



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

مدیر مسئول:

محمد ناصری

سردبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، دکتر فرحناز حدادی

دکتر محمدعلی شامانی، ابراهیم اصلانی

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

افسانه طباطبایی

طراح گرافیک:

سیدحامد الحسینی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۱۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۲، ۸۸۴۹۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

پيام‌نگار: modiriat@roshdmag.ir

پيامک: ۳۰۰-۸۹۹۵۱۷

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۶۵۹۵/۱۱

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

شمارگان: ۲۱۰۰۰ نسخه

- سرآغاز / و اما چند کلام با مدیران ارشد و معلمان مدرسه / سردبیر 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 چابک / دکتر علی خلخالی، فائزه جهانگیری ۱۰
گفت‌وگو / زندگی بی‌عشق، مرگ آدم است / نصرالله دادار ۱۵
گفت‌وگو / معنی در پیام نیست! / ابراهیم اصلانی ۱۸
علمی - کاربردی / کلیدهای ارتباط / فریده بهاری ۲۴
گزارش / اگر، آن گاه ... / مرتضی مجدفر ۲۶
یک نکته از این معنی / ادب ارتباط / علی اکبر قاسمی گل افشانی 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 سیدمحمدحسین حسینی ۴۱
علمی - کاربردی / گوش شنوای مدیر / معصومه عبداللهی ۴۴
بهداشت و سلامت روان / مدیرهمه‌نگار کننده هم‌هنگ / ابراهیم اصلانی ۴۶
تجربه‌های مدیریتی / خوش به حال مدیران / ترجمه دائمی ۵۱
علمی - کاربردی / الزامات مدیران تازه کار / دکتر سعید ربوשה، راحله محمدی ۵۲
علمی - کاربردی / کلاس بندی درست، توزیع عادلانه استعداد در مدرسه / شراره نیکخواه نیکخوا ۵۷
بهداشت و سلامت روان / قند پند / منوچهر نوری ۶۰
کتابخانه مدیریت مدرسه ۶۲



قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

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

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری این نشریه چون دارای هیئت تحریریه معتبر است، به مقالات چاپ شده در آن ۲ امتیاز در هر مورد برای محاسبه در پندهای 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 استلزامات 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 گله‌ها و شکایت‌هایشان بیفتند و از او بخواهند تا یک‌تنه همه مشکلات را رفع و رجوع و حل و فصل کند. بلد 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 با 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 کوبیده و بستر رشد آن‌ها را شخم زده‌ایم. 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 برمی‌انگیزد.

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 تسهیلگران زمینه‌های تحقق نوآوری‌ها هستند و همه ذی‌نفعان مدرسه چشم و امیدشان به مدیران است، هم شکی نداریم. اما آنچه در آن تردید است میل، اراده و عزم سازمانی مدیران ارشد به حمایت‌های قانونی و ساختاری از مدیران اجرایی و صفی (مدارس)، در مقابل چالش‌های حیاتی و غیرمعقولی است که اغلب، رسانه‌های محلی و ملی و نیز برخی والدین زیاده‌خواه یا سیاسیون سیاسی 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 وقعی 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 افزوده‌ایم 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 برسیم 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

انلدار 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 بگویم 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 دکتری رشته‌های گوناگون تعلیم و تربیت عهده‌دار بوده است. وی همچنین سخنران میرزی 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 وی در دفتر مرکزی گروه مطالعات برنامه‌ریزی درسی دانشگاه خوارزمی در تهران گفت‌وگوی کوتاهی انجام شده است که توجه شما را به آن جلب می‌کنیم.

غلامرضا حاجی حسین نژاد، دارای مدرک دکترای تکنولوژی آموزشی با گرایش ارتباطات از دانشگاه کلمبیای آمریکاست. این استاد دانشگاه خوارزمی ۳۲ سال سابقه کار دارد و در سال‌های پایانی خدمت موظف خود به سر می‌برد. کتاب «انضباط مثبت در کلاس درس» از جمله آثار وی است که با همکاری دکتر مرتضی مجدفر به فارسی برگردانده شده است. این کتاب که در حوزه مهارت‌های زندگی و هوش هیجانی برای دانش‌آموزان است، با استقبال جامعه تعلیم و تربیت کشور مواجه شده است. «زیبایی‌شناسی تصویر»، «کاربرد هوش‌های چندگانه در کلاس درس ریاضیات»، «استفاده از فناوری اطلاعات و



L موضوع اصلی شماره پاییز ۹۶ مجله 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 سوژه اصلی یک مجله ویژه مدیران، معاونان و مشاوران مدارس تبدیل شود؟

کاملاً همین‌طور است. این موضوع اهمیت بالایی دارد. به نظر، 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 فوق‌العاده مهم این است که کلام صاحب دارد و نباید سفره 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، دهه عاشورا در سرزمین شیعه، زمان عاشورا و مکان کشور شیعه آنچه چه درباره امام حسین (ع) گفته شود، عموم پذیرش می‌کنند. در واقع، یکی از عواملی که در ارتباطات عاطفی اهمیت دارد، آشنایی با اجزای برقراری ارتباطات عاطفی است. حتی در نظریه گاردنر، یکی از عواملی است که فوق‌العاده 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 وادار به خواب می‌کند. معلم یک واسطه است و هر کسی نمی‌تواند واسطه باشد. کالا دانش است و عرضه‌کننده آن مهم‌تر از خود کالا است. یکی از کارهایی که در مدیریت کلاس مهم است، خرید اعتماد است. معلم اگر بتواند اعتماد دانش‌آموز را بخرد، می‌تواند با او ارتباط برقرار کند.

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

کند. اجبار به مصرف حال بچه‌ها را به هم می‌زند! بچه‌ها باید انتخاب کنند که از من یاد بگیرند و برای این انتخاب، باید نیازهایشان را در نظر بگیریم. بنابراین، با قاطعیت می‌گویم 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؟

مصرف‌کننده ارتباطات متنوع و جمع‌کثیری است و می‌تواند بدنه نیروی انسانی یا دانش‌آموز و 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 بدنه نیروی انسانی خودش نیاز به این دارد که منبع را عوض کند. خیلی از مواقع، کلام شیرین است اما منبع مورد پذیرش قرار 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 (Guest speaker) دعوت می‌کنند.

بنابه تجربه سه دهه من، مدیر ناگزیر است که با همه کسانی که در فرایند آموزش مخاطب او هستند ارتباط مؤثر برقرار کند. به‌عنوان مثال تمامی کادر مدرسه از معلمان گرفته تا 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 وجهی (معلم، والدین، دانش‌آموزان) دچار مشکل می‌شود و آنجاست که لازم است با هوشیاری تمام به اثربخشی منبع پیام توجه کند. منظورم این است که مدیر می‌تواند در برخی موارد از دیگران به‌عنوان 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 جمله 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

مدرسه‌ای را پی می‌افکند.

در مقام فردی که سال‌هاست در زمینه ارتباطات انسانی کار کرده‌اید، به نظر 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. استعدادهای انسان تابع شرایط است و آنچه باعث تخریب این استعدادها می‌شود، شرایط است و یکی از عواملی که این شرایط را فراهم می‌کند، تجارب است. تجارب می‌توانند خیلی خطرناک باشند. در آینده آنچه باعث تعارض بین‌المللی خواهد شد، ظاهر

ما نیست بلکه تجارب ماست. تجارب سرمایه‌هایی هستند که در آینده می‌توانند به انسان لذت دهند یا 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.

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 قبل از اینکه به دیگران یاد بدهم، از آن‌ها بیاموزم. پزشک به صرف دانش خودش درمانگر خوبی نیست. پزشک 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 قبل از اینکه به دیگران آموزش دهیم، فرصتی ایجاد کنیم که از دیگران یاد بگیریم. در واقع، یاد بگیریم ابتدا شنونده 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 سوپ گران‌قیمت یا لذیذی را در اختیار او قرار دهید اما صورت مادر گرفته باشد، می‌گوید سیرم و سوپ را نمی‌خورد! خیلی مواقع اگر صورت معلم مات، گرفته یا سرد باشد، دانش‌آموز بی‌نظم 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.

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 زهرا 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. گفتیم: خدا با زیبایی‌ها را دیدم، بعد چه کنم! گفت: بر زبان جاری کن. گفتیم: اگر جاری نکنم چه می‌شود؟ گفت: زیانت تلخ 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 موقعی 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 میسر 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 ناآگاه 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 برانگیخت 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 ان شاء الله در شماره‌های بعدی آن را ادامه خواهیم داد.

کلیدواژه‌ها: راهبرد نوآورانه، فرهنگ خودارزیابی، مدیریت کیفیت، تغییر، تفکر راهبردی

دکتر حیدر تورانی

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 مجدداً وضعیت را به همان نقطه اول نزدیک می‌کند؛ در حالی که راهبرد نوآورانه زمینه استفاده از فرصت‌ها را برای مدرسه فراهم می‌آورد و توانایی‌های بالقوه مدرسه را بالفعل می‌کند. راهبردهای نوآورانه تنگناهای به‌وجودآمده 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 به‌عنوان مدیر مدرسه، امتحانات دانش‌آموزان را بدون عیب و نقص برگزار می‌کنید، جلسات انجمن اولیا و مربیان را با رعایت همه فرایندهای آن اجرا می‌کنید، برای شورای معلمان مدرسه ابتکاری جدید 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.

تداوم 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 می‌گویند: «نوآوری درون‌مایه تفکر استراتژیک است. نوآوری استراتژی خلق ارزش‌های جدید برای مشتریان و ثروت‌های 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 ما را از طعام‌های گوناگون گوشت گوسفند انباشته 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 دستورالعمل‌هاست. اسراف و تبذیر نکردن، قناعت پیشه کردن،

سفرنامه یادگیری مدیر مدرسه

از محل صرفه‌جویی و استفاده بهینه از منابع و بخشی از هزینه‌ها را جبران کردن در زمره 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 تفریق منابع، اصلاح نگرش، اصلاح روش، استفاده از مواد مناسب، تغییر جهت، فناوری، تدوین راهبردهای نوآورانه، تفویض 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 خودارزیابی

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 مقصر جلوه می‌دهیم و زمین و زمان و قسمت و شانس را در نارسایی‌ها متهم 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 غیراین صورت، مرجوع می‌شود. یک مدیریت کیفیت جامع (TQM یا Total Quality Management)

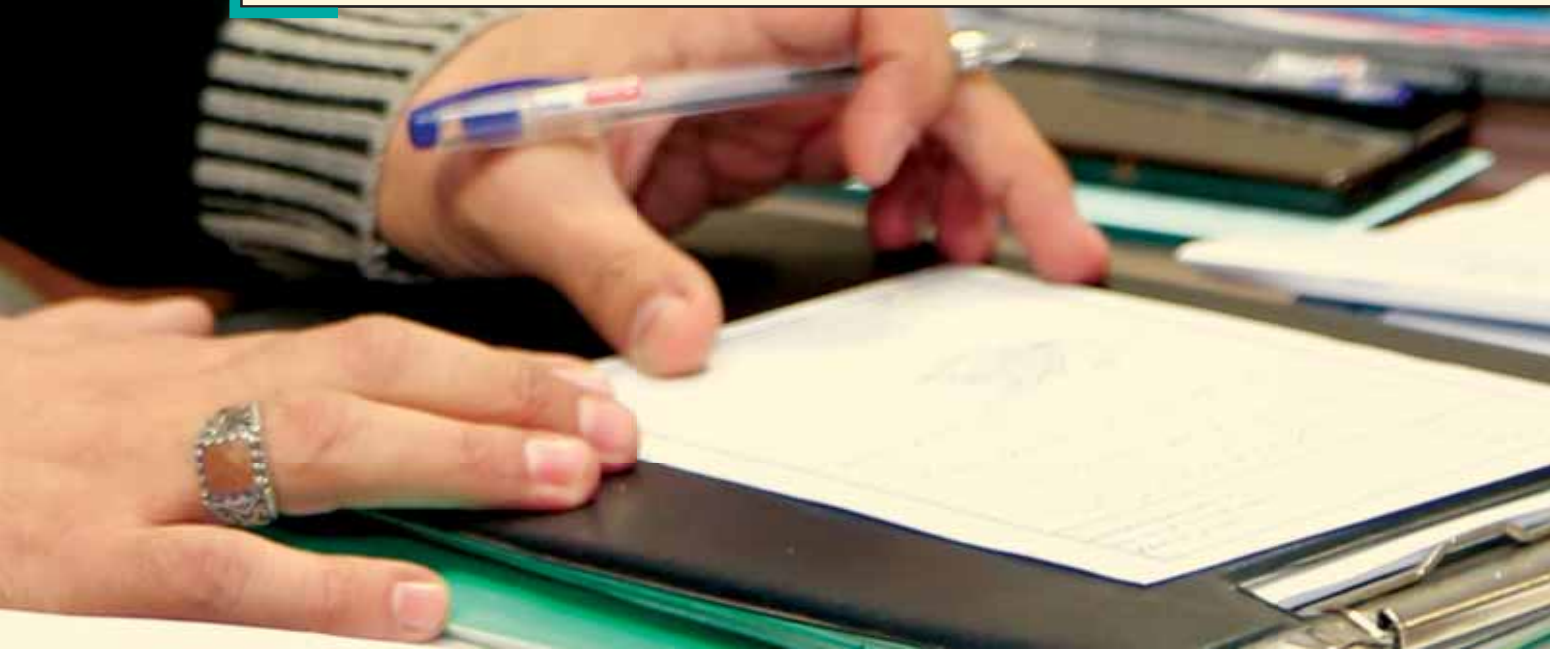
(Management) هم داریم و آن به این مفهوم است که در فرایند کار به گونه‌ای عمل کنیم که به نتایج مطلوب مطمئن باشیم. به عبارت دیگر، مطمئن باشیم که این کار و روشی که به آن مبادرت می‌ورزیم، به نتیجه مطلوب منجر می‌شود. اشکال کار ما همین است؛ یعنی به درستی راه و روشی که داریم مطمئن نیستیم و لذا زحمات و تلاشمان به ثمر نمی‌نشیند و به اصطلاح 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 ما نسبت 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 بدهیم، اجازه بدهیم فرایند تغییر خودش روشن شده و حرکت کند. تغییرات را نه تهدید بلکه فرصت و چالش ببینیم. 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



اندیشه‌هاست. 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 راه‌حل‌های 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 را تشویق می‌کند.

شوق تغییر

شوق، برانگیختگی درونی برای انجام کاری یا رسیدن به هدفی است. تغییر، تحول درونی و بنیادین برای بهبود مستمر و بهبودی مداوم است. شوق تغییر یعنی با همه وجود به دنبال بهترین‌ها بودن، یعنی داشتن اشتیاق سوزان برای رسیدن به یار. راز برخورداری از نگرش مطلوب داشتن شوق به تغییر است. به عبارت دیگر، برای اینکه شوق به تغییر داشته باشیم، باید از نگرش و انگاره مثبت برخوردار باشیم. نگاه منفی و تنگ‌نظرانه راه به جایی نخواهد برد. بلندهمتان بلندنظرانند. مدیران تحول صاحب شوق 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 شوق تغییر است.

مدیر آینده‌ای

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 کارکنانتان شما را دوست دارند. در عین حال باید اطرافتان 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، اعتمادآفرینی خواهید کرد و به برکت اعتمادآفرینی، روح همکاری و مشارکت را در همگان زنده می‌کنید. هرم سازمانی را وارونه کنید تا همه قدرت به طرف شما سرازیر نشود. به‌طور مداوم نقش خود را به مثابه یک رهبر آموزشی موفق، بازتعریف 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 جابه‌جا 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

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

دمینگ می‌گوید: «ضعف و نقص در تولید و کالا را در خط تولید نجویم. به اتاق مدیرعامل 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، همان قدر 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 صداهای جدید گوش کنیم؛ لازمه آن مصاحبت 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 دوروبرمان 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 کنیم - که لازمه آن گفتمان‌سازی و دادن فرصت‌های 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 تجربه‌های جدید استقبال کنیم - شرط آن به‌حساب آوردن همه افراد، به‌ویژه آنانی است که کمتر دوست دارند دیده شوند یا تصور می‌کنند برای دیده شدن، نباید دیده شوند. این وظیفه شماس است که آن‌ها را دریابد و به صحنه آورد.

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 قدیمی و کهنه شده است که خمیازه سیستم را درآورده است. لذا لازم است

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.

گفتمان‌سازی و خلق شرایط اعتمادساز

مدیران و رهبرانی قابل اعتمادند که می‌توانند از گفت‌وگو برای قوی‌تر کردن سازمان بهره بگیرند. بی‌اعتمادی سدره گفتمان است. بی‌اعتمادی اطمینان 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 انعطاف‌پذیری و کاهش رسمیت و تمرکز و پیچیدگی را در پیش گرفته‌اند. آنچه می‌تواند به ارزش ساختارهای ارگانیک بیفزاید، ایجاد فرصت‌های گفت‌وگو و خلق شرایط اعتمادساز است. این امر کمک می‌کند ارتباطات درون سازمانی سنتی به سمت فرایندی پویاتر و پیچیده‌تر حرکت کنند و ارتقای کیفیت و محیط کار آرام و دوست‌داشتنی را به سازمان هدیه دهد.

۱. پنج فرمان راهبردی

۱. یادگیری از محیط به جای اطلاع‌گیری

یادگیری از محیط، تأکید بر اندیشیدن و تجزیه و تحلیل محیط است اما اطلاع‌گیری صرفاً یک دانش و اطلاعاتی است که در اختیار ما قرار می‌گیرد.

۲. کشف نیازهای پاسخ‌گویی نشده پیش از پاسخ‌گویی به نیازهای کشف شده

کشف نیاز، و به اصطلاح دیگر یافتن مسئله، کمتر از پاسخ‌گویی به آن نیست. چه بسا بسیاری از مواقع مسئله ما این است که مسئله‌ای نداریم و نمی‌دانیم مسئله و نیاز ما چیست.

۳. چشم به اهداف نهایی بیش از اهداف میانی

نگاه به اهداف نهایی کمک می‌کند که قدم‌های بلندتر با همت بلندتر بسازیم. یقیناً وقتی صد را به‌دست آوردیم، نود هم پیش ماست.

۴. قابلیت‌سازی برای رقابت، بیش از قابلیت‌سازی برای تولید

تمرکز بر رقابت، منشأ نوآوری است. منشأ تولید کالاها و محصولات جدید است. تأکید بر درجا 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 بدهید.

۵. فکر کردن به راه میان‌بر، بیش از سرعت در حرکت به سوی هدف

تأکید بر فکر کردن به راه میان‌بر، به سبب سرعت زیاد تغییرات و از رده خارج شدن بسیاری از کالاها، محصولات و سلاقی و حتی اندیشه‌هاست.

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 بیهوده‌بینند.

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، متهم شدن به فعالیت‌های غیرقانونی و غیراخلاقی است.

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 موفقیت‌هایمان 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 تحت‌تأثیر آن حرف‌های نرم قرار می‌گیریم که الباقی را فراموش می‌کنیم. در حالی که صداقت و یکرنگی افرادی که با ما کار می‌کنند، چراغ راه ماست؛ اگر چه کمی تلخ به نظر آید. روح خودمان را بسازیم 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.

وضع راهبرد یادگیری از اشتباه

هرساله برای مدرسه‌مان برنامه یک‌ساله تدوین کرده برای رسیدن به اهداف برنامه، راهبردهای بسیاری خلق می‌کنیم. یک‌بار بیا بیا 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. بیا بیا 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.

