستیم، کاری نکنیم که معلمان و کارکنان مدرسه را در شرایط امتناع از تغییر قرار دهیم. این نقیصه به انگاره‌های مانسبت به آن‌ها بستگی دارد. اگر به آن‌ها احترام بگذاریم و آن‌ها را به حساب آوریم، از ما پیروی و به ما کمک خواهند کرد. در ایجاد تغییرات در مدرسه ملاحظه‌گری نکنیم و فرایندی بیندیشیم؛ یعنی به جای اینکه خودمان تغییر را به جلو هل بدیم، اجازه به دهیم فرایند تغییر خودش روش شده و حرکت کند. تغییرات را نه تهدید بلکه فرصت و چالش بینیم. شروع تغییرات از همان جایی است که ایستاده‌ایم و پایان آن، جایی است که به آن می‌اندیشیم.

### تفکر راهبردی

نقش مدیر مدرسه به مثابه رهبر، پیش‌پنداری و وضع راهبردهای سنجیده و پیش‌بینی شده نیست بلکه مدیریت فرایند یادگیری، راهبردی است که به موجب آن راهبردهای جدید ظهور می‌یابند. مدیریت راهبردی مستلزم ایجاد رابطه‌ای دقیق بین تفکر و عمل، کنترل و یادگیری، و ثبات و تغییر است. تفکر راهبردی ریشه در مکتب یادگیری دارد. تدوین راهبرد، فرایندی است نامنظم که بر پایه یادگیری استوار است. ابزار آن هم صرفاً تفکر خطی و منطقی نیست بلکه قضاوت بالای شهودی و ایمانی و خبرگی است. پرواز

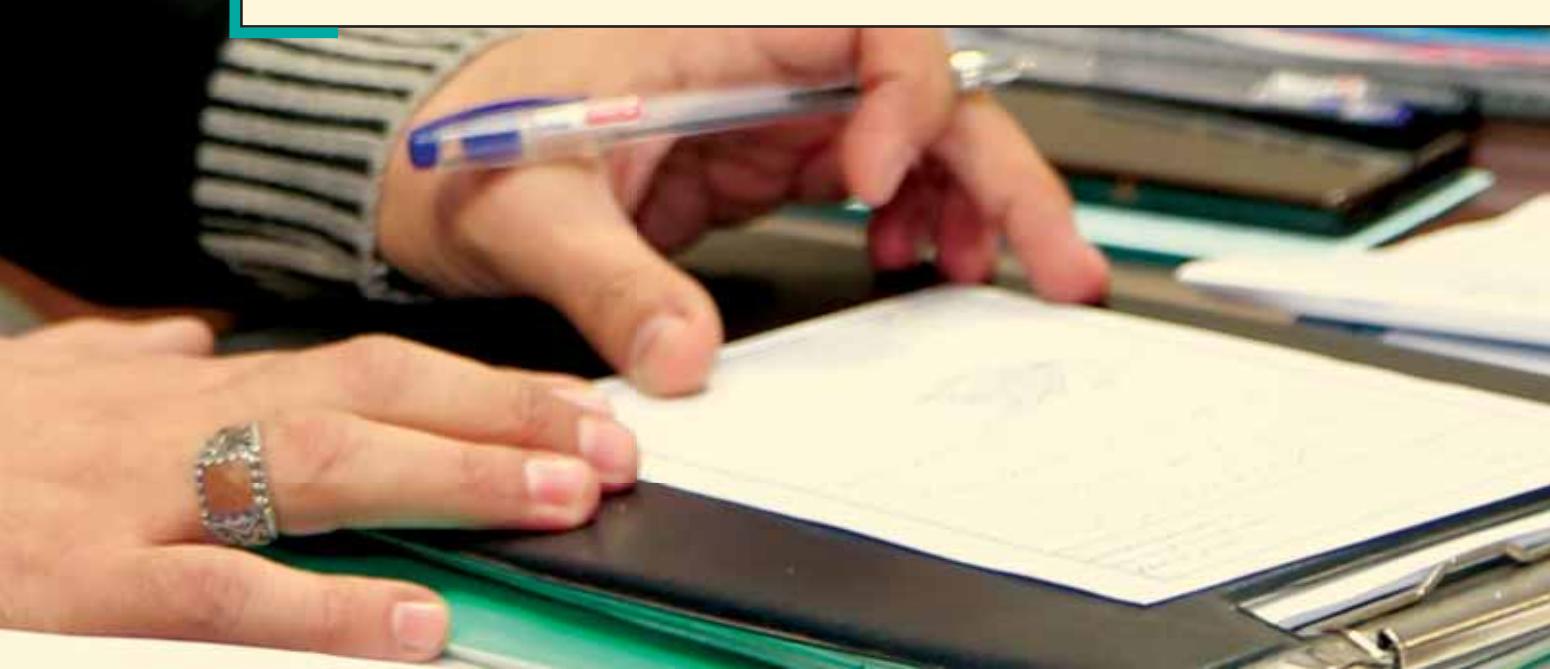
از محل صرفه‌جویی و استفاده بهینه از منابع و بخشی از هزینه‌ها را جبران کردن در زمرة همین تعریف از مدیریت است. در برخی مدارس شاهد آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌ها و کتابخانه‌های کوچک اما بزرگ هستیم؛ کوچک از نظر وسعت و میزان تجهیزات، و بزرگ از نظر استفاده آگاهانه و ماهرانه از امکانات و تجهیزات. شاهدیم که سهم بهره‌وری در این مدارس بسیار بیشتر است. افزایش سهم بهره‌وری همیشه با تزریق منابع نیست. در بسیاری از موارد با تفیریق منابع، اصلاح نکرش، اصلاح روش، استفاده از مواد مناسب، تغییر جهت، فناوری، تدوین راهبردهای نوآورانه، تقویض اختیار، افزایش احساس تعلق کارکنان به مدرسه، تبیین شرح شغل، تعریف مسیرهای شغلی، وجدان کاری، انتخاب‌های دقیق و مناسب، ارزش‌گذاری به نیروها، قالب‌شکنی، و تفکر جانبی نه خطی، بهره‌وری افزایش یافته و نوآوری مستمر جریان می‌یابد.

### فرهنگ خوددارزیابی

همه چیز را به گردن دیگران نیندازیم و مسئولیت کارهایمان را خودمان بر عهده بگیریم. نارسایی‌ها را متوجه دیگران نسازیم. بهتر است خودمان را سرزنش کنیم. تا وقتی فقط دیگران را مقص جلوه می‌دهیم و زمین و زمان و قسمت و شانس را در نارسایی‌ها متهمن و محاکمه می‌کنیم، راه به جایی نخواهیم برد. از خود شروع کنیم. خود را ارزیابی کنیم؛ قبل از آنکه دیگران ما را ارزیابی و محاسبه کنند، بیشتر مراقب خود و کارهایی که انجام می‌دهیم و حرف‌هایی که می‌زنیم باشیم. این‌گونه، کمتر رنج می‌بریم، کمتر گرفتار فرسودگی شغلی می‌شویم و دیگران نیز بیشتر به ما کمک می‌کنند و اعتماد بیشتری به ما خواهند داشت. حرف ما را بیشتر گوش می‌کنند و به خواسته‌های ما احترام بیشتری می‌گذارند.

### مدیریت کیفیت

ما یک کنترل کیفیت (Quality Control) یا QC داریم که در پایان راه و پایان کار است؛ مثلاً کالا تولید می‌شود و سپس، گروهی یا بخشی آن را کنترل می‌کند. چنانچه سالم و بدون عیب و نقص باشد، مهر کنترل کیفیت می‌خورد و در غیر این صورت، مرجوع می‌شود. یک مدیریت کیفیت جامع (Total Quality Management) یا TQM



یا بلعکس، منفی و کوتاه‌نظرانه ما تا خط‌مقدم و تا خطوط تولید اندیشه‌ها و افکار، تا سرکلاس درس منتقل می‌شود و اثر می‌گذارد. چه بسا بسیاری از نواقص و مصائب در خط‌مقدم، محصول نوع نگرش مابشد.

دینیگ می‌گوید: «ضعف و نقص در تولید و کالا را در خط تولید نجومیم. به اتفاق مدیر عامل برویم و نگرش و بینش او را ارزیابی کنیم.»

### ترجیح کاستی بر افزودن

آن قدر که در اندیشه خشنودسازی معلمان و کارکنان مدرسه هستیم، در فکر و اندیشه آن نیستیم که چگونه مشکلات و مسائل و تنگناهای کاری و فردی پیش روی آنان را رفع کنیم. غافل از اینکه خشنودسازی معلمان منجر به وفاداری و اعتماد نمی‌شود، اما کاستن تلاش‌ها برای حل مشکلات و مسائل آنان وفاداری‌شان را کاهش می‌دهد. بنابراین، همان‌قدر که تلاش می‌کنیم معلمان و کارکنان مدرسه را از طریق تشویق‌های مادی و معنوی یا حمایت‌های مالی پشتیبانی کنیم و برانگیزانیم، لازم است از ناملایمات و مشکلات پیش روی آنان بکاهیم. چه بسا این کار اثر بیشتری بر خشنودی آنان داشته باشد. راهبرد اولی نیازمند داشتن منابع و امکانات است اما در گرو حسن مدیریت و نگاه نظام‌دار و جامع و بلندنظرانه و دقیق مدیر مدرسه است.

### پنج قدم به خلق راهبردهای نوآورانه

غفاریان در کتاب «پنج فرمان برای تفکر استراتژیک» به نقل از جی‌همل، پنج قدم را برای خلق راهبردی نوآورانه ترسیم می‌کند: ۱- به صدای جدید گوش کنیم؛ لازمه آن مصاحت با افراد مختلف است. نوآوران مختلفی در جاهای مختلف سازمان حضور دارند و بعضاً دیده نمی‌شوند. آن‌ها حرف‌های جدیدی دارند که پر از تکرار حرف‌های افراد دوربرمان می‌کاهد. ۲- محاوره‌های جدید برقرار سازیم - موضوعات جدیدی را در دستور کار جلسات بارش فکری قرار دهیم. تنوع موضوعات، بهویژه موضوعات جدید و نوآورانه، محاوره‌های جدید می‌طلبد و این کار موجب خلق راهبردهای نوآورانه می‌شود. ۳- شور و شوق تازه ایجاد نوآورانه می‌شود. دادن فرسته‌های متنوع و مساوی به همگان برای اظهار آزادانه نظرات و مکنونات قلبی خویش و نیز معرفی و تشویق افکار و اندیشه‌های نو، بهویژه از افرادی است که کمتر دیده شده‌اند. ۴- از تجربه‌های جدید استقبال کنیم - شرط آن به حساب آوردن همه افراد، بهویژه آنانی است که کمتر دوست دارند دیده شوند یا تصور می‌کنند برای دیده شدن، نباید دیده شوند. این وظیفه شمامست که آن‌ها را دریابید و به صحنه آورید. ۵- چهارچوب‌های فکری جدید ترسیم کنیم - اگر نشکست عوضش نکن، اگر تا به حال نشکسته، حالا وقت آن است که بشکنید. چه بسیار شرایطی وجود دارد که مانع پرواز اندیشه‌ها می‌شود. یا آن قدر آن شرایط و چهارچوب اندیشه قدمی و کهنه شده است که خمیاره سیستم را درآورده است. لذا لازم است

اندیشه‌های است. فهم درست چالش‌ها و فائق آمدن بر آن‌هاست. به قول هیراکلیوس (۱۹۹۸)، «تفکر راهبردی، شبیه یادگیری دوحلقه‌ای است که مفروضات موجود را به چالش می‌کشد و راه حل‌های جدید و خلاقانه ارائه می‌دهد». برای همین است که تفکر راهبردی ریشه در مکتب یادگیری دارد. البته فراموش نشود که برنامه‌ریزی راهبردی یک ریشه در مکتب برنامه‌ریزی دارد و آن عبارت است از:

فرایندی منطقی، نظاممند، سنتی و رسمی که وجود برنامه‌های محافظه‌کارانه و همگرا ارشادی می‌کند.

### سوق تغییر

سوق، برانگیختگی درونی برای انجام کاری یا رسیدن به هدفی است. تغییر، تحول درونی و بنیادین برای بهبود مستمر و بهبودی مداوم است. سوق تغییر یعنی با همه وجود به دنبال بهترین‌ها بودن، یعنی داشتن اشتیاق سوزان برای رسیدن به یار. راز برخورداری از نگرش مطلوب داشتن سوق به تغییر است. به عبارت دیگر، برای اینکه سوق به تغییر داشته باشیم، باید از نگرش و انگاره مثبت برخوردار باشیم. نگاه منفی و تنگنظرانه راه به جایی نخواهد برد. بلندهمتان بلندنظراند. مدیران تحول صاحب سوق تغییرند. تأثیرگذاری ایده‌آل، انگیزش الهام‌بخش، تحریک هوشمندانه، انتظار بالا از عملکرد کارکنان و نظارت بر آن، ارتباط مؤثر با محیط بیرونی، تقویت فرهنگ سازمانی، اصلاح ساختار و ایجاد فرایندهای مشارکتی از آثار صاحبان سوق تغییر است.

### مدیر آینه‌ای

آینه بودن و داشتن این قابلیت که همگان خود را در شما می‌بینند، صفت پسندیده‌ای است. این بدان معنی است که شما آدم بزرگ و مدیر و رهبر موفقی هستید و همه کارکنان شما را دوست دارند. در عین حال باید اطراحتان شیشه‌ای باشد نه آینه‌ای؛ تا بتوانید همه را ببینید و همه نیز شما را ببینند. در محاط آینه که باشید فقط خودتان را می‌بینید. شفاف که شدید، اعتماد آفرینی خواهید کرد و به برکت اعتماد آفرینی، روح همکاری و مشارکت را در همگان زنده می‌کنید. هرم سازمانی را وارونه کنید تا همه قدرت به طرف شما سرازیر نشود. به طور مداوم نقش خود را به متابه یک رهبر آموزشی موفق، باز تعریف و رصد کنید تا هر لحظه متوجه به بیراهه رفتن یا در راه بودن خویش، باشید.

### نگرش مدیر

نگرش احساسی درونی است که از طریق رفتار جایه‌جا می‌شود، یعنی شما نمی‌توانید با حرف زدن و سخنرانی و موعظه و نگاه نگرش دیگران را عوض کنید. عوض کردن نگرش دیگران در عوض شدن خودمان است. تغییرات را باید در رفتارهای ما ببینند تا تغییر کنند. بسیاری از نواقص و دشواری‌هایی که در فرایندهای آموزش و یادگیری یا در مسیر گردش امور اداری و تربیتی با آن‌ها مواجه هستیم، نتیجه نگرش مدیر نسبت به چگونگی مدیریت و هدایت و کنترل و ارزیابی زیردستان است. نگاه مثبت و بلندنظرانه

شیشه‌های پنجره‌های بسته را بشکنید و هوای جدید وارد کنید تا سیستم شما به عطسه بیفتد. این گونه است که مغزهای نوآوران دوباره جوانه می‌زند.

- ل** افسانه سکوت کارکنان
- سکوت کارکنان چهار افسانه دارد:
۱. زنان و کارکنان غیرمتخصص بیش از مردان و کارکنان متخصص از دادن اطلاعات خودداری می‌کنند؛ زیرا بیشتر نگران پیامدهای کار هستند یا احتمال بیشتری دارد که ابراز عقیده را بیهوده بینند.
  ۲. کارکنان رک‌گو، از گفتن حرفهای خود ابایی ندارند.
  ۳. اگر کارکنان عقایدشان را آزادانه بیان نمی‌کنند به این دلیل است که با وجود همه تلاش‌های مدیران، از این کار احساس امنیت نمی‌کنند.
  ۴. تنها مسئله‌ای که نگرانی کارکنان را افزایش می‌دهد، متهمن شدن به فعالیت‌های غیرقانونی و غیراخلاقی است.

**ل** چرب‌زبانی یا صداقت

جنس برخی از ما آدمها به گونه‌ای است که چرب‌زبانی را بیش از صداقت می‌پسندیم و دوست داریم. اگر فردی نزد ما بیاید و از ما و کارمان تعریف و تمجید کند و موقفیت‌هایمان را به روی ما بیاورد، خوشحال می‌شویم؛ غافل از آنکه هدف او از بیان این نکته‌ها ابتدا نرم کردن ما و سپس، طرح تقاضایی نامعمول و نامعقول است. خیلی از ما آنقدر چرب‌زبانی را دوست داریم و تحت تأثیر آن حرفهای نرم قرار می‌گیریم که الباقی را فراموش می‌کنیم. در حالی که صداقت و یکنگی افرادی که با ما کار می‌کنند، چراغ راه ماست؛ اگرچه کمی تاخذ به نظر آید. روح خودمان را باسازیم تا تلخی کلام صادقانه دیگران کاممان را شیرین کند. این گونه هم خودمان آرام‌تر می‌شویم و هم دیگرانی که شاهد این ماجراها هستند، به ما بیشتر اعتماد می‌کنند و به همکاری بیشتر و بهتر با ما علاقه‌مند می‌شوند.

**ل** وضع راهبرد یادگیری از اشتباه

هر ساله برای مدرسه‌مان برنامه یک‌ساله تدوین کرده برای رسیدن به اهداف برنامه، راهبردهای بسیاری خلق می‌کنیم. یک‌بار بیاید نوآوری کنیم و راهبردی نوآورانه برای خودمان خلق کنیم و آن چیزی نیست جز راهبرد «یادگیری از اشتباه». چه بسا هر روز و هر هفته و ماه و سال بسیاری از اشتباهاتمان را تکرار می‌کنیم. تکرار اشتباه هزینه‌های زیادی را متوجه ما و سازمان ما می‌کند. بیاییم راهبرد یادگیری از اشتباه را نصب‌العین قرار دهیم و آن را به همگان اعلام کنیم تا ضمانت نفس ما را در اجرای آن تضمین کند؛ این قدمی است مفید که هم ما و هم مدرسه‌مان را به آرامش نزدیک می‌کند.

**ل** گفتمان‌سازی و خلق شرایط اعتمادساز

مدیران و رهبرانی قابل اعتمادند که می‌توانند از گفت‌و‌گو برای قوی تر کردن سازمان بهره بگیرند. بی اعتمادی سدره گفتمان است. بی اعتمادی اطیبهای را نیز کاهش می‌دهد. چنانچه می‌خواهیم جریان اطلاعات را به طرف کارکنان و از میان آنان رهبری کنیم، لازم است ابتدا زمینه‌های فرایندی و ساختاری آن فراهم شود. امروزه مدیریت و رهبری بالا به پایین و دستوری که مانع هرگونه صحبت و گفت‌و‌گوست، کارآمدی خود را به شدت از دست داده است. ساختارهای سازمانی سمت و سوی اعطا‌پذیری و کاهش رسمیت و تمرکز و پیچیدگی را در پیش گرفته‌اند. انچه می‌تواند به ارزش ساختارهای ارگانیکی بیفزاید، ایجاد فرصت‌های گفت‌و‌گو و خلق شرایط اعتمادساز است. این امر کمک می‌کند ارتباطات درون‌سازمانی سنتی به سمت فرایندی پویاتر و پیچیده‌تر حرکت کنند و ارتقای کیفیت و محیط کار آرام و دوست‌داشتنی را به سازمان هدیه دهد.

**ل** پنج فرمان راهبردی

۱. یادگیری از محیط به جای اطلاع‌گیری
۲. کشف نیازهای پاسخ‌گویی نشده پیش از پاسخ‌گویی
۳. چشم به اهداف نهایی بیش از اهداف میانی
۴. قابلیت‌سازی برای رقابت، بیش از قابلیت‌سازی برای تولید
۵. فکر کردن به راه میان‌بر، بیش از سرعت در حرکت به سوی هدف

تأکید بر رقابت، منشأ نوآوری است. منشأ تولید کالاهای محصولات جدید است. تأکید بر درجات زدن است. چرا که در دنیای رقابتی امروز توجه به تولید بیش از رقابت، موجب می‌شود که به رغم داشتن تولیدات زیاد، مشتریان خود را به دلیل نوآورانه‌تر بودن محصولات رقیب از دست بدھید.

**ل** تأکید بر فکر کردن به راه میان‌بر، بیش از سرعت در حرکت و از رده خارج شدن بسیاری از کالاهای محصولات و سلایق و حتی آندیشه‌های است.

منبع

۱. نشریات گزیده مدیریت - شماره‌های ۱۰۰ الی ۱۸۹
۲. جزوایت سینماهای و کارگاه‌های آموزشی نگارنده از ۱۳۹۰ الی ۱۳۹۶
۳. اعتماد جمعی، ترجمه حیدر تورانی (۱۳۹۳)، تهران: انتشارات مدرسه
۴. غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا (۱۳۹۳)، پنج فرمان راهبردی، فرهنگ اسلامی



دکتر علی خلخالی، فائزه جهانگیری

**سرآغاز**  
سازمان‌های کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع آن، آن‌ها را ملزم به داشتن راهبردهای انطباق‌پذیر می‌کند. در واقع، این مشکل که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و پیش‌بینی ناشدنی موفق شوند، موضوعی است که مهم‌ترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. راهکارهای مختلفی مثل تولید بهنگام، مهندسی مجدد، سازمان‌های مجازی و شبکه‌سازی نیز معرفی شده‌اند اما چابک گشتن سازمان از محبوب‌ترین آن‌هاست. در چنین محیطی، چابکی به قابلیت مهمی تبدیل شده است که تأثیرات سیاری برعملکرد سازمان دارد (راویچاندرا، ۲۰۰۷). چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق‌پذیری بسیار بالا بدون نیاز به انجام تغییرات است. در واقع، سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود به وجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام تغییرات دائمی، اجباری و بنیادی ایجاد نماید. (حیدری و همکاران، ۱۳۸۸).

در عین حال، به نظر می‌رسد که تغییر، یکی از ویژگی‌های اصلی سیستم آموزش و پرورش در عصر رقابتی است.

با توجه به یافته که در حال حاضر بر دنیای رو به رشد و حوزه فناوری و اطلاعات سازمان‌ها حاکم است، نظام آموزش و پرورش ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه‌ها و نتایج مورد انتظار خود است. محیط منتغیر‌به‌عنوان عامل آشتفتگی، عدم اطمینان و تغییر بر فعالیت‌های نظام آموزش و پرورش فشارهای زیادی تحمیل می‌کند. در نتیجه، این نظام برای بقا در شرایط رقابتی باید خودش را با شرایط پیچیده و فق دهد.

چابکی، توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخ‌گویی سریع و کارا به آن تغییر است.

**کلیدوازه‌ها:** چابکی سازمانی، سیستم آموزش و پرورش، ایران.

# آموزش و پرورش چابک

کسبوکار است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آن‌ها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آن‌ها در جایی دیگر چاکری را توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدهای بی‌سابقه محیط کسبوکار مزیت و سود از تغییرات، به عنوان فرسته‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند. در جایی دیگر، سرعت و انعطاف‌پذیری را محور اصلی مفهوم چاکری می‌دانند. برای اینکه سازمان‌ها به سرعت و با انعطاف‌پذیری عمل کنند، نیازمند به کارگیری فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی به روز، سرمایه‌گذاری روی کارکنان دانشی، انسجام در فرایندهای کسبوکار، همسو شدن با اشکال مجازی سازمان، همکاری داخلی و خارجی و دستیابی به زنجیره عرضه یکپارچه هستند. برایان ماسکل (۲۰۰۱) چاکری را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده است. آتوز (۲۰۰۷) چاکری را انعطاف‌پذیری و توانایی واکنش نشان دادن در برابر تغییرات محیطی می‌داند و به این مفهوم می‌پردازد که نیاز به بهبود هرگز متوقف نمی‌شود؛ استانداردهای امروزی، روش‌های قدیمی فردا هستند. بنابراین، بهمود همیشه به عنوان یک ضرورت است. ورنادات (۱۹۹۹) معتقد است چاکری را می‌توان همسوی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد.

در چنین سازمانی، اهداف کارکنان با اهداف سازمان در یک راستا قرار دارد و این دو توان با یکدیگر در صددند است نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی دهند. پتر و هیلو (۲۰۰۴) اظهار می‌دارند چاکری یک شرکت عبارت است از توانایی و قابلیت انجام عملیات سودآور در محیط رقابتی سرشار از فرسته‌های مستمر، غیرقابل پیش‌بینی و متغیر. هرمزی (۲۰۰۱) نیز به این موضوع اشاره دارد که سازمان‌های چاکر برای واکنش، نسبت به شرایط متغیر بازار انعطاف‌پذیرند و سرعت بالایی دارند. بهزعم براؤن و بیانت (۲۰۰۳) چاکری مستلزم واکنش سریع و اثربخش به نیازهای بازار است. همچنین، از دیدگاه نیلور و همکارانش (۱۹۹۹) چاکری عبارت است از استفاده از دانش بازار و ساختار مجازی برای بهره‌برداری از فرسته‌های سودآور در محیط بازار متغیر. به نظر فلیدنر و فوکورکا (۱۹۹۷) چاکری به معنای توانایی بازاریابی موفق محصولات با کیفیت و کم‌هزینه و با زمان انتظار اندک در مقدار گوناگونی است که ارزش بیشتری را نصب مشتري سازد. کای و پرینس (۲۰۰۳) معتقدند چاکری به معنای واکنش به تغییرات ناگهانی و رفع نیازمندی‌های متغیر مشتریان براساس مؤلفه‌هایی چون قیمت، مشخصه، کمیت، کیفیت، و تحويل به موقع است. بر حسب نتایج و پیامدها، چاکری به معنای تغییرات پویا، موقعیت‌گرا و جسورانه تلقی می‌شود که منظمن موفقیت در سهم بازار و دستیابی به مشتریان انبوه است. به عبارت دیگر، منظور از چاکری توانایی یک واحد کسبوکار برای رشد و بقا در محیطی رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیرقابل پیش‌بینی و نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است.

بدون تردید، این امر از طریق ارزش‌افرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می‌گیرد. کاید (۱۹۹۴) یکی

موضوع چاکری چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای سازمان‌های تولیدی در نظر گرفت. به کارگیری چاکری در نظام آموزش‌وپرورش نیز می‌تواند عرصه مناسبی برای رشد و بالندگی این مفهوم باشد. البته برخی اعتقاد دارند که با توجه به نبود رقابت و سرعت در نظام آموزش‌وپرورش و در یک کلمه نبود پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن، عملابیان چاکری در این بخش بی‌معنا و بی‌ربط است. ولی ما معتقدیم که نظام آموزش‌وپرورش بهدلیل کثیر اریاب رجوع خود و نیز نیاز بیشتر به رفع نیازها و خواسته‌های آن‌ها و در راستای بالندگی و تعالی خود در زمینه‌های سرعت، خلاقیت و کیفیت ارائه خدمات، و مهم‌تر از همه، هزینه، بیشتر از سازمان‌های تولیدی به چاکری نیاز دارد. بر این اساس، آموزش‌وپرورش باید خود اهل تغییر و عامل به آن باشد؛ پس چه باید کرد؟ بدون درگیر شدن در شرایط پیچیده و نامطمئن چگونه می‌توان با این تغییرات مقابله کرد؟ در این شرایط، هسته مقابله با عدم قطعیت‌ها مجھز بودن به دانش و آگاهی است. دانش و آگاهی بینشی به سازمان‌ها خواهد داد که افق تصمیم‌گیری‌های آنان را وسیع تر خواهد کرد. سازمان‌ها باید شرایط کاری خود را منعطف تر سازند. در چنین شرایطی چاکری، نظام آموزش‌وپرورش را قادر خواهد کرد که در مقابل تغییرات محیطی پایداری کند.

چاکری سازمانی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است (گانگولی و همکاران ۲۰۰۹ و هورن با، ۲۰۰۰). چاکری سازمانی به معنای هر سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کسبوکار است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آن‌ها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. به عبارت دیگر، منظور از چاکری، توانایی یک سازمان برای رشد و بقا در یک محیط رقابتی است، که تغییرات آن مستمر و پیش‌بینی نشدنی و نیازمند واکنش سریع به شرایط محیطی متغیر است. بدون تردید، این امر از طریق ارزش‌افرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می‌گیرد. (شیری و زانگ، ۱۹۹۹).

سرعت	توانایی انجام فعالیت‌ها در کم‌ترین زمان ممکن (کریستوفر، ۲۰۰۴).
پاسخ‌دهی	توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جوبی از آن‌ها (شیری‌های و همکاران، ۲۰۰۷).
انعطاف‌پذیری	توانایی برای جریان دادن به فرایندهای مختلف و کسب هدف‌های مختلف، با استفاده از تسهیلات یکسان (شیری و زانگ، ۲۰۰۰).
شیلستگی	توانایی کسب هدف‌ها و مقاصد سازمان (صفی، ۱۹۹۷، شهابی و جعفرنژاد، ۱۳۸۴).
بپرداخت خدمات	توانایی تولید محصولات متنوع و جدید به صورت اقتصادی و بالا بردن در آمد خالص سازمان (دیمیتریولوس، ۲۰۰۹).
غزنداری مشتری	توانایی فراهم‌سازی مذاوم محصولات و خدماتی که مشتری به آن‌ها نیاز دارد، به‌هدف ایجاد رضایت و ارزش‌افرینی برای مشتری (ناگاپراساد و یوگی شا، ۲۰۰۹).

شیری و زانگ (۱۹۹۹) معتقدند که چاکری به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط

چابکی را شایستگی محوری دانسته‌اند و شایستگی را تجارت و دانشی می‌دانند که سازمان را به تحقق نتایج اساسی و بنیادی قادر می‌سازد.

در محیط اموزی، هر سازمانی باید توان تولید هم‌زمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید، و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد تا «سازمان چابک»، خوانده شود (نگاری ۱۹۰۹:۲۰۰۹).

این تعاریف از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر و رشدمحور تجسم می‌کند. علت تمایل به پویایی این است که شرایطی که امروز تحت آن یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعیت‌گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. دلیل تغییرپذیری هم این است که چابکی در گرو حرکت سازمان در جهت سازگاری و تطابق است و آخرين مورده، چابکی به صورت رشدمحور است که از طریق توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم‌انداز، بازسازی راهبردها، و نوآوری در فنون و تکنیک‌ها مصداق می‌یابد (جعفرنژاد و شهانی ۱۳۸۶).

رهبران عامل تغییرنده رهبران اثربخش موجب ایجاد تغییرات در داخل و خارج از سازمان می‌شوند. چابکی نتیجه رهبری اثربخش است. چابکی سیستم آموزش و پرورش نمایانگر آن است که مدیران و رهبران با به کارگیری مدیریت دانش، موجب توانایی و رونق و شکوفایی نظام آموزش و پرورش شده‌اند.

نتایج نشان می‌دهد که رهبران اثربخش می‌توانند با سرمایه‌گذاری در چابکی، تغییرات سازمانی موفقی را ایجاد کنند. به عبارت دیگر، رهبران واقعی کسانی هستند که چشم‌انداز شفافی برای سازمان تدوین می‌کنند، به روندها توجه دارند و دقیقاً می‌دانند که چگونه رونق و شکوفایی در محیط کسب‌وکار متغیر و پیش‌بینی نشده را داشته باشد. به بیان دیگر، چابکی نه تنها به توانایی واکنش نسبت به تحولات پیش‌بینی نشده بلکه به اقدام آگاهانه بر مبنای تغییر (مدیریت دانش) نیز اشاره می‌کند. از نظر بولینگر (۱۹۹۹) چابکی

به معنای تغییرپذیری رفتار یک سازمان در راستای محیط، و توانایی نشان دادن واکنش مناسب نسبت به بازارهای در حال تغییر مستمر است. آرتا و گیاچتی (۲۰۰۴) نیز چابکی را توانایی یک سازمان برای تطابق با تغییر و استفاده از فرستادهایی می‌دانند که در بی وقوع تحول، نمایان می‌گردند.

گاه نظریه چابکی را ادامه تمامی فعالیت‌های سازمان و طراحی

مجدد آن فعالیت‌ها به وسیله فناوری‌های پیشرفته می‌دانند. در این رابطه، بورگس (۱۹۹۶) معتقد است مهندسی مجدد فرایندهای

کسب‌وکار، سازوکار مهمن دستیابی به چابکی سازمانی است. از نظر

او، چابکی عبارت است از ترکیب فناوری‌های موجود و روش‌های

سیستمی تولید. اول تغییر ارزش‌های مدیر و کارکنان و نیز تعامل ارزش‌های مدیریتی و نوآوری‌های حاصل از فناوری تأکید می‌کند.

همان و پراهالدز<sup>۷</sup> (۱۹۹۴) معتقدند که می‌توان چابکی سازمانی را

به عنوان ترکیب فرایندها، ویژگی‌های سازمان و کارکنان سازمان با فناوری پیشرفته در نظر گرفت. چابکی، توانایی سازمان را در ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بسیار بالا افزایش می‌دهد و

بدین ترتیب، برای افزایش توان رقابتی سازمان مهم است. آن‌ها

از جامع‌ترین تعاریف چابکی سازمانی را این‌گونه بیان می‌کند: سازمان چابک یک کسب‌وکار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش در تحولات و وقایع غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده، فرستادهای بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد.

در چنین کسب‌وکاری، فرایندها و ساختارهایی یافت می‌شوند که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل می‌کنند و دارای سازماندهی هماهنگ و منظمی هستند که توانایی نیل به عملکرد رقابتی

در محیط کسب‌وکاری کاملاً پویا و غیرقابل پیش‌بینی را دارند. البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی‌تناسب نیست.

گلدمان (۱۹۹۵) چابکی را توانایی کامیابی در محیط همیشه در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده و آن را روشی منحصر، اساسی و جدید برای مدیریت کسب‌وکار دانسته است. گود (۱۹۹۷) چابکی را به معنای کنار گذاشتن روش‌های قدیمی انجام کارها می‌داند؛ روش‌هایی که اکنون و در شرایط محیطی امروز، بازدهی مناسبی ندارند.

وی می‌گوید که در محیط رقابتی نوین به توسعه بیشتر انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی نسبت به سایر رقبا نیاز است. چینین (۱۹۹۹<sup>۵</sup>) نیز چابکی را شیوه جدید انجام کارها دانسته و آن را روند جدیدی برای ساخت، خرید و فروش، ارتباطات متنوع و متعدد، و معیارهای جدید ارزشیابی عملکرد افراد و شرکت‌ها قلمداد کرده است.

داو (۱۹۹۹) چابکی را توانایی سازمان برای بقا و پیشرفت در یک محیط کسب‌وکار غیر قابل پیش‌بینی و دائم در حال تغییر تعریف کرده است. او معتقد است چابکی نمایانگر توانایی مدیریت و به کارگیری اثربخش دانش می‌باشد؛ به طوری که سازمان توانایی رونق و شکوفایی در محیط کسب‌وکار متغیر و پیش‌بینی نشده را داشته باشد. به بیان دیگر، چابکی نه تنها به توانایی واکنش نسبت به تحولات پیش‌بینی نشده بلکه به اقدام آگاهانه بر مبنای تغییر (مدیریت دانش) نیز اشاره می‌کند. از نظر بولینگر (۱۹۹۹) چابکی به معنای تغییرپذیری رفتار یک سازمان در راستای محیط، و توانایی نشان دادن واکنش مناسب نسبت به بازارهای در حال تغییر مستمر است. آرتا و گیاچتی (۲۰۰۴) نیز چابکی را توانایی یک سازمان برای تطابق با تغییر و استفاده از فرستادهایی می‌دانند که در بی وقوع تحول، نمایان می‌گردند.

گاه نظریه چابکی را ادامه تمامی فعالیت‌های سازمان و طراحی مجدد آن فعالیت‌ها به وسیله فناوری‌های پیشرفته می‌دانند. در این رابطه، بورگس (۱۹۹۶) معتقد است مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار، سازوکار مهمن دستیابی به چابکی سازمانی است. از نظر

او، چابکی عبارت است از ترکیب فناوری‌های موجود و روش‌های سیستمی تولید. اول تغییر ارزش‌های مدیر و کارکنان و نیز تعامل ارزش‌های مدیریتی و نوآوری‌های حاصل از فناوری تأکید می‌کند.

همان و پراهالدز<sup>۷</sup> (۱۹۹۴) معتقدند که می‌توان چابکی سازمانی را به عنوان ترکیب فرایندها، ویژگی‌های سازمان و کارکنان سازمان با فناوری پیشرفته در نظر گرفت. چابکی، توانایی سازمان را در ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بسیار بالا افزایش می‌دهد و بدین ترتیب، برای افزایش توان رقابتی سازمان مهم است. آن‌ها

### پیشینه پژوهش

بسیاری از خبرگان چنین ادعامی کنند که موفق‌ترین سازمان‌های آینده، آن‌هایی هستند که چابک‌ترند. (عادل آذر و پیش‌دار، ۱۳۹۰) در تحقیقی معین کردنده که عواملی مانند توانایی ایجاد آسان تغییرات اساسی و نیز تغییرات کوچک در سازمان و سایر عوامل می‌توانند زمینه‌ساز تفاوت در موقعیت سازمانی باشند. به این ترتیب، سازمان‌ها با افزایش قابلیت‌های خود در این‌گونه عوامل می‌توانند باعث ارتقای موقعیت رقابتی خود در صنعت مربوطه

تحقیق رامختصمان و صاحبنظران آموزش و پرورش ایران تشکیل داده است که در بانک اطلاعاتی پایان نامه (خدادوست، ۱۳۸۸) آمده و تعداد آن ها ۵۰۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول برآورد حداقل حجم نمونه و تعديل آن (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰) و نیز پیش بینی افت احتمالی، ۱۲۰ نفر برآورد شد. همچنین، نمونه نهایی با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی از بین جامعه آماری انتخاب شد.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه سنجش چابکی سازمانی استنفاده شد. این پرسش‌نامه بر مبنای تحقیق اسپایدرز (۲۰۱۳)

و فتحیان و همکاران (۱۳۸۸) و ویرایش کلی بازسازی شد. پرسش نامه نهایی دارای ۴۷ گویه بر مبنای مقیاس لیکرت چهار گزینه‌ای است. پایایی پرسش نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۳۴ برابر آورد شد. پرسش نامه‌ها از طریق ایمیل برای مشارکت کنندگان در این پژوهش ارسال و جمع آوری شدند. این داده‌ها با استفاده از روش آماری، تک نمونه‌ای، مود و تحلیل، قرار گرفتند.

ساخته‌های بی‌وهوش

برای تحلیل پرسش‌های این پژوهش، میانگین‌های مشاهده شده با میانگین‌های موردنظر مقایسه شدند. میانگین‌های مشاهده شده با اجرای پرسش‌نامه به دست آمده‌اند و میانگین‌های موردنظر انتظار از راه ضرب میانه مقایسه پرسش‌نامه (۲/۵) در تعداد سؤالات مبین به هم متفق نبودند.

شوند. فتحیان و شیخ (۱۹۸۸) مدلی را برای توسعه چابکی در سازمان‌ها پیشنهاد کردند. در این مدل، ابعاد مختلفی چون سرعت، پاسخ‌دهی، انعطاف‌پذیری، توسعه شایستگی، بهبود خدمات، و غنی‌سازی مشتری معرفی شدند. نیک‌پور و سلاجقه (۱۳۸۹) به تعیین رابطه چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان پرداختند. یافته‌های تحقیق آن‌ها حاکی از این بود که بین چابکی سازمانی و زیرمتغیرهای آن یعنی پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت در کار و رضایت شغلی رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

خورشید، محفوظی موسوی (۱۳۸۹) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که آگاهی مدیران سازمان‌های تولیدی از سطح چالکی فعلی و مورد نیاز شرکت تحت مدیریت خواهش ایک پرمیت احتمال‌بازدید است.