منبع

۱. نشریات گزیده مدیریت - شماره‌های ۱۰۰ الی ۱۸۹

۲. جزوات سیمناها و کارگاه‌های آموزشی نگارنده از ۱۳۹۰ الی ۱۳۹۶

۳. اعتماد جمعی، ترجمه حیدر تورانی (۱۳۹۳)، تهران: انتشارات مدرسه

۴. غفاربان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۹۳)، پنج فرمان راهبردی، فرا: تهران

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 به‌هنگام، 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 بسیاری بر عملکرد 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 به‌وجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام تغییرات دائمی، اجباری و بنیادی ایجاد نماید. (حمیدی 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 بافتی 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 متغیر - به‌عنوان عامل آشفتگی، 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 وفق دهد.

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

کلیدواژه‌ها: چابکی سازمانی، سیستم آموزش و پرورش، ایران.



دکتر علی خلخالی، فائزه جهانگیری

آموزش و پرورش چابک

موضوع چابکی چیزی نیست که بتوان آن را فقط برای سازمان‌های تولیدی در نظر گرفت. به کارگیری چابکی در نظام آموزش و پرورش 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 آموزش و پرورش و در یک کلمه نبود پویایی در محیط کاری و عملیاتی آن، عملاً بیان چابکی در این بخش بی‌معنا و بی‌ربط است. ولی ما معتقدیم که نظام آموزش و پرورش به دلیل کثرت ارباب 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 چابکی نیاز دارد. بر این اساس، آموزش و پرورش 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 مجهز بودن به دانش و آگاهی است. دانش و آگاهی بینشی به سازمان‌ها خواهد داد که افق تصمیم‌گیری‌های آنان را وسیع‌تر خواهد کرد. سازمان‌ها باید شرایط کاری خود را منعطف‌تر سازند. در چنین شرایطی چابکی، نظام آموزش و پرورش را قادر خواهد کرد که در مقابل تغییرات محیطی پایداری کند.

چابکی سازمانی توانایی حرکت به‌صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر به‌صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است (گانگولی و همکاران ۲۰۰۹ و هورن بای، ۲۰۰۰). چابکی سازمانی به معنای توانایی 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 به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. به عبارت دیگر، منظور از چابکی، 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 ارزش‌آفرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می‌گیرد. (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹).

سرعت	توانایی انجام فعالیت‌ها در کم‌ترین زمان ممکن (کریستوفر، ۲۰۰۴).
پاسخ‌دهی	توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جویی از آن‌ها (شریفی و همکاران، ۲۰۰۷).
انعطاف‌پذیری	توانایی برای جریان دادن به فرایندهای مختلف و کسب هدف‌های مختلف، با استفاده از تسهیلات یکسان (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰).
شلیستگی	توانایی کسب هدف‌ها و مقاصد سازمان (صفی، ۱۹۹۷، شهای و جعفرنژاد، ۱۳۸۴).
بهبود خدمات	توانایی تولید محصولات متنوع و جدید به صورت اقتصادی و بالا بردن درآمد خالص سازمان (دیمتریولوس، ۲۰۰۹).
غنی‌سازی مشتری	توانایی فراهم‌سازی مداوم محصولات و خدماتی که مشتری به آن‌ها نیاز دارد، با هدف ایجاد رضایت و ارزش‌آفرینی برای مشتری (ناگاپراساد و یوگی شا، ۲۰۰۹).

شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) معتقدند که چابکی به معنای توانایی 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 به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آن‌ها در جایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدهای بی‌سابقه محیط کسب‌وکار مزیت و سود از تغییرات، به‌عنوان فرصت‌های رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند. در جایی دیگر، سرعت و انعطاف‌پذیری را محور اصلی مفهوم چابکی می‌دانند. برای اینکه سازمان‌ها به‌سرعت و با انعطاف‌پذیری عمل کنند، نیازمند به کارگیری فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز، 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) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده است. آتوز (۲۰۰۷) چابکی 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، بهبود همیشه به‌عنوان یک ضرورت است. ورنادات (۱۹۹۹) معتقد است چابکی را می‌توان همسویی 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 توأم با یکدیگر در صددند به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی دهند. پتر و هیلو (۲۰۰۴) اظهار می‌دارند چابکی یک شرکت عبارت است از توانایی و قابلیت انجام عملیات سودآور در محیط رقابتی سرشار از فرصت‌های مستمر، غیرقابل پیش‌بینی و متغیر. هرمزی (۲۰۰۱) نیز به این موضوع اشاره دارد که سازمان‌های چابک برای واکنش، نسبت به شرایط متغیر بازار انعطاف‌پذیرند و سرعت بالایی دارند. به‌زعم براون و بسانت (۲۰۰۳) چابکی مستلزم واکنش سریع و اثربخش به نیازهای بازار است. همچنین، از دیدگاه نیلور و همکارانش (۱۹۹۹) چابکی عبارت است از استفاده از دانش بازار و ساختار مجازی برای بهره‌برداری از فرصت‌های سودآور در محیط بازار متغیر. به‌نظر فلیدنر و فوکورکا^۴ (۱۹۹۷) چابکی به معنای توانایی بازاریابی موفق محصولات با کیفیت و کم‌هزینه و با زمان انتظار اندک در مقادیر گوناگونی است که ارزش بیشتری را نصیب مشتری سازد. کای و پربنس (۲۰۰۳) معتقدند چابکی به معنای واکنش به تغییرات ناگهانی و رفع نیازمندی‌های متغیر مشتریان براساس مؤلفه‌هایی چون قیمت، مشخصه، کمیت، کیفیت، و تحویل به‌موقع است. برحسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت‌گرا و جسورانه تلقی می‌شود که متضمن موفقیت در سهم بازار و دستیابی به مشتریان انبوه است. به عبارت دیگر، منظور از چابکی 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 ارزش‌آفرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می‌گیرد. کاید (۱۹۹۴) یکی



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، فرصت‌های 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. گلدمن (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^۵ (۱۹۹۹) 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 دائماً در حال تغییر تعریف کرده است. او معتقد است چابکی نمایانگر توانایی مدیریت و به‌کارگیری اثربخش دانش می‌باشد؛ به‌طوری 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. آرتتا و گیاجتی^۶ (۲۰۰۴) نیز چابکی را توانایی یک سازمان برای تطابق با تغییر و استفاده از فرصت‌هایی می‌دانند که در پی 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 (۱۹۹۴) معتقد است مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار، سازوکار مهم دستیابی به چابکی سازمانی است. از نظر او، چابکی عبارت است از ترکیب فناوری‌های موجود و روش‌های سیستمی تولید. او بر تغییر ارزش‌های مدیر و کارکنان و نیز تعامل ارزش‌های مدیریتی و نوآوری‌های حاصل از فناوری تأکید می‌کند. هامل و پراهلدز^۷ (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

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

در محیط امروزی، 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 (ناگی ۲۰۰۹: ۹-۱).

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 آخرین مورد، 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 شهائی ۱۳۸۶).

رهبران عامل تغییرند و 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 به‌کارگیری 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 موفق را ایجاد کنند. به عبارت دیگر، رهبران واقعی کسانی هستند که چشم‌انداز شفاف برای سازمان تدوین می‌کنند، به روندها توجه دارند و دقیقاً می‌دانند که چگونه منابع را برای انجام تغییرات ضروری تنظیم کنند. برای مثال، رهبران چابک اطمینان دارند که منابع انعطاف‌پذیرند، یعنی افراد مسلح به مهارت‌های تخصصی را می‌توان به سرعت به هنگام نیاز، در عرصه‌های مختلف به کار گمارد.

شرکت‌ها دریافته‌اند که چابکی برای بقا و رقابت‌پذیری آن‌ها ضروری است (پارتر^۸، ۲۰۰۳)؛ بنابراین، سازمان‌ها برای کسب سطح مورد نیاز چابکی باید با یکدیگر مشارکت کنند. چابکی مفهومی مهم و سرنوشت‌ساز برای سازمان‌هاست؛ پس سازمان‌ها نیازمند طراحی مجدد زیرساختار و همچنین فرهنگ‌سازی مجدد در این زمینه‌اند که خود مستلزم صرف وقت زیاد و برنامه‌ریزی مناسب است (فتحیان و شیخ، ۱۳۸۸).

پیشینه پژوهش

بسیاری از خبرگان چنین ادعایی کنند که موفق‌ترین سازمان‌های آینده، آن‌هایی هستند که چابک‌ترند. (عادل‌آذر و بیشدار، ۱۳۹۰) در تحقیقی معین کردند 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

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 چابکی فعلی و مورد نیاز شرکت تحت مدیریت خویش یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

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

وریان و سیلوس^۴ (۲۰۱۲) معتقدند که چابکی سازمانی برای مقابله با تغییر طراحی شده است؛ چابکی سازمان نقش مهمی در سازمان دارد و به عنوان یک توانمندساز عمل می‌کند. آن‌ها سعی کردند فرایندهای چابکی سازمانی را شناسایی و بین آن‌ها ارتباط برقرار کنند.

ایرنده و الوک^۵ (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 سلسله مراتبی^{۱۰} (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 رقابت‌پذیری در بازاری نامطمئن و متغیر است. شریفی و ژانگ (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 آشفتگی 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 پرداخته است.

روش تحقیق

این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری این

تحقیق را متخصصان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش ایران تشکیل داده است که در بانک اطلاعاتی پایان‌نامه (خدادوست، ۱۳۸۸) آمده و تعداد آن‌ها ۵۰۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول برآورد حداقل حجم نمونه و تعدیل آن (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰) و نیز پیش‌بینی افت احتمالی، ۱۲۰ نفر برآورد شد. همچنین، نمونه نهایی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی از بین جامعه آماری انتخاب شد.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه سنجش چابکی سازمانی استفاده شد. این پرسش‌نامه بر مبنای تحقیق اسپایزر (۲۰۱۳) و فتحیان و همکاران (۱۳۸۸) و ویرایش کلی بازسازی شد. پرسش‌نامه نهایی دارای ۴۷ گویه بر مبنای مقیاس لیکرت چهار گزینه‌ای است. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۳۴ برآورد شد. پرسش‌نامه‌ها از طریق ایمیل برای شرکت‌کنندگان در این پژوهش ارسال و جمع‌آوری شدند. این داده‌ها با استفاده از روش آماری تی-یک نمونه‌ای مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

برای تحلیل پرسش‌های این پژوهش، میانگین‌های مشاهده شده با میانگین‌های مورد انتظار مقایسه شدند. میانگین‌های مشاهده شده با اجرای پرسش‌نامه به دست آمده‌اند و میانگین‌های مورد انتظار از راه ضرب میانه مقیاس پرسش‌نامه (۲/۵) در تعداد سؤالات مربوط به هر متغیر برآورد شده‌اند.



نتایج آزمون آ تک متغیری برای تحلیل وضعیت چابکی سازمانی و ابعاد آن در آموزش و پرورش ایران

مؤلفه‌های چابکی	میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	میانگین اختلاف	درجه آزادی	t	Sig	فاصله اطمینان در سطح ۹۵٪	
							حد بالا	حد پایین
سرعت	۱۵/۰۵	۱۷/۵	-۲/۴۵	۱۱۹	-۸/۴	۰/۰۰۰	۳/۰۳	-۱/۸۷
پاسخگویی	۱۲/۲۶	۱۵	-۲/۷۴	۱۱۹	-۱۱/۶۹	۰/۰۰۰	۳/۲۱	-۲/۲۸
انعطاف‌پذیری	۱۸/۴۰	۲۲/۵	-۴/۱۰	۱۱۹	-۱۲/۲۷	۰/۰۰۰	۴/۶۶	-۳/۴۴
شایستگی	۲۱/۰۳	۲۵	-۳/۹۸	۱۱۹	-۱۱/۰۹	۰/۰۰۰	۴/۶۸	-۳/۲۷
بهبود خدمات	۱۵/۶۱	۲۰	-۴/۳۹	۱۱۹	-۱۴/۰۹	۰/۰۰۰	۵/۰۱	-۳/۷۷
غنی‌سازی مشتری	۱۳/۳۶	۱۷/۵	-۲/۱۸۰	۱۱۹	-۱۴/۹۵	۰/۰۰۰	۲۴/۶۹	-۱۸/۹۱
چابکی سازمانی (کلی)	۹۵/۷۰	۱۱۷/۵	-۲۱/۸۰	۱۱۹	-۱۴/۹۵	۰/۰۰۰	۲۴/۶۹	-۱۸/۹۱

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

الف. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد سرعت به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.

ب. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد پاسخگویی به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.



نظام آموزش و پرورش ایران تمایل و آمادگی لازم برای برون 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 فرصت‌ها 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 فاقد توانایی لازم برای جذب فعال و هوشمندانه نوآوری‌های محیطی است. حاصل شرایط یاد شده، ناتوانی نظام آموزش و پرورش در ایجاد تنوع، سرعت و اقتصادی‌تر 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، چابکی لازم برای مواجهه با شرایط محیط‌های در حال تغییر را ندارد. هماهنگ با این یافته، پیشنهاد می‌شود اولاً ادبیات چابکی 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، چابک‌سازی به‌عنوان طرحی راهبردی در محور برنامه‌های توسعه نظام آموزش و پرورش ایران قرار گیرد. به یقین، استقرار یک نظام ارزیابی اندازه چابکی سازمانی (ایرنده و الوک، ۲۰۰۸) برای پیگیری روند چابک‌سازی نیز ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

پی‌نوشت‌ها

1. Ravichandran
2. Dimitropoulos
3. Nagaprasad
4. Flidner & Vokurka
5. Chin - yin
6. Arteta and Giachetti
7. Hamel and Prahalads
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 اندازه‌گیری چابکی سازمانی، پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، شماره یازدهم.
۲. افضل‌آبادی، محمد حسین و همکاران. (۱۳۸۹)، نیازسنجی موفق آموزشی با استفاده از مدل شایستگی‌های سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش.
۳. باز، بار، افشار. (۱۳۸۲) چابک بودن: الزام محوری در کسب‌وکار، مجله روش، شماره ۹۷، سال پانزدهم.
۴. جعفرنژاد، احمد و زارعی، علی‌اصغر. (۱۳۸۴)، بررسی نقش عوامل درون‌سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره دهم، ص. ۸۶ - ۶۷
۵. جعفرنژاد، احمد و شهانی، بهنام. (۱۳۸۶)، چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۶. حمیدی، ناصر و همکاران. (۱۳۸۸)، نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنجن، سال چهارم، شماره ۸.
۷. خداوست، رحیمه. (۱۳۸۸)، پایان‌نامه «ارائه مدلی جهت تشخیص و مدیریت سرمایه‌های فکری در نظام آموزشی ایران».
۸. خورشید، صدیقه و محفوظی موسوی، سید حسن. (۱۳۸۹)، مدل سنجش و تحلیل نیاز سازمان‌های تولیدی و چابک شدن با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه و رویکرد فازی، مدیریت صنعتی، دوره ۲، شماره ۴.
- (منابع بیشتر در دفتر مجله موجود است.)

ج. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد **انعطاف‌پذیری** به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است. د. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد **شایستگی** به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است. ه. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد **بهبود خدمات** به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است. و. در نظام آموزش و پرورش ایران وضعیت چابکی سازمانی در بعد **غنی‌سازی مشتری** به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.

ز. در نظام آموزش و پرورش ایران **وضعیت چابکی سازمانی (کلی)** به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است.

êêê

بخش مهمی از یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نظام آموزش و پرورش ایران فاقد چابکی 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 بازنظم‌دهی نیروهای انسانی خود ندارد. در عین حال، نظام آموزش و پرورش ایران آمادگی کافی برای برون‌سپاری 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 پذیرفتنی نیست. در عین حال در این نظام، تمهیدات لازم برای ممانعت از تکرار خطا تعبیه نشده است.

نظام آموزش و پرورش ایران توان کافی برای بروکراسی‌زدایی 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.

شواهد 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 طوری طراحی نشده است که تغییرات بهنگام را امکان‌پذیر سازد و اساساً در آن، تغییر نه‌تنها نوعی شایستگی تلقی نمی‌شود بلکه معمولاً در ابتدا آن را نوعی ناهنجاری می‌دانند. در واقع، قابل پیش‌بینی بودن، ثبات، اطمینان و تضمین وقایع آینده از پیش‌بینی‌ناپذیر بودن، انعطاف‌پذیری و مدیریت ریسک با ارزش‌تر محسوب می‌شود.

زندگی بی عشق مرگ آدم است

گپ و گفتی 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 یک‌سر شوی
عشق باران در کویر زندگی است
بهر انسان مایه تابندگی است
عشق برگ اعتبار عالم است
زندگی بی عشق مرگ آدم است

ابیات 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 هیچ‌گاه مشکلات را حل‌نشدنی 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، گفت‌وگوی ما را با ایشان، که اکنون بازنشسته شده‌اند، می‌خوانید.



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 سابقه داشتم که ۱۷ سال آن در پست معاون تربیتی مدارس بود. براین 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 یاری 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 احساس نشاط و شادابی کنند و انگیزه‌های کاری آن‌ها دوجندان 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 ملزومات مدیریت است. وجه مشترک مدیریت و هنر این است که هر دو پویا و خلاق‌اند. ایستا 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

پرانرژی کنم، در روزهای تولدشان، برای آن‌ها جشن می‌گرفتم و شعر می‌گفتم و اشعارم را با خط خوش می‌نوشتیم و به آن‌ها هدیه می‌دادم. برای کارکنان مدرسه و حتی مستخدم مدرسه هم این کار را می‌کردم. علاوه بر 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 مشکلیش 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 می‌کردم 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 مرحله‌ای 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.

اشعار شما به صورت کتاب هم چاپ شده است؟

اشعارم 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 اولاً توقع و انتظارات از این مدارس بالاتر و بیشتر است. ثانیاً قدرت



گیرایی و تأثیر پذیری دانش آموزان 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 بهشتی بهبهان چیست؟

۵ چند مورد از این دستاوردها عبارتند از:

۱. کسب رتبه‌های برتر علمی و فرهنگی شهرستانی، استانی و کشوری دانش آموزان در سال‌های متمادی؛
۲. تربیت دانش آموزان نخبه و تیزهوش شهرستان بهبهان در ابعاد مختلف علمی، اخلاقی و معنوی در سطح منطقه؛
۳. برگزاری نمایشگاه‌های دست‌ساخته‌های دانش آموزان خلاق و مبتکر؛
۴. فارغ التحصیل شدن دانش آموزان تیزهوش از این مدرسه با رتبه‌های علمی بسیار بالا (رتبه‌های اول شهرستان)؛
۵. شناسایی دانش آموزان نخبه بی‌ضاعت (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؟

۵ 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 حل‌شدنی هستند و هر کدام راه‌حلی دارند. هیچ مسئله و مشکلی نیست که راه‌حل 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 لاینحل نمی‌دانم و سخت‌ترین مشکلات و مسائل زندگی فردی و حرفه‌ای خودم را، به‌خصوص در دوران مدیریت مدرسه، با امیدواری حل کرده‌ام.

دومین ویژگی یک مدیر موفق، صبوری در مقابل سختی‌هاست. 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 نبوغ فکری برای حل مسائل است. مدیر مدرسه نباید کارهایش را فقط از طریق مقررات و ضوابط خشک اداری

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. به‌عبارتی، او اولین کسی است که دست‌به‌کار می‌شود. مدیری که فقط دستور بدهد و از دیگران کار بخواهد، مدیر موفق 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.