غلامی (۱۳۸۹) در تحقیقی نتیجه می‌گیرد که مواجهه با چالش‌ها گریزناپذیر است اما نیروی انسانی به کندی در مقابل چالش‌ها عکس العمل نشان می‌دهد. در عین حال، کرباسیان و همکارانش (۱۳۹۰) نشان می‌دهند که می‌توان سطح چابکی و توان، قابیت، سازمان، ارتقا داد.

وریان و سیلووس<sup>۱</sup>(۲۰۱۲) معتقدند که چاپکی سازمانی برای مقابله با تغییر طراحی شده است؛ چاپکی سازمان نقش مهمی در سازمان دارد و به عنوان یک توانمندی‌ساز عمل می‌کند. آن‌ها سعی کرده‌اند فرایندهای چاپکی سازمانی را شناسایی و بین آن‌ها ارتباط بقای کنند.

ایزنه و الوک<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) از ورما دانشگاه دومینیون قدیمی در تحقیقی با عنوان «اندازه‌گیری چابکی سازمان - ابزار اندازه‌گیری چابکی CAMT (جامع)» نتیجه می‌گیرند که استفاده از فرایند تحلیل سلسه مراتبی<sup>۱۰</sup> (AHP) و انعطاف‌پذیری، تغییر اولویت از توانمندسازها و همچنین حل مشکل، ابزار چابکی از شرکتی به شرکت دیگر است. شریهای و همکارانش (۲۰۰۷) در گزارش تحقیقی آورده‌اند که انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، سرعت، فرهنگ تغییر، ادغام و پیچیدگی کم، کیفیت بالا و محصولات سفارشی و شایستگی‌ها از ویژگی‌های چابکی هستند. از نظر جکسون و جوهانسون (۲۰۰۳) قابلیت‌های چابکی هدف نیست بلکه ابزاری ضروری برای حفظ رقبت‌پذیری در بازاری نامطمئن و متغیر است. شریفی و زانگ (۲۰۰۱) معتقدند چهار جنبه از تولید چابک، محرک‌های چابکی، توانایی راهبردی، توانمندی‌سازی چابکی و قابلیت‌های چابکی است. محرک‌های چابکی نمایانگر ویژگی‌های محیط کسب‌وکار بیرونی از نظر آشتفتگی و عدم امکان پیش‌بینی تغییرات هستند. شفر (۲۰۰۰) از دانشگاه کرنل در تحقیقی با عنوان «تهیه راهبردهای منابع انسانی با تقویت چابکی» به ارائه الگویی جدید و مدل‌هایی برای راهبرد کسب و کار و طراحی سازمان پرداختند و نتیجه گرفتند که تمرکز بر راهبرد منابع انسانی در طول زمان به حمایت از دستیابی به موفقیت چابکی سازمانی برداخته است.

بر مبنای تحلیل‌های گزارش شده در جدول فوق، نتایج زیر قابل استنتاح است:

الف. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد سی سعیت به طمی معنادار باش: تا: حد مقتضی است.

ب. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چاکی سازمانی در بعد پاسخگویی به طور معنادار، یا بس تا حد متوسط است.

روش تحقیق

ابن تحقیق توصیفی، از نوع سماشی، بود. حامیه آمادی، ابن



نظام آموزش و پرورش ایران تمایل و آمادگی لازم برای بروز سپاری فعالیت‌هایی را که در حکم قابلیت‌های محوری و اصلی نظام شناخته شده‌اند، ندارد و حتی به شدت با این پدیده مخالفت هم می‌کند. در حالی که هم‌زمان، پاسخ‌گوی فرست‌ها و تهدیدهای محیطی (جکسون و جوهانسون، ۲۰۰۳) هم نیست، بخشی از یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که کارگزاران نظام آموزش و پرورش ایران در همه سطوح طوری آموزش ندیده‌اند که بتوانند با شرایط و موقعیت‌های متغیر کنار بیایند. در نتیجه، کل این نظام قادر توانایی لازم برای جذب فعال و هوشمندانه نوآوری‌های محیطی است. حاصل شرایط یاد شده، ناتوانی نظام آموزش و پرورش در ایجاد تنوع، سرعت و اقتصادی تر کردن خدمات، متناسب با تغییرات محیطی و نیازهای متنوع مشتریان است.

در مجموع، یافته‌های مقاله حاضر نشان می‌دهند که نظام آموزش و پرورش ایران در همه سطوح، چاکی لازم برای مواجهه با شرایط محیطی‌ای در حال تغییر را ندارد. همانگ با این یافته، پیشنهاد می‌شود اولاً ادبیات چاکی سازمانی در کل نظام متناسب با الزامات نظام‌های آموزشی در سطح کارگزاران این نظام توسعه یابد و تبدیل به زبان روزمره آن‌ها شود. در ضمن، چاکسازی بعنوان طرحی راهبردی در محور برنامه‌های توسعه نظام آموزش و پرورش ایران قرار گیرد. به یقین، استقرار یک نظام ارزیابی اندازه چاکی سازمانی (اینده و الک، ۲۰۰۸) برای پیگیری روند چاکسازی نیز ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Ravichandran
2. Dimitropoulos
3. Nagaprasad
4. Fiedner & Vokurka
5. Chin - yin
6. Arteta and Giachetti
7. Hamel and Prahalad
8. Maik Verbaan M ICT & AJ. Gilbert Silvius
9. S. Ameya Erande & Verma k. Alok
10. Analytic hierarchical process

#### منابع

۱. آذر، عادل و پیشدار، مهسا. (۱۳۹۰)، *شناسایی و انداره‌گیری چاکی سازمانی، پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، شماره یازدهم*.
۲. افضل‌آبادی، محمد حسین و همکاران. (۱۳۸۹)، *نیازمنجی موقف آموزشی با استفاده از مدل شابستگی‌های سازمانی، دویسن گنفراسین‌مللی میران آموزش*.
۳. بازیار، افسار. (۱۳۸۲). چاک بودن: الزام محوری در کسب‌وکار، مجله روش، شماره ۹۷، سال پانزدهم.
۴. جعفرنژاد، احمد و زارعی، علی‌اصغر. (۱۳۸۴). بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چاک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشفر، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره ۱۰، ص. ۶۷ - ۸۶.
۵. جعفرنژاد، احمد و شهانی، بهنام. (۱۳۸۶). چاکی سازمانی و تولید چاک، تهران: مؤسسه کتاب مهریان نشر.
۶. حمیدی، ناصر و همکاران. (۱۳۸۸). نقش مدیریت منابع انسانی در چاکی سازمانی، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنتندج، سال چهارم، شماره ۸.
۷. خدابوست، رحیمه. (۱۳۸۸). *ارائه مدلی جهت تشخیص و مدیریت سرمایه‌های فکری در نظام آموزشی ایران*.
۸. خوشبید، صدیقه و محفوظی موسوی، سید حسن. (۱۳۸۹). مدل سنجش و تحلیل نیاز سازمان‌های تولیدی و چاک شدن با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه و رویکرد فازی، مدیریت صنعتی، دوره ۲، شماره ۴.
۹. منابع بیشتر در دفتر مجله موجود است.

ج. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چاکی سازمانی در بعد انعطاف‌پذیری به طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.

د. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چاکی سازمانی در شایستگی به طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.

ه. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چاکی سازمانی در بعد بهبود خدمات به طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.

و. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چاکی سازمانی در بعد غنی‌سازی مشتری به طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.

ز. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چاکی سازمانی (کلی) به طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.

#### êêê

بخش مهمی از یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نظام آموزش و پرورش ایران قادر چاکی لازم برای مواجهه سازنده با تحولاتی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. مبتنی بر این یافته، می‌توان مشاهده کرد که ایجاد تغییرات در فرایندهای نظام آموزش و پرورش ایران بسیار کم و دشوار است. این نظام قادر نیست تغییرات کوچک یا بزرگ را به سرعت در ساختار فناورانه خود عملی کند. این نظام توانایی کافی برای آموزش سریع، بازآرایی و باز نظم‌دهی نیروهای انسانی خود ندارد. در عین حال، نظام آموزش و پرورش ایران آمادگی کافی برای بروز سپاری فعالیت‌های محوری خود و انعطاف‌پذیری لازم برای مواجهه با رقبای متنوع خویش را ندارد.

این نظام در امر کسب دانش توانایی لازم را ندارد و در عمل یادگیری از تجربه را تشویق نمی‌کند. در همین زمینه، مشاهده می‌شود که در نظام آموزش و پرورش ایران، اساساً خطا قابل تحمل و پذیرفتگی نیست. در عین حال در این نظام، تمهیدات لازم برای ممانعت از تکرار خطا تعیینه نشده است.

نظام آموزش و پرورش ایران توان کافی برای بروکارسی‌زدایی ندارد و قادر نیست سناریوهای هدایت‌کننده را جایگزین قوانین و مقررات سازد. در واقع، این نظام، ناب، ساده و انعطاف‌پذیر طراحی نشده است. در نظام آموزش و پرورش ایران نشانه‌هایی از حرکت از سمت شغل‌های با ثبات به سمت نقش‌هایی با انعطاف بیشتر مشاهده نمی‌گردد. همچنین، فعالیت‌ها و تکالیف طوری طراحی نشده‌اند که به افراد امکان کسب تجربه داده شود. در عین حال، بازخوردهای این نظام در قبال تحولات درونی و بیرونی آن سرعت لازم را ندارد.

شاهد پژوهش حاضر نشان می‌دهند که تصمیم‌گیری بهنگام، همراه با ظرفیت‌سازی اجرایی این تصمیمات و سرعت حل مشکلات در این نظام بسیار کند و با تأخیر انجام می‌شود. ضمناً، نظام آموزش و پرورش ایران طیراً نشده است که تغییرات بهنگام را امکان‌پذیر سازد و اساساً در آن، تغییر نه تنها نوعی شایستگی تلقی نمی‌شود بلکه معمولاً در ابتدای آن را نوعی ناهنجاری می‌دانند. در واقع، قابل بیش‌بینی بودن، ثبات، اطمینان و تضمین وقایع آینده از پیش‌بینی ناپذیر بودن، انعطاف‌پذیری و مدیریت ریسک با ارزش‌تر محسوب می‌شود.

# زندگی بی عشق مرگ آدم است

گپ و گفتگی با جهانگیر نجفیان، مدیر سابق  
دبیرستان دوره اول استعدادهای درخشان بهبهان

نصرالله دادار



عشق یعنی پای انسان لنگ نیست  
عشق یعنی عرصه دل تنگ نیست  
عشق یعنی صبر کردن در بلا  
تا بگیرد دل به سختی‌ها جلا  
عشق یعنی همچو گل پرپر شوی  
فارغ از دنیا و دین یک سر شوی  
عشق باران در کویر زندگی است  
بهر انسان مایه تابندگی است  
عشق برگ اعتبار عالم است  
زندگی بی عشق مرگ آدم است

ایات بالا بخشی از «مثنوی عشق» سروده، مدیریت سابق  
دبیرستان دوره اول استعدادهای درخشان شهید بهشتی  
شهرستان بهبهان است. جهانگیر نجفیان قریب ۳۰ سال است  
که در آموزش و پرورش، کار معلمی و مدیریت را با هنر درآمیخته  
و به مدد شعر و خوشنویسی - که هنر اوست - توانسته است  
وظایفش را به نحو مؤثر و ثمربخشی انجام دهد. او معتقد است  
که یک مدیر واقعی همواره امیدوار است و هیچ گاه مشکلات را  
حل نشدنی تصور نمی‌کند، بلکه ایمان دارد که انسان با توانمندی  
و قدرتی که خدا به او عطا کرده، قادر است همه مشکلات  
عرصه‌های کار و زندگی را حل کند و کارهایش را به پیش ببرد.  
در ادامه، گفتگوی ما را با ایشان، که اکنون بازنشسته شده‌اند،  
می‌خوانید.

پرائزی کنم، در روزهای تولدشان، برای آن‌ها جشن می‌گرفتم و شعر می‌گفتم و اشعارم را با خط خوش می‌نوشتم و به آن‌ها هدیه می‌دادم. برای کارکنان مدرسه و حتی مستخدم مدرسه هم این کار را می‌کردم. علاوه‌بر این، برنامه‌های زیارتی و تفریحی برای آن‌ها تدارک می‌دیدم. این کارها باعث شده بود که یک فضای عاطفی و صمیمی بر مدرسه حاکم شود؛ طوری که اگر مشکلی برای یکی از معلمان پیش می‌آمد، دیگران فوراً با همراهی و همکاری جای او را پر می‌کردند تا مشکلش برطرف شود. این فضای عاطفی و صمیمی موجب شده بود که حتی اگر از معلمان بخواهیم که شب یا روز تعطیل هم سرکار بیایند، قبول می‌کردند و می‌آمدند.

من نه تنها در کار مدیریت، بلکه در تدریس و آموزش هم از هنر استفاده می‌کرم و محتوای دروس را با هنر و شعر درمی‌آمیختم و به بچه‌ها درس می‌دادم. همین کار موجب جذابیت آموزش در کلاس درس می‌شد. شاید یکی از دلایل این امر این است که هنر به فطرت انسان نزدیک است و می‌تواند تأثیر بیشتری داشته باشد.

### چگونه شاعر شدید و شعر گفتید؟

من از دوره دبیرستان ذوق شعری داشتم و دوست داشتم شعر بگویم. کتاب‌های شعر زیاد می‌خواندم و شعر هم می‌گفتم اما این ذوق و توان در دوران تربیت معلم در سمنان هر چه بیشتر و بهتر شکل گرفت و من از آنجا در کنگره شعر استان اصفهان شرکت کردم و به عنوان شاعر نمونه سمنان انتخاب شدم.

### چه کسانی در این زمینه مشوق شما بودند؟

آقای دکتر سرحدی هم در زمینه شعر و هم در زمینه خوشنویسی مشوق من بوده است.

### در خوشنویسی چه مراحلی را طی کرده‌اید؟

من همه مراحل خوشنویسی از متوسط تا خوش، عالی و ممتاز را در انجمن خوشنویسان ایران گذرانده و مدارک آن‌ها را کسب کرده‌ام.

### اعشار شما به صورت کتاب هم چاپ شده است؟

اعشارم را در سال ۱۳۹۰ جمع‌آوری کردم و با همکاری و راهنمایی آقای دکتر سرحدی در کتابی با عنوان «وقتی شعله‌ور می‌شوم» به چاپ رساندم. جلد دوم کتاب اشعار من نیز به زودی چاپ خواهد شد.

کتاب «وقتی شعله‌ور می‌شوم» شامل غزل، رباعی، دوبیتی و مثنوی است.

### مدیریت در مدارس استعدادهای درخشان سخت‌تر است یا مدارس عادی؟

کار کردن در مدارس خاص مشکل‌تر از مدارس عادی و معمولی است و ظرافت و دقت نظر خاص خود را می‌طلبد، چون اولًا توقع و انتظارات از این مدارس بالاتر و بیشتر است. ثانیاً قدرت

### چطور شد که شما را به عنوان مدیر مدرسه استعدادهای درخشان انتخاب کردند؟

من زمانی که به عنوان مدیر مدرسه استعدادهای درخشان برگزیده شدم، ۲۳ سال سبقه داشتم که ۱۷ سال آن در پست معاون تربیتی مدارس بود. برای اساس، تا حدود زیادی با مسائل مدارس آشنا بودم. شاید به همین دلیل بوده است که مسئولیت این مدرسه را به من واگذار کردند.

### تعریف شما از مدیریت چیست؟

مدیریت نوعی هنر، خلاقیت و آفرینش فکری است که در جهت پیشبرد برنامه‌ها و اهداف یک سازمان به کار گرفته می‌شود. مدیریت هنری است که به باری آن سخت‌ترین مسائل یک سازمان با روش‌های درست و مناسب حل می‌شود. مدیریت این نیست که در انتظار بنشینیم تا بخشنامه‌ها و مقررات ابلاغ شود و ما آن‌ها را اجرا کنیم. مدیریت، هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، رهبری و نظارت دقیق بر انجام آن‌هاست. ایجاد فضای روحی-روانی مناسب برای فعالیت معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان یکی از وظایف مهم مدیران مدارس است. فضایی که معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان در آن احسان نشاط و شادابی کنند و انگیزه‌های کاری آن‌ها دوچندان شود. مدیریت، نبوغ فکری، نوآوری و مشارکت دادن همه نیروها و استفاده حداکثری از آن‌ها در جهت تحقق اهداف و برنامه‌های مدرسه است.

### به نظر شما، بین مدیریت و هنر چه نقاط مشترکی وجود دارد؟ شما بین این دو چه پیوندی برقرار می‌کنید؟

مدیریت، خود نوعی هنر و هنرمندی است. مدیریت و هنر هر دو خلاقانه و نوآورانه‌اند. به اعتقاد من، مدیریت نیازمند هنرمندی است و بدون هنر نمی‌توان مدیریت کرد. همان‌طور که هنر یک روح زنده است و نفس می‌کشد، مدیریت هم امری زنده و پویاست. هنر از ملزمات مدیریت است. وجه مشترک مدیریت و هنر این است که هر دو بپیوای و خلاق‌اند. ایستانا نیستند و دائم در حرکت‌اند؛ دائم در حال تغییر و شدن هستند.

### شما از ذوق هنری خود در مدیریت چه استفاده‌ای کرده‌اید؟

من نه تنها در این سال‌ها که مدیر مدرسه استعدادهای درخشان بوده‌ام بلکه در همه دوران کاری‌ام در آموزش و پرورش، چه در معلمی، چه در امور پرورشی و چه در مدیریت، از هنر بهره برده‌ام. با هنر خوشنویسی و شعر، همواره فضای مناسبی برای یادگیری دانش‌آموزان و تقویت انگیزه‌های همکارانم ایجاد کرده‌ام. همواره همه کارهایم را با هنر درآمیخته‌ام و نتایج بسیار خوبی هم از این کار گرفته‌ام.

هنر به هر کاری روح و نشاط و شادابی می‌بخشد. من برای اینکه فضای روحی معلمان را عوض و آن‌ها را شاد و

گیرایی و تأثیرپذیری  
دانشآموزان در این  
مدارس بالاتر است و  
کمترین بی توجهی  
در کارهای علمی  
و تربیتی، خسارت  
جبران ناپذیری خواهد  
داشت.

## دستاوردهای شما در مدرسه راهنمایی

استعدادهای درخشان شهید بهبهان چیست؟

۱. چند مورد از این دستاوردها عبارتند از:

۱. کسب رتبه‌های برتر علمی و فرهنگی شهرستانی، استانی و کشوری دانشآموزان در سال‌های متمادی؛
۲. تربیت دانشآموزان نخبه و تیزهوش شهرستان بهبهان در ابعاد مختلف علمی، اخلاقی و معنوی در سطح منطقه؛
۳. برگزاری نمایشگاه‌های دست‌ساخته‌های دانشآموزان خلاق و مبتکر؛

۴. فارغ‌التحصیل شدن دانشآموزان تیزهوش از این مدرسه با رتبه‌های علمی بسیار بالا (رتبه‌های اول شهرستان)؛

۵. شناസایی دانشآموزان نخبه بی‌پیاعت (مالی) و حمایت همه‌جانبه بسیاری از آن‌ها تا کسب مقامهای برتر علمی؛
۶. ایجاد پیوند بسیار قوی و صمیمی بین اولیا و معلمان یا خانه و مدرسه؛ این مسئله باعث می‌شد خانواده‌ها برای پیشرفت کارها به مدرسه بسیار کمک کنند.

به نظر شما، مدیران موفق چه ویژگی‌هایی دارند؟

۱. مهم‌ترین ویژگی مدیران موفق، برخورداری از روحیه امیدواری و عشق به انجام وظایف است. اگر کسی بخواهد در کاری موفق شود، باید امیدوار و عاشق آن کار باشد. بدون امید نمی‌توان در هیچ کاری موفق شد. هر مدیری باید امیدوار باشد که مشکلات حل شدنی هستند و هر کدام راه حلی دارند. هیچ مسئله و مشکلی نیست که راه حل نداشته باشد. یک مدیر موفق حتماً نیازمند چنین روحیه‌ای است. در واقع، بدون عشق و امید، هیچ کاری پیش نمی‌رود.

من هیچ مشکلی را در زندگی لایحل نمی‌دانم و سخت‌ترین مشکلات و مسائل زندگی فردی و حرفاً خودم را، بهخصوص در درون مدیریت مدرسه، با امیدواری حل کرده‌ام.

دومین ویژگی یک مدیر موفق، صبوری در مقابل سختی‌های است. هر کار سختی‌های خاص خودش را دارد، بهخصوص مدیریت، ولی باید توجه داشته باشیم که همین سختی‌ها باعث رشد ما می‌شوند. مدیر موفق در مقابل مسائل و مشکلات زود تسلیم نمی‌شود و عقب‌نشینی نمی‌کند. سومین ویژگی مدیر موفق، خلاق بودن و داشتن نوع فکری برای حل مسائل است. مدیر مدرسه نباید کارهایش را فقط از طریق مقررات و ضوابط خشک اداری

# عشق عین پای انسان نگشته

# عشق عین عرصه دل نگشته

پیش ببرد. او باید خود به نوآوری و ابداع دست بزند و برای مسائلی که با آن‌ها روبه‌روست، راه حل‌های جدیدی کشف کند.

پیش‌تازی و پیشروی در انجام امور، یکی دیگر از ویژگی‌های

یک مدیر موفق است. مدیر موفق وقتی به ضرورت انجام کاری پی‌می‌برد، خودش زودتر از همه، آن را اجرا می‌کند. به عبارتی، او اولین کسی است که دستبه‌کار می‌شود. مدیری که فقط دستور بدهد و از دیگران کار بخواهد، مدیر موفقی نخواهد بود. مدیر باید توجه داشته باشد که همواره زیر ذره‌بین معلمان و کارکنان مدرسه است. ضمن اینکه همه آدم‌ها زیر ذره‌بین خدا هم هستند.

بنابراین، باید توجه داشته باشد که همکاران وی مرتب او را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و دقت دارند که آیا خصوصیات پسندیده‌ای دارد یا خیر.

مشارکت دادن معلمان و همکاران و حتی دانشآموزان در کارها، تقویض اختیار به همکاران و معاونان و ایجاد زمینه رشد آن‌ها، استفاده از تجربه مدیران موفق، ترویج اخلاق حرفه‌ای و حسنه در محیط کار، تقدیر از دیگران و کارکنان فعل و برنامه‌ریز و طراح، و انتخاب افراد مجرب و قوی برای همکاری، بخش دیگری از ویژگی‌های یک مدیر موفق است.

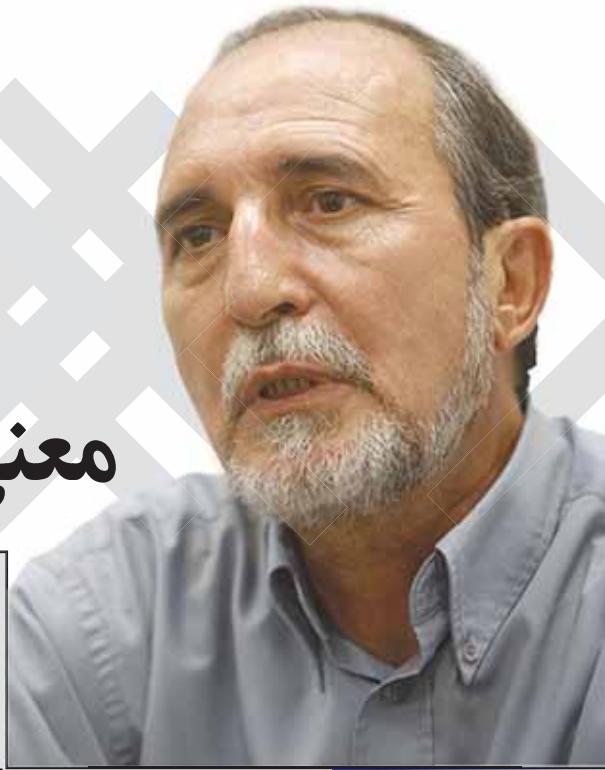
به نظر شما، مدیریت چه چیزهایی نیست؟

۱. سؤال خوبی است. من ۲۵ سال در مدارس مختلف بوده‌ام. اتفاقاً قبل از اینکه خودم مدیر مدرسه استعدادهای درخشان شوم، از برخی رفთارهای مدیران مدارس تعجب می‌کردم و همیشه در این فکر بودم که اگر روزی مدیر مدرسه شوم، این رفთارها را نباید داشته باشم.

برای مثال، در یکی از مدارس مطرح بهبهان، مدیری داشتیم که صبح‌ها وقتی وارد دفتر مدیره می‌شد، با وجود اینکه همکاران نشسته بودند، سلام نمی‌کرد. من در آن زمان معاون تربیتی مدیره بودم و دیگران معمولاً می‌آمدند و با من در دل می‌کردند که مدیر مدرسه سلام کردن بلد نیست و سلام نمی‌کند. احساس‌ما این بود که او دچار غرور کاذب شده است که آن را این‌گونه بروز می‌دهد. از طرف دیگر، این مدیر وقتی در تابستان می‌خواست اضافه کار همکاران را بنویسد، برای خودش که با خانواده به سفر زیارتی رفته بود و اصلاً در مدرسه نبود، دو برابر ما که در مدرسه مانده و کار کرده بودیم، اضافه کار می‌نوشت و من تعجب می‌کردم که چرا برداشت او از مدیریت چنین است.

# معنی در پیام نیست!

پای صحبت دکتر مهدی محسنیان راد  
استاد و نظریه پرداز ارتباطشناسی  
ابراهیم اصلاتی



ل بگذارید بحث را از تعریف ارتباط شروع کنیم. شما در فصل اول کتاب «ارتباطشناسی» به تفصیل و از گذشته تا امروز، تعاریف ارتباط و تفاوت های بین آن ها را مرور کرده اید در این میان نکته در خور توجه، تفاوتی است که در تعریف خودتان از ارتباط در طول زمان به وجود آمده است. در ویرایش اول کتاب، تعریفی ارائه کرده اید اما پس از ۲۵ سال، در ویرایش جدید، تعریف شما دگرگون شده است. لطفاً دلیل این تفاوت را توضیح دهید.

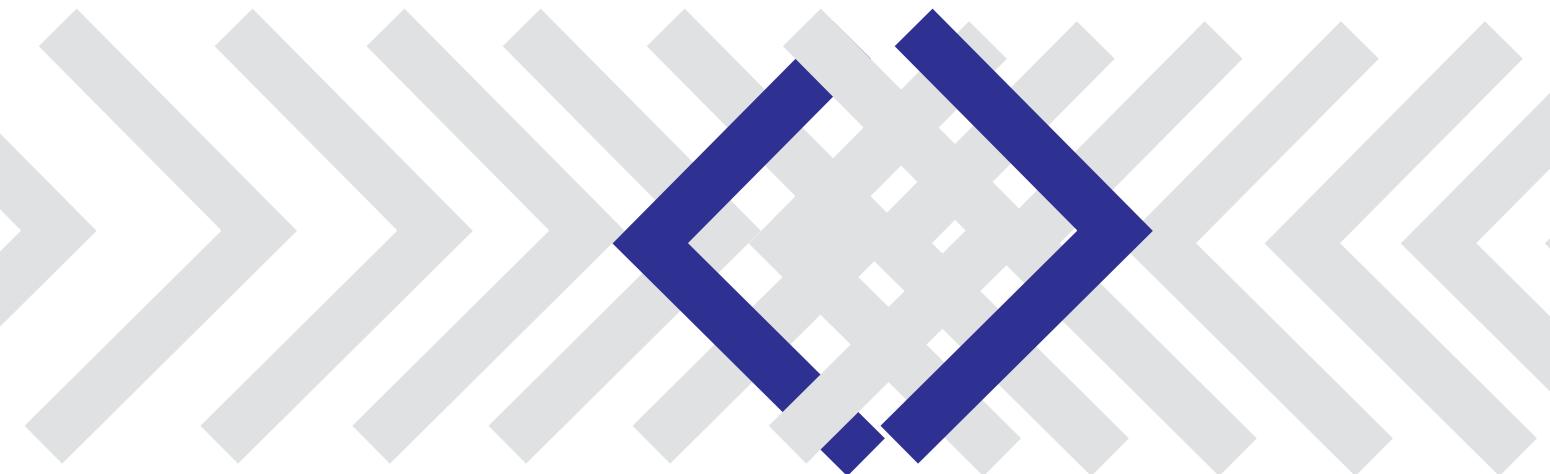
در ویرایش اول کتاب «ارتباطشناسی»، ضمن تحلیل و نقد تعاریف متعدد، این تعریف را ارائه کرد: «ارتباط عبارت است از فرآگرد انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده؛ مشروط بر آنکه در گیرنده پیام مشابه معنی با معنی موردنظر فرستنده پیام ایجاد شود.» دسترسی به کتاب های جدیدتر در غرب، به ویژه فرست مطالعاتی شش ماهه سال ۲۰۱۴ در آمریکا و پژوهش های میدانی که با دستیاران و دانشجویانم طی ۲۵ سال گذشته و به صورتی بی وقفه در شهرها و حتی روستاهای ایران روی پدیده ارتباط انجام می دادیم و همچنین، طراحی یک پژوهش میدانی ابداعی جدید و اجرای آن در کشورهای استرالیا، انگلستان، کانادا، فرانسه، آلمان و ایالات متحده آمریکا در سال ۲۰۱۳ و مقایسه نتایج با آنچه در ایران انجام داده بودیم، منتهی به بازنویسی تعریف ارتباط شد.

یک تفاوت، بیان ماهیت سه گانه ارتباط بود که حاصل کار دانشمندان ارتباطات طی سال های اخیر است. قبل از بیشتر منابع غربی ارتباط را «فرآگرد» می دانستند، ولی اکنون برای آن

## ل اشاره

دکتر مهدی محسنیان راد با سابقه چهار دهه تدریس و تحقیق، از استادان شاخص دانش ارتباطات در ایران است. دیدگاه های علمی او در زمینه ارتباطشناسی شاید بیش از ایران، در کشورهای دیگر شناخته شده باشد. محسنیان راد آثار متعددی دارد اما بیشتر کسانی که با علوم انسانی مرتبطاند، او را با کتاب «ارتباطشناسی» می شناسند. این کتاب که نه فقط در ایران، بلکه در جهان هم از اولین آثار مطرح در زمینه نگرش جدید به مفهوم ارتباط تلقی می شود، اولین بار در سال ۱۳۶۹ منتشر شد و بعد از ۱۵ چاپ، ویرایش جدید آن در سال ۱۳۹۵ به بازار کتاب آمد.

با توجه به موضوع محوری این شماره فصلنامه رشد مدیریت مدرسه، گفتگویی با دکتر محسنیان راد انجام شد. این گفتگو حاوی نکات جدید و متفاوتی است و امیدواریم بتواند موجب تأمل بیشتر خوانندگان درباره مفهوم ارتباط و کارکردهای آن شود.



بلکه هر دو باید خوب باشند تا ارتباط خوبی داشته باشیم. در الگوی تراکنشی، ارتباط چیزی نیست که ما برای دیگران انجام می‌دهیم بلکه چیزی است که بهطور مشترک با آن‌ها انجام می‌دهیم. در نتیجه، موفقیت هر یک از دوطرف، وابسته به طرف دیگر هم هست. وقتی کنش متقابل بین دو نفر منجر به چیزی بیش از تبادل بیام‌های لفظی شود و آن دو به این درک مشترک بررسند که یکدیگر را می‌فهمند/دوسτ دارند/می‌شناسند یا به هم نیاز دارند، ارتباط ماهیت تراکنشی به خود می‌گیرد؛ فرض کنید همسرتان به شما بگوید «طفاً یک لیوان آب بددهید» و شما در جواب بگویید «چشم». در این ارتباط، فقط یک پیام ساده فرستاده نشده، بلکه چیزی شگفت‌انگیز و فوق العاده رخ داده است. به عنوان نمونه‌ای دیگر، دو نفر با یکدیگر صحبت کرده‌اند و اعتماد شکل گرفته است. به عبارت صحیح‌تر، «اعتماد» تراکنش شده است. دو نفر با هم مصاحبت می‌کنند و عشق به وجود می‌آید؛ پس، عشق تراکنش شده است.

**L**براساس تعریف خودتان در کتاب قبلی، «معنی» در ارتباط چه جایگاهی پیدا می‌کند؟  
حتماً شما هم در دیبرستان از دفترچه «لغت - معنی» استفاده کرده‌اید اما از نگاه ارتباط‌شناسانه، آن دفترچه‌ها هیچ ارتباطی به «معنی» ندارند. در میان ارتباط‌شناسان، دیوید برلو نخستین اندیشمندی بود که مصراوه اعلام کرد که معنی در پیام نیست، بلکه در ماست. البته دلایلی وجود دارد که می‌توانیم بگوییم منشأ این اندیشه مشرق زمین و ایران است. برای نمونه، سنایی در ابیات مختلف به‌وضوح معنی و سخن

ماهیتی سه‌گانه قائل‌اند.  
ملاحظه کنید، وقتی کسانی که با شیمی سروکار دارند می‌نویسند کلر گاز است، دیگر نیازی نیست که توضیح دهند گاز چیست، اما وقتی ارتباط‌شناسان می‌گویند ارتباط ممکن است به صورت «جریان»، «فراگرد» یا «تراکنش» باشد، لازم است تک‌تک این اصطلاحات به‌وضوح توضیح داده شود.  
گاهی ارتباط یک‌طرفه است که می‌توان آن را «جریان» نامید، مثلاً صدها ماهواره‌ای که بر فراز شهرهای جهان، بدون کمترین تجسمی از ویژگی‌ها و مشخصات دریافت کنندگان برنامه‌ها، مشغول پخش برنامه‌اند، تقریباً همان جریان یک‌طرفه را انجام می‌دهند. فرستندگان این برنامه‌ها هر قدر هم کوشش کنند که این جریان یک‌طرفه را به کمک تقاضا برای دریافت تلفن و ایمیل و غیره از بینندگان، تغییر دهند، باز هم ماهیت آن بیشتر «جریان» است.

ارتباط در بیشتر مواقع ماهیت «فراگرد» دارد؛ یعنی دوطرفه و به مثابه کنش متقابل است. من دارم حرف می‌زنم، شما اخم می‌کنید؛ مسیر حرفم را عوض می‌کنم. البته فراگرد ارتباط همیشه به این سادگی نیست و ابعاد پیچیده‌تری دارد. خصلت فراگردی ارتباط را در سخن حکمای سده‌های گذشته ایران نیز می‌توان دید. سعدی به تأثیر متقابل میان عناصر ارتباط توجه دارد و می‌گوید:

به جز کشته خویشتن، ندرؤی  
چو دشنام گویی، دعا نشنوی  
اگر بگوییم ارتباط «تراکنش» است، مقصود آن است که با داشتن ارتباط‌گر خوب یا ارتباط‌گیر خوب، مسئله حل نمی‌شود

می شود، حرکات دست بهویشه در صحبت های پرهیجان که گویی به کمک کلام آمده و پیامی مکمل است. پیامهای هم هستند که حتی با توضیح نمی توان پیام بودن آنها را پذیرفت؛ مثلاً لباسی که بر تن داریم و حتی چگونگی شانه کردن موها. همه مثال هایی که گفتم، در یک دسته بندی رایج، قابل تفکیک به دو دسته پیام های کلامی و غیر کلامی است. وقتی از «پیام های غیر کلامی» سخن می گوییم، نباید دچار این تصور شویم که مقصود، تولید پیام بدون استفاده از کلمات صوتی است؛ زیرا کلمات نوشتاری نیز کلامی محسوب می شوند، در حالی که صدا ندارند.

**L** با این تفاصیل، تعریف شما از ارتباط چیست؟ ارتباط پدیدهای چهار مسئله ای است و شرط وقوع ارتباط موفق، حل این مسئله هاست. در کتاب «ارتباط شناسی ۲» که سال ۱۳۹۵ با حدود ۶۰۰ صفحه مطلب تازه منتشر شد، مسئله رابطه طور کامل شرح داده ام. در این گفت و گو فقط به نتیجه بحث اشاره می کنم که در درک تعریف ارتباط هم مؤثر است. دیدیم که ارتباط می تواند به صورت «جريان»، «فرآگرد» یا «ترانکشن» به جایه جایی پیام میان حداقل دو «منبع معنی» (ارتباط گر و ارتباط گیر) منتهی شود، اما این کافی نیست. ارتباط ۴ شرط دارد:

۱. محتوای پیام تولیدی ارتباط گر، نمایندگی معنی موردنظر او را داشته باشد؛
۲. مفهوم صید شده ارتباط گیر با محتوای پیام ارتباط گر مشابه باشد؛
۳. معنی متجلی شده در ارتباط گیر منبعث از مفهوم صید شده او باشد؛

۴. معنی متجلی شده در ارتباط گیر، مشابه معنی موردنظر ارتباط گر باشد. اما چون هدف نهایی دستیابی به تجلی معنی در مغز ارتباط گیر مشابه مغز ارتباط گر است که در شرط چهارم آمده، می توان گفت که شرط ۱ تا ۳ نقش وسیله را ایفا می کنند؛ بنابراین، تعریف نهایی جدید من از «ارتباط» به این صورت خواهد بود: ارتباط عبارت است از «جريان»، «فرآگرد» یا «ترانکشن» جایه جایی پیام میان حداقل دو «منبع معنی»؛ مشروط بر اینکه معنی متجلی شده در ارتباط گیر، مشابه معنی موردنظر ارتباط گر باشد.

بر همین مبنای، «ارتباط شناسی» هم عبارت است از مطالعه ماهیت جریان، فرآگرد یا تراکنش نظام های معنایی با همه انواع ارتباطات، در کلیتی متشکل از زمان، فضای منش و موقعیت.

**L** با توضیحاتی که در کتاب داده و نکاتی هم که تا اینجا بیان کرده ایم، به نظر می رسد امروز وقتی از ارتباط سخن می گوییم، منظور فقط ارتباط انسان با انسان نیست. به این ترتیب، آیا می توان از گونه های ارتباط صحبت کرد؟ چه سطوحی برای ارتباط می توانید ترسیم کنید؟

را طوری متفاوت می بیند که می گوید این دو هرگز با یکدیگر نمی آمیزند:

معانی و سخن، یک با دگر هرگز نیامیزد  
چنان چون آب و چون روغن، یک از دیگر گران دارد  
بعدها مولوی نیز با سنای هم صدا شد که معنی در پیام نیست؛ از جمله:

و آنکه این معنی در آن صورت بدید  
صورت از معنی، قریب است و بعد  
مولوی در «دیوان شمس» برای نفی نظریه وجود معنی در پیام، معانی را به دریا و زبان را به ناودانی باریک تشبيه کرده است و سؤال می کند که چگونه ممکن است، دریا در یک ناودان جای گیرد:

معانی را زبان چون ناودان است  
کجا دریا رود در ناودانی  
پس، همیشه این احتمال وجود دارد که در ارتباط، معنی مشابه نباشد. به این ترتیب، هرچه معنی موردنظر در ارتباط گر با

**L** وقتی از «پیام های غیر کلامی» سخن می گوییم، نباید دچار این تصور شویم که مقصود، تولید پیام بدون استفاده از کلمات صوتی است؛ زیرا کلمات نوشتاری نیز کلامی محسوب می شوند، در حالی که صدا ندارند

معنی متجلی شده در ارتباط گیر مشابهت بیشتری داشته باشد، ارتباط کامل تر خواهد بود.