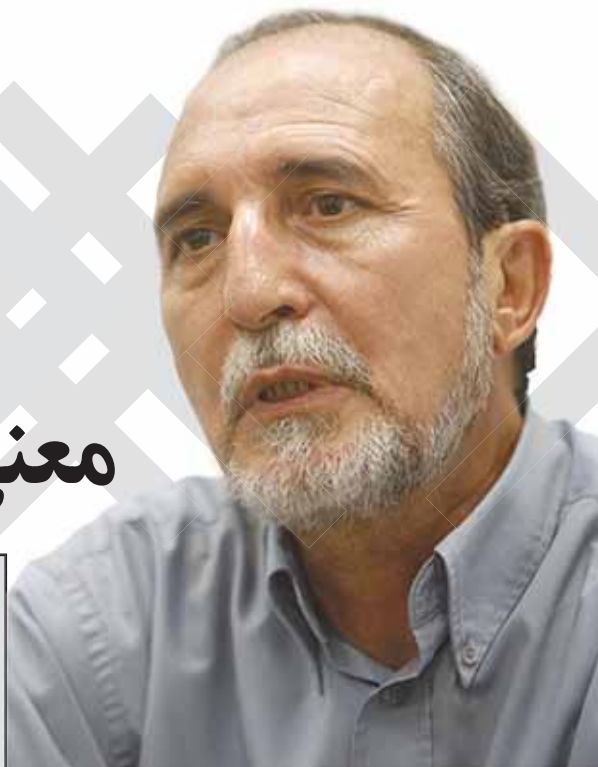
بنابراین، باید توجه داشته باشد که همکاران وی مرتب او را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و دقت دارند که آیا خصوصیات پسندیده‌ای دارد یا خیر.

مشارکت دادن معلمان و همکاران و حتی دانش آموزان در کارها، تفویض اختیار به همکاران و معاونان و ایجاد زمینه رشد آن‌ها، استفاده از تجارب مدیران موفق، ترویج اخلاق حرفه‌ای و حسنه در محیط کار، تقدیر از دبیران و کارکنان فعال 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؟

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

برای مثال، در یکی از مدارس مطرح بهبهان، مدیری داشتیم که صبح‌ها وقتی وارد دفتر مدرسه می‌شد، با وجود اینکه همکاران نشسته بودند، سلام نمی‌کرد. من در آن زمان معاون تربیتی مدرسه بودم و دبیران معمولاً می‌آمدند و با من درد دل می‌کردند که مدیر مدرسه سلام کردن بلد نیست و سلام نمی‌کند. احساس ما این بود که او دچار غرور کاذب شده است که آن را این‌گونه بروز می‌دهد. از طرف دیگر، این مدیر وقتی در تابستان می‌خواست اضافه‌کار 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 حسینیان‌راد
استاد و نظریه‌پرداز ارتباط‌شناسی
ابراهیم اصلانی

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

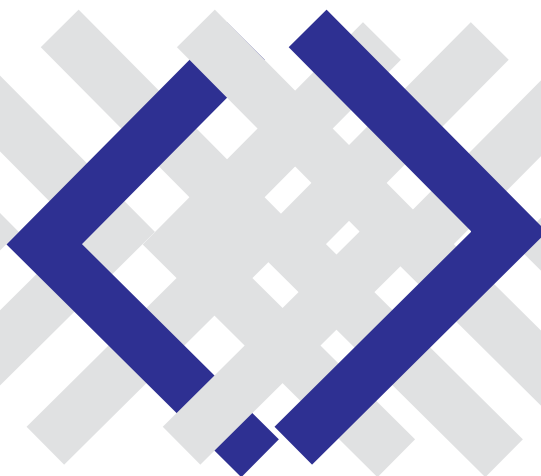
در ویرایش اول کتاب «ارتباط‌شناسی»، ضمن تحلیل و نقد تعاریف متعدد، این تعریف را ارائه کردم: «ارتباط عبارت است از فراگرد انتقال پیام از سوی فرستنده برای گیرنده؛ مشروط بر آنکه در گیرنده پیام مشابهت معنی با معنی موردنظر فرستنده پیام ایجاد شود.» دسترسی به کتاب‌های جدیدتر در غرب، به‌ویژه فرصت مطالعاتی شش ماهه سال ۲۰۱۴ در آمریکا و پژوهش‌های میدانی که با دستیاران و دانشجویانم طی ۲۵ سال گذشته و به‌صورتی بی‌وقفه در شهرها و حتی روستاهای ایران روی پدیده ارتباط انجام می‌دادیم 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 سه‌گانه ارتباط بود که حاصل کار دانشمندان ارتباطات طی سال‌های اخیر است. قبلاً بیشتر منابع غربی ارتباط را «فراگرد» می‌دانستند، ولی اکنون برای آن

اشاره

دکتر مهدی حسینیان‌راد با سابقه چهار دهه تدریس و تحقیق، از استادان شاخص دانش ارتباطات در ایران است. دیدگاه‌های علمی او در زمینه ارتباط‌شناسی شاید بیش از ایران، در کشورهای دیگر شناخته شده باشد. حسینیان‌راد آثار متعددی دارد اما بیشتر کسانی که با علوم انسانی مرتبط‌اند، او را با کتاب «ارتباط‌شناسی» می‌شناسند. این کتاب که نه فقط در ایران، بلکه در جهان هم از اولین آثار مطرح در زمینه نگرش جدید به مفهوم ارتباط تلقی می‌شود، 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، گفت‌وگویی با دکتر حسینیان‌راد انجام شد. این گفت‌وگو حاوی نکات جدید و متفاوتی است و امیدواریم بتواند موجب تأمل بیشتر خوانندگان درباره مفهوم ارتباط و کارکردهای آن شود.



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 به‌صورت «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 دریافت‌کنندگان 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، ندروی

چو دشنام گویی، دعا نشنوی

اگر بگوییم ارتباط «تراکنش» است، مقصود آن است که با داشتن ارتباط‌گر خوب یا ارتباط‌گیر خوب، مسئله حل نمی‌شود

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 پیام‌های لفظی شود و آن دو به این درک مشترک برسند که یکدیگر را می‌فهمند/ دوست دارند/ می‌شناسند یا به هم نیاز دارند، ارتباط ماهیت تراکنشی به خود می‌گیرد؛ فرض کنید همسران به شما بگویند «لطفاً یک لیوان آب بدهید» و شما در جواب بگویید «چشم». در این ارتباط، فقط یک پیام ساده فرستاده نشده، بلکه چیزی شگفت‌انگیز و فوق‌العاده رخ داده است. به‌عنوان 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 به‌وجود می‌آید؛ پس، عشق تراکنش شده است.

براساس تعریف خودتان در کتاب قبلی، «معنی» در ارتباط چه جایگاهی پیدا می‌کند؟

حتماً شما هم در دبیرستان 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 **مصرا نه اعلام کرد که معنی در پیام نیست، بلکه در ماست**. البته دلایلی وجود دارد که می‌توانیم بگوییم منشأ این اندیشه مشرق‌زمین و ایران است. برای نمونه، **سنایی** در ابیات مختلف به‌وضوح معنی و سخن

را طوری متفاوت می‌بیند که می‌گوید این دو هرگز با یکدیگر نمی‌آمیزند:

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

و آنکه این معنی در آن صورت بدید
صورت از معنی، قریب است و بعید
مولوی در «دیوان شمس»، برای نفی نظریه وجود معنی در پیام، معانی را به دریا و زبان را به ناودانی باریک تشبیه کرده است و سؤال می‌کند 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 ارتباط‌گر با

وقتی از «پیام‌های غیر کلامی» سخن می‌گوییم، نباید دچار این تصور شویم که مقصود، تولید پیام بدون استفاده از کلمات صوتی است؛ زیرا کلمات نوشتاری نیز کلامی محسوب می‌شوند، در حالی که صدا ندارند

معنی متجلی شده در ارتباط‌گیر مشابهت بیشتری داشته باشد، ارتباط کامل‌تر خواهد بود.

هنوز ارتباط را تعریف نکرده‌اید. آیا چیز دیگری مانده است که بخواهید قبل از تعریف ارتباط، اضافه کنید؟

باید کمی هم به این نکته بپردازیم که «در ارتباط چه چیزی منتقل می‌شود». پیام را می‌توان به دو گونه تجسم کرد؛ نخست همان است که همگان از آن تلقی دارند و می‌توان آن را صحبتی دانست که به صورت گفت‌وگوی رو در رو یا با تلفن انجام می‌شود، پیام، نامه، ایمیل و پیامکی است که فرستاده می‌شود، خبری است که در روزنامه منتشر یا از رادیو و تلویزیون پخش می‌شود، قبض آب و برق و گازی است که برای مشترکان ارسال می‌شود، تابلوی عبور یک‌طرفه‌ای است که سرگذر نصب شده، برچسب تخلیه چاه است که برخلاف میل صاحب‌خانه‌ها 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، می‌پذیرند که آن‌ها را نیز می‌توان پیام نامید؛ مانند حالت رنجشی که در چهره یک آدم و به صورت اخم ابراز

می‌شود، حرکات دست به‌ویژه در صحبت‌های پرهیجان که گویی به کمک کلام آمده و پیامی مکمل است. پیام‌هایی هم هستند که حتی با توضیح نمی‌توان پیام بودن آن‌ها را پذیرفت؛ مثلاً لباسی که بر تن داریم و حتی چگونگی شانه کردن موها. همه مثال‌هایی که گفتم، در یک دسته‌بندی رایج، قابل تفکیک به دو دسته پیام‌های کلامی و غیرکلامی است. وقتی از «پیام‌های غیر کلامی» سخن می‌گوییم، نباید دچار این تصور شویم که مقصود، تولید پیام بدون استفاده از کلمات صوتی است؛ زیرا کلمات نوشتاری نیز کلامی محسوب می‌شوند، در حالی که صدا ندارند.

با این تفصیل، تعریف شما از ارتباط چیست؟

ارتباط پدیده‌ای چهار مسئله‌ای است و شرط وقوع ارتباط موفق، حل این مسئله‌هاست. در کتاب «ارتباط‌شناسی ۲» که سال ۱۳۹۵ با حدود ۶۰۰ صفحه مطلب تازه منتشر شد، مسئله را به‌طور کامل شرح داده‌ام. در این گفت‌وگو فقط به نتیجه بحث اشاره می‌کنم که در درک تعریف ارتباط هم مؤثر است. دیدیم که ارتباط می‌تواند به صورت «جریان»، «فراگرد» یا «تراکنش» به جابه‌جایی پیام میان حداقل دو «منبع معنی» (ارتباط‌گر و ارتباط‌گیر) منتهی شود، اما این کافی نیست. ارتباط ۴ شرط دارد؛

۱. محتوای پیام تولیدی ارتباط‌گر، نمایندگی معنی موردنظر او را داشته باشد؛

۲. مفهوم صید شده ارتباط‌گیر با محتوای پیام ارتباط‌گر مشابه باشد؛

۳. معنی متجلی شده در ارتباط‌گیر منبعث از مفهوم صید شده او باشد؛

۴. معنی متجلی شده در ارتباط‌گیر، مشابه معنی موردنظر ارتباط‌گر باشد.

اما چون هدف نهایی دستیابی به تجلی معنی در مغز ارتباط‌گیر مشابه مغز ارتباط‌گر است که در شرط چهارم آمده، می‌توان گفت که شروط ۱ تا ۳ نقش وسیله را ایفا می‌کنند؛ بنابراین، تعریف نهایی جدید من از «ارتباط» به این صورت خواهد بود:

ارتباط عبارت است از «جریان»، «فراگرد» یا «تراکنش» جابه‌جایی پیام میان حداقل دو «منبع معنی»؛ مشروط بر اینکه معنی متجلی شده در ارتباط‌گیر، مشابه معنی موردنظر ارتباط‌گر باشد.

بر همین مبنا، «ارتباط‌شناسی» هم عبارت است از مطالعه ماهیت جریان، فراگرد یا تراکنش نظام‌های معنایی با همه انواع ارتباطات، در کلیتی متشکل از زمان، فضا، منش و موقعیت.

با توضیحاتی که در کتاب داده و نکاتی هم که تا اینجا بیان کرده‌اید، به نظر می‌رسد امروز وقتی از ارتباط سخن می‌گوییم، منظور فقط ارتباط انسان با انسان نیست. به این ترتیب، آیا می‌توان از گونه‌های ارتباط صحبت کرد؟ چه سطوحی برای ارتباط می‌توانید ترسیم کنید؟

وقتی می‌خواهیم گونه‌های ارتباط را از منظر ارتباط‌شناسی دنبال کنیم، باید موضوع را اولاً در چند سطح ارتباط انسان با انسان ببینیم و آن‌گونه که دینس **مک کوئیل** نظریه‌پرداز مشهور و معاصر به‌صورت لایه‌های یک مثلث توصیف کرده است: در بخش مربوط به رأس مثلث ارتباط درون‌فردی^۱ یا همان ارتباط با خود است که با تفکر تفاوت دارد. سطح بعدی، ارتباط میان‌فردی^۲ است. پس از آن، ارتباط گروهی^۳ که شامل ارتباط ۳ تا حدود ۲۰ نفر است. لایه بعدی، ارتباط عمومی^۴ است که دربرگیرنده تمام سخنرانی‌ها، سمینارها و از این قبیل است. آخرین لایه، ارتباط جمعی^۵ یا همان رسانه‌هاست. مک کوئیل کتاب جدیدش را سال ۲۰۱۰ منتشر کرد. شاید او نیز احساس می‌کرد فناوری‌های نوین حوزه تلفن‌های هوشمند دارد بین چند سطح - جز اول - روزهایی باز می‌کند، اما از یک دیدگاه، می‌توانم ارتباطات انسانی را در یک دسته بزرگ‌تر بنشانم که در کتاب ارتباط‌شناسی^۲ آن را «ارتباط در جهان ملموس» نامیده‌ام و شامل ارتباط انسان با حیوان، ارتباط انسان با انسان و ارتباط انسان با ماشین می‌شود.

ارتباط‌شناسی، ارتباط انسان با ماشین تا چه اندازه مورد توجه است؟

درباره ارتباط انسان با ماشین باید بگویم این موضوع هنوز در آغاز راه است. مهم‌ترین ویژگی این نوع ارتباط، وابستگی انسان ارتباط‌گر یا ارتباط‌گیر به فناوری است و چون فناوری‌های این نوع از ارتباط، نسبتاً پرهزینه و تا حدودی مستلزم برخورداری



حال پردازیم 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^۶ انجام می‌شود که به دو دسته زمینه مادی - تفاوت گفت‌وگو در یک کافی‌شاپ با یک مسجد - و زمینه غیرمادی - گفت‌وگو در یک مجلس عزا با یک مجلس عقدکنان اما هر دو در یک اتاق - تقسیم شده است. به نظر من، زمینه سومی هم وجود دارد که شاید در دهه‌ها و حتی سده‌های 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 نوشته‌های عرفای قرون گذشته ایران، به‌گونه‌ای واقعی و ملموس مطرح شده است، اما برای بسیاری از ما غیرملموس است. حتی مولوی درباره «آن‌سو» یا همان زمینه سوم موردنظر من، چنان سخن می‌گوید که گویی

دکتر مهدی محسنیان‌راد متولد سال ۱۳۲۴ در تهران است. او دکترای جامعه‌شناسی دارد و عضو هیئت علمی دانشکده فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق (ع) و عضو ارشد انستیتو بین‌المللی ارتباط‌شناسی است. فعالیت‌های گوناگونی در عرصه‌های علمی و اجتماعی داشته و از جمله عضو هیئت داوران جشنواره خوارزمی بوده است. محسنیان‌راد جوایز علمی متعددی در ایران و خارج از کشور کسب کرده که یکی از آن‌ها لوح تقدیر و نشان علمی از پروفیسور **ریچارد لاتینگان**، رئیس انستیتو بین‌المللی ارتباط‌شناسی دانشگاه ایلینویز جنوبی آمریکا، در سال ۲۰۰۸ م است.

از دکتر محسنیان‌راد کتاب‌هایی در ایران و آمریکا چاپ شده است. بعضی از آثار وی در ایران عبارتند از: «ارتباطات انسانی»، «در حسرت فهم درست»، «ایران در چهار کهکشان ارتباطی: سیر تحول تاریخ ارتباطات در ایران از آغاز تا امروز»، «وش‌های مصاحبه خبری»، «ریشه‌های فرهنگی ارتباط در ایران» و «روزنامه‌نگاران ایران و روزنامه‌نگاری در ایران».

آن‌سو ملموس‌تر از این سوست:
مرده زین‌سواند و زان‌سو زنده‌اند
خامش اینجا وان طرف گوینده‌اند

تجربه‌کنندگان زمینه سوم واقعی، بدون آنکه به صراحت بیان کنند، بر این باورند که ما قدرت درک آنچه را آنان درک می‌کنند، نداریم. در کنار این آثار، حجمی بسیار از توصیف‌هایی در دست است که محل وقوع آن‌ها نه زمینه سوم مورد تجربه عرفا، بلکه زمینه‌ای تخیلی یا مجازی است که آن را می‌توان در آثار بسیاری از شعرا یافت؛ مانند گفت‌وگوی بی‌پایان «شمع و پروانه». این‌گونه است که زمینه سوم را می‌توان به دو دسته مجازی و احتمالاً واقعی تقسیم کرد.

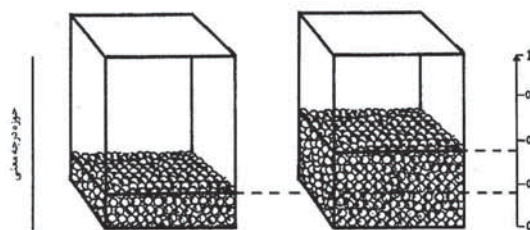
به نظرم برای اینکه مفهوم «زمینه سوم» بهتر درک شود، باید از مدل ارتباطی‌ای که خودتان واضح آن هستید، حرف بزنیم. شما در بین دانشمندان حوزه ارتباط‌شناسی، به‌خاطر نوشتن کتاب و مقالات، انجام

از درجه‌ای از توانایی‌های فناورانه است، نمی‌توان عمومیت آن را هنوز در زندگی انسان دید، اما به‌زودی چنین اتفاقی خواهد افتاد. هر قدر فناوری ارتباط انسان با ماشین، بتواند این پدیده را از یک ارتباط یک‌سویه به ارتباطی دوسویه تبدیل کند، انسان مرحله عبور از دوران به‌کارگیری کارگران رباتیک به ربات‌های ارتباط‌گر را زودتر طی خواهد کرد. اکنون پیش‌بینی‌های مربوط به آینده ابزارهای ارتباطی را بیشتر می‌توان در مجلات علمی برای عامه و سایت‌ها یافت تا مقالات علمی - پژوهشی دانشگاهیان. شاید علت، این است که اولاً بسیاری از طرح‌های آینده، هنوز خیال‌پردازی‌های مشاوران شرکت‌های بزرگ حوزه فناوری‌های جدید ارتباطی است؛ ثانیاً دانشگاهیان منتظرند وقتی این ابزارها به بازار آمد و کمی همه‌گیر شد، مطالعه پیامدها و آثارش را آغاز کنند. در کتاب «ارتباط‌شناسی^۲» طرح‌های آینده‌نگرانه همراه با کمی خیال‌پردازی درباره انسان و تلفن همراه، انسان و ربات، انسان و بازی‌های رایانه‌ای و انسان و امکانات هولوغرافی را به‌صورت تصویری نشان داده‌ام.