**L** هنوز ارتباط را تعریف نکرده ایم. آیا چیز دیگری مانده است که بخواهید قبل از تعریف ارتباط، اضافه کنید؟

باید کمی هم به این نکته پردازیم که «در ارتباط چه چیزی منتقل می شود». پیام را می توان به دو گونه تجسم کرد؛ تخته همان است که همگان از آن تلقی دارند و می توان آن را صحبتی دانست که به صورت گفت و گویی رو در رو یا با تلفن انجام می شود، پیام، نامه، ایمیل و پیامکی است که فرستاده می شود، خبری است که در روزنامه منتشر یا از رادیو و تلویزیون یخش می شود، قبض آب و برق و گازی است که برای مشترکان ارسال می شود، تابلوی عبور یک طرفه ای است که سرگذر نصب شده، بر چسب تخلیه چاه است که برخلاف میل صاحب خانه ها پشت در همه منازل شهر چسبانده شده است و بسیاری موارد مشابه دیگر. دوم مواردی است که در ذهن همگان نیست، اما هنگامی که توضیح داده شود، می پذیرند که آنها را نیز می توان پیام نامید؛ مانند حالت رنجشی که در چهره یک آدم و به صورت اخم ابراز

**L**حال پیردادزیم به دومین سطح دسته بزرگ ارتباط... یک سطح ارتباط هم «ارتباط در جهان غیرملموس» یا زمینه سوم است. پیش از آن توضیح دهم که هر ارتباطی در یک زمینه<sup>۱</sup> انجام می شود که به دو دسته زمینه مادی - تفاوت گفتگو در یک کافی شاپ با یک مسجد - و زمینه غیرمادی - یک اتفاق - تقسیم شده است. به نظر من، زمینه سومی هم وجود دارد که شاید در دهه ها و حتی سده های آینده راز و رمز آن را بیشتر کشف کنند. زمینه سوم فضایی است که در آن جامدات، گیاهان، جانوران، آسمان و کائنات با یکدیگر یا با انسان در حال ارتباط اند. این فضا در برخی از آثار و نوشتتهای عرفای قرون گذشته ایران، به گونه ای واقعی و ملموس مطرح شده است، اما برای بسیاری از ما غیرملموس است. حتی مولوی در باره «آن سو» یا همان زمینه سوم موردنظر من، چنان سخن می گوید که «گویی

وقتی می خواهیم گونه های ارتباط را از منظر ارتباط شناسی دنبال کنیم، باید موضوع را اولا در چند سطح ارتباط انسان با انسان ببینیم و آن گونه که دینس **مک کوئیل** نظریه پرداز مشهور و معاصر به صورت لایه های یک مثلث توصیف کرده است: در بخش مربوط به رأس مثلث ارتباط درون فردی<sup>۲</sup> یا همان ارتباط با خود است که با تفکر تفاوت دارد. سطح بعدی، ارتباط میان فردی<sup>۳</sup> است. پس از آن، ارتباط گروهی<sup>۴</sup> که شامل ارتباط ۳ تا حدود ۲۰ نفر است. لایه بعدی، ارتباط عمومی<sup>۵</sup> است که در برگیرنده تمام سخنرانی ها، سینما ها و این قبیل است. آخرین لایه، ارتباط جمیعی<sup>۶</sup> یا همان رسانه هاست. مک کوئیل کتاب جدیدش را سال ۲۰۱۰ منتشر کرد، شاید او نیز احساس می کرد فناوری های نوین حوزه تلفن های هوشمند دارد بین چند سطح - جز اول - روزنه هایی باز می کند، اما از یک دیدگاه، می توانم ارتباطات انسانی را در یک دسته بزرگ تر بشناسم که در کتاب ارتباط شناسی ۲ آن را «ارتباط در جهان ملموس» نامیده ام و شامل ارتباط انسان با حیوان، ارتباط انسان با انسان و ارتباط انسان با ماشین می شود.



دکتر مهدی محسنیان راد متولد سال ۱۳۲۴ در تهران است. او دکترای جامعه شناسی دارد و عضو هیئت علمی دانشکده فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق (ع) و عضو ارشد انتستیتو بین المللی ارتباط شناسی است. فعالیت های گوناگونی در عرصه های علمی و اجتماعی داشته و از جمله عضو هیئت داوران جشنواره خوارزمی بوده است. محسنیان راد جوایز علمی متعددی در ایران و خارج از کشور کسب کرده که یکی از آن ها لوح تقدیر و نشان علمی از پروفیسور ریچارد لاتیگان، رئیس انتستیتو بین المللی ارتباط شناسی دانشگاه ایلینویز جنوبی آمریکا، در سال ۲۰۰۸ م است.

از دکتر محسنیان راد کتاب هایی در ایران و آمریکا چاپ شده است. بعضی از آثار وی در ایران عبارت اند از: «ارتباطات انسانی»، «در حسرت فهم درست»، «ایران در چهار کهکشان ارتباطی: سیر تحول تاریخ ارتباطات در ایران از آغاز تا امروز»، «روش های مصاحبه خبری»، «ریشه های فرهنگی ارتباط در ایران» و «روزنامه نگاران ایران و روزنامه نگاری در ایران».

آن سو ملموس تر از این سوست: مرده زین سواد و زان سو زنده اند خامش اینجا وان طرف گوینده اند تجربه کنندگان زمینه سوم واقعی، بدون آنکه به صراحت بیان کنند، بر این باورند که ما قدرت درک آنچه را آنان در ک می کنند، نداریم. در کنار این آثار، حجمی بسیار از توصیف هایی در دست است که محل وقوع آن ها نه زمینه سوم مورد تجربه عرف، بلکه زمینه ای تخیلی یا مجازی است که آن را می توان در آثار سپیاری از شعر ایافت؛ مانند گفتگویی بی پایان «شمع و پروانه». این گونه است که زمینه سوم را می توان به دو دسته مجازی و احتمالاً واقعی تقسیم کرد.

**L** به نظرم برای اینکه مفهوم «زمینه سوم» بهتر درک شود، باید از مدل ارتباطی ای که خودتان واضح آن هستید، حرف بزنیم. شما در بین دانشمندان حوزه ارتباط شناسی، به خاطر نوشتن کتاب و مقالات، انجام

از درجه ای از توانایی های فناورانه است، نمی توان عمومیت آن را هنوز در زندگی انسان دید، اما به زودی چنین اتفاقی خواهد افتاد. هر قدر فناوری ارتباط انسان با ماشین، بتواند این پدیده را از یک ارتباط یک سویه به ارتباطی دو سویه تبدیل کند، انسان مرحله عبور از دوران به کارگیری کارگران روبوتیک به روبات های ارتباطگر را زودتر طی خواهد کرد. اکنون پیش بینی های مربوط به آینده ابزارهای ارتباطی را بیشتر می توان در مجلات علمی برای عامه و سایتها یافت تا مقالات علمی - پژوهشی دانشگاهیان. شاید علت، این است که اولاً بسیاری از طرح های آینده، هنوز خیال پردازی های مشاوران شرکت های بزرگ حوزه فناوری های جدید ارتباطی است؛ ثانیاً دانشگاهیان منتظرند وقتی این ابزارها به بازار آمد و کمی همه گیر شد، مطالعه پیامدها و آثارش را آغاز کنند. در کتاب «ارتباط شناسی ۲» طرح های آینده نگرانه همراه با کمی خیال پردازی درباره انسان و تلفن همراه، انسان و ربات، انسان و بازی های رایانه ای و انسان و امکانات هولو گرافی را به صورت تصویری نشان داده ام.

ارتباط در بوداپست ارائه و این‌گونه توضیح دادم که شواهد حاکی از آن است که ظرف حداکثر سه دهه آینده، با توسعه هوش مصنوعی و شیوه‌های ذخیره‌سازی اطلاعات، زندگی در دهکده جهانی موردنظر مارشال هربرت مک لوهان، تغییر خواهد کرد و به‌گونه‌ای درخواهد آمد که ما در یک بازار سنتی شرقی زندگی می‌کنیم؛ یعنی به جای کالا، در آن پیام مبادله می‌شود. به همین دلیل، اسمش را گذاشت «میسیج بازار»، نه مسیج مارکت. وقتی آن عصر فرا بررس، تمامی تکلم‌کنندگان به ۶۸۰۰ زبان موجود در کره زمین، خواهند توانست به کمک ماشین‌های ترجمه‌های زمان جیبی با یکدیگر گفت‌و‌گو کنند و نوشته‌های یکدیگر را بخوانند. آن‌گاه با تعبیه فناوری ترجمه همه زبان‌ها در گیرنده‌هایی چون رادیو و تلویزیون‌های آینده، ساکنان همه کشورها خواهند توانست تولیدات همه رسانه‌های جهان را بفهمند. این رویداد همراه با تحولات دیگر پیش‌رو در فناوری‌های ارتباطی تا دهه ۲۰۴۰ سبب خواهد شد سپهر ارتباطات جهانی از دهکده جهانی به حالت دیگری تبدیل شود که به علت مشابهت با ساخت و کار کرد بازار سنتی قرون گذشته ایران، می‌توان آن را «بازار پیام» نامید.

یکی از خصلت‌های بازار پیام این است که ارتباط‌گر با ارسال پیام برای دیگری، ضمن اینکه او را مالک پیام می‌کند، خود کماکان مالک آن باقی می‌ماند. این پدیده در بازار پیام ابعادی بسیار وسیع به خود خواهد گرفت؛ زیرا همه محتوای بانک‌های اطلاعاتی و کتابخانه‌های جهان، قابل تبدیل به همه زبان‌ها خواهد شد و در اختیار عموم قرار خواهد گرفت.

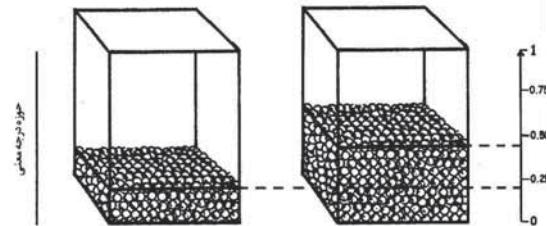
**ل** وقتی از رابطه «تربیت» و «ارتباط» صحبت می‌کنیم، چند موضوع پیش می‌آید. یکی مراحل شکل‌گیری ارتباط است که شما در ضمن مدل «منبع معنی» تا حدودی به آن پرداخته‌اید. موضوع دیگر، نقش تربیت غیررسمی و رسمی در ارتباط است و اینکه تربیت چه باید کند و چه نکند تا ارتباط مطلوب باشد. می‌شود به موضوع، مدیریتی هم نگاه کرد؛ یعنی اینکه در سطوح گوناگون آموزش‌پیورش، از مدیریت کلان گرفته تا مدیریت مدرسه و کلاس، ارتباط در چه وضعی است و چگونه باید در جهت پیشبرد اهداف تربیت قرار بگیرد؟ با استفاده از این فرستم می‌خواهم بدانم در مدرسه و کلاس می‌گذرد بر «ارتباط» چه تحلیلی دارید؟ این تأثیر چگونه می‌تواند بیشتر باشد؟

یک سوئفاهم بزرگ که سال‌هاست در حوزه مباحث تربیتی گربیان ما را گرفته، باور به همان اندیشه رایج است که «معنی در پیام است» در حالی که اکنون ارتباط‌شناسان بالاطمینان می‌گویند معنی در مغز<sup>۷</sup> ماست. توجه کنید، نمی‌گویند در ذهن<sup>۸</sup> ماست. اجازه دهید برای اینکه مقصود من روشن‌تر شود، تعریف «معنی» را از همان کتاب ارتباط‌شناسی عرض کنیم: «معنی حاصلی است از شناخت و ارتباط که در بستر فرهنگ شکل گرفته و بهصورت مولکول‌های پروتئین بزرگ در بخش‌های مرتبط با حافظه مغز

پژوهش‌ها و ارائه مدل ارتباط «منبع معنی» شخصیتی شناخته‌شده هستید. خوب است در حد دانش ما، این مدل را هم معرفی کنید.

مدل «منبع معنی» و تعریف وابسته به آن، نخستین بار در سال ۱۳۵۶ (۱۹۷۷) در یک جلسه دفاع از پایان‌نامه ارائه شد و همان زمان نیز جایزه ارزشمندی دریافت کرد. چند ماه بعد، دانشکده علوم ارتباطات ویرایش اول آن را در قالب کتابی کم‌حجم باعنوان «ارتباطات انسانی» منتشر نمود. ۱۳ سال بعد، ویرایش دوم آن ابتدا در کتاب ارتباط‌شناسی و سال ۱۹۹۴ (در مجله اروپایی ارتباطات چاپ شد. در روی جلد مجله، این مدل به عنوان نوآوری معرفی شده بود. پارسال (۱۳۹۵) ویرایش سوم مدل تحت تأثیر تعریف ارتقا یافته ارتباط، به صورت فصلی مستقل در کتاب ۸۰۰ صفحه‌ای «ارتباط‌شناسی<sup>۲</sup>»، چاپ شد. این مدل در تلاش است با تکیه بر تعریف ارتباط، کل پدیده را به گونه‌ای نظاممند و به اصطلاح با انتخاب بالاترین درشت‌نمایی یک میکروسکوپ فرضی آغاز کند و به تدریج از میزان درشت‌نمایی آن بگاهد.

در این مدل، جایگاهی که معنی در آن قرار دارد یا «منبع معنی»، دارای حجمی نامحدود است. ظرفیت معنی‌های موجود در افراد تابع سن، سطوح تحصیلات، تخصص و تجربه و احتمالِ محیط‌های جغرافیایی و فرهنگی گوناگون آنان است؛ مثلاً تعداد یا حجم معنی‌های کودک سه ساله طبیعی با فرد ۳۰ ساله طبیعی، یکسان نخواهد بود. به همین ترتیب، نمی‌توان انتظار داشت که معنی‌های دو آدم طبیعی هم‌سن، یکی با تحصیلات و تخصص بالا و دیگری بی‌ساده‌اما پر تجربه، یکسان باشد. این همان مثال فلولید است که: «خیلی از افراد، فرزند دارند ولی داشتن فرزند به مفهوم آن نیست که آنان متخخص پرورش کودک‌اند. تجربه، امری بسیار گران‌بهایست اما حرفه‌ای شدن چیز دیگری است. حرفه‌ای شدن به پیش‌رفت، دانش و توانایی بیشتر از حد یک تجربه شخصی نیاز دارد.» در مدل من، منبع معنی به صورت مکعبی ترسیم شده است که گویی‌های معنی در آن جای گرفته‌اند و حجم آن به صورت درجاتی میان صفر و یک فرضی مشخص شده است.



**ل** در یکی از برنامه‌های شبکه ۴ تلویزیون گویا دو سال پیش در مصاحبه‌ای که یکی از رسانه‌های خارجی با شما در دانشگاه کالیفرنیا انجام داد، از مفهوم جدید «بازار پیام» صحبت کردید که برای من بسیار جالب بود. لطفاً در این باره توضیح دهید. این اندیشه را نخستین بار سال ۲۰۰۱ در کنفرانس محققان

**L** با توجه به مخاطبان مجله ما که مدیران مدارس کشورند، چه توصیه‌هایی دارید یا یادآوری چه نکاتی را لازم می‌دانید؟

اگر حمل بر تبلیغ کتاب نشود، توصیه می‌کنم ابتدا کتاب «ارتباط‌شناسی ۲» از انتشارات سروش و پس از آن کتاب «ارتباطات انسانی» از انتشارات سمت را مطالعه فرمایند. البته می‌دانم که شکل گیری عادت کوتاه خوانی‌های پیامکی و تلگرامی، چگونه ما را از خواندن متون سنگین و حجمی دور می‌کند، اما یادمان باشد جوامعی که این ابزارهای نوین را ساخته‌اند، کماکان آن حجم‌ها را هم می‌خوانند! **L**

ذخیره شده است. ممکن است ژن نیز در این حاصل نقش داشته باشد. ملاحظه می‌کنید طبق این تعریف، همه ما در سپه‌ی از شناخت و ارتباط زندگی می‌کنیم و به راحتی ممکن است تأثیرات تربیتی شما را یک نهاد دیگر مانند خانواده، رسانه‌ها، دولت‌مردان، حوزوی‌ها و... خنثی کنند یا به عکس، شما تأثیرات آن‌ها را خنثی کنید. اصل قضیه‌این است که اکثر تربیت کنندگان-فرقی نمی‌کند حوزوی بالای منبر، مجری تلویزیونی نصیحت کننده مردم یا معلم مدرسه- تصور می‌کنند یک پیام به اصطلاح «خوب» کار تربیت را انجام می‌دهد. برای همین، ۴۰ سال است دائم محتوا کتاب درسی را تغییر می‌دهیم (اصلاح پیام می‌کنیم)، مثلاً کماکان می‌گوییم «ادب مرد به از دولت اوست». بعد، عجیب‌ترین مناظره‌های انتخاباتی را اجرا می‌کنیم. کتاب‌های درسی ما پر است از ستایش «پاک‌دستی»؛ در حالی که فضای زیستمان پر است از فساد و سوءاستفاده‌های بزرگ مالی. همه این‌ها در ساخت ویژگی‌های معنی داخل مغز همه ما دخالت دارد (مخصوصاً در قسمت هیپوکامپ مغز و به صورت مولکول‌های بزرگ است) این همان سخن گران‌قدر منسوب به پیامبر گرامی ماست که: رطب خورده، منع رطب کی کند.

#### پی‌نوشت‌ها

1. inter-personal communication
2. interpersonal communication
3. group communication
4. public communication
5. mass communication
6. context
7. brain
8. mind



معنی حاصلی است از شناخت و ارتباط که در بستر فرهنگ شکل گرفته و به صورت مولکول‌های پروتئین بزرگ در بخش‌های مرتبط با حافظه مغز ذخیره شده است. ممکن است ژن نیز در این حاصل نقش داشته باشد.

#### ل معرفی کتاب

کتاب ارتباط‌شناسی که انتشارات سروش اولین بار در سال ۱۳۶۹ آن را چاپ و عرضه کرد، از معتبرترین و ارزشمندترین منابع ارتباط‌شناسی در ایران محسوب می‌شود. کتاب علاوه بر مباحث نظری، آکنده از گزارش‌های پژوهشی و مثال‌های ملموس است. دکتر محسنیان راد در سال ۱۳۹۵ و همزمان با چاپ شانزدهم کتاب، ویرایش دوم آن را ارائه کرد؛ کتابی با تجدیدنظر و اضافات کامل و آن‌چنان متمایز، که می‌توان آن را کتابی جدید و اثری غنی و نو در حوزه علم ارتباط‌شناسی تلقی کرد.

کتاب علاوه بر فصل صفر، که همان پیش‌گفتار نویسنده است، شامل ۸ فصل است:



اول: ارتباط چه نوع چیزی است؟

دوم: در ارتباط چه چیزی منتقل نمی‌شود؟

سوم: در ارتباط چه چیزی منتقل می‌شود؟

چهارم: شرط وقوع ارتباط کامل چیست؟

پنجم: مقدمه‌ای بر نگاه دانش‌های دیگر به سه گانه معنی، محتوا و مفهوم

ششم: سطوح یا گونه‌های ارتباط

هفتم: مدل منبع معنی

هشتم: مدل‌های دیگر ارتباط.

پژوهش‌ها و مثال‌های متنوع و فراوان، کتاب را بسیار خواندنی و قابل فهم می‌کند. هر کس با هر دلیل و انگیزه‌ای که علاقه‌مند به موضوع ارتباط باشد، حتماً به مطالعه کتاب «ارتباط‌شناسی» نیاز خواهد داشت.

کتاب در ۸۷۶ صفحه، به بهای ۴ هزار تومان و توسط انتشارات سروش منتشر شده است.



# کلیدهای ارتباط

چگونگی برقراری ارتباط مطلوب بین کارکنان  
در پیشبرد اهداف آموزشی

فریده بهاری  
آموزگار منطقه ۶ شهر تهران

مدرسه و دانشآموزان می‌شود. بر این اساس، ضروری است مدیر مدرسه در حد توان و امکان با برقراری روابط مطلوب سعی در شناخت این مشکلات (اعم از آموزش‌وپرورش و...) و نیازها کند و آن‌ها را برطرف سازد.

**رازداری در مقابل معلمان:**  
معمولاً مدیران به دلایل مختلف از اسرار کارکنان و معلمان خود آگاه می‌شوند و این به خاطر آن است که فرد در پست مدیریت قرار دارد. بر این اساس، ضروری است در کلیه شرایط مدیر مدرسه امانتدار و محرم اسرار دیگران باقی بماند. در غیر این صورت، افراد اعتماد خود را نسبت به او از دست می‌دهند و این امر خود مسائل و مشکلات دیگری را به دنبال خواهد داشت.

**جلب اعتماد و اطمینان والدین:**  
یکی از رموز موفقیت مدیران و معلمان جلب اعتماد اولیای دانشآموزان است؛ زیرا برای دستیاری به اهداف موردنظر، باید بین مدرس و خانواده همانگی لازم وجود داشته باشد. همانگی و همکاری این دو نیز منوط به درک و تقاضه متقابل و بهویژه اعتماد والدین به مدرس و کارکنان و معلمان و مربیان است و مدیر مدرسه می‌بایست در این زمینه اقدامات لازم را انجام دهد.

**ابراز محبت نسبت به دانشآموزان:**  
اساس کار مدیر، معلم و هر کس دیگری که با انسان‌ها و به‌خصوص دانشآموزان سروکار دارد، ابراز محبت، مهربانی، لطف و رحمت نسبت به دیگران است؛ زیرا در غیر این صورت نمی‌توان ارتباط مناسبی با دیگران برقرار کرد و حتی بالاتر اینکه برخورد خشک، خشن و تند موجب دوری و کناره‌گیری افراد از مدیر می‌شود.

## سرآغاز

در برقراری روابط انسانی در مدرسه، نکته اساسی محور قرار دادن «تربیت» است. یکی از مسئولیت‌ها و رسالت‌های مهم نظام آموزش‌وپرورش، مدرسه و اعضای آن یعنی مدیر، معلمان، مربیان تربیتی، کارکنان و سایر افراد مرتبط، حفظ، نگهداری و انتقال فرهنگ و ارزش‌های انسانی است. بنابراین، چه در برقراری روابط – با سایر اعضا مدرسه و اعضا اصلی مدرسه یعنی دانشآموزان – و چه در انجام وظایف آموزشی، پرورشی و اداری، می‌بایست به فرهنگ و ارزش‌های معنوی و انسانی توجه و بر اساس آن‌ها عمل کرد تا زمینه‌های لازم برای درونی شدن ارزش‌ها در دانشآموزان فراهم شود. به این ترتیب، لازم است ابتدا اعضا سازمان، یعنی معلمان، مربیان و مدیران، خود با ارزش‌ها آشنا شوند، آن‌ها را برسی، ارزیابی و نقد کنند و پس از قبول و پذیرش، اقدام به توسعه، گسترش و انتقال آن‌ها نمایند.

نکته دیگر در روابط انسانی، حفظ حرمت افراد است. از دیدگاه اسلام همه انسان‌ها از شأن، کرامت، مقام و احترام انسانی برخوردارند. در برقراری روابط انسانی با دیگران در خانواده، مدرسه و جامعه می‌بایست به این نکته توجه کرد و بدون درنظر گرفتن قدرت، موقعیت، مقام و... و با حفظ حرمت و شأن انسانی افراد با آن‌ها ارتباط برقرار نمود. حفظ اعتقدال هم نقش مهمی در روابط انسانی دارد. بدون تردید، راه رستگاری و سعادت انسان و رسیدن به کمال در این است که او در کلیه ابعاد و جنبه‌های زندگی از تندروی و کندرودی و افراط و تغیری پیشگیری و صرفاً اعتقدال پیشه کند. در مدیریت، اعتقدال‌پذیری هم موضوع بسیار مهم و اساسی برای ارتباط است. اعتقدال‌پذیری و بی‌توجهی به مسئله اعتقدال و اعتقدال از خود عوارض و پیامدهایی برای افراد و سازمان دارد.

کلیدواژه‌ها: ارتباط مطلوب، اهداف آموزشی

## مدیر و روابط انسانی

از آنجا که مدیر در مدرسه با معلمان و مربیان، کارکنان آموزشی و اداری، دانشآموزان و همچنین والدین دانشآموزان ارتباطی نزدیک و ضروری دارد، در برقراری روابط انسانی می‌بایست اصول و نکاتی را مدنظر داشته باشد؛ از جمله:

**آگاهی از مسائل و مشکلات و نیازهای معلمان:**  
معلمان مانند سایر اعضا مدرسه و جامعه نیازهای مادی و معنوی دارند و احتمالاً در راه رفع این نیازها ممکن است موانع و مشکلاتی ایجاد شود. مشخص است که این مسئله در ایفای نقش و وظایف آن‌ها اثر می‌گذارد و باعث بروز مشکلاتی برای



## تقویت اعتماد متقابل و یکرنگی بین همه عوامل

مدرسه؛

براساس نگرش سیستمی، تحقق هدفهای مدرسه به انجام وظیفه هریک از عناصر و عوامل و برقراری ارتباط مطلوب و مناسب بین آن‌ها بستگی دارد. بر این اساس، یکی از نکات مهمی که مدیر مدرسه باید به آن توجه کند، ایجاد فضای اعتماد و اطمینان افراد به یکدیگر و فضای روانی مطلوب است تا افراد با اطمینان خاطر و اعتماد متقابل به انجام وظایف بپردازند.

## توجه به نظرات معلمان و دانش آموزان؛

برای یک مدیر ضروری است که از آرا و نظرات همکاران خود، معلمان و دانش آموزان برخوردار باشد. در زیر نتایج و فواید این امر مهم به اختصار آمده است.

\* برخورداری از آرا و نظرات دیگران خطاهای و لغزش‌ها را کاهش می‌دهد.

\* موجب رشد و شکوفایی استعدادهای کارکنان و همکاران می‌شود.

\* راه حل‌های بهتر و مطلوب‌تر شناخته می‌شوند.

\* به علت مشارکت افراد، حمایت آن‌ها از برنامه‌ها و فعالیت‌ها بیشتر می‌شود.

\* موجب افزایش دوستی، علاقه و صمیمیت بین مدیر و کارکنان می‌شود.

\* روند انجام کارها تسهیل می‌شود و در نهایت، اگر نتیجه کار موفقیت‌آمیز نباشد مدیر مورد سرزنش قرار نمی‌گیرد.

## پیشنهادها

۱. تأکید بر همکاری افراد در انجام امور و برقراری روابط دوستانه؛

۲. بررسی و کنترل روابط افراد با توجه به پیش‌بینی نتایج آن

جهت رسیدن به مطلوب؛

۳. همدلی با افراد در مصائب و مشکلات و سعی در رفع آن‌ها؛

۴. تقسیم کار و تفویض اختیار به افراد؛

۵. ایجاد محیطی امن و پر از عطوفت برای مشخص شدن خواسته‌ها و تمایلات افراد؛

۶. مشخص شدن نقش و وظایف افراد؛

۷. استقبال از طرح‌ها و نوآوری‌ها؛

۸. تشویق کارکنان؛

۹. جلب اعتماد افراد؛

۱۰. تبعیض قائل نشدن بین کارکنان؛

۱۱. دخالت ندادن روابط و احساسات شخصی در برخورد با کارکنان؛

۱۲. ایجاد محیطی امن که کارکنان بدون ترس و با رضایت کامل، افکار و عقاید خود را مطرح کنند.

## ایجاد فرصت ابتكار و خلاقیت؛

معمولاً همه انسان‌ها مایل‌اند در کار و زندگی اجتماعی خود رشد و پیشرفت داشته باشند و بتوانند استعدادهایشان را به ظهور رسانند و شکوفا سازند. به همین جهت، مدیر مدرسه باید با توجه به خصوصیات و توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد و خصوصیات معلمان و تشویق و تأیید آن‌ها و تمجید از طرح‌ها و نوآوری‌هایشان زمینه‌ها و عوامل مؤثر در خلاقیت را ایجاد و تقویت نماید.

## توجه به اهمیت فرد در مدرسه؛

در کار جمعی و گروهی باید این مطلب را مدنظر داشت که هر فردی نقش خاصی دارد و می‌بایست فعالیت‌های ویژه‌ای را انجام دهد. هر فرد در سیستم اجتماعی مدرسه از ارزش، و احترام و اهمیت خاصی برخوردار است و مدیر مدرسه باید به یکایک افراد توجه داشته باشد.

# اگر، آن‌گاه...

مرتضی مجدفر

کنیم و از این‌رو، نام دیگر نوشته خود را «۴۵ روز طلایی» گذاشته بودم.

از آنجاکه روز حضورم در ابهر ۱۹ فروردین‌ماه بود، با چشم‌پوشی از ۴ روز گذشته و کار فشرده‌تر، می‌توانستیم عقب‌آفتاب‌گی آن روزها را جبران کنیم و فرصت کافی برای عملیاتی کردن روش‌های بیست‌گانه داشته باشیم؛ ولی آنچه در این یادداشت کوتاه می‌خواهم بیان کنم، هیچ ربطی به طرح ۴۵ روز طلایی و آماده‌باش برای ورود به فصل برداشت از نتایج تلاش‌های معلمان در پایان سال تحصیلی ندارد و نکته‌ای مدیریتی، یا بهتر بگوییم، مرتبط با «رشد مدیریت مدرسه» است.

وقتی سخنرانی‌ام را شروع کردم، صفحاتی از رشد مدیریت مدرسه شماره بهار ۹۶ را که مطلبیم در آن چاپ شده بود، به مدیران حاضر در جلسه نشان دادم و از آن‌ها خواهش کردم چون متن صحبت‌هایم با تفصیل بیشتر در مجله آمده است و افزون بر آن، پاورپوینت ارائه شده را نیز روی دسکتاپ رایانه ریخته‌ام، از یادداشت‌برداری بپرهیزند و با دقت بیشتر، فقط گوش کنند.

چند روزی پس از شروع سال ۹۶، برای سخنرانی در جمع مدیران مدارس ابهر، به این شهرستان زیبا در استان زنجان رفته بودم. هوای بسیار مطبوع و دلنشیں فروردین‌ماه، و سبزه‌ها و غنچه‌های رسته در طی مسیر ۲۷۰ کیلومتری تهران تا ابهر، سفر صبحگاهی سه ساعته را دلنشیں‌تر کرده بود. طوری راه افتاده بودم که ساعت نه و نیم در جمع مدیران باشم و تا ساعت دوازده با آن‌ها گفت‌و‌گو کنم. موضوع بحث، مقاله‌ای بود که در شماره بهار ۹۶ مجله رشد مدیریت مدرسه با عنوان «با ۲۰ تا ۱۰!» از من به چاپ رسیده بود. در آن مقاله که برآمده از کار پژوهشی و اجرایی من در چند منطقه تهران و شهرستان‌ها برای ارتقای کمیت و کیفیت نمرات دانش‌آموزان است، بیست روش عملی و کاربردی برای آماده‌سازی دانش‌آموزان جهت شرکت در امتحانات نوبت دوم یا پایان سال تحصیلی، و ارتقای کمیت و کیفیت آموزشی آنان در روزهای باقی‌مانده تا پایان اردیبهشت‌ماه معرفی می‌شود. من در آن مقاله، تأکید کرده بودم که بهتر است به محض بازگشت از تعطیلات نوروزی، این ۲۰ روش را عملیاتی

# ادب ارتباط!

علی‌اکبر قاسمی گل‌افشانی  
دانشجوی دکترای زبان و ادبیات فارسی  
سرگروه زبان و ادبیات فارسی سوادکوه، مازندران

## سرآغاز

سلامی چو بوی خوش آشناي  
بدان مردم ديدة روشنياي  
درودي چو نور دل پارسایان  
بدان شمع خلوتگه پارسای

(حافظ)

ادبیات فارسی آیینه‌ای است که می‌توان در آن زیبایی، حقیقت، نیکی، پاکی، صداقت، درستی و ... را دید؛ گنجینه‌اندیشه‌های ناب که برای همه انسان‌ها در هر عصر و زمان و مکانی مفید و سودمند است. ادبیات فارسی درست اندیشیدن و درست زندگی کردن را به ما می‌آموزد. اگر کسی با ادبیات فارسی انس بگیرد و به یافته‌های ادبی خود جامه عمل پیوшуند، آزادگی و وارستگی، تواضع و فروتنی، عشق و محبت، شادی و نشاط مهم‌ترین صفات شخصیتی او می‌شود. انسانی که ادبیات فارسی او را می‌سازد، انسانی است کامل و آرمانی. برای انسان امروزی که در هیاهوی اقتصاد و صنعت و سیاست، راه درست زندگی و حقیقت را گم کرده است، ادبیات فارسی شاید مهم‌ترین نسخه شفایخش باشد که آرامش را برای او به ارمغان می‌آورد. ادبیات فارسی می‌تواند به بسیاری از سردرگمی‌ها و بنیسته‌هایی که متأسفانه انسان امروز اسیر آن هاست، پایان بیند. بارها گفته‌ام که یکی از مهم‌ترین دلایل احاطه اخلاقی در جامعه امروز ایران، دور شدن از دامان پر مهر و محبت ادبیات فارسی است. به نظر من، ضروری است در کنار آزمایش‌های خون و انتیاد در آغاز زندگی، کتاب‌های شاهنامه‌فردوسی، مثنوی مولانا، بوستان سعدی، دیوان حافظ و تذکرۀ‌الاولیای عطار را به نواعرسان و تازه‌دامادها هدیه بدهند؛ زیرا زندگی‌ای که بر اساس این ادبیات غنی پریزی شود، کمتر به بنیست منتهی می‌گردد. ادبیات داروخانه بزرگی است که برای هر دردی، دارویی در پیش خوان خود دارد. با هم نوونه‌هایی از این گنجینه عظیم را مور می‌کنیم تا بیشتر به راز و رمز جاودانگی و عالمگیری ادبیات فارسی پی ببریم.

درخت دوستی بنشان که کام دل به بار آرد  
نهال دشمنی برکن که رنج بی شمار آرد

(حافظ)

میباش در پی آزار و هر چه خواهی کن  
که در شریعت ما غیر از این گناهی نیست

(حافظ)

و:  
بدین رواق زیر جد نوشته‌اند به زر  
که جز نکوبی اهل کرم نخواهد ماند

(حافظ)

بالاصله، همان نسخه از مجله را به آقای رضایی، رئیس آموزش و پرورش ابهر، که در ردیف نخست نشسته بود، تحويل دادم و از ایشان خواستم دستور دهنده تا جلسه تمام نشده است، همان ۵ صفحه از مجله را - که در واقع متن سخنرانی من بود - تکثیر کنند تا در پایان نشست در اختیار حاضران قرار دهیم. مجله از بالای صحنه به پایین هدایت شد و ایشان آن را گرفت و روی میز قرار داد.

صحبت‌هایم ادامه پیدا کرد و یکی پس از دیگری، روش‌های بیست‌گانه را توضیح دادم. از روش دهم گذر کردم و به روش پانزدهم رسیدم، ولی مجله کماکان روی میز مقابل رئیس اداره بود و حتی نیم متری هم به سوی اتاق تکثیر حرکت نکرده بود. از بی‌توجهی رئیس اداره لجم گرفته بود و ناراحت و دلگیر بودم که چرا نمی‌دهد مقاله را تکثیر کنند. ضمن اینکه موظب بودم رشته کلام از دستم نرود. همان‌طور که داشتم به پایان صحبت‌هایم نزدیک می‌شدم، با حالتی طلبکارانه از آقای رضایی پرسیدم: «آقا، مشکلی برای دستگاه تکثیر‌تون پیش اومده؟ چرا ندادید متن مقاله تکثیر شود؟»

آقای رئیس گفت: «همه مدارس شهر ما مشترک رشد مدیریت مدرسه‌اند و این شماره از مجله را قبل از عید و در آخرین روزهای سال ۹۵ در مدارس توزیع کرده‌ایم.»

همه مدیران با همهمه حرف‌های رئیس خود را تأیید کردند و گفتند که مجله را دیده‌ایم. حتی به رنگ سبز روی جلد شماره بهار ۹۶ هم اشاره کردند. درست است که به نوعی رودست خورده بودم ولی هنوز چند حربه برای سربا ایستادن و ادامه مبارزه در دستم بود. نخست آنکه به رغم گذشت دو ساعت از آغاز سخنرانی ام، تقریباً هیچ‌یک از مدیران نگفته بودند مطلب مرا در مجله دیده‌اند. دیگر اینکه، آن چنان باحوصله و در کمال شکفتگی و ابهاج به صحبت‌هایم گوش می‌دادند که به نظر می‌رسید به ندرت مطلبی را که در آن مجله پیش از عید در اختیارشان قرار گرفته بود، ورق زده و مطالعه کرده باشند. از این‌رو ضمن تشکر از رئیس اداره که چنان موقعیت آموزشی‌ای را در اختیار مدارس ابهر قرار داده‌اند، خطاب به مدیران مدارس گفتمن: «بالاگیر تابه جای آنکه کتابدار یا کتابنگهدار باشیم، باید کتاب خوان باشیم. به جای اینکه با مجلات رشد، آرشیو درست کنیم و به فکر گرفتن امتیاز ارزشیابی برای خود و مدرسه‌مان باشیم، متن مجلات را بخوانیم. والله مطلب من قطراهای است در دریای خروشان محتواهای مجلات رشد. اگر مجلات را تورق کنید، قطعاً پاسخ بسیاری از پرسش‌های خود را خواهید یافت و کلاس آموزش ضمن خدمت رایگان و همواره در دسترسی خواهید داشت که بی‌متن و در هر لحظه و هر مکانی در اختیار شماست. اگر مقاله مرا در ایام عید خوانده بودید، صحبت‌های امروزم برایتان جذابیتی نداشت....»

البته خوشحال بودم که در جمع مدیرانی حاضر شده‌ام که گام نخست را درست و خوب برداشته‌اند؛ یعنی مدارس را به مجلات رشد تجهیز کرده‌اند، اما اکنون زمان برداشتن گام‌های بعدی است: خواندن و به کار بستن محتواهای علمی و کاربردی مجلات در عرصه تعلیم و تربیت مدرسه‌ای.



برنامه کاری یک مدیر:

# روابط انسانی، شالوده مدیریت

گپ و گفتی با مقصومه داداشیان و مدیر دبستان پروین اعتمادی شهرستان ابهر

گفت و گو: ائلدار محمدزاده صدیق

عکس: رضا بهرامی

## اشاره

مقصومه داداشیان مدیر دبستان پروین اعتمادی شهرستان ابهر است. او که بیست و دو مین سال خدمت خود در آموزش و پرورش را می‌گذراند، هدف خود را از معلمی والاتر از داشتن یک شغل می‌داند و برای بهبود روند کیفی-آموزشی در هر لحظه تلاش می‌کند. تحصیلات او به ترتیب کارданی آموزش ابتدایی، کارشناسی مدیریت امور فرهنگی و کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه تهران بوده است. او آموزختن و سپس آموزاندن را بزرگ ترین هدف‌های زندگی حرفه‌ای خود می‌داند.