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 (۱۹۷۷م) 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 با عنوان «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 ۲»، 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 بکاهد.

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 احتمالاً 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 بی‌سواد اما پر تجربه، یکسان باشد. این همان مثال فلوید است که: «خیلی از افراد، فرزند دارند ولی داشتن فرزند به مفهوم آن نیست که آنان متخصص پرورش کودکانند. تجربه، امری بسیار گران‌بهاست 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 گوی‌های معنی در آن جای گرفته‌اند و حجم آن به صورت درجاتی میان صفر و یک فرضی مشخص شده است.



منبع معنی و درجه آن در افراد گوناگون یکسان نیست

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

ارتباط در بوداپست ارائه و این‌گونه توضیح دادم که شواهد حاکی از آن است که ظرف حد اکثر سه دهه آینده، با توسعه هوش مصنوعی و شیوه‌های ذخیره‌سازی اطلاعات، زندگی در دهکده جهانی موردنظر مارشال هربرت مک لوهان، تغییر خواهد کرد و به گونه‌ای در خواهد آمد که ما در یک بازار سنتی شرقی زندگی می‌کنیم؛ یعنی به جای کالا، در آن پیام مبادله می‌شود. به همین دلیل، اسمش را گذاشتم «مسجیح بازار»، نه مسیح مارکت. وقتی آن عصر فرا برسد، تمامی تکلم‌کنندگان به ۶۸۰۰ زبان موجود در کره زمین، خواهند توانست به کمک ماشین‌های ترجمه هم‌زمان 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 ۲۰۴۰م سبب خواهد شد سپهر ارتباطات جهانی از دهکده جهانی به حالت دیگری تبدیل شود که به علت مشابهت با ساخت و کارکرد 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.

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 آموزش و پرورش، 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 فرصت می‌خواهم بدانم درباره تأثیر تربیت، به‌ویژه تربیت رسمی، یعنی آنچه در مدرسه و کلاس می‌گذرد بر «ارتباط» چه تحلیلی دارید؟ این تأثیر چگونه می‌تواند بیشتر باشد؟

یک سوءتفاهم بزرگ که سال‌هاست در حوزه مباحث تربیتی گریبان ما را گرفته، باور به همان اندیشه رایج است که «معنی در پیام است»؛ در حالی که اکنون ارتباط‌شناسان با اطمینان می‌گویند معنی در مغز^۷ ماست. توجه کنید، نمی‌گویند در ذهن^۸ 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 به صورت مولکول‌های پروتئین بزرگ در بخش‌های مرتبط با حافظه مغز

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 حجیم دور می‌کند، اما یادمان باشد جوامعی که این ابزارهای نوین را ساخته‌اند، کماکان آن حجیم‌ها را هم می‌خوانند!

ذخیره شده است. ممکن است ژن نیز در این حاصل نقش داشته باشد». ملاحظه می‌کنید طبق این تعریف، همه ما در سپهری 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 به‌عکس، شما تأثیرات آن‌ها را خنثی کنید. اصل قضیه این است که اکثر تربیت‌کنندگان - فرقی نمی‌کند حوزوی بالای منبر، مجری تلویزیونی نصیحت‌کننده مردم یا معلم مدرسه - تصور می‌کنند یک پیام به اصطلاح «خوب» کار تربیت را انجام می‌دهد. برای همین، ۴۰ سال است دائم محتوای کتب 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 (مقصودم در قسمت هیپوکامپ مغز و به‌صورت مولکول‌های بزرگ است) این همان سخن گران‌قدر منسوب به پیامبر گرامی ماست که: رطب خورده، منع رطب کی کند.



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

پی‌نوشت‌ها

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

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 محسنیان‌راد 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 سه‌گانه 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 ۴۰ هزار تومان و توسط انتشارات سروش منتشر شده است.



سر آغاز

در برقراری روابط انسانی در مدرسه، نکته اساسی محور قرار دادن «تربیت» است. یکی از مسئولیت‌ها و رسالت‌های مهم نظام آموزش و پرورش، 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 اعضای مدرسه و اعضای 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 اعضای سازمان، یعنی معلمان، مربیان و مدیران، خود با ارزش‌ها آشنا شوند، آن‌ها را بررسی، 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 در نظر گرفتن قدرت، موقعیت، مقام و... و با حفظ حرمت و شأن انسانی افراد با آن‌ها ارتباط برقرار نمود. حفظ اعتدال 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 تندرستی و کندرستی و افراط و تفریط بپرهیزد و صرفاً اعتدال پیشه کند. در مدیریت، انتقادپذیری هم موضوع بسیار مهم و اساسی برای ارتباط است. انتقادناپذیری و بی‌توجهی به مسئله انتقاد و انتقاد 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 اعضای 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

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 آموزش و پرورش 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 به‌خاطر 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 دستیابی به اهداف موردنظر، باید بین مدرسه و خانواده هماهنگی لازم وجود داشته باشد. هماهنگی و همکاری این دو نیز منوط به درک و تفاهم متقابل و به‌ویژه اعتماد والدین به مدرسه 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 هرکس دیگری که با انسان‌ها و به‌خصوص دانش‌آموزان سروکار دارد، ابراز محبت، مهربانی، لطف و رحمت نسبت به دیگران است؛ زیرا در غیراین‌صورت نمی‌توان ارتباط مناسبی با دیگران برقرار کرد و حتی بالاتر اینکه برخورد خشک، خشن و تند موجب دوری و کناره‌گیری افراد از مدیر می‌شود.



تقویت اعتماد متقابل و یکرنگی بین همه عوامل

مدرسه؛

براساس نگرش سیستمی، تحقق هدف‌های مدرسه به انجام وظیفه هر یک 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 دانش‌آموزان؛

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

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

* موجب رشد و شکوفایی استعدادهای کارکنان و همکاران می‌شود.

* راه‌حل‌های 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.

ایجاد فرصت ابتکار 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 آنان 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.

جلوگیری از بروز یأس در کارکنان و ایجاد فضای اشتیاق به کار؛

یکی از امور بسیار مهم در سازمان آموزشی، فراهم کردن فضای روانی امیدبخش و شوق و علاقه به کار است. مدیر خود بایستی از این ویژگی مهم برخوردار باشد و برای ایجاد امیدواری و اشتیاق در کارکنان از طریق تبادل نظر، احترام متقابل، تشویق و تمجید از آن‌ها اقدامات لازم را انجام دهد.

پیشنهادهای

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.

اگر، آن‌گاه...

مرتضی مجدفر

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

از آنجا که روز حضورم در ابهر ۱۹ فروردین‌ماه بود، با چشم‌پوشی از ۴ روز گذشته و کار فشرده‌تر، می‌توانستیم عقب‌افتادگی 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 مطلبم در آن چاپ شده بود، به مدیران حاضر در جلسه نشان دادم و از آن‌ها خواش 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 دلنشین فروردین‌ماه، و سبزه‌ها و غنچه‌های رسته در طی مسیر ۲۷۰ کیلومتری تهران تا ابهر، سفر صبحگاهی سه ساعته را دلنشین‌تر 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 ۲۰!» 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!

علی اکبر قاسمی گل افشانی

دانشجوی دکترای زبان و ادبیات فارسی
سرگروه زبان و ادبیات فارسی سوادکوه، مازندران

سرآغاز

سلامی چو بوی خوش آشنایی
بدان مردم دیده روشنایی
دردی چو نور دل پارسایان
بدان شمع خلوتگه پارسایی

(حافظ)

ادبیات فارسی آینه‌ای 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 جامعه عمل ببوشاند، 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 شفابخش باشد که آرامش را برای او به ارمغان می‌آورد. ادبیات فارسی می‌تواند به بسیاری از سردرگمی‌ها و بن‌بست‌هایی که متأسفانه انسان امروز اسیر آن‌هاست، پایان ببخشد. بارها گفته‌ام که یکی از مهم‌ترین دلایل انحطاط اخلاقی در جامعه امروز ایران، دور شدن از دامن پر مهر و محبت ادبیات فارسی است. به نظر من، ضروری است در کنار آزمایش‌های خون و اعتیاد در آغاز زندگی، کتاب‌های شاهنامه فردوسی، مثنوی مولانا، بوستان سعدی، دیوان حافظ و تذکرةالاولیای عطار را به نوجوانان و تازه‌دامادها هدیه بدهند؛ زیرا زندگی‌ای که بر اساس این ادبیات غنی پی‌ریزی شود، کمتر به بن‌بست منتهی می‌گردد. ادبیات داروخانه بزرگی است که برای هر دردی، دارویی در پیش‌خوان خود دارد. با هم نمونه‌هایی از این گنجینه عظیم را مرور 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 بی‌شمار آرد

(حافظ)

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

(حافظ)

و:

بدین رواق زبَر جد نوشته‌اند به زر
که جز نکویی اهل کرم نخواهد ماند

(حافظ)

بلافاصله، همان نسخه از مجله را به آقای رضایی، رئیس آموزش و پرورش ابهر، که در ردیف نخست نشسته بود، تحویل دادم و از ایشان خواستم دستور دهند 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 مواظب بودم رشته کلام از دستم نرود. همان‌طور که داشتم به پایان صحبت‌هایم نزدیک می‌شدم، با حالتی طلبکارانه از آقای رئیس 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 همه 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 سرپا ایستادن و ادامه مبارزه در دستم بود. نخست آنکه به رغم گذشت دو ساعت از آغاز سخنرانی‌ام، تقریباً هیچ‌یک از مدیران نگفته بودند مطلب مرا در مجله دیده‌اند. دیگر اینکه، آن‌چنان باحوصله و در کمال شکفتگی و ابتهاج 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 گفتم: «بالاخر تا به جای آنکه کتابدار یا کتاب‌نگهدار باشیم، بیایید کتاب‌خوان باشیم. به جای اینکه با مجلات رشد، آرشبو درست کنیم و به فکر گرفتن امتیاز ارزشیابی برای خود و مدرسه‌مان باشیم، متن مجلات را بخوانیم. والله مطلب من قطره‌ای است در دریای خروشان محتوای 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 دسترس خواهید داشت که بی‌منت و در هر لحظه و هر مکانی در اختیار شماست. اگر مقاله مرا در ایام عید خوانده بودید، صحبت‌های امروزم برایتان جذابیتری 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 محتوای علمی و کاربردی مجلات در عرصه تعلیم و تربیت مدرسه‌ای.



و:

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

(خیام)

و:

هر که در این سرا درآید
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 هستیم 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 پناه بردن به همین گنجینه ادب فارسی است. اگر در هر جلسه، شعرها و حکایت‌های ناب و پندآموز را برای دانش‌آموزان بخوانیم، کلاس شاداب‌تری 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 قلبشان به یادگار خواهند داشت و گاه و بی‌گاه از آن آبشخور زلال، آب گوارایی 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. حسن ختام این جُستار 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 معنبر و معطر کرد. همان شب در خواب او را گفتند: تو نام ما خوش‌بوی کردی، ما نیز نام تو در دو جهان خوش‌بوی کردیم.

کشف‌الاسرار، میبیدی

و حکایت دوم:

یعقوب (ع) مناجات کرد؛ از پس آنکه یوسف را باز یافته 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 گوسپندکی بود با بجگک. آن بچه را پیش مادر بکشتی و بریان کردی و پیش مهمان نهادی. دل آن مادر بریان گشت، به ما بنالید. ما دل تو را به فراق فرزند بسوختیم تا بدانی که درد فرزند چگونه باشد!

(شرح تعریف، مستملی)

برنامه کاری یک مدیر:

روابط انسانی، شالوده

مدیریت

گپ و گفتی با معصومه داداشیان
و مدیر دبستان پروین اعتصامی
شهرستان ابهر
گفت و گو: ائلدار محمدزاده صدیق
عکس: رضا بهرامی

اشاره

معصومه داداشیان مدیر دبستان پروین اعتصامی شهرستان ابهر است. او که بیست و دومین سال خدمت خود در آموزش و پرورش را می‌گذراند، هدف خود را از معلمی والایتر از داشتن یک شغل می‌داند و برای بهبود روند کیفی - آموزشی در هر لحظه تلاش می‌کند. تحصیلات او به ترتیب کاردانی آموزش ابتدایی، کارشناسی مدیریت امور فرهنگی و کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه تهران بوده است. او آموختن و سپس آموختن را بزرگ‌ترین 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 مبنا قرار داده و از کدام تجارب 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 غیر خودکار 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



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

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 در نظر گرفتن پستی که دارند، در کارهای مربوط به مدرسه همکاری داشته باشند و اگر در زمینه‌ای به وجود آن‌ها نیازی بود و دانش و تجربه لازم را هم در آن مورد داشتند، به راحتی ورود پیدا کنند. از این رو در تصمیم‌گیری‌ها، هدف‌گذاری و طراحی برنامه‌ها، مدل‌های مربوط به میلمان آموزشی، چنین وسایل، دکوراسیون کلاس‌ها و مدرسه و سایر موارد، نظر همه مورد توجه قرار گرفت و به همه نظرات بها داده شد. مورد دیگر این بود که برای ایجاد صمیمیت بیشتر، تصمیم گرفتم وقتی معلمان در زنگ‌های تفریح به دفتر مدرسه می‌آیند، محیط کاری خود از آن‌ها جدا نباشد. اعتقاد بر این است که آن‌ها نیاز دارند در این مواقع با من هم‌صحبت شوند و از مشکلات خودشان برایم بگویند تا راه‌حلی 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.

مدرسه شما جزء مدارس دولتی و تازه تأسیس 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 گفت‌وگو در واپسین روزهای سال تحصیلی گذشته انجام شده است). اولین تجربه مدیریتی من، مربوط به سال‌ها پیش است و به دوازدهمین سال خدمت آموزشی‌ام برمی‌گردد. آن موقع هم با وجود اینکه هنوز دانش‌آموخته رشته مدیریت آموزشی نبودم، اساس برنامه‌هایم «ارتباطات انسانی» بود و به‌رغم 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 کرده‌اند تا به جنبه‌های مهم روابط انسانی پی‌ببرم و بر تجربه و دانش خود در این زمینه بیفزایم. بچه‌ها بزرگ‌ترین معلمان

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 بدهم تا به نتیجه مطلوب برسند. در نتیجه، اسم دفتر معلمان و دفتر خودم (دفتر مدرسه) را گذاشتم «دفتر همیشه درس‌پژوهی». یک جلد دفتر ۶۰ برگی هم در اختیار هر یک از معلمان گذاشتم و از آن‌ها خواستم هر کس دربارهٔ مشکلی که

در جمع مطرح شده است راه‌حلی دارد، آن را یادداشت کند. این کار هم نوعی مستندسازی محسوب می‌شود و هم به رفع نقایص و اشکالات کمک می‌کند. حسن بزرگ دیگری هم دارد و آن این است که به طرح اصلی من، یعنی شکل‌دهی و توسعهٔ ارتباطات انسانی، نیز مربوط می‌شود. این گفت‌وگوها، ناخودآگاه، صمیمیت بین معلمان را افزایش می‌دهد.

برای شکل‌دهی این گفت‌وگوها، معلمان به ابزار دیگری هم نیاز دارند که صرفاً از طریق «مطالعه و مطالعه» پدید می‌آید. از این‌رو، بخش دیگری از طرحم به اجرا درآمد؛ کتاب و کتاب‌خوانی، که از مهم‌ترین اهدافی بود که برای بالا بردن سطح دانش و آموزش معلمان و اولیا در نظر داشتم. در

جایی خوانده و در تجربه‌های مربیان بزرگ ایرانی، از جمله زنده‌یاد خانم میرهادی در مدرسهٔ فرهاد، خوانده بودم که کتابخانه قلب آموزشگاه است و به همین سبب، کتابخانه در مدرسهٔ ما شد کتابخانه‌ها. ما در سه بخش جداگانهٔ مدرسه، کتابخانه تشکیل دادیم و منابع آن‌ها تأمین شدند. کتابخانهٔ معلمان که در دفتر مدرسه قرار دارد و به هنگام درس‌پژوهی ساده و نیز درس‌پژوهی سامان‌یافته‌تر و علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد و به‌طور غیرمستقیم هم باعث می‌شود معلمان در زمینهٔ کاری خود مطالعه داشته باشند؛ کتابخانه‌های کلاسی که به‌طور مجزا در هر کلاس شامل یک کتابخانهٔ جمع‌وجور برای دانش‌آموزان است و بچه‌های همان کلاس هم تأمین کتاب‌های آن را بر عهده دارند، و همین‌طور کتابخانهٔ اولیا برای دانش‌افزایی و آگاهی پدر و مادرها از نحوهٔ تربیت فرزندانشان و برخورد با آن‌ها.



همان‌طور که اشاره شد، این مدرسه جزء مدارس 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 کتابخانهٔ اولیا در مدرسه باشند و خودشان به مدیریت آن بپردازند. این امر می‌توانست ارتباط افراد منطقه را که بچه‌هایشان به مدرسه ما می‌آمدند، بیشتر کند. در نتیجهٔ این اقدام مشارکتی، تعامل‌ها بیشتر شد و در عمل، آشنایی‌هایی اتفاق افتاد. این آشنایی‌ها از تنش‌هایی که اوایل 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 به‌صورت 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 عناوینی چون مهارت‌های اجتماعی و پدران، نقش اولیا در تربیت صحیح فرزندان، نحوهٔ یادگیری بچه‌ها و نقش بازخورد، نقش تمرکز در یادگیری بچه‌ها و روش‌های برخورد صحیح با فرزندان لجاجت تشکیل شد که اولیا در آن‌ها شرکت فعال داشتند. این کارگاه‌ها ارتباط اولیا با مدرسه و آشنایی آن‌ها با دیگر اولیا را افزایش داد.

بهبتر است به بخش دیگر طرح شکل‌دهی و توسعهٔ ارتباطات انسانی در مدرسهٔ پروین اعتصامی بپردازیم. چگونه به عنصر بازی و جست‌وجو به‌عنوان عناصر اصلی ارتباط با دانش‌آموزان رسیدید؟

جملهٔ معروفی هست که «آموزش ابتدایی یعنی بازی، شادی و کسب تجربه». اذعان می‌کنم که اگر پیش از این در کلاس تدریس نکرده و تجربه‌ای در آموزگاری نداشتم، نمی‌توانستم نیازهای بچه‌ها را به‌خوبی بفهمم و برای مدرسه و محیط یادگیری آن‌ها قدمی بردارم. کلاس و تدریس، تجربه‌های زیادی برای من داشت و با تکیه بر آن‌ها وقتی 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 نوشتن مشق بیشتر، روخوانی و حفظ مطالب به یادگیری می‌رسند. این دقیقاً مانند تصورشان از پزشک 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، نمونهٔ جالبی است در زمینهٔ یادگیری بچه‌ها. با مطالعهٔ برخی کتاب‌های مرتبط، فهمیدم که باید از زنگ‌های تفریح که در اختیار مدیر و معاونان آموزشی و پرورشی است، استفاده لازم را ببرم. از استادان مربوطه کمک خواستم تا بازی‌های مناسب را برای رفع اختلالات یادگیری در بچه‌ها به من معرفی کنند. تأکید یکی از این

به نکتهٔ 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؟

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 بچسبانم. درمورد پیدا کردن تفاوت‌های موجود در تصاویر هم به همین روش عمل کردم. نتیجه واقعاً زیبا 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.

معلمان ورزش معمولاً در مدارس در حاشیه‌اند. در طرح شما زنگ ورزش و معلم ورزش یا معلمانی که کار تربیت‌بدنی انجام می‌دهند، چگونه جایگاه و شأن پیدا کردند؟

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 شرح‌گزارش می‌خواستم و آن‌ها هم همکاری خوبی داشتند. محوطه حیاط از نقاشی‌های منج و ماروپله و لی‌لی و مارپیچ، پر شد و امکان بازی‌های دیگر همچون پرتاب حلقه و توپ 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 جمع‌بندی دیگران و نظرات جدید بود؟

برای علاقه‌مند کردن بچه‌ها به پژوهش و مطالعه، باید دست‌به‌کار می‌شدم. در آخرین سال‌هایی که معلم بودم، برای توسعه سواد خواندن، کار هرساله من تهیه کتاب‌های سه‌گانه اروپ، 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 امکان‌پذیر 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 داستان‌های موردنظر را می‌خواندند، به سؤال‌اتشان جواب می‌دادند و گاهی هم برایشان نقاشی می‌کشیدند. کار دیگری هم که انجام شد این بود که کتاب‌های رنگین‌کمان پژوهش، برنامه‌ریزی در درس خواندن با ریبا و نیز گنج موفقیت در اختیار بچه‌ها قرار گرفت. بچه‌ها گروه‌بندی شدند و هر گروه، قسمتی از کتاب را به‌صورت روزنامه‌دیواری درآورد و روی تابلویی که مربوط به پژوهش دانش‌آموزی بود، چسباند. به این ترتیب،

بچه‌ها هم کتاب را مطالعه کردند و هم آن را برای دوستان دیگرشان 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 بیابند 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 یاری می‌گیرید؟

ارتباطات انسانی مدرسه ما صرفاً با ایجاد ارتباط با معلمان، دانش‌آموزان و اولیا پایان‌پذیرفت بلکه سعی کردم با همسایه‌های مدرسه هم ارتباط داشته باشم؛ مثلاً نزدیک ایام عید با یک جعبه شیرینی و پیام تبریک، از همسایه روبه‌روی مدرسه به خاطر تحمل سروصدای مدرسه در طول سال تشکر می‌کنم. همچنین همیشه در تلاشم در فرصت‌های پدیدآمده، با دانش‌آموزان شیفت مخالفان که پسر هستند گرم صحبت شوم؛ برای اینکه همه فعالیت‌های شیفت ما را نیز متعلق به خودشان بدانند؛ چون در این صورت، علاوه بر اینکه به فعالیت‌های نوبت ما آسیب نمی‌رسانند، معلمی را نیز تنها در شیفت خودشان خلاصه نمی‌کنند و آن را یک امر مستمر می‌دانند. از دید من، آن‌ها هم دانش‌آموزان مدرسه‌ام هستند.

لطفاً درباره نقش همسران در اداره مدرسه بگویید.

همسر گران‌قدرم، سیدداوود 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 محول کرده‌ام، با سعه صدر و متانت 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 ابهر و استان زنجان، کمال تشکر را دارم. مدرسه ما تازه تأسیس و فاقد امکانات قابل توجه و گسترده است و بنابراین، درخواست می‌کنم امکانات آموزشی بیشتری در اختیارمان قرار گیرد تا با فراغ بال بهتری کار کنیم. برای تأمین همه‌چیز نمی‌توان روی کمک اولیا و نهادهای خیریه حساب باز کرد. آموزش ابتدایی فرصتی است که امکان تجربه آن برای هر فرد فقط یک‌بار وجود دارد. مطمئناً هرچه امکانات آموزشی و تجهیزات دیگر بیشتر باشد، امکان بروز رشد خلاقیت‌های بی‌شمار بچه‌ها افزایش خواهد یافت.

پنجاه نکته

مدیریتی

در قرآن

محمد بارونی

دبیر بازنشسته کازرون، فارس

به اهداف والای سازمانی توجه کنیم و سطحی نگر نباشیم.
فَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَقُولُ رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ خَلَاقٍ - ۲۰۰

• در اجرای برنامه‌ها قاطعیت داشته باشیم. فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُتَكِبِّينَ - ۱۴۷

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

پندپذیر باشیم و از تجارب دیگران استفاده کنیم. أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ - ۲۰۶

از راه صحیح درآمد کسب کنیم. وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ - ۱۸۸

خودمان را به جای دیگران بگذاریم تا مشکلات آنان را درک کنیم. وَأَصَابَهُ الْكِبَرُ وَلَهُ ذُرِّيَّةٌ ضُعَفَاءُ - ۲۶۶

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

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

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

به کارکنان خود اجازه سؤال کردن بدهیم. وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ ... قَالُوا أَتَجْعَلُ لَهُ ... - ۳۰

از کارکنان برای انجام کارشان پیمان‌نامه و تعهد بگیریم. أَخَذْنَا مِيثَاقَكُمْ - ۶۳

برای کارایی بهتر، بعضی از امور را به دیگران واگذار کنیم. إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً - ۳۰

در واگذاری مسئولیت‌ها به شایستگی افراد توجه کنیم نه سابقه آن‌ها. اسْجُدُوا لِآدَمَ - ۳۴

در اجرای طرح‌ها، عناصر و منابع فعال را از بین ببریم. لَا ذَلُولٌ تُثِيرُ الْأَرْضَ وَلَا تَسْقِي الْحَرْثَ - ۷۱

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

امتیازطلبی و خودبینی را کنار بگذاریم. لَنْ يَدْخُلَ الْجَنَّةَ إِلَّا مَنْ كَانَ هُودًا أَوْ نَصَارَى تِلْكَ أَمَانِيُّهُمْ - ۱۱۱

برای کارگیری افراد، حتماً گزینش و امتحان داشته باشیم. وَإِذْ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ - ۱۲۴

مسئولیت‌ها را به تدریج و با کسب تجارب به افراد واگذار کنیم. فَأَتَمَّهُنَّ - ۱۲۴

مدیریت از بحث‌های بسیار قدیمی بشر است؛ چون از آن زمان که انسان پا به عرصه خاک گذاشته و با زن 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 ما می‌آموزد.

در نوشته زیر ویژگی‌های یک مدیر که از سوره بقره برداشت شده است، تقدیم می‌شود.

● به کارکنان محبت کنیم تا زمینه پیروی آنان به قوانین فراهم شود. **يُحِبُّونَهُمْ... أَتَّبِعُوا - ۱۶۵**

● نا اهل اگر به قدرت برسد همه چیز را فاسد می کند؛ پس مواظب تفویض امور باشیم. **وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا ... - ۲۰۵**

● از استعدادهای نهفته کارکنان خود غافل نباشیم. **... قَدْ بَعَثَ لَكُمْ - ۲۴۷**

● به توان علمی کارکنان، بیش از توان جسمی آنان اهمیت دهیم. **بَسْطَةَ فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ - ۲۴۷**

● کارکنان خود را در مورد اهداف سازمانی توجیه کنیم. **قَالُوا أَنِّي يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا... الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ ... - ۲۴۷**

● نیروهای غیرمفید را آموزش دهیم و اگر همکاری نکردند، طرد نماییم. **فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي - ۲۴۹**
● به نیروهای کیفی توجه کنیم و از به کارگیری نیروهای اضافی بپرهیزیم. **كَمْ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً - ۲۴۹**

● از امکانات موجود استفاده بهینه کنیم و منتظر امکانات احتمالی نباشیم. **فَإِنْ لَمْ يَصِبْهَا وَأَبِلَ فَطَلَّ - ۲۶۵**
● کيفر افراد باید متناسب با کم کاری آنان باشد. **إِنَّمَا نَحْنُ مُسْتَهْزِئُونَ... اللَّهُ يَسْتَهْزِئُ بِهِمْ... - ۱۵**
● عذرخواهی کارکنان را بدون سرزنش آن ها بپذیریم. **هُوَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ - ۳۷**

● از مسائل فرعی بپرهیزیم و بیشتر به مسائل اصلی بپردازیم. **إِنَّ الْبَقَرَ تَشَابَهَ عَلَيْنَا - ۷۰**

● انتقادات را به صورت مستند و منطقی بیان کنیم. **إِنَّ مِنَ الْحِجَارَةِ لَمَا يَتَفَجَّرُ مِنْهُ الْأَنْهَارُ - ۷۴**
● در هنگام انتقاد، انصاف را رعایت کنیم. **فَرِيقٌ مِنْهُمْ يَسْمُوعُونَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ يَحْرُفُونَهُ مِنْ بَعْدِ مَا عَقَلُوهُ وَهُمْ يَعْلَمُونَ - ۷۵**

● با مخالفان خود با خشونت رفتار نکنیم. **... فَأَعْفُوا وَاصْفَحُوا ... - ۱۰۹**

● ادعای بدون دلیل را نپذیریم. **قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ - ۱۱۱**

● به کارکنان برای کارهای خوبشان پاداش دهیم. **فَلَهُ أَجْرُهُ عِنْدَ رَبِّهِ - ۱۱۲**

● اگر در قانونی تخفیف دادیم، جلوی سوءاستفاده های احتمالی را بگیریم. **ذَلِكَ تَخْفِيفٌ... فَمَنْ اعْتَدَى بَعْدَ ذَلِكَ فَلَهُ عَذَابٌ أَلِيمٌ -**

۱۷۸

● برای انجام دادن کارها، به حقوق دیگران تجاوز نکنیم. **وَلَا تَعْتَدُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ - ۱۹۰**

● به شبهات ایجاد شده در سازمان پاسخ دهیم. **يَسْأَلُونَكَ ... قُلْ... - ۲۱۷**

● برای ترغیب کارکنان به کار مفیدتر، به آنان پاداش مضاعف دهیم. **فَيُضَاعَفْ لَهُ أَضْعَافًا كَثِيرَةً - ۲۴۵**

● نه به کسی ظلم کنیم و نه ظلم کسی را بپذیریم. **لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ - ۲۷۹**

● به تبلیغات سوئی که بر علیه سازمان می شود، پاسخ دهیم. **وَقَالُوا كُونُوا هُودًا أَوْ نَصَارَى تَهْتَدُوا قُلْ بَلْ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا - ۱۳۵**

● اذراها و تهدیدات سازمانی را همراه با بشارت و مرده اعلام کنیم. **يُلْعَنُ لَهُمُ اللَّاعِنُونَ... أَنَا التَّوَّابُ الرَّحِيمُ - ۱۶۰**

● از وادار کردن کارکنان به انجام دادن کارهای خلاف قانون و شرع بپرهیزیم. **حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ - ۱۶۸**

● زمانی که انجام کار ناپسندی را نهی کردیم، راه صحیح را نشان دهیم. **لَيْسَ الْبِرُّ... وَلَكِنَّ الْبِرَّ... - ۱۸۹**

● از به کارگیری روش های نادرست برای انجام دادن امور بپرهیزیم. **لَيْسَ الْبِرُّ بِأَنْ تَأْتُوا الْبُيُوتَ مِنْ ظُهُورِهَا - ۱۸۹**

● بنیان خیر را فراموش نکنیم. **وَإِذْ يَرْفَعُ إِبْرَاهِيمُ الْقَوَاعِدَ مِنَ الْبَيْتِ - ۱۲۷**

● حق و حقیقت را کتمان نکنیم. **يَكْتُمُونَ مَا أَنزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ... وَلَئِكَ يُلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَ يُلْعَنُ لَهُمُ اللَّاعِنُونَ - ۱۵۹**

● با عدالت رفتار کنیم؛ زیرا عدالت تضمین کننده حیات جامعه است. **وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ - ۱۷۹**

● به کارهای خوب کارکنان به سرعت پاداش دهیم. **وَاللَّهُ سَرِيعُ الْحِسَابِ - ۲۰۲**

● از لغزش های احتمالی کارکنان در شرایط غیرعادی چشم پوشی کنیم. **لَا يُؤَاخِذُكُمُ اللَّهُ بِاللَّغْوِ فِي أَيْمَانِكُمْ - ۲۲۵**

● از کوتاهی ناگاهان اغماض کنیم ولی از کم کاری آگاهان معرض نگذریم. **وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ - ۲۷۵**

منبع

۱. کتاب تفسیر نور - جلد اول - سوره بقره - استاد محسن قرائتی

میهمان مدیران این بار: هرمزگان

سمانه آزاد

اشاره

در واپسین روزهای سال ۱۳۹۵، تعدادی از اعضای شورای سردبیری رشد مدیریت مدرسه، متشکل از دکتر حیدر تورانی (سردبیر) و مهندس صادق صادق‌پور و مرتضی مجدفر در دو نوبت صبح و بعدازظهر، در جمع مدیران مدارس و اعضای گروه‌های آموزشی استان هرمزگان در بندرعباس حضور به‌هم رساندند. در این جلسه که مدیرکل آموزش و پرورش استان هم حضور داشت و سخنانی ایراد کرد، عمده مباحث به موضوعات مرتبط با دانش و تجربه‌های مدیریت آموزشگاهی و نیز توسعه مجلات رشد، به ویژه مجله رشد مدیریت مدرسه، اختصاص یافت اما در جلسه 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 راه‌حلی را که برای آن برداشتن آن مشکل دارند، بیان کنند. از شرکت‌کنندگان خواسته بودیم ابتدا 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 کرده‌ایم. امیدواریم با چاپ و انتشار سخنان مدیران محترم مدارس تا حدودی در انعکاس حرف‌های مدیران موفق باشیم.

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

مدیر دبیرستان دخترانه شاهد ناحیه ۲ بندرعباس: 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 به‌طور کامل.

یوسف شنبه‌زاده، مدیر دبستان: رفتارهای ناشایست تربیتی دانش‌آموزان یکی از مشکلات ماست؛ به‌طوری که نمی‌دانیم با آن‌ها چطور برخورد 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. معمولاً این دانش‌آموزان بعد از دو سه بار مردود شدن، به مدارس استثنایی برمی‌گردند. این یکی از معضلات آموزش و پرورش است و ما معلمان باید در این زمینه آموزش‌های لازم را دریافت کنیم. مشکل دیگر در زمینه آموزش‌های ضمن خدمت است که حالا تخصصی شده‌اند. به این ترتیب، معلم پایه اول در دوره ضمن خدمت پایه اول در ارتباط با کتاب جدیدالتألیف شرکت می‌کند اما معاون آموزشی مدرسه و مدیر اجازه این کار را ندارند. وقتی مدیر و معاون با تغییرات آشنایی 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 برخورد کند؟

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.

طاهره ضمیری، مدیر دبیرستان نرجس بندرعباس: نکته این است که من در مقام مدیر مدرسه، حکم ابوعلی سینا

را دارم، اما امروزه واقعاً نمی‌توان همه چیز 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؛ به‌ویژه که همه ما مدیران، رشته تخصصی‌مان مدیریت نیست. در دوره متوسطه دوم که دانش‌آموزان بیشتر دچار مشکلات می‌شوند، اگر مدیر مهارت‌های مشاوره نداشته باشد، نمی‌تواند مدیریت کند.

معاون آموزشی دبیرستان دوره دوم متوسطه شهید الیاس، ناحیه ۱ بندرعباس: 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.

غلام کرامتی، مدیر دبیرستان فرهنگیان ناحیه ۱ بندرعباس: در زمینه گردشگری مدارس، سال گذشته مدیریت ناحیه ۱ بندرعباس 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.

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.

مدیر هنرستان شهید رجایی: ما مدیران هنگام ثبت‌نام دانش‌آموزان باید برای انتخاب رشته به آن‌ها مشاوره دهیم اما اطلاع‌چندانی درباره همه رشته‌ها نداریم و آموزشی در این زمینه ندیده‌ایم. پس یکی از آموزش‌هایی که باید ببینیم 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 راه‌ها ارتباط با صنعت است. ما که در هنرستان مشغول به کاریم و شهرمان صنعتی است، هیچ ارتباطی با حوزه صنعت نداریم. ۹۰ درصد فارغ‌التحصیلان ما در همین مراکز کار می‌کنند اما ما هیچ ارتباطی با صنعت نداریم و نمی‌توانیم





معصومه حسنی، مدیر مدرسه ابتدایی نصر سردشت:

با توجه به تغییر نظام آموزشی، همکاران ما هم باید تغییر را بپذیرند. معلم و همه باید قبول کنند که تغییر لازم است و نیاز به تغییر دارند. علم پیشرفت می‌کند و ما به تغییر نیاز داریم؛ چون جامعه رو به رشد است. اگر مدیر تغییر را در خود به وجود آورد، معلم هم تغییر می‌کند. مدیران باید به‌روز باشند. یکی از نیازهای ما برگزاری کارگاه‌هایی درباره طرح‌هایی است که اجرا می‌شوند؛ مانند طرح تعالی. مدیر قبلی اطلاعات درباره طرح به من نداده است، اگر می‌داد شاید خیلی بهتر می‌توانستم کارم را انجام دهم. علاوه بر این، خیلی از مدیران ما فقط برنامه را می‌نویسند و عمل کردن به آن برایشان سخت است.

محمد رضا علی‌دادی، از شهرستان سیریک، مدیر

مدرسه ابتدایی: ما نزدیک ۳۳۰ نوع روش تدریس داریم ولی متأسفانه معلمان در زمینه روش‌های تدریس آموزش ندیده‌اند. کارگاه‌هایی باید در مورد روش‌های تدریس برای همکاران آموزش ابتدایی گذاشته شود تا با روش‌های جدید آشنا شوند. تعداد زیادی از نیروهای پیش‌دبستانی و نیروهای سوادآموزی به آموزش و پرورش تزریق شده‌اند؛ بدون اینکه از طریق مراکز تربیت معلم دوره‌ای ببینند. این موضوع در استان ما به یک معضل تبدیل شده است. آن‌ها هیچ آموزشی ندیده‌اند و فقط همان روش سخنرانی سنتی را اجرا می‌کنند. باید به همکاران، مخصوصاً کسانی که به تازگی از نیروهای پیش‌دبستانی جذب شده‌اند، آموزش‌هایی داده شود؛ چون لازمه کار آن‌هاست.

پور حسن: از شهرستان بوجان، دبستان یادگار امام

اسلام‌آباد، 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 همکاری 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 مدرسی که

آینده شغلی را تعریف کنیم، ما باید بتوانیم تفاهم‌نامه‌هایی کاربردی بین هنرستان‌های فنی و مراکز صنعتی برقرار کنیم تا دانش‌آموزان پس از آشنایی با آینده شغل موردنظر خود، رشته تحصیلی‌شان را انتخاب کنند.

زینب حاج حسینی، مدیر دبیرستان متوسطه اول ناحیه

یک بندر عباس: بهترین کارگاه برای مدیران کارگاه آیین‌نامه اجرایی مدارس است که به صورت تخصصی برگزار شود. بهبود روابط انسانی، رابطه مدیر با دانش‌آموز، اولیا مدرسه و با معلمان در مدرسه هم از مسائل مهم دیگر است. از آنجا که ما مدیران و معلمان بهترین روش‌ها را در محل کارمان تجربه می‌کنیم، بهترین آموزش هم برای مدیران آموزش حین خدمت است.

دبیرستان عابدی، ناحیه یک بندر عباس: مشکل اصلی ما

نداشتن علم برخورد با دانش‌آموزان است. بیشتر ما براساس تجربه کار کرده‌ایم. در این زمینه آموزش و پرورش 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، آموزش و پرورش موانعی برای ما ایجاد می‌کرد اما امسال موفق شدیم وارد شویم. آنجا درهایی باز شد و روش‌هایی را یاد گرفتیم که الان در کار خیلی به دردمان می‌خورد. خوب است راهی باز شود که خود آموزش و پرورش مدیران را به علم مدیریت آموزشی مسلح کند تا آن‌ها کارایی بیشتری داشته باشند.