شنیدهایم که شما توسعه ارتباطات انسانی در آموزشگاه را جزء اولویت‌های اساسی خود قرار داده‌اید؛ برای عملیاتی کردن این تفکر، کدام منابع نظری را مینهاد و از کدام تجربه عملی و چگونه بهره‌برده‌اید؟ وجود «ارتباطات انسانی» در یک سازمان همواره مورد توجه نظریه‌پردازان و متخصصان مدیریت آموزشی بوده و از کارکردهای مهم مدیریتی بهشمار رفته است. مدرسه دارای دستگاه‌های کارخانه‌ای و خودکار و غیرخودکار نیست، بلکه تشکیل شده است از افرادی که با یکدیگر سروکار دارند و عنصری به نام «ارتباط» که به فعالیت‌های این سازمان، تحرک و پویایی می‌بخشد. روابط



۹:

برخیز و مخور غم جهان گذران  
بنشین و دمی به شادمانی گذران  
در طبع جهان اگر وفاکی بودی  
نوبت به تو خود نیامدی از دگران

(خیام)

۱۰:

هر که در این سرا در آید  
نانش دهید و از ایمانش مپرسید  
چه، آن کس که به درگاه باری تعالی به جان ارزد  
البته بر خوان بوالحسن به نان ارزد.

(ابوالحسن خرقانی)

به امید فرا رسیدن روزی هستم که خانواده‌های ایرانی در ۲۴ ساعت شبانه‌روز، ۲۴ دقیقه کنار هم بنشینند و گنجینه بزرگ ادبیات فارسی را با هم بخوانند و بهره بگیرند؛ به قول مولانا:

آب دریا را اگر نتوان کشید

هم به قدر تشنگی باید چشید

یکی از راههای ایجاد نشاط در کلاس‌های درس نیز پنهان بردن به همین گنجینه ادب فارسی است. اگر در هر جلسه، شعرها و حکایت‌های ناب و پندآموز را برای دانش‌آموزان بخوانیم، کلاس شاداب‌تر خواهیم داشت. پیشنهاد می‌کنم کلاس‌های خودتان را با شعر و حکایت کوتاه و پندآموز آغاز کنید. این سه چهار دقیقه، تمام کلاس شما را بیمه می‌کند و دانش‌آموزان در پایان سال تحصیلی حکایت‌های فراوانی را از شما در ذهن و قلیشان به یادگار خواهند داشت و گاه و بی‌گاه از آن آشخور زلal، آب گوارابی را می‌نوشند. اگر همه همکاران فرهیخته به این نکته مهم به دیده عنایت بنگرند، مدرسه به فرهنگستان و ادبستان تبدیل می‌شود. در این میان، دانش‌آموزانی هم هستند که وقتی مطلب یا حکایت جالبی می‌شنوند، آن را برای خانواده خود تعریف می‌کنند که در این صورت، ما به طور غیرمستقیم به آن‌ها نیز آموخته‌ایم. حسین ختم این جستار دو حکایت است که دو کتاب عرفانی:

حکایت نخست:

بشر حافی در شاهراهی می‌رفت. کاغذ پاره‌ای یافت که بر وی نام الله نوشته بود. برگرفت آن را و به بوی خوش معنیر و معطر کرد. همان شب در خواب او را گفتند: تو نام ما خوش‌بُوی کردی، ما نیز نام تو در دو جهان خوش‌بُوی کردیم.

کشف‌الاسرار، میبدی

و حکایت دوم:

یعقوب (ع) مناجات کرد؛ از پس آنکه یوسف را بازیافته بود. گفت: الهی، این بلا که بر من آمد به چه سبب آمد؟ جواب آمد که یا یعقوب! فلان وقت تو را مهمانی بیامد و اندر خانه تو گوپسپندکی بود با چگک. آن بچه را پیش مادر بکشتنی و بربان کردی و پیش مهمان نهادی. دل آن مادر بربان گشت، به ما بنالید. ما دل تو را به فراق فرزند سوختیم تا بدانی که درد فرزند چگونه باشد!

شرح تعریف، مستملی)



من در ایجاد این زمینه بوده‌ام. همچنین، با کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان محل، در جهت هدایت و پرورش استعدادهای خاص دانش‌آموزان از طریق بدها دادن به ایفای نقش آنان در تئاتر و قصه‌گویی نیز ارتباط مستمر داشته‌ام.

**L**این روزها مطالعه‌گریزی در میان معلمان و مدیران بیداد می‌کند. براساس کدام بخش از طرح شکل‌دهی و توسعه ارتباطات انسانی، فرهنگ ترویج مطالعه در مدرسه شما در ابعاد گوناگون شکل گرفته است؟ در نگاه اول، این رابطه بین عوامل و کارکنان مدرسه به چشم می‌خورد. اولین کاری که در این زمینه به ذهن من رسید، این بود که ارتباطات سلسله‌مراتبی در مدرسه بین کارکنان و گروه مدیریتی مدرسه از میان برداشته شود و بیشتر به «فرایندها» فکر کنیم تا به نتایج؛ یعنی همه عوامل بدون درنظر گرفتن پستی که دارند، در کارهای مربوط به مدرسه همکاری داشته باشند و اگر در زمینه‌ای بوجود آن‌ها نیازی بود و دانش و تجربه لازم را هم در آن مورد داشتند، به راحتی ورود پیدا کنند. از این‌رو در تصمیم‌گیری‌ها، هدف‌گذاری و طراحی برنامه‌ها، مدل‌های مربوط به معلمان آموزشی، چیزش وسایل، دکوراسیون کلاس‌ها و مدرسه و سایر موارد، نظر همه مورد توجه قرار گرفت و به همه نظرات پها داده شد. مورد دیگر این بود که برای ایجاد صمیمیت بیشتر، تصمیم‌گرفتم وقتی معلمان در زنگ‌های تفریح به دفتر مدرسه می‌آیند، محیط کاری خودم از آن‌ها جدا نباشد. اعتقادم بر این است که آن‌ها نیاز دارند در این موقع با من هم صحبت شوند و از مشکلات خودشان برایم بگویند تا راه حلی برای آن‌ها پیدا

انسانی تأثیر شگرفی بر مدیریت آموزشگاه دارد. جوانب مهم روابط انسانی همچون انگیزه، ادراک، ارتباط، ساختار قدرت، اختیار، روحیه، تصمیم‌گیری، رهبری و جز آن، هر کدام در جای خود مؤثر و کارآمدند. مطالعات من در دوران دانشجویی نیز بیشتر در این زمینه بود؛ به این صورت که خواندن مقالات پژوهشی و علمی در زمینه «ارتباطات انسانی» باعث شد «شکل‌دهی و توسعه ارتباطات انسانی در آموزشگاه» را جزء اولویت‌های برنامه کاری خودم قرار دهم و بر مبنای این اصل کلی و چترگونه، فعالیت‌های اصلی موردنظر خود را برنامه‌ریزی کنم.

**L**مدرسۀ شما جزء مدارس دولتی و تازه‌تأسیس است. شکل‌دهی و توسعه ارتباطات انسانی چگونه توانسته است در علاقه‌مندسازی دانش‌آموزان به محیط آموزشگاه مؤثر باشد؟

من دومین سال تجربه مدیریتی خودم را می‌گذرانم (این گفت و گو در واپسین روزهای سال تحصیلی گذشته انجام شده است). اولین تجربه مدیریتی من، مربوط به سال‌ها پیش است و به دوازدهمین سال خدمت آموزشی ام برمی‌گردد. آن موقع هم با وجود اینکه هنوز دانش‌آمoxخة رشتۀ مدیریت آموزشی نبودم، اساس برنامه‌هایم «ارتباطات انسانی» بود و به رغم اینکه هیچ کار علمی و مبتنی بر ارزیابی دقیقی انجام نداده بودم، از بازخوردهایی که هنوز هم از همکاران آن زمان دریافت می‌کنم، می‌فهمم که موفق عمل کرده‌ام. کلاس درس و ارتباط با بچه‌ها بیشترین کمک را به من کرده‌ام تا به جنبه‌های مهم روابط انسانی پی‌برم و بر تجربه و دانش خود در این زمینه بیفزایم. بچه‌ها بزرگ‌ترین معلمان

همان طور که اشاره شد، این مدرسه جزء مدارسی است که بیشتر دانش‌آموزان آن از خانواده‌های مهاجر می‌آیند. در نخستین مشاهداتم از مدرسه در روزهای آغازین کارم، احساس تعلق داشتن به منطقه را در مردم کم‌رنگ دیدم. این امر از میزان همکاری اولیا برای پیشبرد اهداف مدرسه می‌کاست. از این‌رو، از اولیای علاقه‌مند دعوت کردم که در روزهای کاری کتابخانه اولیا در مدرسه باشند و خودشان به مدیریت آن بپردازند. این امر می‌توانست ارتباط افراد منطقه را که بچه‌هایشان به مدرسه می‌آمدند، بیشتر کند. در نتیجه این اقدام مشارکتی، تعامل‌ها بیشتر شد و در عمل، آشنازی‌هایی اتفاق افتاد. این آشنازی‌ها از تنشی‌هایی که اولیل سال بین بعضی از اولیا دیده می‌شد، می‌کاست و باعث می‌شد آن‌ها نسبت به یکدیگر دیدگاه بهتری پیدا کنند. همین‌طور، این افراد گروهی را تشکیل دادند که در بیشتر مراسم و کارهای مدرسه به صورت داوطلبانه با عوامل مدرسه همکاری دارند. کارگاه‌های آموزشی متعددی برای بالابردن سطح آگاهی و آموزش اولیا نیز در این ارتباط تشکیل شد. از ابتدای سال تحصیلی، ۸ کارگاه آموزشی با عنوانی چون مهارت‌های اجتماعی و پدران، نقش اولیا در تربیت صحیح فرزندان، نحوه یادگیری بچه‌ها و نقش بازخورد، نقش تمرکز در یادگیری بچه‌ها و روش‌های برخورد صحیح با فرزندان لجیاز تشکیل شد که اولیا در آن‌ها شرکت فعال داشتند. این کارگاه‌ها ارتباط اولیا با مدرسه و آشنازی‌آها با دیگر اولیا را افزایش داد.

**L** بهتر است به بخش دیگر طرح شکل دهی و توسعه ارتباطات انسانی در مدرسه پرین اعتمادی بپردازیم. چگونه به عنصر بازی و جستجو بعنوان عناصر اصلی ارتباط با دانش‌آموزان رسیدید؟

جمله معروفی هست که «آموزش ابتدایی یعنی بازی، شادی و کسب تجربه»، اذاعان می‌کنم که اگر پیش از این در کلاس تدریس نکرده و تجربه‌ای در آموزگاری نداشتم، نمی‌توانستم نیازهای بچه‌ها را به خوبی بفهمم و برای مدرسه و محیط یادگیری آن‌ها قدمی بردارم. کلاس و تدریس، تجربه‌های زیادی برای من داشت و با تکیه بر آن‌ها و قتی مدیر مدرسه شدم، مسیر پیش‌رویم معلوم بود و می‌دانستم که می‌خواهم برای بالابردن سطح یادگیری بچه‌ها تلاش کنم. بسیاری از پدر و مادرها فکر می‌کنند که فرزندانشان با نوشتمن مشق بیشتر، روخوانی و حفظ مطالب به یادگیری می‌رسند. این دقیقاً مانند تصورشان از پیشک حاذق است و او را فردی می‌دانند که داروی زیادی تجویز می‌کند. به همین قیاس، معلمی را هم معلم خوب می‌دانند که مشق زیادی به بچه‌ها بسپارد، اما من به تجربه و از راه مطالعه دریافته بودم که تنها بازی و فعالیت است که به بالندگی بچه‌ها کمک می‌کند و قدرت یادگیری‌شان را بالا می‌برد. توجه به بخش‌های کاربردی بحث اختلالات یادگیری، نمونه جالبی است در زمینه یادگیری بچه‌ها. با مطالعه برخی کتاب‌های مرتبط، فهمیدم که باید از زنگ‌های تفریح که در اختیار مدیر و معاونان آموزشی و پرورشی است، استفاده لازم را ببرم. از استنادان مربوطه کمک خواستم تا بازی‌های مناسب را برای رفع اختلالات یادگیری در بچه‌های من معرفی کنم. تأکید یکی از این

کنیم یا از طرف دفتر مدرسه پیگیری شود. همچنین، شرایطی پدید آوردم که با لذت از لحظه‌های شیرین کلاس‌های خود در دفتر سخن بگویند و خودم نیز با ذوق آن‌ها به هیجان می‌رسیدم. همین‌طور چون می‌دیدم آن‌ها در زنگ‌های تفریح هم به گفت‌و‌گو در مورد مشکلات درسی و رفتاری پیش آمده از طرف بچه‌ها می‌پردازند، تصمیم گرفتم به این کار خوب آن‌ها جهت بدhem تابه نتیجه مطلوب برسند. در نتیجه، اسم دفتر معلمان و دفتر خودم (دفتر مدرسه) را گذاشتیم «دفتر همیشه درس پژوهشی». یک جلد خواستم هر کس درباره مشکلی که در جمع مطرح شده است راه حلی دارد، آن را یادداشت کند. این کار هم نوعی مستندسازی محسوب می‌شود و هم به رفع نقاچیص و اشکالات کمک می‌کند. حسن بزرگ دیگری هم دارد و آن این است که به طرح اصلی من، یعنی شکل دهی و توسعه ارتباطات انسانی، نیز مربوط می‌شود. این گفت‌و‌گوها، ناخودآگاه، صمیمیت بین معلمان را فرازایش می‌دهد.

برای شکل دهی این گفت‌و‌گوها، معلمان به ابزار دیگری هم نیاز دارند که صرفاً از طریق «مطالعه و مطالعه» پدید می‌آید. از این‌رو، بخش دیگری از طرح به اجرا درآمد؛ کتاب و کتاب‌خوانی، که از مهم‌ترین اهدافی بود که برای بالا بردن سطح دانش و آموزش معلمان و اولیا در نظر داشت، در جایی خوانده و در تجربه‌های مریبان بزرگ ایرانی، از جمله زنده‌یاد خانم میرهادی در مدرسه فرهاد، خوانده بودم که کتابخانه قلب آموزشگاه است و به همین سبب، کتابخانه در مدرسه ما شد کتابخانه‌ها. ما در سه بخش جداگانه مدرسه، کتابخانه تشكیل دادیم و منابع آن‌ها تأمین شدند. کتابخانه معلمان که در دفتر مدرسه قرار دارد و به هنگام درس پژوهشی ساده و نیز درس پژوهشی سامان‌یافته تر و علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد و به طور غیرمستقیم هم باعث می‌شود معلمان در زمینه کاری خود مطالعه داشته باشند؛ کتابخانه‌های کلاسی که به طور مجزا در هر کلاس شامل یک کتابخانه جمیع‌جور برای دانش‌آموزان است و بچه‌های همان کلاس هم تأمین کتاب‌های آن را بر عهده دارند، و همین‌طور کتابخانه اولیا برای دانش‌افزایی و آگاهی پدر و مادرها از نحوه تربیت فرزندانشان و برخورد با آن‌ها.

**L** به نکته مهمی اشاره کردید: نقش مغفول اولیا در تربیت فرزندان و رهاسازی آن‌ها. برای برقراری ارتباط با اولیا چگونه اقدام کردید و نقش اولیا را چگونه دیدید؟



بچه‌ها هم کتاب رامطالعه کردند و هم آن را برای دوستان دیگر شان به نمایش گذاشتند. برای توسعه سواد خواندن، یک طرح تلفیقی هم با طرح ماز انجام گرفت؛ بدین صورت که داستانی را انتخاب می‌کردیم و در اختیار بچه‌ها می‌گذاشتیم تا هر کدام یک صفحه از آن را برای ما تایپ کنند. بعد از پرینت، در زیر هر صفحه شماره صفحه و یک نشانی نوشته می‌شد. این برگه‌ها در جاهای مختلف مدرسه چسبانده می‌شدند. حالا نوبت بچه‌ها بود که با نشانی‌هایی که زیر هر برگه می‌دیدند، به دنبال ادامه داستان بروند؛ آن را بایند و بخوانند. برای مثال، گفته می‌شد برای خواندن صفحه ۲ به کنار در ورودی سالن بروید و... .

## از دیگر ذی‌نفعان مدرسه چگونه در این طرح باری می‌گیرید؟

ارتباطات انسانی مدرسه ما صرفاً با ایجاد ارتباط با معلمان، دانش‌آموزان و اولیا پایان نیز نداشتند. مثلاً نزدیک ایام عید با یک جعبه شیرینی و پیام تبریک، از همسایه‌های روبروی مدرسه به خاطر تحمل سروصدای مدرسه در طول سال تشکر می‌کنند. همچنین همیشه در تلاش در فرسته‌های پدید آمده، با دانش‌آموزان شیفت مخالفمان که پسر هستند گرم صحبت شون؛ برای اینکه همه فعالیت‌های شیفت مارانیز متعلق به خودشان بدانند؛ چون در این صورت، علاوه بر اینکه به فعالیت‌های نوبت ما آسیب نمی‌رسانند، معلمی رانیز تنها در شیفت خودشان خلاصه نمی‌کنند و آن را یک امر مستمر می‌دانند. از دید من، آن‌ها هم دانش‌آموزان مدرسه‌ام هستند.

لطفاً درباره نقش همسرتان در اداره مدرسه بگویید.  
همسر گران‌قدرم، سیدداداود ابراهیمی، که در قسمت کارگزینی اداره مشغول به کار است، همواره همراه و یاور من در مدیریت مدرسه بوده است و خیلی از کارهای اداری و جنبی مدرسه با تدبیر و کمک ایشان انجام می‌گیرد. وی همیشه کارهایی را که به او محل کرده‌ام، با سعه صدر و متناسب انجام داده است تا من بتوانم محیطی آرام، مطمئن و شاد برای بچه‌ها بسازم.

## سخنی با مدیران آموزش و پرورش

از همکاری و مساعدت مسئولان محترم آموزش و پرورش، اعم از اداره شهرستان امehr و استان زنجان، کمال تشكیر را دارم. مدرسه‌ما تازه تأسیس و فاقد امکانات قابل توجه و گسترش است و بنابراین، در خواست می‌کنم امکانات آموزشی بیشتری در اختیارمان قرار گیرد تا با فراغ بال بهتری کار کنم. برای تأمین همه چیز نمی‌توان روی کمک اولیا و نهادهای خیریه حساب باز کرد. آموزش ابتدایی فرستی است که امکان تجربه آن برای هر فرد فقط یکبار وجود دارد. مطمئناً هرچه امکانات آموزشی و تجهیزات دیگر بیشتر باشد، امکان بروز رشد خلاقیت‌هایی شمار بچه‌ها افزایش خواهد یافت.

استادان «استفاده از ماز» بود و همچنین پیدا کردن تفاوت‌ها در تصاویر، اما چگونه می‌توانستم بودجه لازم برای این کار را تأمین کنم؟ روشی که به ذهنم رسید این بود که طرح‌های مختلف از مازها را روی بنر چاپ کرده و روی دیوار راهروها چسبانم. در مرور پیدا کردن تفاوت‌های موجود در تصاویر هم به همین روش عمل کردم. نتیجه واقع‌آرایا و هیجان‌انگیز بود. بچه‌ها در اغلب زنگ‌های تفریح سال گذشته، در کنار این بنرها بودند و با سرانگشت‌های کوچکشان مسیرها را پیدا می‌کردند یا تفاوت‌های تصاویر را به هم نشان می‌دادند. دیدن این لحظه‌ها برای من واقعاً شیرین بود.

## علممان ورزش معمولاً در مدارس در حاشیه‌اند. در تربیت‌بدنی انجام می‌دهند، چگونه جایگاه و شأن پیدا کرند؟

در این زمینه هم راهکار من بها دادن به معلمان ورزش و فعالیت‌هایی بود که آن‌ها با بچه‌ها در زنگ‌های ورزش داشتند؛ چرا که آن‌ها می‌توانستند هنگام لی‌لی، مارپیچ رفتن و فعالیت‌هایی از این قبیل، به شناسایی دانش‌آموزانی که اختلالات یادگیری داشتند کمک شایانی کنند. بعد، با انجام دادن بازی‌های مربوط، در جهت رفع مشکلات حرکتی دانش‌آموزان بکوشند تا معلم هم در ادامه این فعالیت‌ها، در کلاس درس برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان تلاش کند. از معلمان ورزش بیش از معلمان دیگر شرح گزارش می‌خواستم و آن‌ها هم همکاری خوبی داشتند. محظوظ حیاط از نقاشی‌های منج و ماروپله و لی‌لی و مارپیچ، پر شد و امکان بازی‌های دیگر همچون پرتاب حلقه و توب و حلقه و... را هم معلمان ورزش فراهم کردند.

## چگونه در برنامه‌های خود به تلفیق بازی، تفکر و پژوهش رسیدید؟ ارتباط این موارد را با ارتباطات انسانی چگونه تبیین کردید؟ طرح از خودتان بود یا تجمعی طرح‌های دیگران و نظرات جدید بود؟

برای علاقه‌مند کردن بچه‌ها به پژوهش و مطالعه، باید دست به کار می‌شدم. در آخرین سال‌هایی که معلم بودم، برای توسعه سواد خواندن، کار هرساله من تهیه کتاب‌های سه‌گانه ازوب، لافونتن و بیدپا در کلاس درس بود و در طول سال با بچه‌ها این کتاب‌ها را می‌خواندیم، کار می‌کردیم، بازی می‌کردیم و دست‌ورزی‌های پژوهشی انجام می‌دادیم. امسال، فراتر از کلاس عادی یک معلم، در مقام مدیر با یک مدرسه طرف بودم و از طرفی خرید کتاب‌ها برای بیشتر بچه‌ها امکان پذیر نبود. پس تصمیم گرفتم باز هم از زنگ‌های تفریح بهره ببرم. داستان‌هایی را از کتاب‌ها انتخاب و با سؤالات‌شان چاپ می‌کردیم و روی تابلو اعلانات می‌گذاشتیم. بچه‌ها در زنگ‌های تفریح داستان‌هایی موردنظر را می‌خواندند، به سؤالات‌شان جواب می‌دادند و گاهی هم برایشان نقاشی می‌کشیدند. کار دیگری هم که انجام شد این بود که کتاب‌های رنگین کمان پژوهش، برنامه‌ریزی در درس خواندن با ریبا و نیز گنج موقیت در اختیار بچه‌ها قرار گرفت. بچه‌ها گروه‌بندی شدند و هر گروه، قسمتی از کتاب را به صورت روزنامه‌دیواری درآورد و روی تابلویی که مربوط به پژوهش دانش‌آموزی بود، چسباند. به این ترتیب،

# پنجاه نکته

## مدیریتی

## در قرآن

محمد بارونی

دبیر بازنشسته کازرون، فارس



ل به اهداف والای سازمانی توجه کنیم و سطحی نگر نباشیم.  
فَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتَنَا فِي الدُّنْيَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ

خَلَاقٍ - ۲۰

• در اجرای برنامه‌ها قاطعیت داشته باشیم. فَلَا تَكُونُنَّ مِنَ  
الْمُمْتَرِينَ - ۱۴۷

۶ اعتماد و اطمینان نیروها را به خود و سازمان جلب کنیم. فَقُلْنَا  
اَصْرِبُوْهُ - ۷۳

۶ پندیزیر باشیم و از تجارب دیگران استفاده کنیم. أَخَذْتُهُ الْعِزَّةَ  
بِالْأَلْفَاظِ - ۲۰۶

۶ آز راه صحیح درآمد کسب کنیم. وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْتَكُمْ  
بِالْبَاطِلِ - ۱۸۸

۶ خودمان را به جای دیگران بگذاریم تا مشکلات  
آن را در کنیم. وَاصَابَهُ الْكِبِيرُ وَلَهُ ذُرْيَةٌ ضُعَفَاءُ -

۲۶۶

۶ در برخورد با امور زود قضاوت نکنیم. يَا أُولَى  
الْأَلْبَابِ - ۱۷۹

۶ کارکنان، را با احترام صدا کنیم. يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا -  
۱۷۲

۶ با کارکنان درون و بیرون سازمان گفتار نیکو و رفتار شایسته  
داشته باشیم. وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا - ۸۳

۶ به کارکنان خود اجازه سؤال کردن بدھیم. وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ  
لِلْمُلَائِكَةِ ... قَالُوا أَتَجْعَلُ ... - ۳۰

۶ از کارکنان برای انجام کارشان پیمان نامه و تعهد بگیریم. أَخْذُنَا  
مِيثَاقَكُمْ - ۶۳

۶ برای کارایی بهتر، بعضی از امور را به دیگران  
و اگذار کنیم. إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ حَلِيقَةً - ۳۰

۶ در و اگذاری مسئولیت‌ها به شایستگی افراد  
توجه کنیم نه سابقه آن‌ها. اسْبُدُوا لِلَّادَمَ - ۳۴

۶ در اجرای طرح‌ها، عناصر و منابع فعال را از بین  
نبریم. لَا ذَلُولٌ تُشَيَّرُ إِلَيْهِ أَرْضٌ وَلَا تَسْقَى الْحَرَثُ - ۷۱

۶ در جایگزینی نیروها، بهترین‌ها را جایگزین کنیم. نَأَتْ بِخَيْرٍ  
مِنْهَا - ۱۰۶

۶ امتیاز طلبی و خودبینی را کنار بگذاریم. لَنْ يَدْخُلَ الْجَنَّةَ إِلَّا  
مَنْ كَانَ هُودًا أَوْ نَصَارَى يَتْلُكَ أَمَانِيْهِمْ - ۱۱۱

۶ برای کارگیری افراد، حتماً گزینش و امتحان داشته باشیم. وَإِذْ  
إِنْتَيْ إِبْرَاهِيمَ رَبِّهِ بِكَلَمَاتٍ - ۱۲۴

۶ مسئولیت‌ها را به تدریج و با کسب تجارب به افراد و اگذار کنیم.

فَأَتَمَّهُنَّ - ۱۲۴

مدیریت از بحث‌های بسیار قدیمی بشر است؛ چون از آن زمان که انسان پا به عرصه خاک گذاشته و بازن و فرزند و قوم و قبیله زندگی اجتماعی را آغاز کرده است، اندیشه مدیریت و رهبری را در ذهن خود پرورانده است. در قرآن کریم نیز ضرورت مدیریت به شیوه‌های خاصی بیان شده است. مطالعه داستان‌های قرآن که در بردارنده سرگذشت پیامبران بزرگی چون حضرت ابراهیم (ع)، حضرت موسی (ع)، حضرت محمد (ص) است، نکات ارزشمندی را درباره مدیریت و رهبری به مامی آموزد. در نوشته زیر ویژگی‌های یک مدیر که از سوره بقره برداشت شده است، تقدیم می‌شود.





- به کار کنان محبت کنیم تا زمینه پیروی آنان به قوانین فراهم شود. **يَحْبُّونَهُمْ... اتَّبِعُوا** - ١٦٥
- نا اهل اگر به قدرت بر سد همه چیز را فاسد می کند، پس مواطن تفویض امور باشیم. **وَإِذَا تَوَلَّ يَ سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا** ... ٢٠٥
- از استعدادهای نهفته کار کنان خود غافل نباشیم. ... **فَذَّبَعَتْ** **لَكُمْ**... ٢٤٧
- به توان علمی کار کنان، بیش از توان جسمی آنان اهمیت دهیم. **بَسَطَةٌ فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ** - ٢٤٧
- کار کنان خود را در مورد اهداف سازمانی توجیه کنیم. **قَالُوا** **أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا... الْمَالُ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ** ٢٤٧
- نیروهای غیرمفید را آموزش دهیم و اگر همکاری نکردن، طرد نماییم. **فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي** - ٢٤٩
- به نیروهای کیفی توجه کنیم و از به کار گیری نیروهای اضافی بپرهیزیم. **كَمْ مِنْ فَتَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فَتَةً كَثِيرَةً** - ٢٤٩
- از امکانات موجود استفاده بهینه کنیم و منتظر امکانات احتمالی نباشیم. **فَإِنْ لَمْ يُصِبْهَا وَأَبْلَغْ طَلْ** - ٢٦٥
- کیفر افراد باید متناسب با کم کاری آنان باشد. **إِنَّمَا نَحْنُ مُسْتَهْزِئُونَ... اللَّهُ يَسْتَهْزِئُ بِهِمْ** - ١٥
- عذر خواهی کار کنان را بدون سرزنش آنها بپذیریم. **هُوَ التَّوَابُ الرَّحِيمُ** - ٣٧
- از مسائل فرعی بپرهیزیم و بیشتر به مسائل اصلی بپردازیم. **إِنَّ الْبَقْرَ شَابَةٌ عَلَيْنَا** - ٧٠
- انتقادات را به صورت مستند و منطقی بیان کنیم. **إِنَّ مِنَ الْحِجَارَةِ لَمَا يَنْفَجِرُ مِنْهُ الْأَنْهَارُ** - ٧٤
- در هنگام انتقاد، انصاف را رعایت کنیم. **فَرَيْقٌ مِنْهُمْ يَسْمَعُونَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ يُحَرِّكُونَهُ مِنْ بَعْدِ مَا عَقْلُوهُ وَهُمْ يَعْلَمُونَ** ٧٥
- با مخالفان خود با خشونت رفتار نکنیم. ... **فَأَعْفُوا وَاصْفَحُوا** ... ١٠٩
- ادعای بدون دلیل را نپذیریم. **قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ** - ١١١
- به کار کنان برای کارهای خوبشان پاداش دهیم. **فَلَهُ أَجْرٌ إِنَّدَ رَبِّهِ** - ١١٢
- اگر در قانونی تخفیف دادیم، جلوی سوءاستفاده های احتمالی را بگیریم. **ذَلِكَ تَحْفِيفٌ... فَمَنِ اغْتَدَى بَعْدَ ذَلِكَ فَلَهُ عَذَابٌ أَلِيمٌ** -
- منبع
١. کتاب تفسیر نور - جلد اول - سوره بقره - استاد محسن قرائتی

# میهمان مدیران این بار: هرمزگان

سманه آزاد

## اشاره

در واپسین روزهای سال ۱۳۹۵، تعدادی از اعضای شورای سردبیری رشد مدیریت مدرسه، متشکل از دکتر حیدر تورانی (سردبیر) و مهندس صادق صادقیور و مرتضی مجذفر در دو نوبت صبح و بعدازظهر، در جمع مدیران مدارس و اعضای گروههای آموزشی استان هرمزگان در بندرعباس حضور بهم رساندند. در این جلسه که مدیرکل آموزش و پرورش استان هم حضور داشت و سخنانی ایجاد کرد، عمدتاً مباحثت به موضوعات مرتبط با دانش و تجربه‌های مدیریت آموزشگاهی و نیز توسعه مجلات رشد، به ویژه مجله رشد مدیریت مدرسه، اختصاص یافت اما در نوبت عصر، از شرکت‌کنندگان که عمدتاً از مدیران مدارس بودند، خواسته شد:

نخست یکی از نیازها یا خواسته‌های اساسی خود را مطرح کنند. دوم یکی از مشکلات مهم حوزه کاری خود را توضیح دهند و راه حلی را که برای از میان برداشتن آن مشکل دارند، بیان کنند. از شرکت‌کنندگان خواسته بودیم ابتدای نام خود و سپس نام و مشخصات مدرسه‌شان را اعلام کنند اما برخی از دوستان این مهم را فراموش کرده بودند و در مواردی نیز در فایل ضبط شده سخنان شرکت‌کنندگان، برخی از این اطلاعات واضح نبود که با عرض معذرت، سخنان این دوستان را حذف یا بدون اطلاعات کامل درج کردایم. امیدواریم با چاپ و انتشار سخنان مدیران محترم مدارس تا حدودی در انعکاس حرف‌های مدیران موفق باشیم.

را دارم، اما امروزه واقعاً نمی‌توان همه‌چیز را یاد گرفت. با توجه به ۱۸ سال سابقه مدیریت، اعتقاد دارم چیزی که بیش از همه بدان نیاز دارم، آشنایی با مهارت مشاوره است؛ بهویشه که همه ما مدیران، رشته تخصصی مان مدیریت نیست. در دوره متوسطه دوم که دانش‌آموزان بیشتر دچار مشکلات می‌شوند، اگر مدیر مهارت‌های مشاوره نداشته باشد، نمی‌تواند مدیریت کند.

**ل** **معاون آموزشی دبیرستان دوره دوم متوسطه شهید الیاس، ناحیه ۱ بندرب Abbas:** مهم‌ترین نیاز مدیران و معاونان، تشکیل کارگاه‌های آموزشی و نیز بانک تجارب مدیران است که می‌تواند بهصورت تشکیل جلسات هماندیشی باشد. همچنین، یک شهرستان می‌تواند چند مدرسه را انتخاب کند، جلسات هماندیشی در این مدارس تشکیل شود و در همین جلسات، مدیران برتر را برای مدت خاصی انتخاب کنند تا آن‌ها بانک تجارب مدیران را تشکیل دهند و مستندسازی کنند. این کار باعث ایجاد انگیزه در مدیران می‌شود تا به دنبال روش‌ها باشند.



**ل** **غلام کرامتی، مدیر دبیرستان فرهنگیان ناحیه ۱ بندرب Abbas:** در زمینه گردشگری مدارس، سال گذشته مدیریت ناحیه ۱ بندرب Abbas تعدادی از مدیران را به همین منظور به شهر یزد اعزام کرد اما هیچ کدام از مجتمع‌ها حتی اجازه بازدید هم به ما ندادند. در این زمینه باید اطلاع‌رسانی شود تا مدیران موفق، تجاربشان را در اختیار دیگران بگذارند. علاوه بر این، مدیران موفق در کشور معرفی شوند و راههای ارتباطی با آن‌ها هم وجود داشته باشد.



**ل** **اسماعیل قاسمی، مدیر مدرسه شهید صادقی:** یکی از نیازهای مدیران، برگزاری کلاس‌های ویژه مدیریت مالی مدرسه، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و نیز جذب مشارکت‌های مردمی است. این کلاس‌ها می‌توانند راه‌گشا باشند.

**ل** **مدیر هنرستان شهید رجایی:** ما مدیران هنگام ثبت‌نام دانش‌آموزان باید برای انتخاب رشته به آن‌ها مشاوره دهیم اما اطلاع چندانی درباره همه رشته‌های داریم و آموزشی در این زمینه ندیده‌ایم. پس یکی از آموزش‌هایی که باید بینیم این است که آینده شغلی این رشته‌ها را بدانیم؛ چون وقتی دانش‌آموز درباره آینده شغلی رشته‌ای اطلاعات داشته باشد، با انگیزه بیشتری تلاش می‌کند. یکی دیگر از راههای ارتباط با صنعت است. ما که در هنرستان مشغول به کاریم و شهربمان صنعتی است، هیچ ارتباطی با حوزه صنعت نداریم. درصد فارغ‌التحصیلان ما در همین مراکز کار می‌کنند اما ماهیج ارتباطی با صنعت نداریم و نمی‌توانیم

**ل** **مدیر دبیرستان متوسطه اول شرکت گاز، ناحیه ۱ بندرب Abbas:** من به عنوان مدیر به راههای شناسایی مسئله یا مسئله‌سازی و راحل مسئله و همچنین رازهای موفقیت در مدیریت و منابع انسانی نیاز دارم.

**ل** **مدیر دبیرستان دخترانه شاهد ناحیه ۲ بندرب Abbas:** بیشترین نیاز همکاران، آگاهی از چگونگی ایجاد انگیزه در دبیران و دانش‌آموزان برای مطالعه و پژوهش است. در استان ما انگیزه درس خواندن در دانش‌آموزان زیاد نیست و این می‌تواند دلایل متعددی داشته باشد. این بیانگیزگی بر دبیران هم اثر گذاشته است. ما در مدرسه برای حل این مسئله راههای متفاوتی در پیش گرفتیم و توانستیم این مشکل را تا حدی حل کنیم، اما نه به طور کامل.

**ل** **یوسف شنبه‌زاده، مدیر دبستان رفتارهای ناشایست تربیتی دانش‌آموزان یکی از مشکلات ماست؛ به‌طوری که نمی‌دانیم با آن‌ها چطور بخورد کنیم. موضوع دیگر درباره دانش‌آموزان دیرآموز در مدارس ابتدایی است. متأسفانه معلمان این دانش‌آموزان را رها کرده‌اند و تا به حال فکری هم برای آن‌ها نشده است. عموماً این دانش‌آموزان بعد از دو سه بار مردود شدن، به مدارس استثنایی بر می‌گردند. این یکی از معضلات آموزش‌وپرورش است و ما معلمان باید در این زمینه آموزش‌های لازم را دریافت کنیم. مشکل دیگر در زمینه آموزش‌های ضمن خدمت است که حالاً تخصصی شده‌اند. به این ترتیب، معلم پایه اول در دوره ضمن خدمت پایه اول در ارتباط با کتاب جدید‌التالیف شرکت می‌کند اما معاون آموزشی مدرسه و مدیر اجازه این کار را ندارند. وقتی مدیر و معاون با تغییرات آشناشی لازم را ندارند، چگونه بر کار معلمان نظارت کنند؟ از سوی دیگر، باید به کمبود نیروی انسانی در استان اشاره کنم. معلمی که با نزدیک به ۴۰ دانش‌آموز سروکار دارد، با تعدد طرح‌ها و برنامه‌ها باید چگونه بخورد کند؟**

**ل** **مدیر مدرسه، کارشناس آموزش ابتدایی:** ما مدیران بیش از هر چیز به آموزش مهارت‌های شغلی و علمی نیاز داریم. اکنون کتاب‌ها، روش‌ها و... با شتاب‌زدگی در حال تغییرند و آخرین نفر دریافت‌کننده این تغییرات، مدیر است. معلم برای تغییرات آموزش می‌بیند اما مدیر از آن‌ها مطلع نیست.

**ل** **طاهره ضمیری، مدیر دبیرستان نرجس بندرب Abbas:** نکته این است که من در مقام مدیر مدرسه، حکم ابوعلی‌سینا



**ل**معصومه حسنی، مدیر مدرسه ابتدایی نصر سردشت: با توجه به تغییر نظام آموزشی، همکاران ما هم باید تغییر را پذیرند. معلم و همه باید قبول کنند که تغییر لازم است و نیاز به تغییر دارند. علم پیشرفت می کند و ما به تغییر نیاز داریم؛ چون جامعه رو به رشد است. اگر مدیر تغییر را در خود به وجود آورد، معلم هم تغییر می کند. مدیران باید به روز باشند. یکی از نیازهای ما برگزاری کارگاههایی درباره طرح هایی است که اجرا می شوند؛ مانند طرح تعالی. مدیر قبلی اطلاعات درباره طرح به من نداده است، اگر می داد شاید خیلی بهتر می توانستم کارم را انجام دهم. علاوه بر این، خیلی از مدیران ما فقط برنامه را می نویسند و عمل کردن به آن برایشان سخت است.

**ل**محمد رضا علی‌دادی، از شهرستان سیریک، مدیر مدرسه ابتدایی: ما نزدیک ۳۳۰ نوع روش تدریس داریم ولی متاسفانه معلمان در زمینه روش های تدریس آموزش ندیده‌اند. کارگاههای باید در مورد روش های تدریس برای همکاران آموزش ابتدایی گذاشته شود تا با روش های جدید آشنا شوند. تعداد زیادی از نیروهای پیش‌دبستانی و نیروهای سوادآموزی به آموزش‌پرورش تزریق شده‌اند؛ بدون اینکه از طریق مراکز تربیت‌علم دوره‌ای بینند. این موضوع در استان ما به یک معضل تبدیل شده است. آن‌ها هیچ آموزشی ندیده‌اند و فقط همان روش سخنرانی سنتی را اجرا می کنند. باید به همکاران، مخصوصاً کسانی که به تازگی از نیروهای پیش‌دبستانی جذب شده‌اند، آموزش‌هایی داده شود؛ چون لازمه کار آن‌هاست.