جناب دهقان، از منطقه شیرکوه، دبستان حاج یوسف

احمد عبدالله: خداوند می‌فرماید: «ان الله لا یغیر ما بقوم حتی یغیروا 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 سابقه‌اش 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 نباشد.



مدیریت مدرسه را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و مانع آن می‌شود که مدیر بتواند برنامه‌های خود را به نحو احسن اجرا کند. مثلاً هر دایره‌ای برای خودش جداگانه یک بخشنامه می‌کند که برای اجرای هر یک از آن‌ها زمان و امکانات زیادی لازم است. صرف اینکه بگویند یک گزارش تصویری بفرستیم، کفایت نمی‌کند. اگر کسی بخواهد واقعا 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 می‌پرسی چرا اینطور است. می‌گوید برادرم یا خواهرم دکترا 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 بدهم و یک پیشنهاد هم برای رشد دارم. شما فرمودید مدیران چه نیازی به آموزش دارند، من می‌خواهم بگویم مسئولان چه نیازی به آموزش دارند. فکر می‌کنم مسئولان ما باید راهکاری بیندیشند و آموزشی ببینند که کاری کنند وقتی زنگ خانه خورد، دانش‌آموز از مدرسه بیرون ندود، همین. در این صورت، ما موفق شده‌ایم؛ نباید طوری باشد که دانش‌آموز با علاقه از مدرسه بیرون برود. الان برعکس 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 ترخیص می‌کنیم. به نظر من، اگر مسئولان این آموزش را ببینند ما مشکلاتمان حل می‌شود.

باید قبول کنیم که سرانۀ مطالعه ما پایین آمده است. دانش‌آموزان و اولیا خیلی به سمت و سوی کتاب نمی‌روند. چه باید کنیم که دانش‌آموزان به مطالعه تشویق شوند؟ شیوۀ سنتی شاید دیگر جواب ندهد و باید از راهکارهای دیگری استفاده کنیم و آن‌ها را در اختیار دانش‌آموزان و اولیا و دبیران 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، 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 گلۀ 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 پسرانۀ 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 شیوۀ تدریس معلم‌ها و بحث درس‌پژوهی و اقدام‌پژوهی و غنی‌سازی ایجاد کند.

بهرام‌پور، از دبیرستان پسرانۀ شاهد ناحیه دو بندرعباس: شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی مسئله بسیار مهمی است که مدارس با آن مواجه‌اند. به‌خصوص در دوره دوم متوسطه که نیاز است مدیران هم در این زمینه آموزش‌های لازم را ببینند 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 روی 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 باشد. در ابتدای سال خیلی طرح‌ها را برای ما می‌فرستند که

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 واقعاً نیاز اساسی مدیران ما الان چیست. مدیران سه دسته نیاز دارند. شما مدیران با دانش‌آموز، دبیر و اولیا سروکار دارید. ما باید بیاییم ببینیم نیازهای این انسان‌ها چیست. مواد اولیه نیازهای آن‌ها را باید بسنجیم 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 ایمنی، 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 فرا دنیوی 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 بها دهیم، قطعاً دانش‌آموز می‌تواند در جامعه‌پذیری 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

زمینه اطلاعاتی که در زمینه علمی و مدیریتی دارند می‌توانند مطالبی به مجلات رشد بدهند. سایت به راحتی در اختیار همکاران است ولی وقتی مدیر مجله دستش باشد و به شورای دبیرانش برسد، قطعاً می‌تواند راه‌گشا باشد. از نظر یادآوری می‌گویم همکاران از شهر بندرعباس 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 نیازها را شما شناسایی کردید و ما باید روی آن‌ها تمرکز کنیم تا نتیجه دهد. هم کنکور 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 گوشه‌ای از مشکلات را شما انتقال بدهید 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 پیگیری است. خوشبختانه مدیر کل محترم اعتبارات معوقه دبیران و حق التدریس عقب‌مانده و حتی سنوات را پیگیری کردند 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 کردند. پس این قدم‌ها برداشته شده است. مدیر کل در هفته سه بار این حرف‌ها را به گوش مسئولان می‌رساند و مسائل و مشکلات استان در آنجا عنوان می‌شود اما این مشکلات کشوری است و شاید تا یک یا دو سال دیگر کماکان با برجا باشد اما ما نباید مدرسه‌مان را تعطیل کنیم. نباید آموزش تعطیل شود و آن را کنار بگذاریم. ما از دل راهکارهایی که دوستان یعنی جناب آقای تورانی و مجدفر و دوستان دیگر در کل کشور می‌دهند در این شرایط استفاده می‌کنیم و به راه‌حل‌های 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 ان‌شاءالله سرانجام مدارسمان خوب و آموزش در استانمان آموزشی خوب باشد.



مجید درخشانی

معاون پرورشی، مدرسه شاهد تفت یزد

اندر احوالات برخی مدیران



دردسر

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 رساندند 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 می کنم کارهایتان را به نحو احسن انجام بدهید؛ بنده اگر لایق باشم، سعی می کنم برای تقدیر و تشکر از زحماتتان همه را روز جمعه آخر سال ببرم زیارت!»
معلمها خوشحال شدند؛ دست محکمی زدند و صلوات بلندی فرستادند.



بالاخره روز جمعه آخر سال رسید. بعضی معلمها وعده مدیر را 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 صورتش گل انداخته بود، خیلی خاشعانه گفت: «من همیشه به قولم عمل می کنم و تلاشم بر این است که وعده سر خرمن ندهم.»
معلمها با اکراه برای مدیر دست زدند 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)» بپزند.

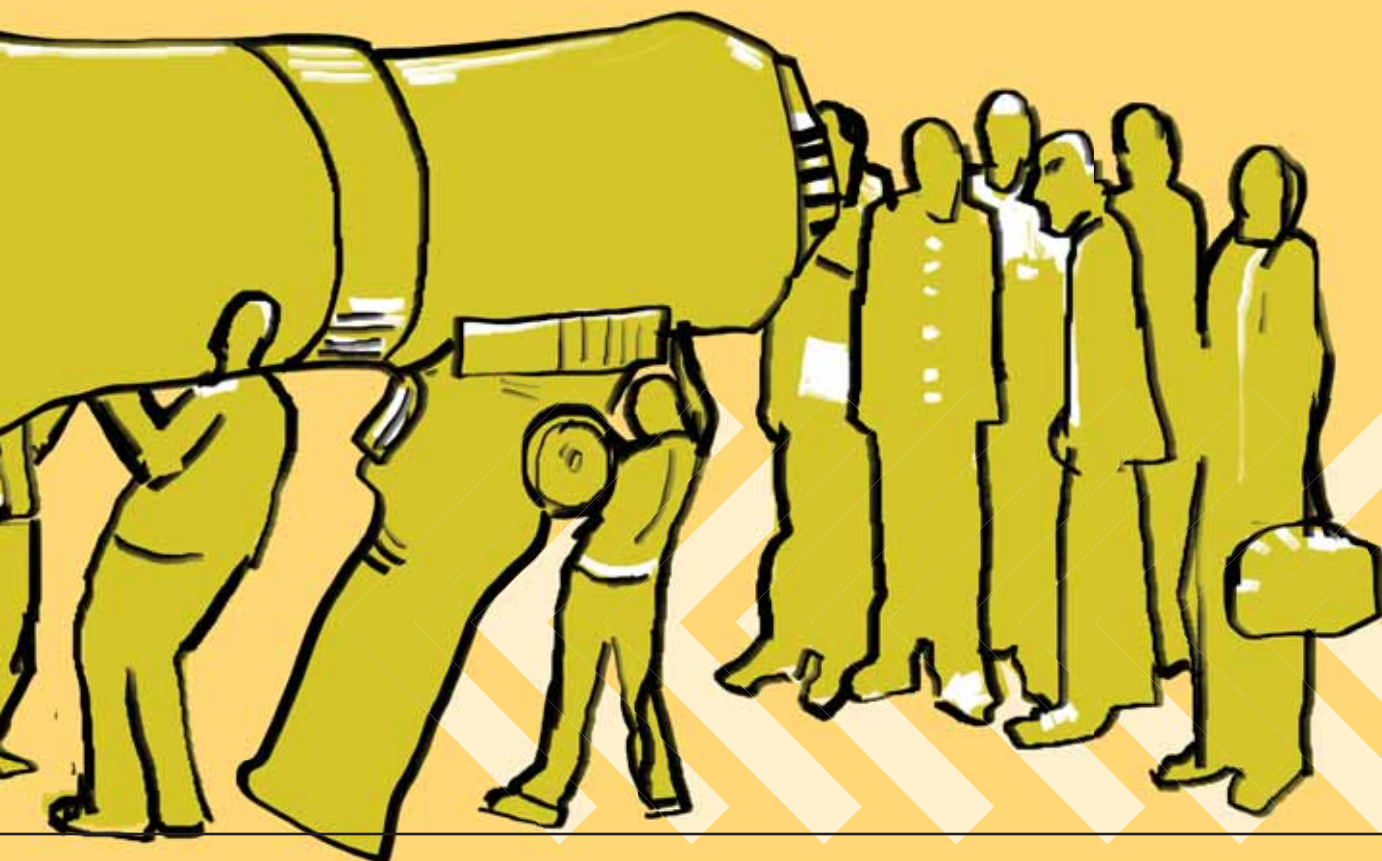
شمع

مدیری را گفتند: «هر روز که می گذرد تو را گرفته تر، غمگین تر، کم فروغ تر و خمیده تر از روز پیشین می بینیم!»
او فی البداهه گفت: «آری، مگر فراموش کرده اید که حکما معلم را به شمع تشبیه کرده اند که می سوزد و کوتاه تر می شود و اندک اندک رو به خاموشی می رود؟»
گفتند: «معلم را به شمع تشبیه کرده اند نه مدیر را!»
او گفت: «مدیر روزی معلم بوده و اکنون که مدیر است، دائم نگران است که باز شاید معلم شود...»

درخت کاری

مدیری یک سال در میان، همین که هفته از راه می رسید، به منابع طبیعی شهر نامه می نوشت و از مسئولان اداره آموزش و پرورش می خواست تا مراسم نمادین روز درخت کاری در مدرسه اش برگزار شود. مراسم با حضور فرماندار و برخی از مسئولان رده بالای ادارات در مدرسه برگزار می شد. دو - سه ساعتی از وقت کلاسها از دست می رفت و چند نهال با دست مسئولان غرس می شد و بعد، کلی گزارش مفصل و عکس در سایت اداره و مدرسه گنجانده می شد.
یکی از معلمها که به تنواب شاهد چنین مراسمی در مدرسه بود و دیده بود که هنوز خرداد نشده نهالها خشک می شوند و از طرفی دل پری از به هدر رفتن وقت دانش آموزان در پایان سال داشت، رودربایستی را کنار گذاشت و به مدیر گفت: «آقا، جسارت نباشه شما که به توالی توی مدرسه درخت می کارید؛ اقلاً به آنها آب بدهید که خشک نشوند و هر سال مجبور نشوید درخت بکارید و وقت مسئولان را بگیرید.»
مدیر نیشخندی زد و گفت: «نگرفتی آقا؟»
معلم خیلی جدی پرسید: «منظورتان را متوجه نشدم...»
مدیر گفت: «اگر درختها بگیرند که ما دیگر نمی توانیم هر چند سال یکبار مراسم روز درخت کاری 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.





مقدمه

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

مسئله موضوعی این چنین پیچیده، پویا، سازگار شونده 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، دانش‌آموزان، مدیران، نیروی انسانی، والدین، رهبران اجتماعی و افراد بانفوذ 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، بازار کار، سازمان‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، و علمی-فناورانه، و حتی مهم‌تر از همه، شخص اول دولت، صدایی رسا و مسئولیتی کلیدی و انکارناپذیر در تصمیم‌گیری‌های آن داشته باشند و به صورتی هماهنگ، یکپارچه و هم‌افزایانه (سینرژیک) به تحول بنیادین بپردازند. اینکه صدا یا مسئولیت این بازیگران مختلف در تحول بنیادین آموزش و پرورش چیست، موضوعی است

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، سازگار شونده 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. سازگار شونده است؛ چون تحول نظام‌های آموزشی بدون سازگاری و همخوانی با شرایط، نیازها و علائق، توانمندی‌ها، منابع - امکانات و موانع - محدودیت‌های یادگیرندگان و جامعه ملی - محلی و همچنین تناسب با دانش 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^۱، 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 محکوم به شکست است (گودلد 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، دانش‌آموزان و نظام آموزشی دارد؛ منفعی مانند احساس مالکیت برنامه درسی، ایجاد فرصت برای توسعه حرفه‌ای معلمان، و سازگاری برنامه‌های درسی جدید با فعالیت‌های کلاسی و دانش‌آموزان (بوشمن، و دیگران، ۲۰۱۴)، ارتقای شأن و منزلت حرفه‌ای معلمان و جلوگیری از فرسودگی شغلی آن‌ها (کندی، ۱۹۹۲؛ سابار، ۱۹۹۴)، ایجاد دلبستگی و تعهد در معلمان نسبت به اجرای برنامه‌های درسی (بودیلی، ۱۹۹۸؛ مک‌کویلان و مانسی، ۱۹۹۶)، ارتقای کیفیت برنامه‌های درسی و یادگیری‌های دانش‌آموزان (ویلیام، ۱۹۹۳)، افزایش فعالیت‌های دانش‌آموزان در کلاس درس (سابار، ۱۹۹۴؛ مارش و ویلز، ۲۰۰۳)، و اصلاح دیدگاه معلمان نسبت به نوآوری و تغییر (سابار، 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 بازیگر اساسی این تغییر باشد.



که نویسنده درصدد تبیین آن است. البته ترسیم چنین صدایی برای تمام بازیگران تحول بنیادین در یک نوشتار یا مقاله ممکن نیست و نیاز است در مقالات متعدد به صداهای 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.

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

۱. چرا معلمان باید به‌عنوان 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 پرانرژی 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؛ روزنهولتز، به نقل از فولن، ۲۰۰۷؛ فولن و هارگریوز، ۲۰۱۳)، حالت‌ها (الباز، ۱۹۹۱)، دیدگاه‌ها (لوی 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 به شدت حمایت کنند، خط‌مشی‌ها 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 تفویض 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.

روزنهولتز (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 دانش‌آموزان 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 دانش‌آموزان و بهبود و غنی‌سازی تدریس برای یادگیری تمام دانش‌آموزان تمرکز دارد (جیمز و همکاران، ۲۰۰۶)، در آن، افراد درباره کار با یکدیگر پرشور برخورد می‌کنند و تمرکزی عمیق بر انجام تغییر و تداوم آن تا رسیدن به نتیجه دارند (فولن، ۲۰۰۷).

ب. حالت‌ها: مشارکت و مسئولیت‌پذیری معلمان در تغییر

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

۱. عدم مشارکت، 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 دانش‌آموزان؛
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، لوی و دانتون (۲۰۱۲) معتقدند که فعالیت‌ها و تصمیمات معلمان در برنامه درسی شامل تدوین اهداف یادگیری دانش‌آموزان در کلاس، تحلیل پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان 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^۶ ادراک شده توسط آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. مدلی که بسط‌یافته نظریه قاب^۷ برنشتاین (به نقل از ردن، ۲۰۱۵) است. براساس نظریه قاب، بین آنچه معلمان در نظام آموزشی می‌توانند یا نمی‌توانند تدریس کنند مرزی قوی وجود دارد. مرزی 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).

مهم‌ترین قاب‌های تصمیم‌سازی برنامه درسی معلمان، به زعم اسمیت و لوات (به نقل از همان) شامل قاب سیستمی، قاب مدرسه/آموزشی، قاب گروه آموزشی/موضوعی، قاب یادگیرندگان، و قاب خود معلم است. قاب سیستم دربرگیرنده آن دسته از تصمیمات برنامه درسی معلمان است که به وسیله سرفصل‌ها، اسناد و سیاست‌های برنامه درسی سیستم آموزشی تعیین می‌شوند. تصمیماتی مانند سازماندهی و ارزشیابی برنامه درسی براساس این سیاست‌ها، اسناد و سرفصل‌هاست. قاب مدرسه/آموزش شامل تصمیمات مرتبط با سازماندهی کلاس و منابع، سازماندهی و ساختار بندی 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 یادگیرندگان شامل آن دسته از تصمیمات برنامه درسی مانند انتخاب موضوعات، مفاهیم، مهارت‌ها و منابع، سازماندهی، طراحی، مرتب کردن و مکان‌یابی تجارب یادگیری



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، و دیگران، 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 پداگوژیکی، باورها و هویت (ارنست، 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 سابار (به نقل از مهرمحمدی، ۱۳۸۷) میزان انعطاف‌پذیری یا امکان دخل و تصرف در برنامه درسی در سطح مدرسه شامل چهارسطح استفاده وفادارانه، انتخاب، تجدیدنظر یا بازنگری و طراحی یا برنامه ریزی 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 نیمه اول قرن بیستم مربوط می‌شود؛ دوره‌ای که نسبتاً طولانی بوده و اغلب با عنوان تغییرات تدریجی، مقیاس کوچک و مبتنی بر فعالیت معلم یا مدرسه شناخته می‌شود.

دوره دوم، نیمه دوم قرن بیستم را شامل می‌شود؛ دوره‌ای که در آن با این استدلال که مربیان و معلمان مسئول اصلی افت وضعیت آموزشی هستند و صلاحیت لازم برای ارائه راه‌حل را ندارند (کارسون، ۱۳۸۷) و سیل ایده‌های بیرونی پیشرفت‌های موردانتظار را به ارمغان می‌آوردند (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 کنارگذاشته شدند و عملاً مسئولیت و صدایی در تغییرات آموزشی نداشتند. 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 کندی، 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 (اسکیلک، ۱۹۹۰).

سابار، 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 خوردند. 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 نیز از مهم‌ترین آن‌ها هستند. صدایی که خواستار درکی جدید از رابطه، آشتی 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 نیازسنجی آموزشی و تدوین اهداف، تهیه و تدوین کتاب‌های درسی و مواد و منابع 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 مبهم 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 یاری‌رسان 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 به‌عنوان شرکای فعال تغییر برنامه‌های درسی در نظر گرفته شده از طریق تجربه‌ها



گوش شنوای مدیر

معصومه عبداللهی

مدیر مدرسه، قائم شهر

سر آغاز

مدیران خلاق، معلمان و کارمندان خلاق تربیت می‌کنند، و از استعدادهای ذاتی افراد به شکلی فعال، در جهت پیشبرد اهداف سازمان بهره می‌گیرند. 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 می‌رسند. هر سازمان موفق مطمئناً یک مدیر زیرک دارد که از فرصت‌ها استفاده می‌کند و پیشنهادهای 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 درک آن کلام توسط شنونده، مراحل 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، مراحل را که گفتیم تا آخر اجرا می‌شوند؛ 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 رده‌بندی 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 باشید، 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 برعهده گیرند و درباره آن پاسخ‌گو باشند.

پی‌نوشت‌ها

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

۱. اکرمی، سیدکاظم و حسینی، سیدمحمدحسین. (۱۳۸۶). مقایسه نقش معلمان در نظام‌های برنامه‌ریزی درسی متمرکز و غیرمتمرکز. تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، مقاله ارائه شده در پنجمین همایش سالانه انجمن برنامه‌ریزی درسی ایران و چاپ شده در کتاب تمرکز و عدم تمرکز در فرایند برنامه‌ریزی درسی.
۲. حسینی، سیدمحمدحسین. (۱۳۹۵). تدوین الگوی مفهومی تغییر برنامه درسی براساس نظریه‌های آشوب - پیچیدگی و ارزشیابی تغییر برنامه درسی دوره ابتدایی نظام آموزش و پرورش کشور براساس این الگو. تهران: دانشگاه خوارزمی (رساله دکتری).
۳. حسینی‌خواه، علی. (۱۳۹۲). بازاندیشی جایگاه و نقش معلم در تغییر برنامه درسی از نگاه سیمور برنارد سرسون و الیون ت دالبیو یزنر. مقاله ارائه شده در دوازدهمین همایش انجمن مطالعات برنامه درسی ایران با موضوع تغییر در برنامه درسی دوره‌های آموزش و پرورش. بیرجند، ۱۴ و ۱۵ اسفند ۱۳۹۲.
۴. سلسبیلی، نادر و حسینی، سیدمحمدحسین. (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی درسی مبانی بر مدرسه. تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
۵. کارسون، تری. (۱۳۸۷). فراتر از ابزارگرایی: اهمیت هویت معلم در تغییرات آموزشی (ترجمه سیدمحمدرضا امام‌جمعه و جواد حاتمی). در: مهرمحمدی، محمود. (۱۳۸۷). برنامه درسی: نظرگاه‌ها، رویکردها و چشم‌اندازها. تهران: سمت.
۶. مهرمحمدی، محمود. (۱۳۸۷). ترکیب بهینه برای تصمیم‌گیرندگان 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.



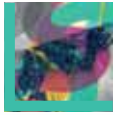
تا در صورت امکان حل شود و یا اینکه با فراغ بال و خالی از غصه در کلاس حاضر شوند. من معتقدم گوش دادن، یعنی رابطه‌ای که در آن طرف مقابل احساس می‌کند شما به او توجه داشته‌اید، می‌تواند بسیار لذت‌بخش باشد. وقتی شما با خوب گوش دادن به حرف‌های طرف مقابلتان توجه می‌کنید، قبل از هر چیز به خودتان کمک می‌کنید تا 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 رازهایش را راحت‌تر بیان کند، رابطه‌اش با دیگران هم صمیمانه‌تر می‌شود. پس خوب گوش دادن در نهایت موجب صمیمیت بیشتر می‌شود و این دور مثبت همچنان ادامه پیدا می‌کند. من اقدام‌پژوهی 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 شهرستان مشغول به خدمت هستم، این‌گونه 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 به‌عنوان سرمایه در نظر بگیرم. معمولاً ابتدا انتظارات خود را در راستای آموزش در جلسه شورای آموزگاران بیان می‌کنم و برای جبران زحمات 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 درخواست می‌کنم تبادل تجربه نمایند و خودم شخصا از همکاران پذیرایی می‌کنم. هر روز از تک‌تک آن‌ها تشکر و قدردانی کنم تا تجدید نیرو شود. با بیانی خوش آن‌ها را عامل پیشرفت دانش‌آموزانم معرفی می‌کنم و نقاط قوت هر کدام را بیان می‌کنم تا هم تفاوت‌های فردی را بیان کرده‌باشم 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 هماهنگ کننده هماهنگ

ابراهیم اصلانی
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 درکی درست و مبتنی بر چارچوب‌های علمی و مدیریتی از نقش هماهنگ‌کننده خود در مدرسه داشته باشد، هیچ‌گاه منافع مدرسه را فدای یک‌جانبه‌نگری و افکار محدودکننده 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 اضافه 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 کم‌وبیش 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 به‌دست 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 فوت‌وفتن‌های 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 آشفتگی می‌کنند. این مدیران همیشه از مشکلات کارکنان خود می‌نالند و آن‌ها را به ضعف و ناکارآمدی متهم می‌کنند.

هماهنگی به معنای واقعی، تعاملی چندسویه است نه یک‌طرفه. هماهنگی و تعامل مؤثر به تعیین اصول و چارچوب‌ها، تبیین مقررات، بهره‌مندی از توانایی گوش دادن، مذاکره، رفع ابهام‌ها، توجیه منطقی، مشخص کردن نقاط تلاقی 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 به‌هم‌پیوسته است و هماهنگی بین عوامل، باید این به‌هم‌پیوستگی 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 راه‌حل‌ها، نتایج و امکانات گوناگون مادی و معنوی در راه رسیدن به اهداف، به‌صورت اثربخش و مبتنی بر تشخیص درست بسیج شوند، «برنامه‌ریزی» می‌گویند.

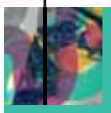
هنگامی که از برنامه‌ریزی صحبت به میان می‌آید، «ابتدا» همه توجهات به «انتها» معطوف می‌شود؛ یعنی به غلط از همان ابتدای کار، عمل برنامه‌ریزی را شروع می‌کنیم، اما برنامه‌ریزی فرایندی است که از موضوع فعالیت‌ها و اهداف، بررسی وضعیت موجود و مورد انتظار و تشخیص درست مسئله و ارائه راه‌حل‌های مفید و ناظر بر اهداف، نشئت گرفته و پس از انتخاب بهترین راه‌حل - راه‌حلی که با وضعیت مدرسه‌مان سازگارتر باشد - شروع می‌شود. در واقع، نقطه آغاز برنامه‌ریزی، بعد از تشخیص بهترین و مناسب‌ترین راه‌حل است. گسترش آگاهی و درک روشن 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 دیگری 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 تنگناها را تجزیه و تحلیل می‌کند و آن‌گاه، مسئله یا علت و به تبع آن، راه‌حل‌های اصلی و متناسب 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.

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 نهادهای، 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 به‌عنوان یک نهاد تربیتی می‌تواند از نشانه‌های هویتی برخوردار باشد؛ کاری که در دنیا مرسوم است. در ایران هم مدرسی را می‌توان یافت که نشانه‌هایی دارند؛ اگرچه تعداد آن‌ها زیاد نیست. نکته مهم در داشتن این نشانه‌های هویتی، توجه به قوانین رسمی آموزش و پرورش و اقدام براساس آن است. گاهی در آموزش و پرورش 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 نشانه‌هاست. اقدامات سردستی، 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 وسواس زیادی صورت گیرد تا حاصل کار مورد تأیید افراد متخصص و فرهیخته باشد. نشانه‌های هویتی باید ماندگار باشند و با تغییر سلاقی و آمدن و رفتن مدیران، تا حد امکان تغییر نکنند. 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.

اجزای هر یک از نشانه‌ها، قابل تفسیر و توجیه باشد و این موضوع به‌صورت یک سند، مکتوب شود.

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

هر مدیر مدرسه به‌طور 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، به‌جای آنکه فقط در اندیشه و ذهن مدیر باشد، به‌صورت 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 به‌جای 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 نوشتن 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 اساسی‌ترین مسائل مدرسه را شناسایی و اولویت‌بندی کنیم



مجموعه مدرسه راهنما و 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 باتجربه 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، ژرف‌اندیشی 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 مدارس 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

در تدارک نمادهای هویتی، به نکات روان‌شناختی و جزئیات دیگر توجه داشته باشید.

نشانه‌های هویتی همچون چتری هستند که مجموعه مدرسه، اعم از افراد، اهداف و فعالیت‌ها را، در برمی‌گیرند. از این‌رو، اقدام به تهیه نشانه برای مدارس همه دوره‌های آموزشی می‌تواند مناسب باشد، اما هر کدام متناسب با اهداف، مخاطب و ویژگی‌های خاص خودش. در مدرسی که در دوره‌های آموزشی گوناگون فعال‌اند و به هر دلیل، با همدیگر ارتباط و به هم پیوستگی 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.

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

علائم: علائمی با کارکردهای گوناگون‌اند؛ مثلاً برای ورزش، جوایز و اردو. مدرسه می‌تواند برای تنوع، از علائم گوناگون استفاده کند. برای مثال، اگر مدرسه از نظامی انگیزشی برخوردار است و برنامه مشخصی برای جوایز 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 اسما جلاله ثبت شده است. در این مورد هم استفاده از علائم دیگر می‌تواند کارگشا باشد.

از جو 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.

شاید به‌جای آنکه لازم باشد جو مدرسه را تعریف کنیم، فقط ببینیم که در دیدار از هر مدرسه چه حسی به افراد منتقل می‌شود: آیا در مدرسه شور و اشتیاق کار و یادگیری را در مدیر و معلمان می‌توان دید؟ آیا دانش‌آموزان از بودن در مدرسه احساس خوبی دارند یا نارضایتی بین معلمان به چشم می‌خورد و دانش‌آموزان هم با اجبار و کراهت مدرسه را تحمل می‌کنند؟ کدیور (۱۳۹۳) به پژوهش‌های تعیین‌کننده‌ای در دهه‌های اخیر اشاره می‌کند که نشان می‌دهند در مدرسه، توجه به ابعاد غیردرسی تأثیر شگرفی بر پیشرفت درسی و رشد همه‌جانبه شخصیت دانش‌آموزان داشته است. بخش عمده این پژوهش‌ها به مدرسه به‌عنوان یک نظام اجتماعی نگریسته و به نوع روابط موجود در آن توجه کرده‌اند. مدرسه جامعه‌ای کوچک است که ارتباط اعضای آن با یکدیگر، محیط اجتماعی معینی را به‌وجود می‌آورد و دارای آثار انگیزشی برای معلمان و دانش‌آموزان است. جو مدرسه، کارکرد معلم و دانش‌آموز، میزان یادگیری و پیشرفت تحصیلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اگرچه در بیشتر موارد تشخیص جو مدرسه کار سختی به‌نظر نمی‌رسد، گاهی ارزیابی این موضوع به جایگاه ناظری که می‌خواهد داوری کند، بستگی دارد. جو مدرسه برای معلمان و دانش‌آموزانی که در آن حضور دارند، بسیار ملموس و قابل درک است. هر ناظر بیرونی هم اگر دانش تربیتی لازم را داشته باشد، می‌تواند با یکی دو بار مراجعه به مدرسه، جو آن را تشخیص دهد. در این بین و به‌طور معمول، کمتر مدیری را می‌توان یافت که جو مدرسه‌ای را که مدیر آن است، ناخوشایند توصیف کند! تصور هر مدیری این است که توانسته است روابط مطلوبی را در مدرسه ایجاد کند و اگر اشکالات و نارضایتی‌هایی هم وجود دارد، به ضعف و ناکارآمدی افراد برمی‌گردد. خوب است به‌عنوان مدیر، گاهی جای خود را عوض کنید و در نقش ناظر بیرونی به مدرسه خود نگاهی بیندازید. تدابیری پیدا کنید تا منصفانه و به دور از تعصب، اولاً ببینید در مدرسه چه خبر است و نگرش واقعی همکاران و دانش‌آموزان به محیطی که در آن حضور مستمر دارند، چیست؛ ثانیاً افراد صاحب‌نظر و خبره‌ای را از بیرون پیدا کنید تا وضعیت جو مدرسه را از دید خودشان و سایرین ارزیابی کنند. شاید به نتایجی برسند که انتظارش را ندارید و حتی خوشایندتان نیست.

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

می‌دانید که «مشاهده» فقط «دیدن» نیست، بلکه دیدن آگاهانه و حساب‌شده است. مشاهده یکی از فوت‌وفن‌های اساسی در پزشکی، مشاوره، روان‌شناسی، کارآگاه و پلیس، پژوهشگری و فعالیت‌های علمی دیگر به حساب می‌آید. گاهی به علت حجم کارها و گاهی هم به‌خاطر روزمرگی و غفلت، فراموش می‌کنید که در دوروبرتان 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.

به‌طور معمول، آمدن هر مدیری با تغییرات و اصلاحاتی در سازمان همراه است که در بیشتر موارد، در در و دیوار نمایان می‌شود! وقتی مدیر جدید وارد سازمانی می‌شود، با اقداماتی چون رنگ‌آمیزی داخلی یا بازسازی نمای ساختمان، زیباسازی ورودی، جابه‌جا کردن اتاق‌ها، تعویض مبلمان، خرید تجهیزات تجدد و کارهای شیک و گاه فانتزی دیگر توان مدیریتی خود را به رخ کارکنان و مراجعان می‌کشد. اگر شرایط اجازه بدهد، ساخت‌وسازهای جدید را هم باید به این اقدامات اضافه کرد. بسیار دیده‌ام که مدیر جدید یک مدرسه، از هرجا شده، پولی پیدا کرده است تا برای رنگ‌آمیزی در و دیوار، خرید یا تعمیرات میز و نیمکت‌ها و تغییرات دیگر فضای مدرسه هزینه کند.

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

نباید فراموش کرد که نمی‌توان 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 گرفته‌اند. مدارس هستند که وضعیت آن‌ها کم‌وبیش مناسب است و مدرسی را هم می‌توان یافت که در درجات گوناگونی از محرومیت‌اند. گاهی مدرسه آن‌قدر به امکانات و تجهیزات نیاز دارد که همه اول در مورد این اولویت به اتفاق نظر رسیده‌اند. با این همه، بحث فعلی ما در مورد مدرسی است که از حداقل‌هایی برخوردارند و به هر ترتیب، به منابع مالی و امکانات دیگر دسترسی دارند.

چه به‌عنوان مدیر جدید و چه مدیر باسابقه، در هر نوع تغییرات و برنامه‌های اصلاحی، نگاهی همه‌جانبه 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، دانش‌آموزان و والدین، تصور کنند که در و دیوار و تجهیزات در کانون توجه شما قرار دارند و انسان‌ها درجه دوم، سوم یا چندم هستند.



منابع

۱. تورانی، حیدر، (۱۳۹۴). راهنمای عملی برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه، تهران: پیشگامان پژوهش‌مدار.
۲. کدیور، پروین. (۱۳۹۳). روان‌شناسی تربیتی، تهران: سمت.

مهارتی که باید آن‌قدر تمرین کنید تا ورزیده شوید. مشاهده می‌تواند به شما اطلاعات دست‌اولی بدهد که از طریق هیچ منبع دیگری نمی‌توان به آن‌ها دست‌یافت. اگر عادت کنید آگاهانه، سنجیده، دقیق و با تسلط ببینید، به داده‌هایی خواهید رسید که شاید قابل تصور نباشند و همین موارد، در برنامه‌ریزی‌ها و

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



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

«مشاهده» یعنی اینکه در گوشه‌ای و بدون جلب توجه بایستید و فقط و فقط ببینید؛ تا حد امکان دخالتی نکنید تا افراد به‌خاطر حضور شما مجبور به رفتار تصنعی نشوند. منظور، مخفی‌کاری و پلیس‌بازی نیست! آرام و با حوصله بایستید و بنگرید. مثلاً گاهی دفتر معلمان موقعیت خوبی برای مشاهده است. این نوع مشاهده نشان می‌دهد که چه نوع روابطی (دوستانه یا شغلی) بین همکاران شکل گرفته است، چه نوع مباحثی بین افراد مشترک دارد، چه کسی نفوذ بیشتری دارد، چه کسی از بقیه فاصله می‌گیرد و نکات دیگر. شاید بگویید که همه این موارد را خودم می‌دانم؛ با این همه، بپذیرید که مشاهده می‌تواند به تکمیل یا اصلاح اطلاعات شما کمک کند.

گاهی هم در گوشه مناسبی از سالن یا حیاط مدرسه بایستید و رفتار دانش‌آموزان را مشاهده کنید. در گام اول، مشاهده می‌تواند عمومی و گسترده باشد، اما به تدریج عادت می‌کنید جزئیات را ببینید. رفتار دانش‌آموزانی را دنبال کنید که گوشه‌گیرند، گروه‌های کوچک یا بزرگ تشکیل داده‌اند، برای بقیه مزاحمت و دردسر ایجاد می‌کنند، سرووضع مناسبی ندارند، با حسرت به تغذیه دیگران نگاه می‌کنند، دوروبر معاون می‌پلکند، سرگردان یا دست‌وپاچلفتی هستند و خیلی نکات دیگر. مواردی مانند تردد در دست‌شویی، آب‌خوری، بوفه، دفتر و مکان‌های دیگر هم شامل مشاهده می‌شوند. اگر حوصله‌اش را دارید، گاهی حتی به بیرون از مدرسه هم سری بزنید؛ چه در ساعاتی که کلاس‌ها دایر است و چه هنگام تعطیلی مدرسه و خروج دانش‌آموزان. البته بخشی از این نوع مشاهده‌گری‌ها را می‌توانید به معاون یا معاونان مدرسه محول کنید.

را معرفی می‌کردم و آمار می‌گرفتم. برای روز اول همان یک فرم برابیم بس بود. فرم را که تحویل 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 اتوماسیون و سیستم اداری و بخشنامه فرستادن 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... و گاه باعث اشتباهات آماری برای خودم می‌شد. هر روز یک سؤال و کار جدید، یک پاسخگویی جدید، و غیره... اگر خطا و اشتباهی هم رخ می‌داد، کارهای خودم زیر سؤال می‌رفت. جالب‌تر اینکه همه در همین مدت کوتاه از آدم انتظار دارند آن‌ها را بشناسیم. جواب دادن به تلفن‌ها آن هم به انواع سؤالات متنوع که باید فی‌البداهه 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 پای 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 پی می‌برم 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 تفریح 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 خندیدن دیدم. گفتم: «خوش به حال شما مدیرها... اینجا توی دفتر می‌نشینید و پا روی پا می‌اندازید و می‌گویید و می‌خندید. حال آنکه ما معلمان باید هی حرص و جوش بخوریم و با بچه‌ها کلنجار برویم.» ناراحت شد و گفت: «عزیزم، تو فقط همین یک لحظه خندیدن 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 به‌عنوان معلم در کلاس مشغول تدریس و رفت‌وآمد بودم و احساس افتخار هم می‌کردم؛ تا اینکه یکبار، 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 از بالا نگاه کردم، از پایین برانداز کردم و گفتم: «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: «بخشید 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 جدیدالانتصاب
مبتنی بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

الزامات مدیران تازه کار

دکتر سعید ربوשה

مدیر آموزش و پرورش منطقه ۹ شهر تهران

راحله محمدی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

سرآغاز

مدیر مدرسه مهم‌ترین عنصر، اصلی‌ترین ورودی و نیز برجسته‌ترین ستاده هر سامانه مدیریتی، به‌ویژه مدیریت آموزشی است. اساسی‌ترین وظیفه مدیر، مدیریت بر انسان‌ها اعم از معلمان و دانش‌آموزان است. بر این اساس، مدیران مدارس قبل از هر چیز مدیران منابع انسانی هستند. 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 وجوه گستره خطیر 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 عمومی به‌عنوان مهم‌ترین دست‌مایه و نقشه راه تغییر و تحول و نوآوری در عرصه آموزش و پرورش اشاره شده و در راهبرد کلان شماره ۳ بر فرایند طراحی، تدوین و اجرای اسناد 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 یابد. 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 تحول‌آفرین در سطح مدرسه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

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

نگاه تحول‌گرایانه در بستر امید

مأموریت مدیر، تحول و تغییر وضع موجود به وضع مطلوب است. بدون نگاه تحول‌گرایانه و ایجاد زیرساخت چرخش‌های تحول‌آفرین، 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 پرشتاب می‌کند. امیدوار بودن هنری است که مدیر باید آن را بیاموزد. بیشتر افرادی که از لحاظ روح و روان سالم و پانشاطاند و انحرافی پیدا نکرده‌اند، کمتر به تخیل 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 نقش‌آفرین است. در مسیر مدیریت، گاهی نقدهایی از طرف معلمان، اولیا و دانش‌آموزان بر عملکرد مدیر مترتب است اما نقد نباید به ناامیدشدن مدیر منتهی شود. نقد تلخ است و چون تمرین در زمینه نقد در متن کار کم‌رنگ است نباید مانعی 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 تحول‌گرا، 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 آموزش و پرورش 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 ارتقای صلاحیت‌های علمی مدرسه نیز در حوزه روزآمدی مدیر و کارکنان، تسلط به تولید محتوای الکترونیک، و فناوری روز و... مهم و کاربردی است. در مقاله‌ای با عنوان «رابطه هوش سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس» (عبداللهی: ۱۳۹۰) مؤلفه کاربرد دانش، بالاترین ضریب هم‌بستگی را با اثربخشی مدیران نشان می‌دهد. بنابراین، کاربرد مؤثر دانش به شکل‌گیری سازمان هوشمند می‌انجامد و مدیران برای ارتقای 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،

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.» (غررالحکم، ج ۵: ۲۵، ح ۹۰۲۸).