**ل**پور حسن: از شهرستان بوچان، دبستان یادگار امام اسلام آباد، مجری برنامه تعالی مدیریت: یکی از مشکلاتی که من در دوره ابتدایی با آن مواجهم، ثابت نبودن نیروهای آموزشی در طول سال تحصیلی است. ما سه نوع برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت داریم. وقتی ما مدیران با تغییرات ۹۰ تا ۹۵ درصد آموزگاران مواجه می‌شویم، در برنامه‌ای مانند تعالی فقط می‌توانیم برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت انجام دهیم. برای برنامه‌ریزی بلندمدت به همکارانی نیاز داریم که حداقل سه سال با مدیر باشند. ما در یک سال تحصیلی چندین ساعت وقت صرف می‌کنیم تا مثلاً یک آموزگار اطلاعات مربوط به کار برنامه‌ریزی و تعالی مدیریت و تعالی مدیریت را کسب کند اما سال بعد او دیگر معلم مدرسه من نیست و من دوباره باید در شهریور شروع کنم به اطلاعات دادن به همکاری جدید. با این وضع، چطور می‌توان اهداف برنامه بلندمدت را که برای مدت سه سال یا شش سال ابتدایی است، اجرا کرد؟ اگر سازوکاری در استان یا کشور باشد که به مدیران مدارسی که

آینده شغلی را تعریف کنیم، ماباید بتوانیم تفاهم‌نامه‌هایی کاربردی بین هنرستان‌های فنی و مراکز صنعتی برقرار کنیم تا دانش آموزان پس از آشنازی با آینده شغل موردنظر خود، رشته تحصیلی شان را انتخاب کنند.

**ل**زینب حاج‌حسینی، مدیر دبیرستان متوسطه اول ناحیه یک بندرعباس: بهترین کارگاه برای مدیران کارگاه آینین نامه اجرایی مدارس است که به صورت تخصصی برگزار شود. بهبود روابط انسانی، رابطه مدیر با دانش آموز، اولیا مدرسه و با معلمان در مدرسه هم از مسائل مهم دیگر است. از آنجا که ما مدیران و معلمان بهترین روش‌هارا در محل کارمان تجربه می‌کنیم، بهترین آموزش هم برای مدیران آموزش حین خدمت است.

**ل**دبیرستان عابدی، ناحیه یک بندرعباس: مشکل اصلی ما نداشتند علم برخورد با دانش آموزان است. بیشتر ما براساس تجربه کار کرده‌ایم. در این زمینه آموزش‌پرورش باید به مدارج عالی و دانشگاه‌ها پلی بزند. اگر مدیر به علم مسلح شود، می‌تواند در کارش هم موفق باشد. اگر در سال‌های قبل می‌خواستیم در دانشگاه ادامه تحصیل دهیم، آموزش‌پرورش موانعی برای ما ایجاد می‌کرد اما امسال موفق شدیم وارد شویم. آنچه درهایی باز شد و روش‌هایی را یاد گرفتیم که الان در کار خیلی به دردهمان می‌خورد. خوب است راهی باز شود که خود آموزش‌پرورش مدیران را به علم مدیریت آموزشی مسلح کند تا آن‌ها کارایی بیشتری داشته باشند.

**ل**جناب دهقان، از منطقه شیرکوه، دبستان حاج یوسف احمد عبدالله: خداوند می‌فرماید: «ان الله لا يغیر ما بقى حتى يغروا ما بانفسهم»، یعنی تغییر به وجود نمی‌آید، مگر آنکه ما در خودمان تغییر به وجود بیاوریم و همه می‌دانیم که در مقابل تغییرات مقاومت‌های زیادی هست. روش‌های زیادی در مدارس پیشنهاد داده می‌شود ولی معلم‌ها سنتی هستند و در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند؛ یعنی در مقابل هر روش جدیدی مقاومت می‌کنند. حالا چه راههایی هست که ما بتوانیم این مقاومت‌ها را کم کنیم؟ مثلاً معلمی ساقبه‌اش بالای ۲۰ یا ۲۵ سال است و دیگر نمی‌خواهد روش جدید را یاد بگیرد. بنابراین، روش‌هایی برای ایجاد تغییرات سریع در معلم‌ها یکی از نیازهای ماست. روش‌های جدید هست، کامپیوتر و کلاس‌های هوشمند است ولی معلم نمی‌خواهد از این روش‌ها استفاده کند. نمی‌خواهد خودش را مسلح به این علوم کند. نکته دیگر، وجود تفکر سنتی در خانواده‌ها و مشکلاتی مانند ترک تحصیل است. راهکارهایی لازم است که به صورت عملی به خانواده‌ها فشار وارد کند که ترک تحصیل هم نیاشد.



مدیریت مدرسه را تحت الشعاع قرار می‌دهد و مانع آن می‌شود که مدیر بتواند برنامه‌های خود را به نحو احسن اجرا کند. مثلاً هر دایره‌ای برای خودش جدایکانه یک بخششانه می‌کند که برای اجرای هر یک از آن‌ها زمان و امکانات زیادی لازم است. صرف اینکه بگویند یک گزارش تصویری بفرستیم، کفاایت نمی‌کند. اگر کسی بخواهد واقعاً انجام دهد خیلی کار می‌برد. بنابراین باید برای زمان این طرح‌ها برنامه‌ریزی شود.

در دوره دوم بحث انگیزه نداشتن دانش‌آموزان در رابطه با کنکور مطرح است. دانش‌آموزی که سال چهارم است، ۱۲ سال درس خوانده است و زحمت کشیده است ولی هیچ انگیزه‌ای ندارد. نفر اول کلاس هیچ انگیزه‌ای ندارد. از او می‌برسی چرا اینطور است. می‌گوید برادرم یا خواهرم دکتری یا فوق لیسانسش را در بهترین رشته از یک دانشگاه خوب گرفته، قبلاً هم در مدرسه تیزهوشان یا نمونه بوده و الان هیچ کاری ندارد و در خانه است. از طرفی، رویکرد آموزشی ما در مدارس یعنی ارزیابی‌ای که ما از بچه‌ها می‌کنیم و تدریسی که انجام می‌دهیم، با رویکرد کنکور متفاوت است. ارزیابی کنکور به نحو دیگری است؛ یعنی الان دانش‌آموز ما درگیر دو کار است: هم کنکور و هم امتحاناتش و برای همین گیج است و نمی‌داند چه کند.

**بدون ذکر نام؛ می‌خواهم سؤال را تا حدودی تغییر دهم. بعد جواب بدhem و یک پیشنهاد hem برای رشد دارم. شما فرمودید مدیران چه نیازی به آموزش دارند، من می‌خواهم بگوییم مسئولان چه نیازی به آموزش دارند. فکر می‌کنم مسئولان ما باید راهکاری بیندیشند و آموزشی بینند که کاری کنند وقتی زنگ خانه خورد، دانش‌آموز از مدرسه بیرون ندود، همین. در این صورت، ما موفق شده‌ایم؛ باید طوری باشد که دانش‌آموز با علاوه از مدرسه بیرون برود. الان بر عکس است. یعنی وقتی می‌خواهیم دانش‌آموزان را وارد کلاس کنیم به زور این کار را انجام می‌دهیم ولی وقتی می‌خواهند به خانه بروند خوشحال‌اند، مثل اینکه از زندان یا پادگان نظامی داریم آن‌ها را ترجیح می‌کنیم. به‌نظر من، اگر مسئولان این آموزش را بینند ما مشکلاتیمان حل می‌شود.**

باید قبول کنیم که سرانه مطالعه ما پایین آمده است. دانش‌آموزان و اولیا خیلی به سمت و سوی کتاب نمی‌روند. چه باید کنیم که دانش‌آموزان به مطالعه تشویق شوند؟ شیوه سنتی شاید دیگر جواب ندهد و باید از راهکارهای دیگری استفاده کنیم و آن‌ها را در اختیار دانش‌آموزان و اولیا و دیران و مدیرانمان بگذاریم. الان در بسیاری از مدارس، مؤسسات خارج از آموزش و پرورش با هزینه‌های بسیار بالا آزمون‌هایی برگزار می‌کنند. گاه این مؤسسات کتاب‌هایی هم به ما می‌دهند که

برنامه‌های خاص دارند اختیاراتی داده شود، می‌توان به اهداف بلندمدت دست یافت.

بعضی وقت‌ها بازدیدهایی از مدارس انجام می‌گیرد اما متأسفانه به جای اینکه در این بازدیدها دست ما را بگیرند، مج ما را می‌گیرند. بازدیدکننده‌ها متأسفانه چیزهایی را می‌بینند که ما انجام نداده‌ایم؛ یعنی به مدرسه من نمی‌آیند که بگویند مدیر مدرسه، شما در مدرسه چه مشکلی دارید. این گله من بود و انتظار دارم شما که در جاهایی هستید که حرفتان خریدار دارد، این را حتماً منتقل کنید.

**جعفر چشم بهراه، فوق لیسانس مدیریت آموزشی و مدیر دبیرستان پسرانه شاهد دوره اول متوسط: رشد حرفه‌ای مداوم مدیران مهم‌ترین نیاز آنان است. مدیران برای اینکه سطح حرفه‌ای خود را ارتقا دهند، باید به‌طور مداوم در حال آموزش و یادگیری باشند.**

موضوعی که برای دوستان ما چالش ایجاد کرده بحث منابع مالی است. در سند آموزش و پرورش به حوزه متوازن منابع در مدارس و اجرای عدالت آموزشی اشاره شده است. اگر ما به بحث عدالت آموزشی خوب نگاه کنیم و اگر منابع در استان‌ها به خوبی تقسیم شود، می‌توانیم قدری از خدماتی بودن مدیران جدا شویم و به سمتی برویم که مدیران وقتی هم برای پرداختن به این موضع داشته باشند. مدیران درگیر مسائل اقتصادی آموزشگاه هستند و این خیلی وقت آن‌ها را می‌گیرد. بیشتر مدیران شده‌اند مدیران خدماتی. اهداف اسناد آموزش و پرورش را نگاه کنید. یک انسان کامل و بالغ را می‌خواهند وارد این جامعه کنند ولی زیرساخت‌ها مهیا نیست. با این شرایط، دیگر مدیر به فکر این نیست که بخواهد تغییر کلانی در شیوه تدریس معلم‌ها و بحث درس پژوهی و اقدام پژوهی و غنی‌سازی ایجاد کند.

**بهرام‌پور، از دبیرستان پسرانه شاهد ناحیه دو بندرعباس: شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی مسئله بسیار مهمی است که مدارس با آن مواجه‌اند. بخصوص در دوره دوم متوجه که نیاز است مدیران هم در این زمینه آموزش‌های لازم را بینند تا بدانند چگونه با مشکلات موجود مواجه شوند و آن‌ها را حل کنند. در حال حاضر، بیشتر مدارس درگیر این مسئله هستند و همین امر، هم روای اخلاق و رفتار دانش‌آموزان تأثیر گذاشته و هم در آموزش اثرگذار بوده است.**

ادارات بالادست یعنی آموزش و پرورش ناحیه، استان و وزارت تقویم اجرایی مدونی ندارند که از ابتدای سال مشخص شده باشند. در ابتدای سال خیلی طرح‌ها را برای ما می‌فرستند که

زمینه اطلاعاتی که در زمینه علمی و مدیریتی دارند می‌توانند مطالبی به مجالات رشد بدهند. سایت به راحتی در اختیار همکاران است ولی وقتی مدیر مجله دستش باشد و به شورای دبیرانش ببرد، قطعاً می‌تواند راه‌گشا باشد.



از نظر یادآوری می‌گوییم همکاران از شهر بذر عباس و مناطق دیگر سال قبل و امسال در مجمع خیرین علمی شرکت کردند. به روستاها و حاشیه شهرها رفتند و دانش‌آموزان را آموزش دادند. نتیجه‌اش چه شد؟ استان هرمزگانی که همیشه آخر جدول بود، رتبه سوم کشوری را از نظر رشد میانگین نمره کتبی کسب کرد. پس، این در همه مشکلات هست. آن زمانی که اعتبار بود این کارها انجام نمی‌گرفت. آن دسته نیازهای را شما شناسایی کردید و ما باید روى آن‌ها تمرکز کنیم تا نتیجه دهد. هم‌کنکور دغدغه عزیزان بود و هم در زمینه میانگین نمره، که این طرح خیرین علمی در استان جواب داد، که بی‌نظیر است. اولین بار در کشور استان هرمزگان پیش‌گام این طرح بود. ما دستورالعملی را تدوین کردیم و در مناطق اجرا شد. همکاران از خودشان مایه گذاشتند. این‌طور هم نیست که مدیران ما مشکلات را از صحنه خارج کنند. من حرفم این است مدیران محترم، اگر امروز آمدیم و چالش ایجاد شد نقطه نظر شما را گرفتیم که گوششایی از مشکلات را شما انتقال بدھید تا به نام شما ثبت شود و در آنجا روی آن فکر شود و از طریق دوستانمان در واحد نشر مجلات رشد به وزارت‌خانه انتقال داده شود و در موارد آموزشی راه‌گشا شود.



بحث مشکلات در همه کشور و در همه استان‌ها وجود دارد. شاید با حرفهای خودمان هم ره به جایی نبرد. لازم است بنیادی فکر شود و بودجه اعتباری تخصیص داده شود که در حال پیکری است. خوب‌بختانه مدیر کل محترم اعتبارات معوقه دیبران و حق التدریس عقب‌مانده و حتی سنتوات را پیگیری کردد و حدود ۲۰ مورد از آن‌ها محقق شد و حتی سرانه‌های شبانه‌روزی‌ها به حساب رفت و کار بسته‌های حمایتی شبانه‌روزی‌ها از همین طریق - یعنی پیگیری‌های مدیر کل محترم - انجام شد. استان ما جزء سه استان اولی بود که معوقات را آقای مدیر کل نزدیک به صفر کردد. پس این قدم‌ها برداشته شده است. مدیر کل در هفته سه بار این حرف‌ها را به گوش مسئولان می‌راند



و مسائل و مشکلات استان در آنجا عنوان می‌شود اما این مشکلات کشوری است و شاید تا یک یا دو سال دیگر کماکان پا بر جا باشد اما من نباید مدرسه‌مان را تعطیل کنیم. نباید آموزش تعطیل شود و آن را کنار بگذاریم. ما از دل راهکارهایی که دوستان یعنی جناب آفای تورانی و مجدر و دوستان دیگر در کل کشور می‌دهند در این شرایط استفاده می‌کنیم و به راه حل‌های خلاقانه‌ای می‌رسیم که هزینه‌ای هم ندارند. ما با توجه به شرایطی که در آن قرار داریم و با توجه به امکانات و محدودیت‌هایی که وجود دارد، باید مدیریت و تدبیر کنیم تا انشاعله سرانجام مدارس‌مان خوب و آموزش در استانمان آموزشی خوب باشد.

آن‌ها را برای مطالعه به دانش‌آموزانمان می‌دهیم. کتاب‌های مدیریتی و همچنین کتاب‌هایی درباره روش‌های تدریس به دبیران می‌دهند. این کار را خود آموزش و پرورش می‌تواند با هزینه بسیار کمتر انجام دهد.



**دکتر حیدر تورانی: من دغدغه همه شما را می‌دانم** چون از جنس خود شما هستم. من هم مدیر بوده‌ام و می‌دانم که دغدغه شما و هدفتان چیست. نیاز مدیران ما متعدد است؛ چون مدیران همه از اعتبار و مشکلات گفتند، من از جنبه دیگر به این موضوع نگاه کنم که واقع‌نیاز اساسی مدیران ما الان چیست. مدیران سه دسته نیاز دارند. شما مدیران با دانش‌آموز، دبیر و اولیا سروکار دارید. ما باید بیانیم نیازهای این انسان‌ها چیست. مواد اولیه نیازهای آن‌ها را باید بسنجدیم و با نیازهای آن‌ها آشنا شویم و براساس آن رفتار کنیم. در صحبت همه شما این بود که ما می‌خواهیم مشتری‌مدار باشیم و به دانش‌آموزان خدمت کنیم. اگر مشکل وجود دارد، به دلیل این است که در واقع دغدغه شما این است که می‌خواهید به دانش‌آموزان خدمت‌رسانی کنید اما ما سه دسته نیاز داریم: نیاز فیزیکی یا اینمی، نیاز اجتماعی - که به نوعی می‌توانیم بگوییم نیازهایی است که در اجتماع دانش‌آموزان و مشتری‌های ما در ارتباط با آن‌ها هستند - و دسته سوم، نیازهای فرا‌دینوی یا معنوی. نیاز دسته سوم نیاز به عاطفه و عشق است و من تأکیدم روی این نیاز است که شاید به هیچ هزینه و اعتباری هم نیاز نداشته باشد. مدیرانی که نیازهای دسته سوم به بالا را شناخته باشند و آن را نسبت به دبیران و دانش‌آموزان به کار بگیرند قطعاً خیلی از مشکلات‌شان حل می‌شود.

نیازهای معنوی دانش‌آموزان یعنی اینکه در چه زمینه‌هایی باید به آن‌ها توجه کنند. دانش‌آموز ما نیاز دارد که او را تحسین کنیم. این می‌شود برطرف کردن نیاز عاطفی، یا اینکه مدیران می‌توانند به دل دانش‌آموز و یا همکار رجوع کنند و بتوانند در سازمان و مدرسه‌ای که در اختیار آن‌ها هست کار کنند. مهم‌ترین نیاز مدیران ما این است که دسته سوم نیازها را بشناسند. تفاوت‌های مدیر و رهبر آموزشی را بشناسند و با این شناخت خیلی از کارهایی را که در مدرسه خیلی سخت است و با اعتبار موجود و با وجود مشکلاتی که وجود دارد حل نمی‌شوند، با این روش می‌توانند حل کنند. در خیلی

موارد مدیران ما فقط به IQ توجه می‌کنند و به هوش هیجانی (EQ) توجه نمی‌کنند. اگر ما به هوش هیجانی دانش‌آموز توجه کنیم و به آن بدهیم، قطعاً دانش‌آموز می‌تواند در جامعه پذیری موفق باشد. پس نباید فقط به موارد فیزیکی توجه کنیم. اکنون در مقایسه با گذشته به همت شما مدیران، قدم‌های بزرگی برداشته شده است. چون شما به همان قسمت سوم نیازها هم پرداخته‌اید.

**یکی از مسئولان ارشد استان: بعضی از مشکلات اینجا در جلسه حل نمی‌شود و متولیان دیگری دارد اما دوستان در قسمت نرم‌افزاری به مدیران و دانش‌آموزان کمک کرده‌اند که در**

## مجید درخشانی

معاون پرورشی، مدرسه شاهد تفت یزد

# اندر احوالات برخی مدیران



## در درس

معلمی بی تجربه که تازه مدیر شده بود، در اولین جلسه شورای معلمان آن قدر از دوستش که معلم کلاس چهارم بود تعریف و تمجید کرد که همه معلم‌ها ناراحت شدند و سرشان درد گرفت. جلسه که تمام شد، انگار از قفس آزاد شده بودند. خودشان را به خانه رسانند و با خوردن قرص استامینوفن سردردشان را تسکین دادند.

## زیارت

مدیری در اولین جلسه شورای معلمان برای اینکه خودش را نشان بدهد و دل گرمی برای معلمان ایجاد کند، قاطعانه گفت: «همکاران محترم، خواهش می‌کنم کارهایتان را به نحو احسن انجام بدهید؛ بنده اگر لایق باشم، سعی می‌کنم برای تقدیر و تشکر از حمایتتان همه را روز جمعه آخر سال ببرم زیارت!» معلم‌ها خوشحال شدند؛ دست محکمی زندن و صلوات بلندی فرستادند.



بالاخره روز جمعه آخر سال رسید. بعضی معلم‌ها وعده مدیر را از یاد برده بودند اما مدیر با کمال شجاعت از همه معلمان خواست که روز جمعه ساعت هفت در امامزاده شهر حاضر باشند.

او یک صبحانه مفصل شامل پنیر و خیار! به معلم‌ها داد و از آن‌ها بابت زحماتی که طی یک سال تحصیلی کشیده بودند، تشکر کرد. نماینده معلم‌ها هم به خاطر صبحانه از مدیر قدردانی کرد. مدیر که صورتشن گل انداخته بود، خیلی خاشعانه گفت: «من همیشه به قول عمل می‌کنم و تلاشم بر این است که وعده سر خرم ندهم.»

معلم‌ها با اکراه برای مدیر دست زندن و برگشتند خانه.

## آش حضرت ابوالفضل (ع)

روز اول مهر، وقتی معلم‌ها فهمیدند مدیر مدرسه عوض شده است، خیلی خوشحال شدند. همگی صلوات فرستادند و خانم‌ها تصمیم گرفتند جمعه بروند امامزاده شهر و «آش حضرت ابوالفضل (ع)» پیزند.

## شمع

مدیری را گفتند: «هر روز که می‌گذرد تو را گرفته‌تر، غمگین‌تر، کم فروغ‌تر و خمیده‌تر از روز پیشین می‌بینیم!» او فی‌البدهاه گفت: «آری، مگر فراموش کرده‌اید که حکما معلم را به شمع تشبیه کرده‌اند که می‌سوزد و کوتاه‌تر می‌شود و اندک اندک رو به خاموشی می‌رود؟» گفتند: «معلم را به شمع تشبیه کرده‌اند نه مدیر!» او گفت: «مدیر روزی معلم بوده و اکنون که مدیر است، دائم نگران است که باز شاید معلم شود....»

## درخت‌کاری

مدیری یک سال در میان، همین که هفته‌های راه می‌رسید، به منابع طبیعی شهر نامه می‌نوشت و از مسئولان اداره آموزش‌وپرورش می‌خواست تا مراسم نمایدین روز درخت‌کاری در مدرسه‌ها برگزار شود. مراسم با حضور فرماندار و برخی از مسئولان راهه بالای ادارات در مدرسه برگزار می‌شد. دو - سه ساعتی از وقت کلاس‌ها از دست می‌رفت و چند نهال با دست مسئولان غرس می‌شد و بعد، کلی گزارش مفصل و عکس در سایت اداره و مدرسه گنجانده می‌شد.

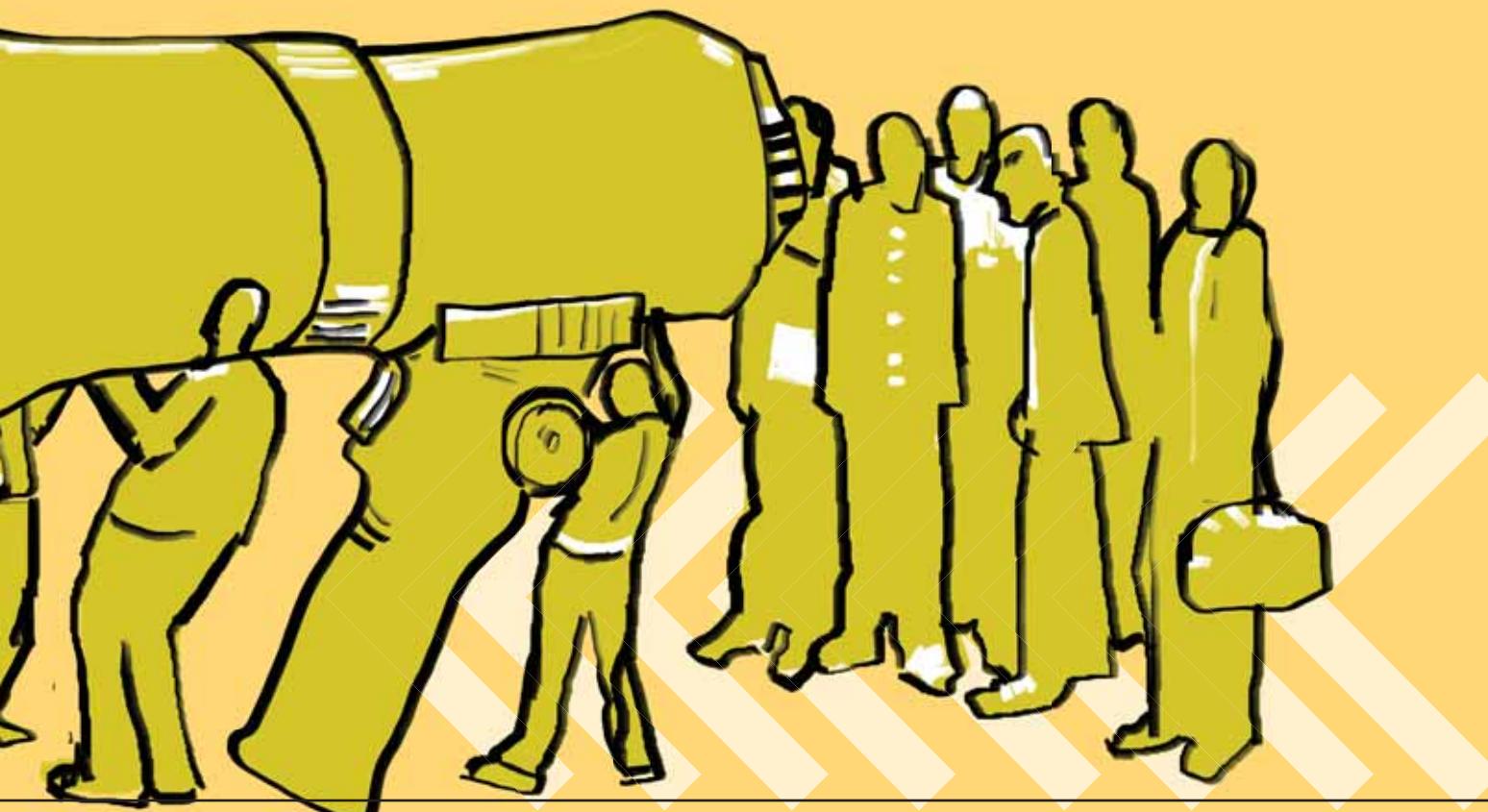
یکی از معلم‌ها که به تناوب شاهد چنین مراسمی در مدرسه بود و دیده بود که هنوز خرد نشده نهال‌ها خشک می‌شوند و از طرفی دل پری از به هدر رفتن وقت دانش‌آموزان در پایان سال داشت، رودربایستی را کنار گذاشت و به مدیر گفت: «آقا، جسارت نیاشه شما که به توالی توى مدرسه درخت می‌کارید؛ اقلابه آن‌ها آب بدھید که خشک نشوند و هر سال مجبور نشويد درخت بکارید و وقت مسئولان را بگیرید.»

مدیر نیشخندی زد و گفت: «تکریتی آقا؟»

معلم خیلی جدی پرسید: «منظورتان را متوجه نشدم...» مدیر گفت: «اگر درخت‌ها بگیرند که ما دیگر نمی‌توانیم هر چند سال یکبار مراسم روز درخت‌کاری بگیریم و کلی عکس و خبر تهیه کنیم. از طرفی، شما خبر ندارید که قدم مسئولان برای مدرسه خیر و برکت دارد.»

معلم ابرویش را بالا انداخت؛ سرش را به علامت تأسف تکان داد و دیگر هیچ نگفت.





## شنوند و جا افتادن این تحول، شرایط برای بازگشت سرمایه و منابع انسانی، مالی و مادی مهیا می‌شود.

مسلمانًا موضوعی این چنین پیچیده، پویا، سازگارشونده و اتلافی نیازمند مشارکت و درگیری فعال افراد مختلف در سطوح مختلف نظام آموزشی (مرکز، استان، منطقه و مدرسه) است که بازیگران یا دست‌اندرکاران تغییر یا تحول بنیادین شناخته می‌شوند. به بیانی دیگر، ایجاد تغییر آموزشی توسط عده‌ای محدود در مرکز یا وزارت آموزش و پرورش نه ممکن است، نه عقلانی. بنابراین، تحول بنیادین آموزش و پرورش زمانی محقق می‌شود که بازیگران اصلی آن یعنی معلمان، دانش آموزان، مدیران، نیروی انسانی، والدین، رهبران اجتماعی و افراد بافوذ جامعه ملی و محلی، متخصصان دانشگاهی، مدیران و رهبران آموزشی مناطق و استان‌ها، معاونان مختلف وزیر، و خود وزیر آموزش و پرورش، نمایندگان وزارت علوم، بازارکار، سازمان‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، و علمی- منابع- امکانات و موانع- محدودیت‌های یادگیرندگان و جامعه ملی- محلی و همچنین تناسب با داشت موضوعی، ارزش آموزشی ندارد و نمی‌توان به اثربخشی آن امیدوار بود. اتلافی است؛ باشند و به صورتی هماهنگ، یکپارچه و هم‌افزایانه (سینئریک) به تحول بنیادین پردازند. اینکه صدا یا مستولیت این بازیگران مختلف در تحول بنیادین آموزش و پرورش چیست، موضوعی است

**مقدمه**  
امروزه تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش کشور به مهم‌ترین رخداد آموزشی مدارس تبدیل شده است و تمامی مدارس از ابتدایی تا متوسطه اول و دوم با آن دست به گریبان‌اند. تحول یا تغییر بنیادین نظام‌های آموزشی موضوعی پیچیده، پویا، سازگارشونده و اتلافی است. پیچیده است؛ چون فقط کتاب درسی و تغییر در آن را شامل نمی‌شود، بلکه تغییر و تحول در معلم، تغییر در برنامه‌های درسی، تغییر در سیستم و ساختار آموزشی، نوآوری و اصلاح را دربر می‌گیرد (فولن، ۲۰۰۷). پویاست؛ زیرا تغییر یا تحول بنیادین در زمان‌ها و مکان‌های مختلف، متفاوت است و نمی‌توان یک برنامه درسی یکسان را برای کل کشور در نظر گرفت. سازگارشونده است؛ چون تحول نظام‌های آموزشی بدون سازگاری و همخوانی با شرایط، نیازها و علاقه، توانمندی‌ها، منابع- امکانات و موانع- محدودیت‌های یادگیرندگان و جامعه ملی- محلی و همچنین تناسب با داشت موضوعی، ارزش آموزشی ندارد و نمی‌توان به اثربخشی آن امیدوار بود. اتلافی است؛ زیرا شروع و اجرای تحول بنیادین نظام آموزشی، همانند تغییر در بسیاری از سیستم‌های زنده، نیازمند از دست دادن انرژی، سرمایه و منابع انسانی، مالی و مادی است و صرفاً پس از نهادینه

صداهای خاموش در تحول بنیادین آموزش و پرورش:

# صدای معلمان

دکتر سید محمد حسین حسینی

کارشناس پژوهشی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

## تحول بنیادین آموزش و پرورش و ضرورت صدای معلمان

معلمان از بازیگران اصلی تغییر یا تحول نظامهای آموزشی هستند (هاثورن، ۱۹۹۰)، زیرا اولاً، تغییر آموزشی به تفکر و عمل معلمان وابسته بوده (فولن، ۲۰۰۷) و در فرایند تغییر، کار معلمان اهرم قدرتمندی است (سنگه، ۲۰۰۶). البته صرف به رسمیت شناختن این رابطه قدرتمند برای تغییر کفایت نمی‌کند و تغییر برنامه درسی بدون در نظر گرفتن نقشی بنیادین و فعال برای معلمان محاکوم به شکست است (گوولد و کلاین، به نقل از سلسبیلی و حسینی، ۱۳۸۸). ثانیاً، مشارکت فعال معلمان در تغییر برنامه‌های درسی منافع و آثار مثبت و سازنده‌ای برای خود معلمان، دانش آموزان و نظام آموزشی دارد؛ منافعی مانند احسان مالکیت برنامه درسی، ایجاد فرصت برای توسعه حرفة‌ای معلمان، و سازگارسازی برنامه‌های درسی جدید با فعالیت‌های کلاسی و دانش آموزان (بوشمن، و دیگران، ۲۰۱۴)، ارتقای شأن و منزلت حرفة‌ای معلمان و جلوگیری از فرسودگی شغلی آن‌ها (کندی، ۱۹۹۲؛ سبار، ۱۹۹۴)، ایجاد دلیستگی و تعهد در معلمان نسبت به اجرای برنامه‌های درسی (بودیلی، ۱۹۹۸؛ مک‌کویلان و مانسی، ۱۹۹۶)، ارتقای کیفیت برنامه‌های درسی و یادگیری‌های دانش آموزان (ولیام، ۱۹۹۳)، افزایش فعالیت‌های دانش آموزان در کلاس درس (سبار، ۱۹۹۴؛ مارش و ویلز، ۲۰۰۳)، و اصلاح دیدگاه معلمان نسبت به نوآوری و تغییر (سبار، ۱۹۹۴) که چشم‌پوشی از آن‌ها ممکن نبوده و هر سیستم آموزشی مصرانه به دنبال آن‌هاست. بنابراین، همان‌طور که سرسون (به نقل از حسینی‌خواه، ۱۳۹۲) اظهار می‌کند، تلاش برای هر تغییر آموزشی یا تغییر در مدرسه باید از معلم آغاز شود و معلم بازیگران اساسی این تغییر باشد.

که نویسنده در صدد تبیین آن است. البته ترسیم چنین صدایی برای تمام بازیگران تحول بنیادین در یک نوشتار یا مقاله ممکن نیست و بیاز است در مقالات متعدد به صدای بازیگران مختلف تحول بنیادین پرداخته شود. در نوشتار قبلی به صدای مدیران در تحول بنیادین پرداخته شد و در این مقاله، صدای معلمان مطرح شده است. مسلماً صدای دیگر بازیگران تحول بنیادین، در شماره‌های آتی نشریه مدنظر قرار خواهد گرفت.

رسیم صدای معلمان، به عنوان یکی از اساسی‌ترین بازیگران تغییرات آموزشی یا تحول بنیادین، در گرو پاسخ‌گویی به چهار سؤال زیر است:

۱. چرا معلمان باید به عنوان بازیگر مهم تغییر یا تحول بنیادین آموزش و پرورش در نظر گرفته شوند؟
۲. در عرصه تحول بنیادین، معلمان چگونه می‌توانند به بازیگرانی فعال تبدیل شوند؟
۳. براساس مطالعات و پژوهش‌های بین‌المللی، معلمان چه نقشی در تغییر و تحولات آموزشی داشته‌اند؟
۴. معلمان کشور در تحول بنیادین نظام آموزشی اخیر تا چه حد ایفای نقش کرده و بازیگرانی مهم بوده‌اند؟

کلیدواژه‌ها: سند تحول بنیادین، معلمان، نظام آموزشی

## تحول بنیادین آموزش و پرورش و چگونگی صدای مدیر مدرسه

معلمان بازیگران اساسی تغییر آموزشی و برنامه‌های درسی هستند اما هر فردی که عنوان معلمی را یدک می‌کشد، نمی‌تواند بازیگر تغییر فرض شود. چنین امری همان‌طور که فولن (۲۰۰۷) اظهار می‌کند، هم ساده و آسان و هم پیچیده است. ساده و راحت است؛ اگر به جذب افراد با کیفیت برای تدریس بپردازیم، و با هدف پر انرژی شدن معلمان و تقویت تغییر، به سازماندهی محیط کار بپردازیم. پیچیده است؛ زیرا اولاً، جذب افراد با کیفیت و سازماندهی محیط کار به راحتی شدنی نیست و ثانیاً، مشارکت معلمان در تغییر برنامه‌های درسی، مقدماتی دارد که باید مهیا شود. تعیین شرایط (اکرمی و حسینی، ۱۳۸۶؛ روزنہولتز، ۲۰۰۷؛ فولن و هارگریوز، ۲۰۱۳)، حالتها (الباز، ۱۹۹۱)، دیدگاهها (لوین و دانتون، ۲۰۱۲)، و مدل‌های (سابار، به نقل از مهرمحمدی، ۱۳۸۷) مشارکت یا تصمیم‌سازی معلمان در تغییر آموزشی از مهمترین این مقدمات است.

**الف. شرایط:** درباره شرایط مشارکت فعال معلمان در تغییرات آموزشی، اکرمی و حسینی (۱۳۸۶) معتقدند که این مشارکت زمانی میسر می‌شود که مسئولان به نتایج و آثار مثبت چنین مشارکتی باور عمیق داشته باشند و از مشارکت معلمان در فرایندهای آموزشی بهشت حمایت کنند، خطمسی‌ها و سیاست‌های کلان آموزشی و پرورشی کشور اصلاح گردد و در آن تصمیم‌گیری آموزشی و برنامه‌های درسی مسئولیت مشترک معلمان و دیگر عوامل تغییر آموزشی در نظر گرفته شود، قدرت برنامه‌ریزی درسی و تصمیم‌گیری‌های برنامه‌های درسی تا حد مدرسه تقویض شود، معلمان حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیر تشویق شوند، معلمان با روش‌های آموزشی مختلف، دانش، مهارت و تخصص لازم در زمینه برنامه‌ریزی درسی را به دست آورند، شرایط و امکانات لازم برای مشارکت معلمان در تدوین برنامه‌های درسی مانند امکانات و منابع مالی، علمی و کالبدی مهیا شود، فلسفه تربیتی و ساختار سازمانی مدرسه تسهیلگر مشارکت معلمان باشند و ارتباطات درون مدرسه مبتنی بر سیستم افقی باشد و نه عمودی.

روزنہولتز (به نقل از فولن، ۲۰۰۷) معتقد است که درگیری معلمان در تغییر برنامه‌های درسی نیازمند یادگیری، تعهد، همکاری و یقین معلم، اهداف آموزشی مشترک، و یادگیری دانش آموزان است. فولن و هارگریوز (۲۰۱۳) نیز براساس مطالعات مختلف، یکی از مهمترین اقدامات برای درگیری فعال معلمان در تغییرات آموزشی یا برنامه‌های درسی را اجتماعات یادگیری محلی یا فرهنگ کار مشارکتی می‌دانند؛ فرهنگی مولد، قوی و بسیار فراگیر که بر حصول اطمینان از تدریس اثربخش و قوی برای دانش آموزان و بهبود و غنی‌سازی تدریس برای یادگیری تمام دانش آموزان تمرکز دارد (جیمز و همکاران، ۲۰۰۶)، در آن، افراد درباره کار با یادگیر پرشور برخورد می‌کنند و تمرکزی عمیق بر انجام تغییر و تداوم آن تا رسیدن به نتیجه دارند (فولن، ۲۰۰۷).

**ب. حالتا:** مشارکت و مسئولیت‌پذیری معلمان در تغییر

برنامه‌های درسی حالت‌های مختلفی دارد. به زعم الباز (۱۹۹۱) این حالت‌ها عبارت‌اند از:

۱. عدم‌مشارکت، با حرکت به سمت برنامه‌های درسی مقاوم در برابر معلم؛
۲. نبودن موقعیتی برای مشارکت معلم در تغییر برنامه‌های درسی و فرایند برنامه‌ریزی درسی به دلیل ارائه برنامه‌های مفصل و با تمام جزئیات به دانش آموزان؛
۳. مشارکت فعال معلمان در تدوین مواد آموزشی برنامه‌های درسی جدید؛
۴. مشارکت فعال معلمان در تغییر برنامه‌های درسی و تدوین برنامه‌های درسی جدید.

**ج. دیدگاهها:** درباره دیدگاه‌های مشارکت معلمان در تغییرات آموزشی، لوین و دانتون (۲۰۱۲) معتقدند که فعالیت‌ها و تصمیمات معلمان در برنامه درسی شامل تدوین اهداف یادگیری دانش آموزان در کلاس، تحلیل پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و مشارکت با همکاران برای مشارکت در برنامه‌ریزی اقدام مشترک، تغییر در آموزش و فرایند یاددهی - یادگیری و توسعه مالکیت برنامه درسی است.

**د. مدل‌ها:** براساس مدل «فضای درکشده تصمیم‌سازی»، تصمیم‌سازی برنامه درسی معلمان از یک فضای عملیاتی شخصی<sup>۱</sup> ادراک شده توسط آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. مدلی که بسطی‌ایفه نظریه قاب<sup>۲</sup> برنشتاین (به نقل از ردن، ۲۰۱۵) است. براساس نظریه قاب، بین آنچه معلمان در نظام آموزشی می‌توانند یا نمی‌توانند تدریس کنند مزی قوی وجود دارد. مزی که توسط متغیرهای مختلفی مانند درجه آزادی معلم در انتخاب، سازماندهی، ترتیب‌بندی و مکان‌یابی دانش در یک برنامه درسی (اسمیت، به نقل از همان) اندازه کلاس، ساختار عمومی و اهداف سرفصل‌ها، طول سال تحصیلی، محل ساختمان مدرسه در جامعه محلی تعیین می‌شود (داهلوف، به نقل از همان).

مهمندترین قاب‌های تصمیم‌سازی برنامه درسی معلمان، به زعم اسمیت و لووات (به نقل از همان) شامل قاب سیستمی، قاب مدرسه/آموزشی، قاب گروه آموزشی/موضوعی، قاب یادگیرنده‌گان، و قاب خود معلم است. قاب سیستم دربرگیرنده آن دسته از تصمیمات برنامه درسی معلمان است که به وسیله سرفصل‌ها، استاد و سیاست‌های برنامه درسی معلمان، به تعیین می‌شوند. تصمیماتی مانند سازماندهی و ارزشیابی برنامه درسی براساس این سیاست‌ها، استاد و سرفصل‌هاست. قاب مدرسه/آموزش شامل تصمیمات مرتبط با سازماندهی کلاس و منابع، سازماندهی و ساختاربندی برنامه درسی و جدول زمانی کلاس و فعالیت‌های سنجش و ارزشیابی می‌شود که توسط یک مدرسه مشخص شده‌اند. قاب گروه آموزشی/موضوعی دربرگیرنده آن دسته از تصمیمات برنامه درسی معلم است که توسط همکاران در زمینه موضوعی یکسان یا توسط گروه آموزشی مشخص شده‌اند. قاب یادگیرنده‌گان شامل آن دسته از تصمیمات برنامه درسی مانند انتخاب موضوعات، مفاهیم، مهارت‌ها و منابع، سازماندهی، طراحی، مرتب کردن و مکان‌یابی تجارت یادگیری

سالیار، ۱۹۹۴). به بیان دیگر، مسئولیت برنامه‌ریزی درسی به معلمان و مدارس واگذار شد.

دوره چهارم، به دهه‌های اولیه قرن بیست و یکم مربوط می‌شود. به بیان دیگر، آونگ مشارکت معلمان در تغییرات آموزشی و برنامه‌های درسی در قرن بیستم دو سر مشارکت/ عدم مشارکت را تجربه کرده است اما هر دوی این موقعیت‌ها تأثیر چندانی بر بهبود عمل آموزشی، پیشرفت تحصیلی و رشد نظام آموزشی نداشته‌اند. همان‌طور که گفته شد، تغییرات آموزشی بالا به پایین و متمرکز شکست خورند. تغییرات آموزشی مدرسه‌محور نیز صلاحیت لازم برای ایجاد تغییر پایدار و اثربخش را به دست نیاورده و با کاستی‌های متعددی مواجه شدند (هیلی، ۲۰۱۱). بنابراین، دوره‌ای جدید از صدای معلمان در تغییرات آموزشی با عنوان صدای مشترک مطرح شد؛ صدایی با محوریت یادگیری بین تمامی بازیگران تغییرات آموزشی، که معلمان نیاز از مهم‌ترین آن‌ها هستند. صدایی که خواستار درکی جدید از رابطه آشناست یا ترکیب تغییرات بالا به پایین و پایین به بالا و مدیریت تغییر برای اثربخشی و پایداری است (فولن، ۲۰۰۷، ۱۹۹۳، ۲۰۰۵).

## تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور و واقعیت صدای معلمان در آن

اگرچه درباره نقش و صدای معلمان در تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور پژوهش مستقلی صورت نگرفته است، شواهد نشان می‌دهد که نمایندگانی از معلمان در برخی از مراحل مانند نیازمندی آموزشی و تدوین اهداف، تهیه و تدوین کتاب‌های درسی و مواد و متابع آموزشی و اعتباربخشی کتاب‌های درسی مشارکت داده می‌شوند، اما صدای این نمایندگان را نمی‌توان صدای معلمان در نظر گرفت، زیرا در عمل، معلمان همانند دیگر بازیگران تغییر نقش چندانی در تحول بنیادین ندارند، مشارکت آن‌ها در عمل مهم است و در نهایت، به مشارکت در اجرای برنامه‌های درسی مرکزی محدود شده است (حسینی، ۱۳۹۵). با چنین تصویری از نقش و صدای معلمان، به نظر می‌رسد که صدای معلمان در تحول بنیادین نظام آموزشی کشور، در «دوره تاریخی دوم صدای معلمان» باقی مانده و پیشرفتی نداشته است. البته پاسخ‌های خوانندگان محترم این نوشتار می‌تواند در رسیدن به دیدی مناسب و واقعی یاری رسان باشد. بنابراین، از خوانندگان عزیز، به ویژه معلمان محترم، تقاضا می‌شود پاسخ‌های خود را به این سؤال که «آیا معلمان مدارس در تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور نقش و صدایی دارند؟ اگر بلی، چه نقشی؟» از طریق پست الکترونیکی نشریه یا نشانی Hosseini261@gmail.com با نویسنده مقاله درمیان بگذارند.

## جمع‌بندی

معلمان از اصلی‌ترین بازیگران تغییر برنامه‌های درسی هستند که تأثیری مستقیم بر موفقیت یا شکست این تغییرات دارند. بنابراین، لازم است به عنوان شرکای فعل تغییر برنامه‌های درسی در نظر گرفته شده از طریق تجربه‌ها

است که از ویژگی‌های دانش‌آموزان از قبیل لذت‌بردن، موفقیت‌ها، مهارت‌ها، متناسب بودن، رضایت (ردن، ۲۰۱۵)، دانش، نظرات و رفتار (لیسوود و مکدونالد، به نقل از چوی، ۲۰۱۲) تأثیر می‌پذیرد، و در نهایت، قاب خود معلم شامل آن دسته از تصمیمات برنامه‌های درسی است که به وسیله دانش موضوعی و آموزشی-پرورشی یا پاداگوژیکی، باورها و هویت (ارنسن، به نقل از چوی، و دیگران، ۲۰۱۲)، رضایت و میل باطنی، و صلاحیت و شایستگی (لئونگ، به نقل از همان) خود معلمان محدود می‌شوند.

همچنین براساس مدل سالیار (به نقل از مهرمحمدی، ۱۳۸۷) میزان انعطاف‌پذیری یا امکان دخل و تصرف در برنامه درسی در سطح مدرسه شامل چهارسطح استفاده و فادرانه، انتخاب، تجدیدنظر یا بازنگری و طراحی یا برنامه‌ریزی تکمیلی است.

## تغییر یا تحولات آموزش و پرورش و واقعیت صدای معلمان

درباره واقعیت صدای معلمان در تغییرات آموزشی و برنامه‌های درسی، به گواه تاریخ، چند دوره آشکار وجود دارد. دوره اول به نیمة اول قرن بیستم مربوط می‌شود؛ دوره‌ای که نسبتاً طولانی بود و اغلب با عنوان تغییرات تدریجی، مقیاس کوچک و مبتنی بر فعالیت معلم یا مدرسه شناخته می‌شود.

دوره دوم، نیمة دوم قرن بیستم را شامل می‌شود؛ دوره‌ای که در آن با این استدلال که مریان و معلمان مسئول اصلی افت وضعيت آموزشی هستند و صلاحیت لازم برای ارائه راه حل را ندارند (کارسون، ۱۳۸۷) و سیل ایده‌های بیرونی پیشرفت‌های موردنانتظار را به ارمغان می‌آورند (فولن، ۲۰۰۷)، تغییر آموزشی و برنامه‌ریزی درسی و به متخصصان بیرونی سپرده شد و در دستور کار روان‌شناسان شناختی و متخصصان رشته‌های مختلف در حوزه‌های مرتبط قرار گرفت (کارسون، ۱۳۸۷). در این دوره، معلمان از فرایند تغییر برنامه‌های درسی کنار گذاشته شدند و عملاً مسئولیت و صدایی در تغییرات آموزشی نداشته‌اند. مهم‌ترین وظیفه معلمان در این دوره، اجرای وفادارانه برنامه‌های درسی جدید و تغییرات آموزشی صورت گرفته بود. شواهد نشان می‌دهد که بسیاری از کشورها از این دوره عبور نکرده‌اند و هنوز هم معلمان آن‌ها نقشی جز اجرای صرف تغییرات آموزشی، برنامه‌ها و کتاب‌های درسی جدید ندارند.

دوره سوم، دو دهه پایانی قرن بیستم را شامل می‌شود. در این دوره، شکست تغییرات آموزشی انجام گرفته توسط متخصصان بیرونی - که به تغییرات مقیاس وسیع، متمرکز و بالا به پایین شهرت یافت - طی پژوهش‌های متعددی به تأیید رسید (برادی و کندي، ۲۰۰۷؛ چنگ، ۲۰۰۲؛ فولن، ۱۹۹۱، ۲۰۰۱، ۲۰۱۵). یکی از مهم‌ترین دلایل این شکست‌ها، کنار گذاشته شدن معلمان از فرایند تغییرات آموزشی بود (المور، به نقل از فولن، ۲۰۰۷؛ جانسون، ۱۹۹۰؛ چنگ، ۲۰۰۲؛ هارگریوز و گودسون، ۲۰۰۶). بنابراین، تغییرات آموزشی مدرسه‌محور مطرح و معلمان به بازیگران اصلی تغییرات آموزشی و برنامه‌های درسی تبدیل شدند (اسکیلبلک، ۱۹۹۰).

# گوش شنواي مدير

معصومه عبداللهي  
مدير مدرسه، قائم شهر

## سرآغاز

مديران خلاق، معلمان و کارمندان خلاق تربیت می کنند، و از استعدادهای ذاتی افراد به شکلی فعال، در جهت پیشبرد اهداف سازمان بهره می گیرند. یکی از بزرگترین رموز موفقیت مدیران با تجربه و موفق، شناسایی کارکنان و آزادی عمل دادن به آنها و پذیرفتن ریسک (خطر) است. در عوض، در بلندمدت یا حتی کوتاه مدت به نتایج بسیار عالی می رستند. هر سازمان موفق مطمئن یک مدیر زیرک دارد که از فرصت‌ها استفاده می کند و پیشنهادها را می‌شنود و به مرحله عمل می‌رساند و از جهت‌دهی و به نتیجه رساندن و موفق ساختن کارکنان خود دست بر نمی‌دارد.

گوش دادن با شنیدن فرق می‌کند

شما می‌توانید از انتشار امواج صوتی توسط دستگاه کلامی گوینده تا در ک آن کلام توسط شنونده، مراحلی را در نظر بگیرید. در شنیدن، این مرحله تا برخورد امواج صوتی به گوش گیرنده پیش می‌رود و متوقف می‌شود؛ مثلاً شما در کارگاهی کار می‌کنید و سر و صدای دستگاه را می‌شنوید اما فقط می‌شنوید و نمی‌فهمید که چه می‌گویند.

وقتی شما به حرف کسی گوش می‌دهید، مراحلی را که گفتیم تا آخر اجرا می‌شنوند؛ یعنی امواج صوتی احساس شده به وسیله گوش، توسط مغز پردازش می‌شوند و شما می‌توانید معنای حرفهای طرف مقابل را بفهمید، آنها را تفسیر کنید، ارزش گفته‌ها را در بندی کنید، آنها را در جایی در مغزتان ذخیره کنید و در نهایت، پاسخی به آن حرفها بدهید.

گوش دادن عمیق و همراه با همدلی به حرفهای دوست صمیمی یا همسر، گوش دادن دقیق به حرفهای استاد یا معلم، گوش دادن همراه با ارزیابی به حرفهای کارکنان یک سازمان در صورتی که مدیر جایی باشد، نمونه‌هایی از کنش‌های ارتباطی هستند.

اما باید بگوییم که گوش دادن خوب به معنای توجه به دیگران است.

تصور کنید مدیر سازمانی هستید و باید در کار خود پیش‌رفت کنید و طبق برنامه‌ریزی پیش بروید ولی عوامل مزاحم این روند را دچار اختلال می‌کنند و این مسئله باعث استرس شما می‌شود. آیا فقط باید به مادیات توجه داشت و دیگر مشکلات را حل شده پنداشت.

و آموزش‌های مختلف برای این نقش آماده شوند و با تدارک سایر شرایط، عملاً مسئولیت خود را بر عهده گیرند و درباره آن پاسخ‌گو باشند.

## بی‌نوشت‌ها

1. Hawthorne, R. D.
2. Muncey & Mc Quillan
3. Rosenholtz
4. Fullan, M. & Hargreaves, A.
5. Levin, J. A., & Datnow, A.
6. personal operational space
7. Frame theory
8. Hargreaves, A., & Goodson, I.
9. Skilbeck

## منابع

1. اکرمی، سید‌کاظم و حسینی، سید‌محمد‌حسین. (۱۳۸۶). مقایسه نقش معلمان در نظامهای برنامه‌ریزی درسی متصرک و غیرمتصرک. تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش‌وپرورش، مقاله ارائه شده در پنجمین همایش سالانه انجمن برنامه‌ریزی درسی ایران و چاپ شده در کتاب تصرک و عدم تصرک در فرایند برنامه‌ریزی درسی.
2. حسینی، سید‌محمد‌حسین. (۱۳۹۵). تدوین الگوی تغییر برنامه درسی دوره ابتدایی براساس نظریه‌های آشوب - پیچیدگی و ارزشیابی تغییر برنامه درسی دوره ابتدایی نظام آموزش‌وپرورش کشور براساس این الگو. تهران: دانشگاه خوارزمی (رساله دکتری).
3. حسینی خواه، علی. (۱۳۹۲). بازندهشی، جایگاه و نقش معلم در تغییر برنامه درسی از نظرگاه سیمور برنارد سرسون و الیون ت دابلیو آیزنر. مقاله ارائه شده در دوازدهمین همایش انجمن مطالعات برنامه درسی ایران با موضوع تغییر در برنامه درسی دوره‌های آموزش‌وپرورش، بیرجند، ۱۴ و ۱۵ اسفند ۱۳۹۶.
4. سلسلی، نادر و حسینی، سید‌محمد‌حسین. (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی درسی مبانی بر مدرسه. تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش‌وپرورش.
5. کارسون، تری. (۱۳۸۷). فراتر از ایزارگرایی: اهمیت هویت معلم در تغیرات آموزشی (ترجمه سید‌محمد‌درضا امام‌حجمعه و جواد حاتمی). در: مهرمحمدی، محمود. (۱۳۸۷). برنامه درسی: نظرگاه‌ها، رویکردها و چشم‌اندازها. تهران: سمت.
6. مهرمحمدی، محمود. (۱۳۸۷). ترکیب بهینه برای تضمیم‌گیرندگان در فرایند تدوین برنامه درسی. در: مهرمحمدی، محمود. (۱۳۸۷). برنامه درسی: نظرگاه‌ها، رویکردها و چشم‌اندازها. تهران: سمت.
7. Bodilly, S., Keltner, B., Purnell, S., Reichardt, R., & Schuyler, G. (1998). Lessons from New American Schools' scale-up phase. Santa Monica, CA: Rand. 79-84.
8. Boschman, F., McKenney, S., & Voogt, J. (2014). Understanding decision making in teachers' curriculum design approaches. Educational Technology Research and Development, 62(4), 393-416.
9. Brady, L., & Kennedy, K. (2007). Curriculum construction. Pearson Higher Education AU.
10. Cheng, Y. C. (2002). Towards the Third Wave of School Effectiveness and Improvement in Hong Kong: Internal, Interface and Future. Cheng, Y. C. (2002). Towards the Third Wave of School Effectiveness and Improvement in Hong Kong: Internal, Interface and Future.
11. Choi, K. H., Lam, C. C., & Wong, N. Y. (2012). The process and factors shaping the new senior secondary mathematics curriculum decision making in Hong Kong. Educational Research Journal, 27(1/2), 97.
12. Elbaz, F. (1991). Research on teacher's knowledge: The evolution of a discourse. J. Curriculum Studies, 23(1), 1-19.
13. Fullan, M. (1991). The new meaning of educational change (2nd Ed.). New York: Teachers College Press
14. Fullan, M. (1993). Change forces: Probing the depths of educational reform (Vol. 10). Psychology Press.
15. Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Fullan, M. (2005). Leadership and sustainability. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
17. Fullan, M. (2007). The New Meaning of Educational Change. The Columbia University: Teachers College (4th Edition).
18. Fullan, M. (2015). Freedom to change: Four strategies to put your inner drive into overdrive. John Wiley & Sons.
19. Fullan, M. & Hargreaves, A. (2013). Teacher development and educational change. Routledge.

منابع بیشتر در دفتر مجله موجود است.



تا در صورت امکان حل شود و یا اینکه با فراغ بال و خالی از غصه در کلاس حاضر شوند. من معتقدم گوش دادن، یعنی رابطه‌ای که در آن طرف مقابل احساس می‌کند شما به او توجه داشته‌اید، می‌تواند بسیار لذت‌بخش باشد. وقتی شما با خوب گوش دادن به حرف‌های طرف مقابلتان توجه می‌کنید، قبل از هر چیز به خودتان کمک می‌کنید تا برداشت کاملی از حرف‌های او داشته باشید. در مقابل، طرفتان هم متوجه می‌شود که شما به حرف‌هایش علاقه دارید و نگران او هستید. این قضیه به نوبه خود طرف مقابلتان را تشویق می‌کند که درباره خودش با صراحت و آزادی بیشتری حرف بزند. هر چه یک نفر از هایش را راحت‌تر بیان کند، رابطه‌اش با دیگران هم صمیمانه‌تر می‌شود. پس خوب گوش دادن در نهایت موجب صمیمیت بیشتر می‌شود و این دور مشیت همچنان ادامه پیدا می‌کند. من اقدام پژوهی خود را بیشتر درباره توانمندی همکارانم می‌نویسم؛ زیرا همیشه سعی در خلق روش‌های جدید برای ارتقای همکارانم در همه جهات دارم و با امید و توکل به خدا موفق هم بوده‌ام.

### نتیجه

در اجرای هر طرح باید منتظر شکست هم بود و نتیجه پس از سپری شدن زمانی طولانی مشخص خواهد شد، ولی خداوند را شاکرم هر طرحی را که به نیت رضای خدا انجام داده‌ام به نتیجه ایده‌آل رسیده است و در این طرح هم موفق بوده و توانسته‌ام گرهی از گره‌های موجود باز کنم.

به نظر من که ۲۵ سال سابقه مدیریت دارم و در یکی از بزرگ‌ترین مدارس شهرمان مشغول به خدمت هستم، این گونه نیست. شاید تعجب کنید و بپرسید مگر غیر از این نیز می‌شود موجب پیشرفت جامعه‌ای شد که خودمان مدیر آن هستیم؛ بله امکان‌پذیر است.

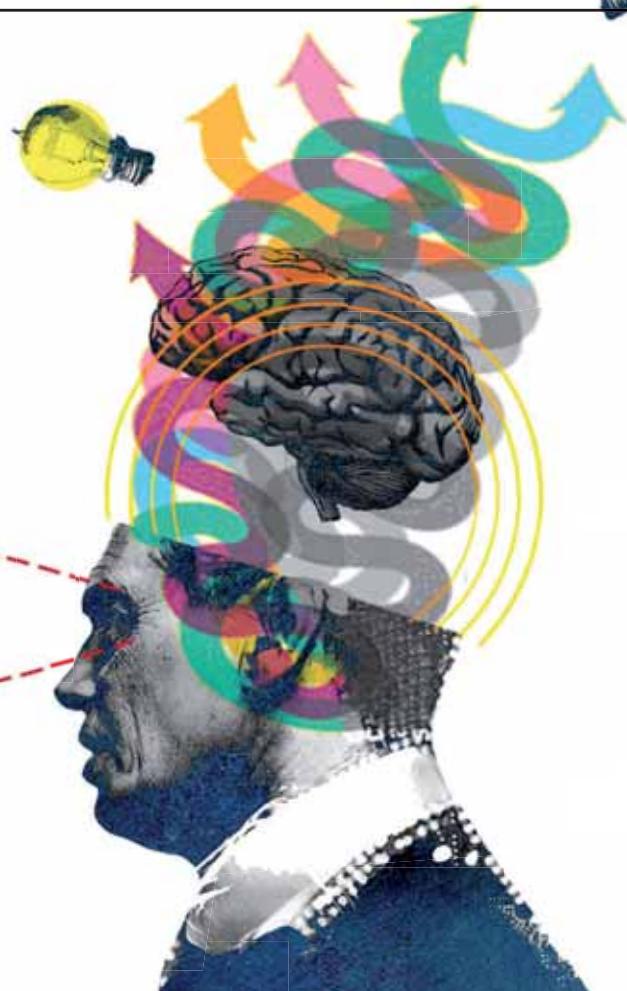
من در سال‌های مدیریت خود سعی کرده‌ام داشته‌های همکاران را ببینم و آن‌ها را به عنوان سرمایه در نظر بگیرم. معمولاً ابتدا انتظارات خود را در راستای آموزش در جلسه شورای آموزگاران بیان می‌کنم و برای جبران رحمات همکاران، روش‌های خلاقانه‌ای در پیش می‌گیرم. یکی از کارهایی که مکرر در دفتر مدرسه انجام می‌دهم این است که در زنگ تفریح سوم از همکاران در خواست می‌کنم تبادل تجربه نمایند و خودم شخصاً از همکاران پذیرایی می‌کنم، هر روز از تک‌تک آن‌ها تشکر و قدردانی کنم تا تجدید نیرو شود. با بیانی خوش آن‌ها را عامل پیشرفت دانش آموزانم معرفی می‌کنم و نقاط قوت هر کدام را بیان می‌کنم تا هم تفاوت‌های فردی را بیان کرده باشم و هم هر کدام را حلقه زنجیر محکم آموزش در مدرسه معرفی کنم و بگویم که نبود یکی از همکاران موجب پاره شدن این زنجیر و اختلال در آموزش می‌شود. کار خلاقانه‌ای که دو سال است انجام می‌دهم این است که ماکتی از یک گوش می‌سازم و آن را گوش شنوا معرفی می‌کنم و از همه معلمان و انجمن اولیا می‌خواهم حرف‌هایی را که موجب آزار و کوتاهی در انجام وظایف‌شان می‌شود، در ساعت مشخص شده برایم بازگو کنند



# مدیر هماهنگ‌کننده هماهنگ



ابراهیم اصلاحی  
روان‌شناس تربیتی



## اشاره

تا این شماره، درباره ۲۰ نکته از موضوعات گوناگون مدیریتی در مدرسه صحبت کرده‌ایم. در ادامه ۸ نکته دیگر را یادآوری می‌کنیم. این نکات، به‌طور عمده به مدیر و نقش او در برنامه‌ریزی و هماهنگی مربوط است. مدیر کلید برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه است؛ او می‌تواند با خود حرکت و پویایی را به مدرسه بیاورد یا مدرسه را به محیطی خشک و منجمد تبدیل کند. اگر مدیر در کی درست و مبتنی بر چارچوب‌های علمی و مدیریتی از نقش هماهنگ‌کننده خود در مدرسه داشته باشد، هیچ‌گاه منافع مدرسه را فدای یک جانبه‌نگری و افکار محدود کننده نخواهد کرد. مدرسه، یک مجموعه است و مدیریت آن به کار و مدیریت گروهی نیاز دارد. بخشی از نکاتی که در مورد نقش برنامه‌ریزی و هماهنگی مدیر قابل طرح‌اند، در مقاله حاضر آمده است؛ شما چه نکاتی را می‌توانید به این موارد اشاره کنید؟

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی، هماهنگی، اهداف، نمادهای هویتی، مشاهده

**با معاونان و عوامل اجرایی دیگر مدرسه واقعاً هماهنگ باشید و برای ایجاد این هماهنگی وقت صرف کنید.** خوب نیست که تصور عمومی از مدرسه شما، مجموعه‌ای آشفته و ناهماهنگ باشد. اگرچه احاطه مدیر بر کارش را با نشانه‌های گوناگونی می‌توان سنجید، شاید مهم‌ترین نشانه این احاطه، توانایی او در ایجاد هماهنگی بین عوامل مدرسه باشد؛ کاری که گاه بسیار دشوار است. در هر مدرسه، تعدادی از افراد با ویژگی‌های شخصیتی و روحیات کم‌وپیش متفاوت با هم کار می‌کنند.

مدیران بر اساس سوابق و دیدگاه‌های خود، روش‌های متعددی برای ایجاد هماهنگی دارند. گاهی هماهنگی در این نکته خلاصه می‌شود که همه، حرف مدیر را گوش کنند و فقط نظر او تعیین‌کننده باشد. از دید عده‌ای، هماهنگی این است که مدیر خیلی کاری به کار کسی نداشته باشد ولی از طرف دیگر، مراقب باشد که اتفاق خاصی هم در مدرسه نیفتد. مدیرانی هستند که با عوامل هماهنگاند، اما با هر کس جداگانه! یعنی، مدیر سعی می‌کند به اصطلاح، رگ خواب هر کس را به دست آورد و با او طرح دوستی بریزد. چنین مدیرانی، همیشه پشت پرده‌ای دارند که اتفاقات اصلی آنجا می‌افتد و مدیر در موارد مقتضی، با مذاکرات و فوتوفن‌های خاص، سعی می‌کند امور ناهماهنگ را سر و سامان دهد. بالاخره، عده‌ای از مدیران را هم می‌توان یافت که بین ناهماهنگی‌ها گم می‌شوند و حتی در وجود خودشان هم احساس آشیانه‌گی می‌کنند. این مدیران همیشه از مشکلات کارکنان خود می‌ناند و آن‌ها را به ضعف و ناکارآمدی متهم می‌کنند.

همانگی به معنای واقعی، تعاملی چندسویه است نه یک طرفه. هماهنگی و تعامل مؤثر به تعیین اصول و چارچوب‌ها، تبیین مقررات، بهره‌مندی از توانایی گوش دادن، مذاکره، رفع ابهام‌ها، توجیه منطقی، مشخص کردن نقاط تلاقي فعالیت‌ها و اقداماتی از این قبیل نیاز دارد. این مسیر باید با صرف وقت و حوصله طی شود. ممکن است در یک جلسه و با توضیحات دستوری مدیر، همه امور به ظاهر هماهنگ شوند اما با خروج از جلسه، هر کس به دنبال کار خود برود و کار چندانی با دیگران نداشته باشد، اما واقعیت این است که رسیدن به نقطه مطلوب هماهنگی، مستلزم صرف وقت و کار کردن در کنار هم‌دیگر است؛ امری که تحقق آن گاه حتی چند سال طول می‌کشد.

بنابراین، علاوه بر جلسات قبل از آغاز سال تحصیلی و اوایل آن، باید طی سال هم زمان‌هایی صرف ایجاد هماهنگی بین مدیر، معاونان و عوامل اجرایی دیگر مدرسه شود. فراموش نکنید که هماهنگی نباید فقط در تقسیم وظایف و تعیین محدوده فعالیت‌ها خلاصه شود. مدرسه مجموعه‌ای بهم‌پیوسته است و هماهنگی بین عوامل، باید این بهم‌پیوستگی را نشان دهد.

**با روش‌های علمی و راهبردی برنامه‌ریزی برای مدرسه آشنا شوید.**

برای توضیح این نکته، به بیان مطلبی تلخیص شده از کتاب «راهنمای عملی برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه» اکتفا می‌کنیم

(تورانی، ۱۳۹۴). این کتاب می‌تواند راهنمای مناسبی برای برنامه‌ریزی در مدرسه باشد.

برنامه‌ریزی به زبان ساده و در عین حال علمی را می‌توان این چنین وصف کرد: انجام دادن فعالیت‌های هدفمند را برنامه‌ریزی می‌گویند. کارهایی را که انجام می‌دهیم تا راه حل‌ها، نتایج و امکانات گوناگون مادی و معنوی در راه رسیدن به اهداف، به صورت اثربخش و مبتنی بر تشخیص درست بسیج شوند، «برنامه‌ریزی» می‌گویند.

هنگامی که از برنامه‌ریزی صحبت به میان می‌آید، «ابتدا» همه توجهات به «انتها» معطوف می‌شود؛ یعنی به غلط از همان ابتدای کار، عمل برنامه‌ریزی را شروع می‌کنیم، اما برنامه‌ریزی فراینده است که از موضوع فعالیت‌ها و اهداف، بررسی وضعیت موجود و موردن انتظار و تشخیص درست مسئله و راه حل‌های مفید و ناظر بر اهداف، نشئت گرفته و پس از انتخاب بهترین راه حل - راه حلی که با وضعیت مدرسه‌مان سازگارتر باشد - شروع می‌شود. در واقع، نقطه آغاز برنامه‌ریزی، بعد از تشخیص بهترین و مناسب‌ترین راه حل است. گسترش آگاهی و درک روش نسبت به کار برنامه‌ریزی و فرایند آن در مدرسه و نیز ایجاد باور و اعتماد عمیق در کارکنان و توسعه نگرش و مهارت‌های آنان در هر چه بهتر شدن برنامه مدرسه از جمله الزام‌های دیگر است که در فرایند برنامه‌ریزی باید به آن توجه شود.

به این ترتیب، «برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه» یعنی تدوین برنامه‌ای که با هدف کیفی کردن مدرسه و ایجاد تحول در فضای زندگی تحصیلی دانش‌آموزان همراه باشد و آن، از بررسی و تبیین موضوع و هدف شروع می‌شود، به بررسی وضعیت موجود مدرسه و ترسیم وضعیت مطلوب می‌پردازد، مشکلات و تنتکنها را تجزیه و تحلیل می‌کند و آن گاه، مسئله یا علت و به تبع آن، راه حل‌های اصلی و مناسب با مدرسه ارائه می‌شود. پس از این مراحل است که نوبت به عمل برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی، اقدام و بهبود مستمر می‌رسد.

پی‌بردن به مسئله‌های اصلی و به اصطلاح راهبردی در برنامه‌ریزی مدرسه بسیار مهم است و به ما کمک می‌کند که راهبردها و راهکارهای مناسب‌تر و اثربخش‌تری برای مدرسه تعیین کنیم. استفاده از مشارکت فکر همه افراد و اعضای مدرسه اعم از معلمان، دانش‌آموزان، والدین و...، برای بیان مهم‌ترین مسئله‌ها و دغدغه‌های مدرسه، اقدامی مناسب است و به ما کمک می‌کند که اساسی‌ترین مسائل مدرسه را شناسایی و اولویت‌بندی کنیم. با نگاه به اهداف، آرمان‌ها و رویکرد مدرسه و نقطه مطلوبی که همیشه آرزوی رسیدن به آن را در سر داریم، می‌توان مسئله‌های اصلی و راهبردی مدرسه را تعیین کرد.

**برای مدرسه، سند چشم‌انداز، بیانیه مأموریت و اهداف تدوین کنید.**

هر سازمانی با اهداف و رویکردهایش شناخته می‌شود و یکی از اقدامات شاخص مدیر این است که براساس شناختی که از

اساسی آن جلب مشارکت و همراهی مجموعه همکاران مدرسه است. پس، ابتدا لازم است برای توجیه همکاران وقت صرف کنید تا بین راه، مورد انتقاد و ایراد قرار نگیرید.

**L** برای مدرسه، نمادهای هویتی تدارک ببینید. از نظر سازمانی، هر مجموعه‌ای باید از نشانه‌های هویتی برخوردار باشد تا بتواند در موارد لازم، خود را با آن‌ها معرفی کند. اگر به سایت اینترنتی نهادها، شرکتها و مؤسسات مختلف سری بزنید، خواهید دید که همه آن‌ها لوگو، پرچم، شعار، علامت یا نشانه‌های دیگری دارند که با دقت طراحی شده و بیانگر اهداف و مأموریت‌های آن مجموعه‌ها هستند. مدرسه هم به عنوان یک نهاد تربیتی می‌تواند از نشانه‌های هویتی برخوردار باشد؛ کاری که در دنیا مرسوم است. در ایران هم مدارسی را می‌توان یافت که نشانه‌هایی دارند؛ اگرچه تعداد آن‌ها زیاد نیست. نکته مهم در داشتن این نشانه‌های هویتی، توجه به قوانین رسمی آموزش‌وپرورش و اقدام براساس آن است. گاهی در آموزش‌وپرورش استان‌ها و شهرهای گوناگون هم مقررات خاصی برای این منظور وضع می‌شود که بیشتر سلیقه‌ای و خارج از چارچوب قوانین است.

نکته بسیار مهم دیگر در این مورد، دقت و ظرافت در طراحی و آماده‌سازی نشانه‌های است. اقدامات سردىستی، مبتدی و ضعیف برای تدارک نشانه‌های هویتی، ناموجه است و همان بهتر که چنین نشانه‌هایی نباشد. این نشانه‌ها جزء شناسنامه و هویت مدرسه ثبت می‌شوند و بخشی از میراث فرهنگی آن به حساب می‌آیند. پس، ضروری است که آماده‌سازی آن‌ها با دقت و وسوسات زیادی صورت گیرد تا حاصل کار مورد تأیید افراد متخصص و فرهیخته باشد. نشانه‌های هویتی باید ماندگار باشند و با تعییر سلایق و آمدن و رفتن مدیران، تا حد امکان تغییر کنند. به این ترتیب، پیشنهاد می‌شود در تدارک و آماده‌سازی نشانه‌های هویتی برای مدرسه، نکاتی مورد توجه قرار گیرد:

ابتدا اهداف و رویکرد مدرسه مشخص شده باشد. اصول زیبایی‌شناختی و هنری رعایت شوند.

با حوصله و صرف زمان انجام شود. از مشورت و دیدگاه‌های افراد صاحب‌نظر و متخصص بهره گرفته شود.

به مخاطب‌شناسی توجه شود و نشانه با سن و دوره تحصیلی دانش‌آموزان متناسب باشد. امکان نظرخواهی از دانش‌آموزان و معلمان و جلب مشارکت فکری آنان نیز فراهم شود. ویژگی‌های محلی و بومی در طراحی نشانه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

در صورت امکان، نمونه‌های متعددی طراحی و آماده شوند تا امکان انتخاب فراهم شود.

نشانه‌ها ساده و روان و برای عموم قابل فهم باشند. اجزایی هر یک از نشانه‌ها، قابل تفسیر و توجیه باشد و این موضوع به صورت یک سند، مکتوب شود.

سازمان خود دارد، این اهداف و رویکردها را تبیین و مشخص کند. نوشتمن سند چشم‌انداز، بیانیه مأموریت و همچنین تدوین اهداف، در سازمان‌های امروزی رایج است. چنین کاری برای مدارس هم ضروری است.

هر مدیر مدرسه به طور معمول با این نیت پا به مدرسه می‌گذارد که کارهای مؤثری انجام دهد و نقش خود را در کیفیت‌بخشی برنامه‌ها و ارتقای جایگاه مدرسه ایفا کند. اگر همین نیت، به جای آنکه فقط در اندیشه و ذهن مدیر باشد، به صورت شفاف و قابل دسترس و با رعایت اصول و چارچوب‌های علمی طراحی و تدوین شود، هم برای شخص مدیر و هم برای سایرین، موقعیت‌های بهتری فراهم خواهد آمد. مثلاً اگر مدیر به جای برنامه‌های محدود که بنا به ضرورت طراحی و اجرا می‌شوند، با تدوین سند چشم‌انداز سه یا پنج ساله، افق‌های دورتر را هم ببیند، تدبیر بهتری برای اجرای برنامه‌ها خواهد اندیشید یا نوشتمن بیانیه مأموریت و مشخص کردن اهداف، هم برای



## استفاده از مشارکت فکری همه افراد و اعضای مدرسه اعم از معلمان، دانش‌آموزان، والدین و...، برای بیان مهم‌ترین مسئله‌ها و دغدغه‌های مدرسه، اقدامی مناسب است و به ما کمک می‌کند که اساسی ترین مسائل مدرسه را شناسایی و اولویت‌بندی کنیم



مجموعه مدرسه راهنمای راهگشا خواهد بود هم امکانی فراهم می‌آورد تا پیشبرد اهداف و برنامه‌ها مورد بررسی قرار گیرد.

برای چنین اقداماتی، مدیر که خود نیز فرد مطلعی است، می‌تواند از کمک تخصصی افراد صاحب‌نظر و بانجربه استفاده کند. شناسایی والدینی که در رشته‌های مرتبط با مدیریت تحصیل کرده‌اند و دعوت کردن از آنان برای همکاری و مشارکت در تدوین اسناد سازمانی مدرسه، در بسیاری از مدارس امکان‌پذیر است. نکته مهم، زرفاندیشی و واقع‌بینی در این امور است. بنابراین، مدیر و کسانی که به او در تدوین اسناد سازمانی یاری می‌رسانند، باید این کار را نه براساس تشریفات و برای رفع تکلیف، بلکه با درک ضرورت و اهمیت آن انجام دهند.

مراجعه به اسناد تدوین شده در مدراس دیگر، تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های آن‌ها و بهره‌گیری از تجارب همکاران مدیری که در این وادی قدم نهاده‌اند، می‌تواند زمینه‌های خوبی را برای به‌دست آوردن شناخت درست و تدوین اسنادی مقبول و مطلوب فراهم آورد. فراموش نکنید که تدوین این نوع اسناد کاری دستوری و تحمیلی نباید باشد و یکی از ضرورت‌های

**L** در تدارک نمادهای هویتی، به نکات روان‌شناختی و جزئیات دیگر توجه داشته باشد.

نشانه‌های هویتی همچون چتری هستند که مجموعه مدرسه، اعم از افراد، اهداف و فعالیت‌های در بر می‌گیرند. از این‌رو، اقدام به تهیه نشانه برای مدارس همه دوره‌های آموزشی می‌تواند مناسب باشد، اما هر کدام مناسب با اهداف، مخاطب و ویژگی‌های خاص خودش. در مدارسی که در دوره‌های آموزشی گوناگون فعال‌اند و به هر دلیل، با هم‌دیگر ارتباط و به هم‌پیوستگی دارند، خوب است در طراحی نشانه‌ها نقاط اشتراک هم به‌نوعی لحاظ شود.

نشانه‌های هویتی مدرسه می‌تواند شامل این موارد باشد:  
**لوگو یا آرم:** نشانه‌ای تصویری که بر اساس اهداف و رویکرد مدرسه طراحی می‌شود. خوب است برای لوگوی مدرسه رنگ مشخصی هم انتخاب شود.

**پرچم:** اساس آن لوگوی مدرسه است که ممکن است حواشی و جزئیات دیگری به آن افزوده شود. پرچم را می‌توان در اندازه‌های متفاوت طراحی و چاپ کرد.

**شعار:** شامل یک جمله کوتاه سنجیده، پرمغز و قابل فهم است. نکته بسیار مهم در طراحی شعار، تناسب آن با واقعیت است. بنابراین در تدوین شعار، هم باید به اهداف مدرسه توجه داشت، هم به چارچوب فعالیت‌هایی که در مدرسه انجام می‌شود و هم آنچه برای آینده مدنظر است.

**سروود:** شعری است وزین و مناسب با اهداف و شعار مدرسه که با موسیقی یا بدون آن قابل اجراست. داشتن سروود زمانی برای یک مدرسه مناسب است که مریب یا فرد توانمند دیگری بتواند آن را آموزش دهد و همه دانش‌آموزان را برای اجرای آن آماده و هماهنگ سازد. این سروود می‌تواند در برنامه‌های گوناگون به عنوان سرآغاز و با مشارکت همه دانش‌آموزان اجرا شود. سروود بهتر است کوتاه باشد و در آن به تناسب سنتی دانش‌آموزان هر دوره آموزشی توجه شده باشد. مدرسه می‌تواند چند سروود برای موقوعیت‌های متفاوت داشته باشد؛ مثلاً سرودهایی برای مراسم صحیگاه، ورزش، اردو، مناسبت‌ها و مراسم رسمی.

**علام:** علائمی با کارکردهای گوناگون‌اند؛ مثلاً برای ورزش، جوازی و اردو. مدرسه می‌تواند برای تنوع، از علائم گوناگون استفاده کند. برای مثال، اگر مدرسه از نظامی انجیزشی برخوردار باشد و برنامه مشخصی برای جوازی دارد، یک علامت به‌خصوص می‌تواند نشانه بخش انگیزش و تشویق باشد. شاید لازم باشد برای پایه‌ها و کلاس‌ها هم علائمی تدارک دیده شود. گاهی هم، کاربرد لوگوی مدرسه محدودیت‌هایی دارد، مثلاً روی آن آیه‌ای از قرآن یا اسم جلاله ثبت شده است. در این مورد هم استفاده از علائم دیگر می‌تواند کارگشا باشد.

**L** از جوّ مدرسه و تصویری که همگان از وضعیت مدرسه دارند، مطلع شوید.

در مباحث تربیتی امروز و به‌خصوص موضوع کارکرد و تأثیرگذاری مدرسه، جو یا فرهنگ سازمانی مدرسه بسیار مورد توجه است. یکی از نشانه‌های سطح کیفیت و عملکرد آموزشی مطلوب مدرسه را براساس فضای غالب آن می‌توان ارزیابی کرد.

## L گاهی لازم است فقط یک کار انجام دهید؛ «مشاهده» و دیگر هیچ!

می‌دانید که «مشاهده» فقط «دیدن» نیست، بلکه دیدن آگاهانه و حساب شده است. مشاهده یکی از فوتوفون‌های اساسی در پژوهشکی، مشاوره، روان‌شناسی، کارآگاه و پلیس، پژوهشگری و فعالیت‌های علمی دیگر به حساب می‌آید. گاهی به علت حجم کارها و گاهی هم به خاطر روزمرگی و غفلت، فراموش می‌کنید که در دوربرتان چه می‌گذرد یا حتی در طول مدتی که از سال تحصیلی گذشته، قوت‌ها و ضعف‌ها چه بوده است.

لازم است در موقعیت‌ها و زمان‌های متفاوتی از سال تحصیلی، در نقش مشاهده‌گر ظاهر شوید. «مشاهده» یک مهارت است،

## تغییر فقط تغییر در و دیوار نیست.

به طور معمول، آمدن هر مدیری با تغییرات و اصلاحاتی در سازمان همراه است که در بیشتر موارد، در در و دیوار نمایان می شود! وقتی مدیر جدید وارد سازمانی می شود، با اقداماتی چون رنگ آمیزی داخلی یا بازسازی نمای ساختمان، زیباسازی ورودی، جایه جا کردن اتاق ها، تغییر مبلمان، خرید تجهیزات تجدید و کارهای شیک و گاه فانتزی دیگر توان مدیریتی خود را به رخ کارکنان و مراجعت می کشد. اگر شرایط اجازه بدهد، ساخت و سازهای جدید را هم باید به این اقدامات اضافه کرد. بسیار دیده ام که مدیر جدید یک مدرسه، از هر جا شده، پولی پیدا کرده است تا برای رنگ آمیزی در و دیوار، خرید یا تعمیرات میز و نیمکت ها و تغییرات دیگر فضای مدرسه هزینه کند.

بدیهی است چنین اصلاحات و تغییراتی، بسته به موقعیت مدرسه و توان مالی والدین متفاوت است و مدیر جدید هم تلاش می کند در حد امکانات موجود و سلیقه خود دست به کارهایی بزند. صرف نظر از این تفاوت ها، شاید یک نکته در بیشتر مدریان مشترک باشد و آن، اینکه به در و دیوار و تجهیزات، بیش از نیروها - و بهتر بگوییم منابع انسانی - توجه می کند. این سبک مدیریت، برای خود توجیهاتی هم دارد؛ از جمله اینکه «عقل مردم به چشمشان است» یا «باید از اولین فرصت به خوبی استفاده کرد».

نیاید فراموش کرد که نمی توان درباره رسیدگی به در و دیوار مدرسه حکم کلی صادر کرد؛ چون همه مدارس وضعیت یکسانی ندارند. از نظر موقعیت مالی و اقتصادی، مدارس در دو سر طیفی وسیع قرار گرفته اند. مدارسی هستند که وضعیت آن ها کم و بیش مناسب است و مدارسی را هم می توان یافت که در درجات گوناگونی از محرومیت اند. گاهی مدرسه آنقدر به امکانات و تجهیزات نیاز دارد که همه اول در مورد این اولویت به اتفاق نظر رسیده اند. با این همه، بحث فعلی ما در مورد مدارسی است که از حداقل هایی برخوردارند و به هر ترتیب، به منابع مالی و امکانات دیگر دسترسی دارند.

چه به عنوان مدیر جدید و چه مدیر با سابقه، در هر نوع تغییرات و برنامه های اصلاحی، نگاهی همه جانبه و منطقی داشته باشید و وقتی هم امکاناتی دارید، فقط برای در و دیوار و تجهیزات هزینه نکنید. کاری نکنید که اطرافیان، اعم از همکاران، دانش آموزان و والدین، تصور کنند که در و دیوار و تجهیزات در کانون توجه شما قرار دارند و انسان ها درجه دوم، سوم یا چندم هستند.



مهارتی که باید آنقدر تمرین کنید تا ورزیده شوید. مشاهده می تواند به شما اطلاعات دست اولی بدهد که از طریق هیچ منبع دیگری نمی توان به آن ها دست یافت. اگر عادت کنید آگاهانه، سنجیده، دقیق و با سلطه ببینید، به داده هایی خواهید رسید که شاید قابل تصور نباشند و همین موارد، در برنامه ریزی ها و

اگر مدیر به جای برنامه های محدود که بنا به ضرورت طراحی و اجرا می شوند، با تدوین سند چشم انداز سه یا پنج ساله، افق های دورتر را هم ببیند، تدبیر بهتری برای اجرای برنامه ها خواهد اندیشید

تصمیمات شما تأثیر مستقیم خواهند داشت. مشاهده گری کاری بسیار ضروری و ارزشمند است.

«مشاهده» یعنی اینکه در گوشه ای و بدون جلب توجه بایستید و فقط و فقط ببینید؛ تا حد امکان دخالتی نکنید تا افراد به خاطر حضور شما مجبور به رفتار تصنیعی نشوند. منظور، مخفی کاری و پلیس بازی نیست! آرام و با حوصله بایستید و بینگرید. مثلاً گاهی دفتر معلمان موقعیت خوبی برای مشاهده است. این نوع مشاهده نشان می دهد که چه نوع روابطی (دوستانه یا شغلی) بین همکاران شکل گرفته است، چه نوع مباحثی بین افراد مشتری دارد، چه کسی نفوذ بیشتری دارد، چه کسی از بقیه فاصله می گیرد و نکات دیگر. شاید بگویید که همه این موارد را خودم می دانم؛ با این همه، ببینید که مشاهده می تواند به تکمیل یا اصلاح اطلاعات شما کمک کند.

گاهی هم در گوشمندی از سالن یا حیاط مدرسه بایستید و رفتار دانش آموزان را مشاهده کنید. در گام اول، مشاهده می تواند عمومی و گستردگی داشته باشد، اما به تدریج عادت می کنید جزئیات را ببینید. رفتار دانش آموزانی را دنبال کنید که گوشگیرند، گروه های کوچک یا بزرگ تشکیل داده اند، برای بقیه مزاحمت و در درس ایجاد می کنند، سرو و پوش مناسبی ندارند، با حسرت به تغذیه دیگران نگاه می کنند، دور و پر معاون می پلکند، سرگردان یا دست و پا چلفتی هستند و خیلی نکات دیگر. مواردی مانند تردد در دست شویی، آب خوری، بوفه، دفتر و مکان های دیگر هم شامل مشاهده می شوند. اگر حوصله اش را دارید، گاهی حتی به بیرون از مدرسه هم سری بزنید؛ چه در ساعتی که کلاس ها دایر است و چه هنگام تعطیلی مدرسه و خروج دانش آموزان. البته بخشی از این نوع مشاهده گری ها را می توانید به معاون یا معاونان مدرسه محول کنید.

### منابع

۱. توانی، حیدر، (۱۳۹۴). راهنمای عملی برنامه ریزی راهبردی مدرسه، تهران: پیشگامان پژوهش مدار.
۲. کدیری، پروین، (۱۳۹۳). روان شناسی تربیتی، تهران: سمت.

را معرفی می‌کردم و آمار می‌گرفتم. برای روز اول همان یک فرم برایم بس بود. فرم را که تحويل دادم، وقت اداری به پایان رسیده بود. روزهای بعد زنگ می‌زدند که خانم مدیر گروههای آموزشی ... این بخشنامه را بفرست، آن بخشنامه را بفرست... از اداره کل زنگ می‌زدند: «پس شما چکار می‌کنید؟ چرا بخشنامه‌ها را جواب نمی‌دهید؟» من هم که چندان با اتمواسیون و سیستم اداری و بخشنامه‌فرستادن و سازمان عملی واف تی پی آشنایی نداشتم، همه چیز را در عمل یاد گرفتم، اما جواب دادن به همه مدارس شهر و مشکلات معلمان در تدریس و جشنواره‌ها و المپیادها... و گاه باعث اشتباهات آماری برای خودم می‌شد. هر روز یک سؤال و کار جدید، یک پاسخگویی جدید، وغیره... اگر خطأ و اشتباهی هم رخ می‌داد، کارهای خودم زیر سؤال می‌رفت. جالب تر اینکه همه در همین مدت کوتاه از آدم انتظار دارند آن‌ها را بشناسیم. جواب دادن به تلفن‌ها آن هم به انواع سؤالات متنوع که بایدی‌فی‌البداهه جواب بدهی و از همه چیز آگاهی داشته باشی، بخشنامه‌هایی که باید خیلی زود به مدارس می‌رسید اما لای چرخ‌دنده‌های مراتب اداری گیر می‌کرد و روحیه شاعرانه من که دلم می‌خواست پایی بخشنامه‌های اداری هم شعر بنویسم اما نمی‌شد. حالا پس از چندین ماه، کمی آرامش ایجاد شده است. کمی تجربه به دست آورده‌ام و توانسته‌ام خودم را از گم شدن نجات دهم. البته حالا دارم به حرف آن مدیر بی‌می‌برم که به من گفت: «خدا کند یک روز مدیر شوی تا حال مرا بفهمی!» البته هنوز هم زود است اما تا همین جا تا حدودی فهمیده‌ام که مدیران ما با چه مشکلاتی در مدرسه دست و پنجه نرم می‌کنند.

یک روز زنگ تفریج که خسته و کوفته از کلاس به سمت دفتر مدرسه رفتم تا استراحتی کنم، دیدم مدیر روی صندلی چرخانش نشسته است و می‌گوید و می‌خندد. ساعت بعد نیز دوباره او را مشغول گپ و گفت با تلفن و خنده‌یدن دیدم. گفت: «خوش به حال شما مدیرها... اینجا توی دفتر می‌نشینید و پاروی پا می‌اندازید و می‌گویید و می‌خندهید. حال آنکه ما معلمان باید هی حرص و جوش بخوریم و با بچه‌ها کلنجار برویم.» ناراحت شد و گفت: «غیریزم، تو فقط همین یک لحظه خنده‌یدن مرا دیدی و این همه کاری را که انجام می‌دهم، نمی‌بینی یا شاید هم نمی‌خواهی ببینی. اصلاً دعایت می‌کنم یک روز مدیر شوی تا حال مرا بفهمی!» من آن روز معنای دعا یا نفرینش را خوب نفهمیدم. سال‌ها گذشت و من همچنان به عنوان معلم در کلاس مشغول تدریس و رفت‌وآمد بودم و احساس افتخار هم می‌کردم؛ تا اینکه یکباره، از کلاس روانه اداره شدم. البته دلم می‌خواست معاون شوم و بعد از آن هم دیگر هر چه خدا بخواهد. به دلیل علاقه به تغییر و تحول و تجربه‌های جدید به اداره رفتم و شدم کارشناس تکنولوژی و مدیر گروههای آموزشی. روز اول آقای کارشناس به من یک فرم داد و گفت: «پر کن.» فرم را با لانگاه کردم، از پایین برانداز کردم و گفت: «من تا به حال از این فرم‌ها پر نکرده‌ام.» گفت: «از این به بعد باید پر کنی.» فرم آن قدر عجیب و پیچیده بود که نگو... باید آمار و اطلاعات مدارس را باریز جزئیاتش می‌نوشتی. بالاخره هر جوری بود به کمک یکی از همکاران به تمام مدارس یک به یک زنگ زدیم و اطلاعات گرفتیم. همان روز اول همه مرا شناختند و گفتند: «بیخشید شما؟» من هم خودم

# خوش به حال مدیران!

نجمه دائمی

مسئول سابق گروههای آموزشی و تکنولوژی علی‌آباد، استان گلستان





تأملی بر مؤلفه‌های کاربردی  
ویژه مدیران جدید الانتساب  
مبتنی بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

# الزمات مدیران تازه کار

دکتر سعید ربوشه

مدیر آموزش و پرورش منطقه ۹ شهر تهران

راحله محمدی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی



## سرآغاز

مدیر مدرسه مهم ترین عنصر، اصلی ترین ورودی و نیز برجسته ترین ستاده هر سامانه مدیریتی، به ویژه مدیریت آموزشگاهی است. اساسی ترین وظیفه مدیر، مدیریت بر انسان‌ها اعم از معلمان و دانش‌آموزان است.

بر این اساس، مدیران مدارس قبل از هر چیز مدیران منابع انسانی هستندن. پس، نفوذ مدیر و توانایی وی بر تأثیرگذاری‌های همه‌جانبه آموزشی، تربیتی، پرورشی و پژوهشی نقش مهمی در تحقق اهداف مدرسه در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ دارد که مبتنی بر رویکرد مدیریتی نقدپذیر و مشارکت‌جو، تعریف شده است.

بنابراین، تبیین ابعاد و وجوده گسترده‌خطیر مدیریت، ویژه مدیران تازه کار که هنوز استانداردهای عملکردی و شیوه‌های مناسب مدیریتی را تجربه نکرده‌اند، اهمیت بسیار دارد. در راهبرد کلان شماره ۹ سند تحول بنیادین به استقرار نظام مدیریت اثربخش، کارآمد و پاسخ‌گو و بسترسازی برای استقرار نظام کارآمد منابع و مصارف در نظام تعلیم و تربیت رسمی به عنوان مهم ترین دست‌مایه و نقشه‌راه تغییر و تحول و نوآوری در عرصه آموزش و پرورش اشاره شده و در راهبرد کلان شماره ۳ بر فرایند طراحی، تدوین و اجرای استناد تحولی زیرنظام راهبری و مدیریت تأکید گردیده است. از این‌رو، ساخت‌دهی به ذهن مدیران تازه کار برای سازماندهی، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و ارزیابی دقیق و مدون مبتنی بر مفاد سند تحول بنیادین ضروری و مهم است تا رهبری اثربخش و کارآ در سطح مدرسه تحقق بابد.

در این مقاله، با تأسی از هدف کلان شماره ۴ سند تحول بنیادین «برقراری نظام اثربخش و کارآمد مدیریت و مدیریت منابع انسانی براساس نظام معیار اسلامی»، الزامات مورد استفاده مدیران تازه کار برای قرار گرفتن در مسیر تعالی و بالندگی مدیریتی و همسویی با رویکردها و سیاست‌های جدید و با هدف تحقق چرخه‌های تحول آفرین در سطح مدرسه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

کلیدواژه‌ها: مدیران تازه منصوب شده، مؤلفه‌های کاربردی، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

## نگاه تحول گرایانه در بستر امید

اموریت مدیر، تحول و تغییر وضع موجود به وضع مطلوب است. بدون نگاه تحول گرایانه و ایجاد زیرساخت چرخش‌های تحول آفرین، مدرسه پویا نخواهد بود. امید مهم‌ترین انگیزه در زندگی کاری جدید مدیر تازه‌کار و یکی از سازوکارهای جدی مدیریت است که تلاش و پویایی را در محیط مدرسه پرستاب می‌کند. امیدوار بودن هنری است که مدیر باید آن را بیاموزد. بیشتر افرادی که از لحاظ روح و روان سالم و باشاطاند و اتحارفی پیدا نکرده‌اند، کمتر به تخلیل و به هم بافتن آرزوهای دور و دراز و نامعقول می‌پردازند و همیشه عملی فکر می‌کنند؛ یعنی آرزوهای آن‌ها در جهت همان مداری است که در زندگی دارند.

هر رفتار انسانی انگیزه‌ای می‌خواهد و امید، به عنوان عاملی مهم در انگیزه‌سازی نقش آفرین است. در مسیر مدیریت، گاهی نقدهایی از طرف معلمان، اولیا و دانش‌آموزان بر عملکرد مدیر متربت است اما نقد نباید به نامیدشدن مدیر منتهی شود. نقد تلخ است و چون تمرین در زمینه نقد در متن کار کم‌رنگ است نباید مانع در حرکت به سوی ناشدنی‌ها باشد.

مدرسه خوب همیشه در حال پویایی است و ایستایی ندارد. هر دانش‌آموز در هر لحظه و ساعت با ساعت و لحظه پیش فرق دارد و پدیده‌ها او را تغییر داده‌اند. جریان یاددهی - یادگیری ثابت نیست و حتی اولیا هم باید مزه تحول و تغییر را بچشند. اطلاع‌رسانی و تکریم انتظارات مردم است که در نگاه تحولی مدیر و اعمال سیستم مدیریت تغییر محقق می‌شود.



## حاکمیت روح علمی

طبق مفاد سند، نظام مدیریت و رهبری مدرسه در افق بیست ساله کشور، نظامی تحول گرا، کارآمد، اثربخش و کمال‌جوست و می‌تواند با استفاده بهینه از منابع و به حداکثر رساندن حوزه تغییر و بهره‌وری، ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل را افزایش دهد و با بهره‌گیری از مدیریت عوامل محیطی، چشم‌انداز رسالت و اهداف آموزش‌وپرورش را در جهت دستیابی به حیات طیبه هدایت کند و پاسخ‌گوی نیازهای گیرندگان خدمات درون و برون‌سازمانی خود در محیط محلی باشد. طبق تعریف این چشم‌انداز، نمی‌توان بدون مطالعه مدیریت کرد. خدمتگزاری در مدرسه فقط پرداختن به مسائل مالی و معیشتی نیست بلکه ارتفاقی صلاحیت‌های علمی مدرسه نیز در حوزه روز‌آمدی مدیر و کارکنان، سلطط به تولید محتوای الکترونیک، و فناوری روز و... مهم و کاربردی است. در مقاله‌ای با عنوان «رابطه هوش سازمانی با اثربخشی مدارس» (عبداللهی: ۱۳۹۰) مؤلفه رساندن دانش‌آموزان به مراتبی از حیات طیبه است- برایش روش و سهل‌الوصول می‌گردد و در می‌باید که باید برای جهتدهی به این حرکت پیچیده در عرصه تعلیم و تربیت به هدایت و احاطه قیومی است. اگر مدیر به این باور برسد که در مسیر جدید، همه چیز از خدا نشئت گرفته و خدا علاوه بر اینکه خیر و کمال محض است منبع هر خیر و کمال نیز هست، مقصد تربیت- که همان کاربرد دانش، بالاترین ضریب هم‌ستگی را با اثربخشی مدیران نشان می‌دهد. بنابراین، کاربرد مؤثر دانش به شکل کمی‌سازمان هوشمند می‌انجامد و مداران برای ارتفاقی هوش سازمانی مدرسه باید فرصت‌ها و امکانات لازم را برای معلمان و در جهت تغییر و بهبود امور و برنامه‌ها فراهم نمایند. مدیریت در مدرسه کوشش آگاهانه مدیر برای افزایش کیفیت آموزش است. اگر او دانش و مهارت کافی داشته باشد، بدون تردید مدرسه از اثربخشی، عقل خود موعده است» (کنز‌العمال، ج ۱۰۳:۳، ح ۵۶۹).

## مؤلفه‌های کاربردی مورد نیاز مدیران تازه منصوب شده

### نگاه مطلق به قدرت مطلق

امام علی(ع) می‌فرماید: «هر کس به خدا توکل کند، دشواری‌ها برای او آسان می‌شود و اسباب برایش فراهم می‌گردد.» (غزال‌الحكم، ج ۵: ۴۲۸، ح ۹۰۲۸).

مولاعلی(ع) امور زندگی را راحت جلو می‌برد؛ زیرا وزنهای سنگین را بر دوش خدا می‌گذاشت. از همین دیدگاه، این‌بهو مشکلات مدرسه با برقراری ارتباط با قدرت مطلق و توکل به خدا و باور به عنایت او، برای مدیر قابل حل و آسان می‌شود. خدمتگزاری به مردم موهبتی است که خدا عطا فرموده و تقویت این باور در سایه توکل به خدا برانگ و بیوی حوصله و انگیزه، اولین گام مؤثر در پیشبرد امور مدیریتی است. همان‌گونه که امام باقر(ع) می‌فرماید: «هر کس به خدا توکل کند، مغلوب نشود و هر کس به خدا توسل جوید، شکست نخورد.» توکل به خدا یک گزاره بنیادی برگرفته از حقیقت هستی است که نشان می‌دهد همه کار مدرسه، امکانات و تجهیزات نیست بلکه بخش اعظم آن نیروی است جلو برند و حاکی از یک قدرت مطلق و بی‌کران که رابطه‌اش با جهان آفرینش رابطه خالقیت، ریوبیت، مالکیت، صیانت، رحمت، معیت و احاطه قیومی است. اگر مدیر به این باور برسد که در مسیر جدید، همه چیز از خدا نشئت گرفته و خدا علاوه بر اینکه خیر و کمال محض است منبع هر خیر و کمال نیز هست، مقصد تربیت- که همان رساندن دانش‌آموزان به مراتبی از حیات طیبه است- برایش روش و سهل‌الوصول می‌گردد و در می‌باید که باید برای جهتدهی به این حرکت پیچیده در عرصه تعلیم و تربیت به هدایت و احاطه الهی تکیه کرد. «توکل به خدا و نگاه مطلق به قدرت مطلق» پویش خردورزانه یک مدیر است که بر مبنای ایمانی آگاهانه بستر رشد و تعالی فکری و معنوی دانش‌آموزان را فراهم می‌کند. حضرت رسول(ص) می‌فرماید: «توکل کردن به خدا بعد از به کار بدن عقل خود موعده است» (کنز‌العمال، ج ۱۰۳:۳، ح ۵۶۹).

با توجه به نقش کلیدی معلم به عنوان  
مهم‌ترین، بهترین و ارزشمندترین سرماهه  
نظام تعلیم و تربیت، مدیر تازه کار باید با تعیین  
یک خط مشی ویژه، ظرفیت وجودی و نهادی  
معلمان را در بهترین شکل مطلوب به نفع  
ساختار آموزش و پرورش دانش آموزان قابل  
بهره‌برداری نماید



## برنامه محوری و نظم‌پذیری

در سند تحول بنیادین راهکار ۱-۲۲ بر نهادینه کردن برنامه‌محوری در سطوح مختلف مدیریت نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی تأکید شده است. برنامه‌ریزی یعنی تفکر قبل از عمل، یعنی دورنماسازی و تعیین چشم‌انداز، فراگردی دورنگر برای جهت‌دادن منطقی به فعالیت‌های جمیع (رادمنش، ۱۳۹۰). برنامه سالانه سندی است که به عنوان مرجعی برای انجام دادن کارها و ارزشیابی فعالیت‌های انجام شده در یک دوره یک‌ساله از مهر تا مهر مورد استفاده قرار می‌گیرد و طبق ماده ۳ شورای مدرسه، اعضای شورای مدرسه، برنامه‌پیشنهادی را بررسی و تأیید می‌نماید. مدیر تازه منصب شده با وجود نظم فکری و برنامه‌ای، اقتضایی عمل کردن را از اولویت عملکردی خارج می‌کند، در رساندن موجود به مطلوب می‌کوشد و نمود این نظم، امید را در دل مردم و اولیا زنده نگه می‌دارد. اگر هدف مدیر تازه کار از تدوین برنامه، فراهم نمودن بستر تغییرات و توسعه در مدرسه باشد، باید همه افراد مدرسه را در همه مراحل برنامه‌ریزی در گیر کند و مشارکت آنان را برانگیزاند. برای اینکه مدیر تازه کار دچار روزمرگی و کارهای تکراری و سلیقه‌ای نشود، باید به برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه روی آورد. مدیریت فرایندمدار در بستر برنامه‌ریزی راهبردی جایی است. نگاه به آینده و حرکت منعطف به سوی آینده، پذیرش تغییرات و حتی استقبال از تغییرات در سایه نظم، لوازم کار یک مدیر جدید‌الاتصال است. البته تغییرات و اصلاحات غیراصولی و خارج از نظم، هرج و مرج ایجاد می‌کند. بنابراین، مدیر تازه کار باید در تدوین برنامه و در گام نخست، رسالت، مأموریت و چشم‌انداز مدرسه جدید را تبیین کند. سپس به بررسی فرستاده و تهدیدها براساس تجزیه و تحلیل عوامل تاثیرگذار برون مدرسه بپردازد. در گام بعدی، نکات قوت و ضعف در مدرسه را براساس تجزیه و تحلیل عوامل درون مدرسه احصا نموده، در تکمیل فرایند برنامه‌ریزی، اهداف مدرسه را مشخص کند (تورانی، ۱۳۹۳). برنامه‌ریزی باید راهبردی (استراتژیک) باشد، یعنی حرکت از داشته‌ها به آرمان‌ها. حال آنکه در برنامه عملیاتی، حرکت از موجودها به سمت نیازها اتفاق می‌افتد. برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه یعنی تدوین برنامه‌ای که با هدف کیفی کردن مدرسه و تحول در فضای زندگی تحصیلی چشم‌انداز مدرسه، به کارگیری شاخص‌های تقوی، ایمان، توانایی رهبری، تحول آفرینی، بیان ملاطفت آمیز، روحیه آینده‌گری، قدرت هدایتگری، جاذبه و دافعه به موقع، سعه صدر، قدرت نفوذ، خلاقیت ذهنی، خردورزی، روحیه مشارکت، قرآن‌مداری، نظم در امور، وقار و طمأنینه، نشاط، عشق و روزی به مسؤولیت، ثبات در مدیریت، بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و امکانات ساختاری موجود، استفاده از فناوری، طراحی برنامه‌های تحول آفرین، تعریف فرهنگ سازمانی مستعد تغییر، قانون‌مداری، مهار مقاومت‌ها، حذف روش‌های کهنه، دوراندیشی، هدف‌گذاری منطبق با واقعیت‌ها، قدرت حل مسئله، بایسته کار کردن به جای سخت کار کردن، مثبت‌اندیشی، و کیفیت‌بخشی تدریجی و مستمر به اقدامات را مدنظر قرار دهد و با این همه جانبه‌نگری، خط‌مشی بهره‌برداری از موجودها را تبیین نماید.

## معلم، محور تحول

در بند ۷ بیانیه ارزش‌های سند تحول بنیادین، از معلم به عنوان هدایت‌کننده و اسوء امین و بصیر در فرایند تعلیم و تربیت و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت

کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود (میرکمالی، ۱۳۷۸). مدرسه یک سازمان یادگیرنده است که همه اجزای آن به هم واپس‌هاند و در بستر چنین فضایی تولید دانش و مدیریت آن شکل می‌گیرد.

## توجه به موجودها

شناسایی موجودها راه رسیدن به اهداف را تسهیل می‌کند. برای رسیدن به نقطه مطلوب، باید نقطه موجود را خوب شناسایی کرد. در بیشتر نظریه‌های آینده‌گرایانه، حرکت از اوضاع موجود به وضع مطلوب توصیه می‌شود. اما طول این حرکت چقدر است؟ اگر مدیر، پس از ارزیابی عملکرد خود پس‌رفتی مشاهده نکرد و قائل به بهبود مستمر و تدریجی بود، یعنی از موجودها درست استفاده کرده است. مدیر باید با توجه به امکانات فیزیکی، مالی و معنوی مدرسه در جهت ارتقای بهره‌وری مدرسه تلاش کند و از مجموعه امکانات موجود بهره‌گیری مناسب و مطلوب را به عمل آورد. ایجاد بانک اطلاعاتی از ظرفیت‌های موجود برای استفاده از موقعیت‌های سخت‌افزاری و تخصص افراد از جنبه نرم‌افزاری به پیشبرد اهداف مدرسه کمک می‌کند. مدیر مدرسه باید رابطی قوی و حاذق، سیاست‌گذاری زیرک و برنامه‌ریزی عالی باشد و بتواند از راه تخصیص دادن بهترین خدمات ممکن به دانش آموزان، تقویت اختیار بیشتر در مدرسه، آگاه کردن اولیا، رفع نیازهای آموزشی و تشریک مساعی با مدیران مدرسه را حمایت کند. در تعیین و ترسیم نقطه موجود برای طراحی یک نقشه راه مدون براساس چشم‌انداز مدرسه، به کارگیری شاخص‌های تقوی، ایمان، توانایی رهبری، تحول آفرینی، بیان ملاطفت آمیز، روحیه آینده‌گری، قدرت هدایتگری، جاذبه و دافعه به موقع، سعه صدر، قدرت نفوذ، خلاقیت ذهنی، خردورزی، روحیه مشارکت، قرآن‌مداری، نظم در امور، وقار و طمأنینه، نشاط، عشق و روزی به مسؤولیت، ثبات در مدیریت، بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و امکانات ساختاری موجود، استفاده از فناوری، طراحی برنامه‌های تحول آفرین، تعریف فرهنگ سازمانی مستعد تغییر، قانون‌مداری، مهار مقاومت‌ها، حذف روش‌های کهنه، دوراندیشی، هدف‌گذاری منطبق با واقعیت‌ها، قدرت حل مسئله، بایسته کار کردن به جای سخت کار کردن، مثبت‌اندیشی، و کیفیت‌بخشی تدریجی و مستمر به اقدامات را مدنظر قرار دهد و با این همه جانبه‌نگری، خط‌مشی بهره‌برداری از موجودها را تبیین نماید.

مدیر تازه کار باید با شیب ملایم، مطالعه  
مبانی نظری سند تحول، برشماری  
فضیلت‌های یادگیری در سند، و توجه  
به چرخش‌های تحول آفرین را در سطح  
مدرسه گسترش دهد و فرستادن  
و تفکر در این فرایند را برای کارکنان و  
دانش آموزان فراهم آورد



تعلیم و تربیت رسمی و عمومی اشاره شده است. همچنین، در هدف‌های کلان سند بند ۵ افزایش مشارکت و اثربخشی همگانی، به ویژه خانواده، در تعالی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی بیان گردیده است. در راهکار چهار سند با عنوان «تقویت بنیان خانواده» در ردیف ۳-۴ تدوین برنامه جامع مشارکت خانواده و ردیف ۴-۴ افزایش میزان مشارکت خانواده در فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مدرسه مطرح شده است. این موارد اهمیت نقش خانواده را در پیشبرد اهداف مدرسه می‌رساند.

در مقاله «تأمیلی بر مشکلات مدیران تازه کار» (زین‌آبادی، ۱۳۹۳) یکی از مهم‌ترین مشکلات مدیران جدید‌الانتساب «همکاری و حمایت کم از لحاظ مادی و مشارکت در برنامه‌ریزی‌ها از جانب والدین و نهادهای بیرونی» بر شمرده شده است. مدیر تازه کار باید در اجرای طرح‌های مدرسه از اولیا کمک بگیرد و نظرات اولیا بر عملکرد مدرسه را جزء روابط‌های خود قرار دهد. برگزاری مجامع و همایش‌های ویژه اولیا و ایجاد فرستادن برای بیان نظرات و دیدگاه‌های اولیا، کاربرتی مناسب در شکل‌دهی زیرساخت مطلوب آموزشی می‌باشد.

اولیا و خانواده‌ها از حقوق خویش در مدرسه آگاه نیستند و آگاه‌سازی خانواده‌ها بر عهده مدیر است. خارج کردن جلسات انجمن اولیا و مربیان از حالت نمایشی و ایجاد بستر و فضای تعاملات سازنده و اثربخش با اولیا، راهبردی مؤثر در فزایندگی پویایی، نشاط و تعالی مدرسه است. ارائه بیان عملکرد به خانواده‌ها و شفافسازی برنامه‌ها، هزینه‌ها و برآوردها، شکاف بین خانه و مدرسه را پر می‌کند و بدین ترتیب، فرهنگ مشارکت جویی و مشارکت‌پذیری اولیا در امور مدرسه توسعه می‌یابد. مدیر تازه کار در این مشارکت حسنی، میزان چرخش‌های تحول آفرین مدرسه می‌باشد.

مدرسه نهادی است که بیشترین ظرفیت را برای مشارکت و سهم دادن و سهیم کردن دارد و بهترین موقعیت و فرستادن مشورت و مشارکت است. مدیر تازه منصب شده باید در این امر مهم ممارست و اهتمام داشته باشد تا حضور ثمره‌بخش اولیا در ارکان تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و ارزیابی به دانش آموزان نیز تسری باید و آنان نیز بیاموزند که به یک‌دیگر سهم بدهند. تحول، توجه می‌خواهد و شروع همه ناملایمات و منشأ تمام مشکلات «یی توجهی» است. نمود تحول در مدرسه باید به گونه‌ای باشد که اولیا به این باور برستند که مدیر به فرزندشان و مراتب پیش‌رفت همه‌جانبه او فکر کرده است.

رسمی عمومی یاد شده است. در چشم‌انداز سند تحول، به برخورداری از مربیان و مدیران مؤمن آراسته به فضایل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی جو و تحول آفرین، انقلابی، آینده‌نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر، حق‌شناس اشاره شده است. در راهکار ۱۹ نیز بر ارتقای منزلت اجتماعی و جایگاه حرفة‌ای منابع انسانی با تأکید بر نقش الکوئی و جایگاه معلم تأکید شده است.

با توجه به نقش کلیدی معلم به عنوان مهم‌ترین، بهترین و ارزشمندترین سرمایه نظام تعلیم و تربیت، مدیر تازه کار باید با تعیین یک خط مشی ویژه، ظرفیت وجودی و نهادی معلمان را در بهترین شکل مطلوب به نفع ساختار آموزش و پرورش دانش آموزان قابل بهره‌برداری نماید. در این مسیر، الگو بودن برای معلمان، مقدم داشتن آنان بر خود، تشویق اشتیاق معلمان و ایجاد انگیزه در آنان، فراهم نمودن کارافزارها، رسانه‌ها، امکانات در جهت گسترش توان بالقوه معلمان، ارتقای کیفیت سطح دانش معلمان، ایجاد فضای امنیت، نشاط، آرامش و رضایتمندی شغلی ویژه معلمان، تفویض مسئولیت به معلمان و مشارکت دادن آنان در تصمیم‌سازی‌های مدرسه‌ای، اهمیت دادن به گفت و گوهای غیررسمی با معلمان، ارائه دستورالعمل‌ها، انتظارات، و شرح وظایف و دامنه اختیارات به معلمان از جمله راهکارهای مساعد و مناسب‌اند. مدیر تازه کار باید بگرد معلمانی را پرورش دهد که ایمان داشته باشد از او برترند. این موقوفیت باید به گونه‌ای تحقق یابد که به دور از واهمه و حاشیه، احترام و تحسین درونی خود مدیر و سپس همگان را برانگیرد. مدیر تازه کار باید برای دستیابی به پرورش معلمانی کارآمد، قانون اخلاقی داشته باشد؛ قانونی که بتوان آن را قانون مدیریت نامید (نعمی، ۱۳۹۱).

علم مسئول اجرای طرح‌ها و برنامه‌های است. توجه درست و اصولی و اخلاقی به معلم در چارچوب توجه به مؤلفه‌های سامانه‌های تربیتی، منتج به اجرای قابل قبول طرح‌ها و برنامه‌ها می‌شود؛ اگر مدیر تازه کار، مهارت‌های ادراکی مورد انتظار از معلمان را نسبت به مفاد سند تحول تنظیم کند و با رفتاری هوشمندانه، شخصیت معلمی معلمان را حفظ کرده، طیف‌های مختلف فکری آنان را در مدرسه در جهت مطلوب سازماندهی نماید، معلم به عنوان یک مرجع معتبر و رکن مدرسه، احساس ظفر و لذت‌بخشی را در کل مدرسه نهادینه می‌کند. مدیر تازه کار باید همواره به خاطر داشته باشد که مدرسه پادگان نیست و بر این اساس، شیوه خود را این گونه تعریف کند که «در کنار معلمان، دست در دست آنان، آماده و ثابت قدم، با طمأنیه و آرامش و به دور از شتابزدگی، گام‌های کوچک اما مستمر را در مسیر بالندگی و تعالی طراحی نماید.» و در این حرکت نهراسد و نهراساند.

## مشارکت اولیا

همان گونه که در بیانیه مأموریت سند تحول بنیادین بر مشارکت خانواده تأکید شده است، در بند ۱۴ بیانیه ارزش‌ها نیز به ارتقای جایگاه و نقش تربیتی خانواده و مشارکت اثربخش آن با نظام

## سندها نقش راه

تحقیق ارزش‌ها و آرمان‌های عرصه تعلیم و تربیت نیازمند ترسیم نقش راهی بود که در آن نحوه طی مسیر تعالی و دستیابی به هدف غایی آموزش و پرورش به صورت شفاف و دقیق مشخص شده باشد. با درک ضرورت و اهمیت این امر و در پاسخ به ندای هوشمندانه رهبر معظم انقلاب اسلامی (مدظله العالی) سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ضمن پاییندی به دیدگاه‌های حضرت امام خمینی (ره) و همسو با استناد فرادستی، از جمله سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، تدوین و رونمایی شد.

مدیر جدید الانتساب با دستمایه قرار دادن سند تحول بنیادین در ترسیم وضعیت موجود و مطلوب، مهارت و تسلط پیدا می‌کند تا بتواند با فراهم نمودن بستر تحول ذهنی در معلمان، تحول سازمانی را در سطح مدرسه رقم بزند؛ یعنی تحولات ذهنی را مقدمه تحولات سازمانی قرار دهد. تحول در باورها و ایجاد یک باور مشترک در سطح مدرسه ضروری است؛ زیرا در راهکارها تحول ایجاد نمی‌شود و ریشه تحولات در باورهای است. در این مسیر، تلاش مدیر به نزدیک‌سازی و تقریب نگرشها و برداشت‌های ذهنی معطوف می‌شود.

لازمه این کار انتخاب جهت درست و منطقی مبتنی بر مفاد سند تحول بنیادین می‌باشد. تحول در زمان کوتاه اتفاق نمی‌افتد و مدیر با در نظر گرفتن قید استمرار و تداوم، سختی‌های این کار را به جان می‌خرد.

«ایجاد نگاه همه‌جانبه به ساختهای شش گانه تربیتی موجود در سند»، درک راهبردها و نحوه اجرای راهکارها را در سطح مدرسه میسر می‌نماید. مدیر تازه‌کار باید با شبیه ملایم، مطالعه مبانی نظری سند تحول، برشمایر فضیلت‌های یادگیری در سند، توجه به چرخش‌های تحول آفرین را در سطح مدرسه گسترش دهد و فرصت فلسفیدن و تفکر در این فرایند را برای کارکنان و دانش‌آموزان فراهم آورد.

## منابع

۱. تیمیمی، آمدی عبدالواحد. (۱۴۰۷). هجری قمری. غرالحکم. ترجمة على انصاری، مشهد: آستان قدس رضوی.
۲. تورانی، حیدر. (۱۴۰۳). راهنمای عملی برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه. تهران: پیش‌گامان پژوهش‌مدار.
۳. رامنیش، محمدمحسن. (۱۴۰۹). راهنمای تدوین برنامه سالانه در مدرسه. تهران: بصیرات‌افزا.
۴. زین‌آبادی، حسن‌رضا. (۱۴۰۹). مقاله تأملی بر مشکلات مدیران تازه‌کار. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی (بندیرش برای چاپ).
۵. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. (۱۴۰۹). سیوطي، جلال الدین. (۱۴۰۷). هجری قمری. کتزالعمال. گردآوری‌کننده: متقد هندی.
۶. شارکنی، سید حبیبالله. (۱۴۰۱). مقاله مدیران از چه منابعی برای اعمال قدرت استفاده می‌کنند. [www.ensani.ir/fa](http://www.ensani.ir/fa)
۷. عبداللهم، بیژن. (۱۴۰۳). رابطه هوش سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۸. مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران. (۱۴۰۹).
۹. مرادخانی، مریم. (۱۴۰۹). ترجمه مقاله آنچه مدیران درباره بازخورد نمی‌دانند. روزنامه اقتصاد، شماره ۳۶۶۰.
۱۰. میرکمالی، سید محمد. (۱۴۰۸). فلسفه مدیریت. تهران: بسطهون.
۱۱. نیمی، وحیدرضا. (۱۴۰۲). هنر خوب رهبری کردن. تهران: پیش‌گامان پژوهش‌مدار.

## نتایج

انتخاب صالح‌ترین مدیر برای هدایت مدرسه بسیار حیاتی است و نباید نگاه و رویکردی سطحی به آن داشت. از این‌رو تبیین گزاره‌ها و مؤلفه‌های مورد نیاز مدیران تازه منصب شده یک ضرورت است. مدیریت شغلی ساده نیست و برای اینکه موقوفیت تضمین شود، به چیزی بیش از یک مدرک پیش‌رفته نیاز است. مفاد سند تحول بنیادین و مسائل مطرح شده در زیر نظام مدیریت و راهبری، شرایط کاری جدیدی را برای مدیران تازه منصب شده تعریف می‌کند. مدیران تازه‌کار باید برای چنین وظیفه مهمی آمادگی داشته باشند. مؤلفه‌های رهبری و مدیریت باید با هوشمندی و با بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های عوامل بیرون و درون مدرسه به طور هماهنگ، کارآ و اثربخش همه دانش‌آموزان را در جهت غایت تربیت یعنی «تحقیق مراتب حیات طیبه»، در همه بعاد و اهداف تربیت یعنی «آمادگی دانش‌آموزان برای تحقیق آگاهانه و اختیاری



# کلاس‌بندی درست

## توزيع عادلانه استعداد در مدرسه

شا راه نیکخواه نیکخواه  
معاون آموزشی دبیرستان سمية- منطقه ۵ تهران

### مقدمه

پیش‌رفت هر جامعه به چگونگی کیفیت آموزش و پرورش آن جامعه بستگی دارد. آموزش و پرورش علاوه بر اینکه در دسته‌بندی مشاغل در رده بالای قرار دارد، از نظر پیچیدگی نیز جزء پیچیده‌ترین حرفه‌های تخصصی دسته‌بندی می‌شود (رئوفی، ۱۳۷۷). علاوه بر اشراف بر موضوعات درسی، مسائل یادگیری، الگوهای مهارت‌ها، روش‌ها، راهبردها، فنون تدریس، کلاس‌بندی بهینه دانش‌آموزان نیز از عوامل عمدۀ اثربخشی رفتار و مدیریت کلاسی دبیر است.

وجود نظم و انضباط در کلاس یا به عبارتی مدیریت کلاس، در اثربخشی و کارایی و در نهایت بهره‌وری کار معلم بسیار مؤثر است.

«مدیریت کلاس درس، ایجاد شرایط لازم برای تحقق یادگیری است.» این امر بهویژه در کلاس‌های درس مدرسه‌های ایران که گاهی شمار دانش‌آموزان آن‌ها بالاتر از حد استاندارد است، اهمیت ویژه‌ای دارد (رئوفی، ۱۳۷۷).

روش‌های صحیح کلاس‌بندی در ایجاد انگیزه یادگیری در دانش‌آموزان، نقش بسیار در خور توجهی دارد. تحقیقات بی‌شمار نشان داده است که بعضی از مشکلات اخلاقی و اجتماعی نوجوانان ما به دلیل جذاب نبودن محیط مدرسه و کلاس درس و کشمکش‌های دانش‌آموزان با هم و در نتیجه افت تحصیلی آنان بوده است. بنابراین، وجود مدیریت کارآمد و ایجاد شرایط لازم برای تسهیل در امر یادگیری در کلاس درس، به طوری که مطابق نیازها و ویژگی‌های فرآگیرندگان باشد، لازمه جامعه امروزی است (غلامعلی، ۱۳۷۶).

کلیدواژه‌ها: بهره‌وری آموزشی، کلاس‌بندی، مدیریت کلاس

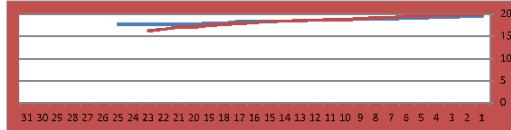


## جامعه آماری و روش جمع آوری اطلاعات

این تحقیق از نوع توصیفی بوده است و جامعه آماری آن در سال تحصیلی ۹۵ - ۹۶ دانشآموزان پایه دوم دبیرستان شهید ایرج رستمی در دو رشته تجربی و ریاضی و در سال ۹۶ - ۹۵ دانشآموزان پایه دهم ریاضی دبیرستان سمهیه در منطقه ۵ تهران بوده‌اند. داده‌ها از طریق نمرات درج شده در سیستم سناد دانشآموزان و کارنامه آن‌ها اخذ گردیده است. قسمت سنجش رضایتمندی دبیران از نحوه کلاس‌بندی جدید نیز با پرسش‌نامه حقق ساخته، مورد بررسی قرار گرفته است. سپس، با استفاده از نرم‌افزار اکسل داده‌ها با روش پیشنهادی آزمون شده‌اند.

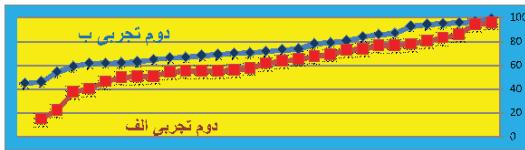
## شواهد ۱. کلاس‌بندی جدید پایه دوم رشته تجربی با

توجه به نتایج مجموع نمرات دروس در سال ۹۵ - ۹۶  
معدل دانشآموزان دو کلاس تجربی الف و ب در صفحه اکسل  
وارد و نمودار آن بررسی شد.



شکل ۱. مقایسه معدل‌های دانشآموزان دو کلاس تجربی الف و ب در سال تحصیلی ۹۴ - ۹۵

چنین به‌نظر می‌آید که معدل‌های دانشآموزان در پایان سال تحصیلی همچنان توزیع یکسانی داشته‌اند از اخلاق سطح دو کلاس از دیدگاه دبیران مورد اعتراض بوده است. نمودار مجموع نمرات دروس (ریاضی، فیزیک، شیمی، زیست و هندسه) پایه دوم تجربی الف و ب رسم شد و همان‌طور که مشاهده می‌کنید، به رغم دقت در توزیع معدل یکسان در کلاس‌ها، زمانی که مجموع نمرات دروس پایه محاسبه می‌شود، این تفاوت (ضعیف و قوی بودن متفاوت دانشآموزان در دو کلاس) که مورد اعتراض دبیران است، کاملاً محسوس می‌گردد.



شکل ۲. مقایسه مجموع نمرات دروس پایه دوم تجربی الف و ب سال تحصیلی ۹۴ - ۹۵

با توجه به نتایج مجموع نمرات دروس پایه، کلاس‌بندی جدید انجام گرفت و نتیجه نظرسنجی از دبیران، صحت روش فوق را تأیید کرد.

یکی از عوامل اساسی مدیریت بهینه کلاس توسط دبیر و ارتقای سطح یادگیری دانشآموزان، کلاس‌بندی درست است. در نحوه کلاس‌بندی باید خیلی دقت کرد؛ چون اولین و مهم‌ترین کار در زمینه تحصیل، ایجاد آرامش در محیط یادگیری است. نباید دانشآموزان قوی و ضعیف را از یکدیگر جدا کرد؛ چون باعث سرخوردگی در دانشآموزان ضعیف می‌شود و اشتیاق درس خواندن را از همان ابتدا از آن‌ها می‌گیرد و در دانشآموزان قوی باعث بوجود آمدن حس غرور می‌شود. باید در هر کلاس به‌طور متوسط از هر سه گروه قوی، متوسط و ضعیف دانشآموزان استفاده شود تا شاهد رقابت و پیشرفت تحصیلی آنان باشیم. آنچه تاکنون در مورد روش‌های کلاس‌بندی مورد بررسی قرار گرفته، در دوره دبستان بوده است و در مورد مقاطعه دیگر، مطالعه‌ای یافته نشد. روش توزیع معدلی دانشآموزان، روشی است که معاونان آموزشی سال‌هاست بنابر آن دانشآموزان را کلاس‌بندی می‌کنند. به‌رغم اینکه معاونان آموزشی، به‌طور معمول به کلاس‌بندی دانشآموزان با توجه به معدل کل دانشآموز در سال گذشته اقدام می‌کنند و سعی آنان براین است که توزیع درستی از دانشآموزان در کلاس‌ها وجود داشته باشد، ععمولاً دبیران پس از گذر مدتی از ابتدای سال، به این مسئله معتقدند که دانشآموزان برخی کلاس‌ها قوی‌تر و برخی کلاس‌های دیگر ضعیف‌ترند. آن‌ها معتقدند که عملکرد دبیران، با نمرات دانشآموزان کلاس آن‌ها مورد قضاوت قرار می‌گیرد و اگر دبیران متفاوت باشند، در حق کسانی که با کلاس‌های ضعیف پایه کار می‌کنند، احجام خواهد شد و آنان باید در مورد عملکردی که به ناحق ضعیف خوانده می‌شود، پاسخ‌گو باشند. از طرفی، در دو سال متوالی اخیر مشاهده شد که دانشآموزان برتر یک پایه بعضاً از یک کلاس بوده‌اند که این گزارشی در مورد توزیع نامناسب دانشآموزان می‌دهد. به‌نظر می‌آید لازم است در روش توزیع دانشآموزان با توجه به معدل کل، اصلاحاتی به عمل آید تا این اشکال منطقی و اساسی از دیدگاه مدیریت منابع انسانی - که دبیران آن را متذکر می‌شوند - اصلاح گردد؛ زیرا کارمندان مهم‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شوند و گام برداشتن برای اصلاح روش‌هایی که بازخورد ناعادلانه دارد و باعث ایجاد یأس در کارمندان می‌شود، بر مدیران تکلیف است. نکته بسیار مهم بعدی، ارتقای سطح مدیریت کلاس درس از طریق ایجاد زمینه مناسب در کلاس (کلاس‌بندی صحیح) برای تحقق این مهم است. مزایای این کار، از دو بعد دانشآموزی و معلمی واضح است. ما دو بعد ۱. سطح علمی و ۲. مسائل انصباطی دانشآموزان را پیش‌رو داریم. بعضی دانشآموزان خوب با مسائل انصباطی خاص را داریم. همچنین، در صورتی که دانشآموزی در گروهی خاص قرار گیرد، جو کلاس را متین‌سنج و مدیریت کلاس را با مخاطره رویه‌رو می‌کند. پس، در مورد دانشآموزان ورودی متوسطه ۲ چون از نظر انصباطی شناسایی نشده‌اند، تنها می‌توان سطح علمی را مورد توجه قرار داد ولی در مورد کلاس‌بندی دانشآموزان پایه یاردهم می‌توان هر دو بعد ذکر شده را اعمال کرد. گفتنی است که در انجام کلاس‌بندی بهینه، مشاوره گرفتن از دبیران، ما را در رسیدن به شرایط ایده‌آل یاری می‌کند.

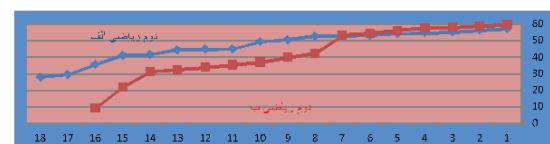


شواهد ۲. کلاس‌بندی جدید پایه دوم رشته ریاضی با توجه به نتایج مجموع نمرات دروس در سال ۹۵-۹۶ نمودار معدل دانش‌آموزان دهم ریاضی رسم شد.



شکل ۳. نمودار معدل دانش‌آموزان دوم ریاضی الف و ب سال تحصیلی ۹۵-۹۶

همان‌طور که مشاهده می‌شود همچنان توزیع یکسانی از معدل دانش‌آموزان در دو کلاس وجود دارد و تفاوت سطح عملکرد دو کلاس به تعبیر دبیران مشهود نیست. سپس، نمودار مجموع نمرات کسب شده با سه درس پایه، ریاضی، فیزیک و هندسه نیز رسم شد تا مشخص شود آیا این روش در همه رشته‌ها جواب می‌دهد یا بر حسب انفاق، نتایج به دست آمده قبلی مورد تأیید دبیران قرار گرفته است. گفتنی است احتساب درس شیمی نتایج را با ابهام روبرو می‌کرد.



شکل ۴. مقایسه مجموع نمرات دروس پایه دوم ریاضی الف و ب سال تحصیلی ۹۵-۹۶

مقایسه این دو نمودار نشان می‌دهد که کلاس‌بندی دانش‌آموزان از طریق معدل کل، آنان را به درستی توزیع نمی‌کند. پس، کلاس‌بندی با توجه به مجموع نمرات دوباره انجام شد و نتیجه طی پرسشنامه‌ای مورد نظرسنجی دبیرانی که دو کلاس را با هم دارند، قرار گرفت. در نهایت، مسائل اضباطی مطرح شده از طرف دبیران نیز در کلاس‌بندی اعمال گردید. سعی بر این بود که جایه‌جایی‌های اضباطی بین دو دانش‌آموزی که سطح علمی برابر دارند، انجام گیرد. در نهایت، دبیران از این شیوه جدید برای کلاس‌بندی دانش‌آموزان استقبال کردند. کلیه این مراحل در سال ۹۵-۹۶ نیز در پایه دهم ریاضی، آزمون شد و صحت روش مجموع نمرات برای کلاس‌بندی توسط دبیران، تأیید گردید.

۶ کلاس‌بندی دانش‌آموزان ورودی پایه دهم تنها از راه معدل امکان‌پذیر است؛ زیرا:

الف. اضباط دانش‌آموزان در دوره اول متوسطه توصیفی و گاه غیرواقعی است. پس، نمی‌توان بعد اضباطی را تعیین کننده دانست.

ب. دروس در دوره اول به صورت تخصصی ارائه نمی‌شود و تفاوت علمی دانش‌آموزان در پایه دهم مشهود می‌گردد.

۷ روش کلاس‌بندی دانش‌آموزان پایه دهم با مجموع نمرات دروس تخصصی کسب شده در پایه دهم، از روش کلاس‌بندی معدلی دانش‌آموزان، دقیق‌تر است.

۸ پس از کلاس‌بندی به روش جدید، دبیران مشترک در دو کلاس فقط از دبیران متذکر می‌شوند، حتماً در توزیع دانش‌آموزان لحاظ گردد و جایه‌جایی‌های ضروری از دیدگاه دبیران صورت گیرد. این امر باید با در نظر گرفتن جایه‌جایی‌های هم‌سطح علمی دانش‌آموزان، انجام‌پذیرد.

۹ در ارزیابی روش جدید، دبیران مشترک در دو کلاس فقط از بعد اول، که توزیع علمی دانش‌آموزان است، رضایتمندی بیشتری داشتند. آنان اذعان می‌کردند که اگر مسائل اضباطی نیز لحاظ گردد، روش ارائه شده تا حد زیادی به ایده‌آل نزدیک است.

### ۱۰ پیشنهادها

۱۰ به رغم وقت گیر بودن این روش، تأثیرات مثبت آن در آرایش دانش‌آموزان و ارتقای مدیریت کلاس درس، بر همه واضح است. لذا پیشنهاد می‌شود این روش کلاس‌بندی یک‌سال در دوره متوسطه دوم عملی گردد و در صورت مفید واقع شدن، در سال‌های آتی جانشین توزیع معدلی شود تا مقایسه سطح عملکرد دبیران نیز، عادلانه‌تر انجام‌پذیرد.

۱۱ با توجه به اینکه در تابستان معاونان فناوری مدارس متوسطه دوم حجم کار کمتری دارند، می‌توانند یاریگر معاونان آموزشی در اجرای این طرح باشند.

منابع

۱. توفی، حسین. (۱۳۷۷). مدیریت رفتار کلاسی، چاپ دوم، آستان قدس رضوی.
۲. سرمهد، غلامعلی. (۱۳۷۶). تدریس، هنر معلمی، اشراق.



شکل ۵. نمودار مقایسه رضایتمندی دبیران از روش‌های معدلی و مجموع نمرات





## مانع موجود بر سر راه پندجویان:

- ◆ تصور اینکه پاسخ‌ها را دارد؛
- ◆ انتخاب پنددهندگان نامناسب؛
- ◆ تعریف ضعیف مسئله؛
- ◆ تقلیل پند؛
- ◆ قضاوت نادرست درباره کیفیت پند.

بیشتر پندجویانی که پند و اندرز رامی پذیرند، در تشخیص خوب از بد مشکلاتی دارند. پژوهش‌های نشان می‌دهد که اگر پند از منبع مطمئنی بررسد بیشتر به آن ارج می‌نهند؛ هر چند اطمینان نشانه اعتبار نیست. بر عکس، وقتی پند و اندرز از هنچارها به دور باشد، یا از افرادی بررسد که گاه و بی‌گاه با ایشان ناسازگاری داشته‌اند، گرایش دارند که آن‌ها را «بی‌پایه» بپندارند. وقتی پنددهندگان در میان خود اختلاف نظر داشته باشند، پندجویان پند و اندرزشان را نمی‌پذیرند. آن‌ها به پند مخدوشی که از تضاد منافع سرچشمه می‌گیرد، وقوعی نمی‌گذارند؛ به ویژه وقتی که پنددهندگان، این تضاد و احتمال انگیزه‌های خودخواهانه را تصدیق کرده باشند.

## درهنگام پند دادن، مراقب این گرایش‌ها باشید:

- ◆ تخطی از مزدها
- ◆ کسانی که بی‌محابا به ارائه پندهای بی‌پایه می‌پردازند، به سرعت اعتبار و نفوذشان را در سازمان از دست می‌دهند. حتی یک مورد پند بد معموله به سقوط سریع جایگاه پنددهندگان منجر می‌شود.
- ◆ تشخیص اشتباه مسئله
- ◆ پنددهندگان باید به گرددآوری اطلاعات بپردازنند تا تصویر واضح‌تری از مسئله‌ای که باید حل شود ایجاد کنند.
- ◆ ارائه راهنمایی خودمدارانه

پنددهندگان اغلب راهنمایی‌شان را به صورت «اگر جای شما بودم این گونه می‌کردم» چارچوب‌بندی می‌کنند. این رویکرد هم آزاردهنده و هم غیرمؤثر است.

# پند پند



## منوچهر نوری

اشارة

بسیار اتفاق می‌افتد که در مدرسه به دلایل مختلف، فردی را نصیحت می‌کنیم و یا از پندهای دیگران بهره می‌گیریم. اگر با فنون و شرایط پندهای و پندجویی آشنا نباشیم، به رغم تلاش‌های زیاد بازده چندانی عایدمان نخواهد شد. این نکات بر جسته و مهم برگرفته از آخرین مقالات روز اروپاست که به‌طور مفصل در ماهنامه گزیده مدیریت شماره ۱۶۵ به آن پرداخته شده است.

تمایلی به ترجیح عقاید شخصی نداشته باشیم. بدانیم که گوش دادن دقیق کاری دشوار و زمان بر است. کل این تعامل هنری پیچیده و ظریف است و به هوش عاطفی، خودآگاهی، دیپلomatic و شکیبایی نیاز دارد. چنانچه رعایت مراتب را نکنیم، هزینه‌های سنگینی به افراد و سازمان‌های ایشان تحمیل خواهیم کرد.

پند و اندرز در موقعیت‌های گوناگون شکل‌های مختلفی به خود می‌گیرند. پندجویان باید نقاط کور خود را شناسایی کنند و دریابند چه زمانی و چگونه خواستار راهنمایی هستند. بینش‌های مفید را از افراد مناسب بگیرند و بر حالت تدافعی گریزناپذیر درباره دیدگاه‌های خود غلبه کنند. پنددهندگان نیز در تلاش برای تفسیر موقعیت‌های آشفته و ارائه راهنمایی در خصوص مسئله‌های به‌ظاهر رام ناشدنی، با چالش‌های بی‌شماری روبرو می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: پند و اندرز، پند دهنده، پنددهنده

## مرحلة ۲: ایجاد درک مشترک

روایت خود را با جزئیات بیان کنید ولی از بازگویی شرح طولانی پیشینه‌ها، تفاسیر متنوع و عواقب احتمالی بپرهیزید. در نقل ماجرا، شاید نیاز باشد برخی حقایق ناخوشایند را درباره رفتار یا ضعف‌هایتان تصدیق کنید. همه جزئیات کلیدی را مطرح کنید؛ حتی آن‌هایی را که از وجهه شما می‌کاهند یا گفت و گو درباره‌شان دشوار است. این‌ها به پنده‌هنده کمک می‌کند تا از سوگیری‌ها و نقاط کور شما اجتناب ورزد.

بستر را برای صراحت و کارایی فراهم کنید. محیطی را انتخاب کنید که هر دوی شما را از حواس‌پرتنی‌ها رها می‌سازد و زمان کافی (ولی نه نامحدود) را برای گفت‌وگویی جامع در نظر بگیرید. نظرات پنده‌جو را به‌خوبی بشنوید و به او اجازه دهید که مسئله‌اش را با کمترین مداخله شما مطرح کند. قضاؤت را به تعویق اندازید و در برابر میل به ارائه بارخورد و راهنمایی فوری مقاومت کنید. اطلاعات بیشتری گردآورید و کارتان را از پرسش‌های گسترده‌تر و بازتر شروع کنید.

## مرحلة ۳: ساختن جایگزین‌ها

اگر پنده‌هنده هستید، خود را یک مریب آموزش رانندگی فرض کنید: در حالی که نظارت و راهنمایی می‌کنید، هدف نهایی‌تان آن باشد که پنده‌جو را قادر سازید مستقل عمل کند. اساساً «ین وظیفه پنده‌جوست که مسیر رو به جلو را بیابد». شما هرگز نمی‌توانید کاملاً خود را به جای وی قرار دهید و اهمیت دارد این نکته را آشکارا اذعان کنید.

افراد ماهر به شیوه ارائه پند و پندی که می‌دهند به یک اندازه توجه می‌کنند. اشتباه است که پند را تعاملی یکباره تصور کنیم، پنده‌هی ماهرانه چیزی بیش از توزیع و پذیرش خرد است؛ فرایندی خلاق و تعاملی است و در آن، تلاش هر دو طرف برای درک بهتر مسئله‌ها و ساختن مسیرهایی نویزدی‌بخش رو به جلو، اغلب مستلزم گفت‌وگویی مداوم است.

## رهنماوهایی برای هر مرحله پنده‌هی

### مرحلة ۱: یافتن پنده‌هنده مناسب

اگر پنده‌جو هستید:

▪ پیش‌پیش یک «هیئت» از مشاوران متنوع و مکمل داشته باشید.

▪ تعیین کنید جویای چه نوع پندی هستید.

▪ یک یا چند پنده‌هنده را انتخاب کنید که با نیازهای فعلی شما متناسب باشند.

اگر پنده‌هنده هستید:

▪ تناسب را بسنجید؛ آیا زمان، تخصص و تجربه لازم را برای کمک کردن دارید؟

▪ دیگر منابع احتمالی راهنمایی را شناسایی کنید.

### مرحلة ۲: ایجاد درک مشترک

اگر پنده‌جو هستید:



### ۶ انتقال ضعیف پند

▪ سوء مدیریت پیايندها.

## اقدام‌های برتر برای گرفتن و دادن پند

مرحله ۱: یافتن پنده‌هنده مناسب  
گاهی شما به یک تأیید‌کننده نیاز دارید؛ کسی که بتواند به دقت به حرف‌هایتان گوش دهد و به روش‌شدن و تقویت اندیشه شما کمک کند. هرچه بهتر درک کنید که به چه چیزی نیاز دارید، انتخاباتان بهتر و پنده‌هنده‌تان برای پشتیبانی از شما مجهز‌تر خواهد بود. سعی کنید معلوم کنید چه چیزی را نمی‌دانید و ارتباط آن با دانش و تجارب افرادی که احتمال دارد به آن‌ها مراجعه کنید، چیست. «وقتی پنده‌هندگان‌تان را برمی‌گزینید، در واقع، پنده‌هایتان را انتخاب می‌کنید.»

وقتی کسی برای پند گرفتن به سراغ شما می‌آید، از خودتان بپرسید آیا به راستی گزینه مناسبی هستید؟ آیا از سابقه لازم برای کمک در آن موقعیت خاص برخوردارید؟ آیا برای رسیدگی به دغدغه‌های فرد پنده‌جو می‌توانید زمان کافی به او اختصاص دهید؟ بسیار بهتر است چنین درخواستی را رد کنید تا آنکه پنده‌ای ناآگاهانه بدھید، پنده‌گیرنده را هول کنید، تمرکز فکر خود را در جلسات از دست بدھید یا طی آن فرایند دیرهنگام کشف کنید که راهکار چندان با ارزشی برای ارائه کردن ندارید. از پنده‌جو بپرسید که چرا به سراغ شما آمده است و لی به‌حاطر داشته باشید که شما بهتر از هر کس دیگر می‌توانید ارزیابی کنید که قضاوت و تجربه‌تان برای پند دادن به دیگران کافی و مرتبط هست یا خیر. «نه» گفتن نیز یک خدمت است و می‌توانید از طریق شناسایی دیگر منابع تخصصی بیشتر کمک کنید. حتی اگر از صلاحیت کافی برای عمل کردن در نقش یک پنده‌هنده برخوردارید، معرفی اشخاص دیگر با دیدگاه‌های مکمل با متفاوت را بررسی کنید. چنین اقدامی به پنده‌جو درک ساختارمندتری از چالش‌ها و گزینه‌ها خواهد داد.



### نام کتاب: سواد مالی، الگویی برای مالی شخصی و خانوادگی

مؤلفان: عادل پیغماری، امین مرادی باصیری، مهدی طغیانی  
ناشر: دانشگاه امام صادق (ع) (۰۲۱-۸۸۳۷۰۱۴۲)

سال نشر: ۱۳۹۵  
قیمت: ۱۶۵۰۰۰ ریال

یکی از راههای اصلی مقابله با مشکلات اقتصادی کشور ارتقا سواد اقتصادی و مالی مردم جامعه است. بسیاری از کشورهای دنیا به تربیت اقتصادی و مالی افراد جامعه از سنین کودکی می‌پردازند و به دنبال راهکارهای ارتقا سطح سواد مالی مردم خویش هستند.

این کتاب در حوزه «تربیت مالی»، «مالی شخصی»، «سواد مالی» و «توانایی مالی» به مباحث مختلفی مانند کسب درآمد، پس‌انداز، سرمایه‌گذاری، خرید و فروش کالاهای خدمات، برنامه‌ریزی مالی، بیمه و ... می‌پردازد. کتاب در هفت فصل تدوین شده است.

فصل اول: چیستی سواد مالی و ضرورت پرداختن به آن  
فصل دوم: تاریخچه توجه به سواد مالی در غرب

فصل سوم: معرفی نهادهای مهم فعال در این حوزه

فصل چهارم: تجربیات کشورهای مختلف دنیا در طراحی و اجرای استراتژی ملی ارتقاء سواد مالی

فصل پنجم: معرفی تجربه موفق: «آموزش مبتنی بر استانداردها» و دو الگوی موفق در این حوزه

فصل ششم: نقد آخرین الگوی ارائه شده در ایالات متحده در حوزه سواد مالی بر اساس مبانی دینی

فصل هفتم: معرفی چند کتاب مهم از آثار دوران تمدن اسلامی در حوزه مالی



### نام کتاب: تعلیم و تربیت اقتصادی، الگوی پیشنهادی برای جمهوری اسلامی ایران

اطلاعات کافی درباره مسئله فراهم کنید.

حقایق ناخوشایند را تصدیق کنید.

اگر پنده‌هنده هستید:

بستر را برای پند دادن مؤثر فراهم کنید. زمان فراوانی را تخصیص بهید و مکانی را انتخاب کنید که از حواس پری‌ها به دور باشد و حفظ حریم شخصی را تضمین کند.

فعالانه گوش دهید و قضاوت را معلق نگه دارید.

پرسش‌های باز پرسید تا در ک را گسترش دهید و سپس به سراغ مطالعه درباره جزئیات بیشتر بروید.

وقتی تصویر کاملی از مشکل بدست آورده‌ید، بر سر اینکه چه نوع توصیه‌ای مورد نیاز است، به توافق برسید.

### مرحله ۳: ایجاد بدیل‌ها

اگر پنده‌جو هستید:

در ایجاد بدیل‌ها فعالانه مشارکت کنید.

پرسش‌هایی را مطرح کنید که به شما در درک موارد زیر کمک می‌کنند:

- هزینه‌های، مزایا و منطق هر بدیل؛

- بجا بودن و کاربست پذیری توصیه؛

- رویکرد اجرایی.

اگر پنده‌هنده هستید:

درک و بیان کنید که نقش ما را پند است نه تصمیم‌گیری؛

بکوشید چندین بدیل با دوام ایجاد کنید؛

دلیل منطقی مربوط، تجربه‌های شخصی و اصول زیربنایی پنده‌تان را بیان کنید.

### مرحله ۴: هم‌گرایی بر سر یک تصمیم

اگر پنده‌جو هستید:

آرای و اکنش‌های غیرعادی و بی‌اهمیت آگاه باشید؛

بدیل‌های دوم یا سوم را مدنظر داشته باشید؛

راه حل‌های ترکیبی بسازید.

اگر پنده‌هنده هستید:

اطمینان حاصل کنید که همه بدیل‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. با شتاب بیش از اندازه به سراغ یک راه حل نروید؛

گاهی برای کسب اطلاع از واکنش‌ها مکث کنید؛

در دسترس بودن خود برای روشن شدن موضوع و جزئیات بیشتر را ابراز دارید.

### مرحله ۵: اجرای پند

اگر پنده‌جو هستید:

به تغییراتی که در موقعیت یا محیط رخ می‌دهد و به هر موردی برای اصلاح در میانه مسیر، حساس باشید؛

در صورت لزوم پیگیری کنید و راهنمایی بیشتری بخواهید.

اگر پنده‌هنده هستید:

درباره تأکید کنید که تصمیم و عاقب آن به عهده پنجه‌ست؛

در دسترس بودن خود برای ارائه راهنمایی و پشتیبانی بیشتر را ابراز دارید.



## با مجله‌های رشد آشنا شوید

### مجله‌های دانش آموزی

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

#### رشد کودک

برای دانش آموزان پیش‌دستانی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی

#### رشد نوجوان

برای دانش آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی

#### رشد دانش آموز

برای دانش آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی

### مجله‌های دانش آموزی

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

#### رشد نوجوان

برای دانش آموزان دوره آموزش متوسطه اول

#### رشد پسرانه

برای دانش آموزان دوره آموزش متوسطه اول

#### رشد بزرگ

برای دانش آموزان دوره آموزش متوسطه دوم

#### رشد پسرانه

برای دانش آموزان 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 مدرس ◆ 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 کارشناسی ◆ رشد آموزش پیش‌دستانی

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 ۲۶۴

♦ تلفن و نمایر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰ ۱۴۷۸

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

مؤلفان: عادل پیغمی، مهدی طغیانی

ناشر: دانشگاه امام صادق (ع) (۰۲۱-۸۸۳۷۰ ۱۴۲)

سال نشر: ۱۳۹۵

قیمت: ۲۱۵۰۰ ریال

سود اقتصادی و حرفه‌ای به معنای توانایی شناسایی مسائل اقتصادی، هزینه‌ها، منافع، تجزیه و تحلیل انگیزه‌های در موقعیت‌های اقتصادی، بررسی پیامدهای تغییر در شرایط اقتصادی و سیاست‌های عمومی، گرداوری و سازمان دهی شواهد اقتصادی و وزن دهی هزینه‌ها در برابر مزایا و منافع است.

با توجه به تاکیدات سنت‌تحول بنیادین در آموزش و پرورش بر ساحت اقتصادی و حرفه‌ای به نظر می‌رسد توجه به تدوین چارچوب محتوایی این نوع سود به ویژه در شرایط اقتصاد مقاومتی ضروری است.

این مجموعه در دو جلد و جمعاً در هفت فصل، گامی در مسیر تبیین سود و تربیت اقتصادی است و کوشیده است محتوای رسمی و ضمنی لازم جهت ارتقاء سود اقتصادی و مالی افراد در مقاطع سنی مختلف را ارائه دهد.



نام کتاب: پرورش همدلی در کودکان (راهنمای عملی برای والدین و معلمان)

مؤلفان: احمد فرامرز قراملکی، پریسا فرنودیان، شیما وفا

ناشر: موسسه خیریه آموزشی، فرهنگی شهید مهدوی (۰۲۱-۲۲۴۳۵۵۰)

سال نشر: ۱۳۹۵

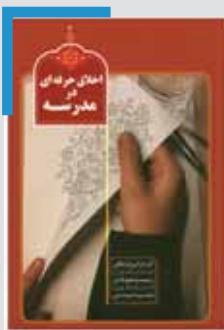
قیمت: ۱۴۰۰۰ ریال

همدلی یک رفتار ارتباطی بین شخصی نیست بلکه هسته اصلی همدلی، تعامل فرد همدلی‌کننده با خود است.

بر پایه رشد همدلی در کودک با امور گوناگون همچون سلامت روانی کودک، ارتقا و رشد اخلاقی او، جامعه‌پذیری کودک، بهبود مناسبات بین شخصی در گروه‌های اجتماعی و تحول وجودی ارتباط وثیق می‌یابد. رشد همدلی در کودک، چه در مفهوم روانشناختی، چه در مفهوم اخلاقی و چه در رهیافت وجودی، در مناسبات خانوادگی، مدرسه و گروه‌های اجتماعی رشد می‌کند. توجه به نکات یاد شده، چند تباری بودن رشد همدلی کودک را

آشکار می‌کند. لذا تحلیل اثربخش مسایل چند تباری نیازمند اخذ رهیافت بین رشته‌ای است.

در این کتاب نویسنده‌گان هم به چند تباری بودن رشد هم‌دلی در کودک توجه دارند و هم جهت‌گیری کاربردی و ارائه راهکارهای عملیاتی و فرایند سنجش پذیرش‌های هم‌دلی و جهه همت آنان است. این کتاب در هفت فصل و بر پایه مهم‌ترین یافته‌های علمی موجود، تدوین شده است و مخاطبان اصلی آن پدران، مادران، معلمان و مریبان و مدیرانی است که مسئولیت تربیت کودک را بر دوش دارند.



**نام کتاب: اخلاق حرفه‌ای در مدرسه**  
**مؤلفان:** احمد فرامرز قراملکی، زینب برخورداری، فائزه موحدی  
**ناشر:** موسسه خیریه آموزشی، فرهنگی شهید مهدوی (۰۲۱-۲۲۴۳۵۵۵۰)  
**سال نشر:** ۱۳۹۵  
**قیمت:** ۱۸۵۰۰ ریال

دکتر قراملکی، یکی از نویسنده‌گان کتاب، در اثر دیگر خود اخلاق حرفه‌ای را مجموعه‌ای از اصول و استاندارهای سلوك بشری معرفی کرده است که رفتار افراد و گروه‌ها را تعیین می‌کند. در حقیقت، اخلاق حرفه‌ای، یک فرایند تفکر عقلانی است که هدف آن محقق کردن این امر است که در سازمان چه ارزش‌هایی را چه موقع باید حفظ و اشاعه نمود.

کتاب حاضر در چهارده فصل و به صورت سامان‌مند بر پایه نظام ارزشی اسلام و با رویکرد کاربردی به بیان حقوق همه صاحبان حق، در محیط درونی و بیرونی مدرسه و مسئولیت‌های مدرسه در قبال آن‌هامان پردازد. این اثر حاصل پژوهش مشترک و بین‌رشته‌ای است. زیرا از طرفی نیازمند به مطالعات اخلاق هنجراری و اخلاق حرفه است و از سوی دیگر نیازمند دانش تعلیم و تربیت و تجارب حرفه‌ای آن.

عنوانی برخی از بخش‌های آن عبارت است از: معلمی، شغل یا حرفه، مرام اخلاق و تعهد حرفه‌ای، اخلاق حرفه‌ای در تعلیم و تربیت؛ یاددهی نه به گفتار؛ از مدیریت بر خود تا مدیریت مدرسه؛ اخلاق مدیریت کلاس؛ از مدیریت زبان تا مدیریت کلاس؛ مسئولیت‌های اخلاقی مدرسه.



### اقتصاد مقاومتی؛ تولید و اشتغال

## رشد

#### نحوه اشتراک:

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

1. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی: [www.roshdmag.ir](http://www.roshdmag.ir) و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی؛
2. ارسال اصل فیش بانکی به همراه تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۸۸۴۹۰۲۳۳ لطفاً کپی فیش را نزد خود نگه دارید.

#### عنوان مجلات در خواستی:

نام و نام خانوادگی:

تاریخ تولد:

تلفن:

نشانی کامل پستی:

استان: شهرستان:

خیابان:

پلاک: شماره پستی:

شماره فیش بانکی:

مبلغ پرداختی:

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

امضا:

نیازی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۵۸۷۵-۳۳۳۱

تلفن بازرگانی: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

Email: [Eshterak@roshdmag.ir](mailto:Eshterak@roshdmag.ir)

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

هزینه اشتراک یک ساله مجلات تخصصی رشد (سه شماره): ۲۰۰,۰۰۰ ریال