مولاعلی (ع) امور زندگی را راحت جلو می‌برد؛ زیرا وزنه‌های سنگین را بر دوش خدا می‌گذاشت. از همین دیدگاه، انبوه 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 با رنگ و بوی 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 نیرویی است جلو برنده و حاکی از یک قدرت مطلق و بی‌کران که رابطه‌اش با جهان آفرینش رابطه خالقیت، ربوبیت، 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 روشن و سهل‌الوصول می‌گردد و درمی‌یابد که باید برای جهت‌دهی به این حرکت پیچیده در عرصه تعلیم و تربیت به هدایت و الطاف خاص الهی تکیه کرد. «توکل به خدا و نگاه مطلق به قدرت مطلق» پوشش 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 بردن عقل خود موعظه است» (کنز العمال، ج ۳: ۱۰۳، ح ۵۶۹۶).



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



برنامه محوری و نظم‌پذیری

در سند تحول بنیادین راهکار ۱- ۲۲ بر نهادهای برنامه محوری 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 جمعی (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، برنامه پیشنهادی را بررسی و تأیید می‌نماید. مدیر تازه منصوب 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 تازه‌کار از تدوین برنامه، فراهم نمودن بستر تغییرات و توسعه در مدرسه باشد، باید همه افراد مدرسه را در همه مراحل برنامه‌ریزی درگیر کند و مشارکت آنان را برانگیزاند. برای اینکه مدیر تازه‌کار دچار روزمرگی و کارهای تکراری و سلیقه‌ای نشود، باید به برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه روی آورد. مدیریت فرایندمدار در بستر برنامه‌ریزی راهبردی جاری است. نگاه به آینده و حرکت منعطف به سوی آینده، پذیرش تغییرات و حتی استقبال از تغییرات در سایه نظم، لوازم کار یک مدیر جدیدالانصاب است. البته تغییرات و اصلاحات غیراصولی و خارج از نظم، هرج و مرج ایجاد می‌کند. بنابراین، مدیر تازه‌کار باید در تدوین برنامه و در گام نخست، رسالت، مأموریت و چشم‌انداز مدرسه جدید را تبیین کند. سپس به بررسی فرصت‌ها و تهدیدها براساس تجزیه و تحلیل عوامل تأثیرگذار 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 دانش‌آموزان همراه باشد. اگر مدیر تازه‌کار، «عمل کردن به برنامه به جای ویرین کردن برنامه»، «مشارکت دادن گروه‌های مختلف نماینده معلمان، دانش‌آموزان و اولیا در طراحی برنامه»، «ساده کردن برنامه»، «انطباق برنامه با علم روز برنامه‌ریزی»، «رعایت انسجام و استمرار موضوعات برنامه‌ریزی»، «انتخاب راه‌حل‌ها براساس تشخیص درست»، و «نگاه به آینده» را مدنظر قرار دهد و به برنامه به مثابه یک تسهیل‌کننده نه یک فعالیت جدید نگاه کند، «برنامه» عامل تغییر و بالندگی خواهد بود.

معلم، محور تحول

در بند ۷ بیانیه ارزش‌های سند تحول بنیادین، از معلم به عنوان هدایت‌کننده و اسوه 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 وابسته‌اند 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 وضع 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 دانش‌آموزان، تفویض 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 تقوا، ایمان، توانایی رهبری، تحول‌آفرینی، بیان ملاطفت‌آمیز، روحیه آینده‌نگری، قدرت هدایتگری، جاذبه و دافعه به موقع، سعه صدر، قدرت نفوذ، خلاقیت ذهنی، خردورزی، روحیه مشارکت، قرآن‌مداری، نظم در امور، وقار و طمأنینه، نشاط، عشق‌ورزی به مسئولیت، ثبات در مدیریت، بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و امکانات ساختاری موجود، استفاده از فناوری، طراحی برنامه‌های تحول‌آفرین، 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 همه‌جانبه‌نگری، 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 تحول‌آفرین را در سطح
مدرسه گسترش دهد و فرصت فلسفیدن
و تفکر در این فرایند را برای کارکنان و
دانش‌آموزان فراهم آورد



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 تحول‌آفرین، انقلابی، آینده‌نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر، حق‌شناس اشاره شده است. در راهکار ۱۹ نیز بر ارتقای منزلت اجتماعی و جایگاه حرفه‌ای منابع انسانی با تأکید بر نقش الگویی و جایگاه معلم تأکید شده است.

با توجه به نقش کلیدی معلم به‌عنوان 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 دانش‌آموزان 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 گفت‌وگوهای غیررسمی با معلمان، ارائه دستورالعمل‌ها، انتظارات، و شرح وظایف و دامنه اختیارات به معلمان از جمله راهکارهای مساعد و مناسباند. مدیر تازه کار باید یاد بگیرد معلمانی را پرورش دهد که ایمان داشته باشد از او برترند. این موفقیت باید به گونه‌ای تحقق یابد که به دور از واهمه و حاشیه، احترام و تحسین درونی خود مدیر و سپس همگان را برانگیزد. مدیر تازه کار باید برای دستیابی به پرورش معلمانی کارآمد، قانون اخلاقی داشته باشد؛ قانونی که بتوان آن را قانون مدیریت نامید (نعیمی، ۱۳۹۱).

معلم مسئول اجرای طرح‌ها و برنامه‌هاست. 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، باطمینان 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

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

اولیا و خانواده‌ها از حقوق خویش در مدرسه آگاه نیستند و آگاه‌سازی خانواده‌ها برعهده 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 فزاینده‌ی 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 مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری اولیا در امور مدرسه توسعه می‌یابد. مدیر تازه کار در این مشارکت حسنه، میزبان چرخش‌های تحول‌آفرین مدرسه می‌باشد.

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

سند تحول، نقشه راه

تحقق ارزش‌ها و آرمان‌های عرصه تعلیم و تربیت نیازمند ترسیم نقشه 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 پایبندی به دیدگاه‌های حضرت امام خمینی (ره) و همسو با اسناد فرادستی، از جمله سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، تدوین و رونمایی شد.

مدیر جدیدالانتصاب 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 باورهاست. 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 می‌خورد.

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

مراتب حیات طیبیه در همه ابعاد» رهنمون سازد. مدیر تازه‌کار می‌تواند با برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، نظارت و کنترل تمام عوامل، مؤلفه‌های برشمرده شده در مقاله را در سطح مدرسه همسو و هماهنگ کند و از مدرسه در برابر مشکلات مختلف محافظت نماید.

پیشنهادهای

برای ایجاد فضای بهینه در جهت کاربردی کردن مؤلفه‌های مطرح شده در مقاله، برگزاری جلسات مستمر مسئولان اداری با مدیران جدیدالانتصاب و تبیین رویکردها و سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها با هدف همسو نمودن آن‌ها در مسیر تحقق اهداف عالی آموزش و پرورش، برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت و آموزش دانش مورد نیاز مدیران تازه‌کار در عرصه مدیریت، برگزاری نشست‌های هم‌اندیشی مدیران مدارس و ایجاد فرصت کسب تجربه از گروه همتایان، سرکشی به مدارس که مدیران تازه‌کار دارند و ارائه راهکارهای معقول با رویکرد حمایت‌گرایانه، مساعدت در رفع نیازهای مادی و معنوی مدارس دارای مدیران جدیدالانتصاب و اعتماد و تفویض اختیار به آنان به مسئولان رده‌های میانی پیشنهاد می‌گردد. همچنین، به پژوهشگران علاقه‌مند به پژوهش درباره موضوع مقاله پیشنهاد می‌شود که دیگر مؤلفه‌های مورد نیاز مدیران تازه‌کار را براساس مفاد زیر نظام مدیریت و راهبری مبانی نظری فلسفه تعلیم و تربیت احصا کنند و به تبیین و بررسی موارد بپردازند.

همچنین، انجام دادن مطالعات تطبیقی در این زمینه و استخراج موارد مورد تأکید کشورهای پیشرفته در زمینه آموزش و در خصوص مدیران تازه‌کار، به نیازهای مدیران تازه منصوب شده پاسخ می‌دهد و به خلق ایده‌های جدید می‌انجامد. جمع‌بندی تجارب مدیران پیش‌کسوت نیز در تکمیل مؤلفه‌های مطرح شده در این مقاله مؤثر است.

منابع

۱. تمیمی، آمدی عبدالواحد. (۵۱۷ هجری قمری). غرالحکم. ترجمه علی انصاری، مشهد: آستان قدس رضوی.
۲. تورانی، حیدر. (۱۳۹۳). راهنمای عملی برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه. تهران: پیش‌گامان پژوهش‌مدار.
۳. رادمنش، محمدحسن. (۱۳۹۰). راهنمای تدوین برنامه سالانه در مدرسه. تهران: بصیرت‌افزا.
۴. زین‌آبادی، حسن‌رضا. (۱۳۹۳). مقاله تأملی بر مشکلات مدیران تازه‌کار. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی (پذیرش برای چاپ).
۵. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. (۱۳۹۰).
۶. سیوطی، جلال‌الدین. (۹۷۷ هجری قمری). کنز العمال. گردآوری‌کننده: متقی هندی.
۷. شاه‌رکنی، سعید حبیب‌الله. (۱۳۸۱). مقاله مدیران از چه منابعی برای اعمال قدرت استفاده می‌کنند. www.ensani.ir/fa
۸. عبداللهی، بیژن. (۱۳۹۳). رابطه هوش سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۹. مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۹۰.
۱۰. مرادخانی، مریم. (۱۳۹۴). ترجمه مقاله آنچه مدیران درباره بازخورد نمی‌دانند. روزنامه اقتصاد. شماره ۳۶۶۰.
۱۱. میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۷۸). فلسفه مدیریت. تهران: یسطرون.
۱۲. نجیمی، وحیدرضا. (۱۳۹۲). هنر خوب رهبری کردن. تهران: پیش‌گامان پژوهش‌مدار.



کلاس بندی درست توزیع عادلانه استعداد در مدرسه

شراره نیکخواه نیکخواه
معاون آموزشی دبیرستان سمیه - منطقه ۵ تهران

مقدمه

پیشرفت هر جامعه به چگونگی کیفیت آموزش و پرورش آن جامعه بستگی دارد. آموزش و پرورش علاوه بر اینکه در دسته بندی مشاغل در رده بالایی قرار دارد، از نظر پیچیدگی نیز جزء پیچیده ترین حرفه های تخصصی دسته بندی می شود (رئوفی، ۱۳۷۷). علاوه بر اشراف بر موضوعات درسی، مسائل یادگیری، الگوها، مهارت ها، روش ها، راهبردها، فنون تدریس، کلاس بندی بهینه دانش آموزان نیز از عوامل عمده 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 بهره وری کار معلم بسیار مؤثر است.

«مدیریت کلاس درس، ایجاد شرایط لازم برای تحقق یادگیری است.» این امر به ویژه در کلاس های درس مدرسه های ایران که گاهی شمار دانش آموزان آنها بالاتر از حد استاندارد است، اهمیت ویژه ای دارد (رئوفی، ۱۳۷۷).

روش های صحیح کلاس بندی در ایجاد انگیزه یادگیری در دانش آموزان، نقش بسیار درخور توجهی دارد. تحقیقات بی شمار نشان داده است که بعضی از مشکلات اخلاقی و اجتماعی نوجوانان ما به دلیل جذاب نبودن محیط مدرسه و کلاس درس و کشمکش های دانش آموزان 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 ویژگی های فراگیرندگان باشد، لازمه جامعه امروزی است (غلامعلی، ۱۳۷۶).

کلیدواژه ها: بهره وری آموزشی، کلاس بندی، مدیریت کلاس



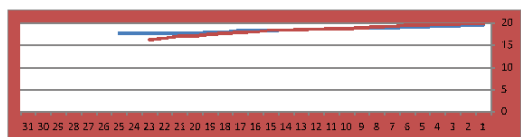
جامعه آماری و روش جمع آوری اطلاعات

این تحقیق از نوع توصیفی بوده است و جامعه آماری آن در سال تحصیلی ۹۵ - ۹۴ دانش آموزان پایه دوم دبیرستان شهید ایرج رستمی در دو رشته تجربی و ریاضی و در سال ۹۶ - ۹۵ دانش آموزان پایه دهم ریاضی دبیرستان سمیه در منطقه ۵ تهران بوده‌اند. داده‌ها از طریق نمرات درج شده در سیستم سناد دانش آموزان و کارنامه آن‌ها اخذ گردیده است. قسمت سنجش رضایتمندی دبیران از نحوه کلاس‌بندی جدید نیز با پرسش‌نامه محقق 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 - ۹۴

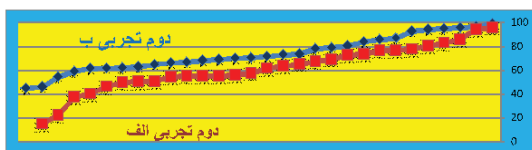
معدل دانش آموزان دو کلاس تجربی الف و ب در صفحه اکسل وارد و نمودار آن بررسی شد.



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

چنین به نظر می‌آید که معدل‌های دانش آموزان در پایان سال تحصیلی همچنان توزیع یکسانی داشته اما هنوز اختلاف 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 تفاوت دانش آموزان در دو کلاس) که مورد اعتراض دبیران است، کاملاً محسوس می‌گردد.



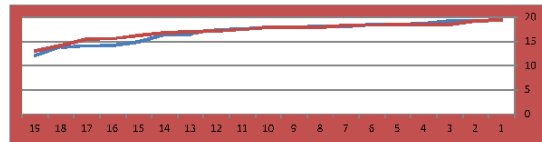
شکل ۲. مقایسه مجموع نمرات دروس پایه دوم تجربی الف و ب در سال تحصیلی ۹۵ - ۹۴

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 دانش آموزان، 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 دانش آموزان قوی و ضعیف را از یکدیگر جدا کرد؛ چون باعث سرخوردگی در دانش آموزان ضعیف می‌شود و اشتیاق درس خواندن را از همان ابتدا از آن‌ها می‌گیرد و در دانش آموزان قوی باعث به وجود آمدن حس غرور می‌شود. باید در هر کلاس به‌طور متوسط از هر سه گروه قوی، متوسط و ضعیف دانش آموزان 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 مقاطع دیگر، مطالعاتی یافت نشد. روش توزیع معدلی دانش آموزان، روشی است که معاونان آموزشی سال‌هاست بنابر آن دانش آموزان را کلاس‌بندی می‌کنند. به‌رغم اینکه معاونان آموزشی، به‌طور معمول به کلاس‌بندی دانش آموزان با توجه به معدل کل دانش آموز در سال گذشته اقدام می‌کنند و سعی آنان برای این است که توزیع درستی از دانش آموزان در کل کلاس‌ها وجود داشته باشد، معمولاً دبیران پس از گذر مدتی از ابتدای سال، به این مسئله معتقدند که دانش آموزان برخی کلاس‌ها قوی‌تر و برخی کلاس‌های دیگر ضعیف‌ترند. آن‌ها معتقدند که عملکرد دبیران، با نمرات دانش آموزان کلاس آن‌ها مورد قضاوت قرار می‌گیرد و اگر دبیران متفاوت باشند، در حق کسانی که با کلاس‌های ضعیف پایه کار می‌کنند، اجحاف 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 دانش آموزان برتر یک پایه بعضاً از یک کلاس بوده‌اند که این گزارشی در مورد توزیع نامناسب دانش آموزان می‌دهد. به‌نظر می‌آید لازم است در روش توزیع دانش آموزان با توجه به معدل کل، اصلاحاتی به‌عمل 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 انضباطی دانش آموزان را پیش‌رو داریم. بعضی دانش آموزان خوب با مسائل انضباطی خاص را داریم. همچنین، در صورتی که دانش‌آموزی در گروهی خاص قرار گیرد، جو کلاس را متشنج و مدیریت کلاس را با مخاطره روبه‌رو می‌کند. پس، در مورد دانش آموزان ورودی متوسطه ۲ چون از نظر انضباطی شناسایی نشده‌اند، تنها می‌توان سطح علمی را مورد توجه قرار داد ولی در مورد کلاس‌بندی دانش آموزان پایه یازدهم 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.

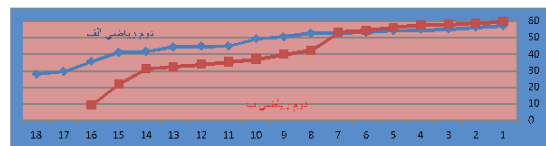


شواهد ۲. کلاس‌بندی جدید پایه دوم رشته ریاضی با توجه به نتایج مجموع نمرات دروس در سال ۹۵ - ۹۴ نمودار معدل دانش‌آموزان دهم ریاضی رسم شد.



شکل ۳. نمودار معدل دانش‌آموزان دوم ریاضی الف و ب سال تحصیلی ۹۵ - ۹۴

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 برحسب اتفاق، نتایج به‌دست آمده قبلی مورد تأیید دبیران قرار گرفته است. گفتنی است احتساب درس شیمی نتایج را با ابهام روبه‌رو می‌کرد.



شکل ۴. مقایسه مجموع نمرات دروس پایه دوم ریاضی الف و ب سال تحصیلی ۹۵ - ۹۴ دوم

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 انضباطی مطرح شده از طرف دبیران نیز در کلاس‌بندی اعمال گردید. سعی بر این بود که جابه‌جایی‌های انضباطی 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.



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

نتیجه‌گیری

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

الف. انضباط دانش‌آموزان در دوره اول متوسطه توصیفی و گاه غیرواقعی است. پس، نمی‌توان بعد انضباطی را تعیین‌کننده دانست.

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

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

پس از کلاس‌بندی به روش جدید، نکات انضباطی خاصی که دبیران متذکر می‌شوند، حتماً در توزیع دانش‌آموزان لحاظ گردد و جابه‌جایی‌های ضروری از دیدگاه دبیران صورت گیرد. این امر باید با در نظر گرفتن جابه‌جایی‌های هم‌سطح علمی دانش‌آموزان، انجام پذیرد.

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 انضباطی نیز لحاظ گردد، روش ارائه شده تا حد زیادی به ایده‌آل نزدیک است.

پیشنهادهای

به رغم وقت‌گیر بودن این روش، تأثیرات مثبت آن در آرامش 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 انجام پذیرد.

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





قندپند

منوچهر نوری

اشاره

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 پنددهی و پندجویی آشنا نباشیم، به رغم تلاش‌های زیاد بازده چندانی عایدمان نخواهد شد. این نکات برجسته 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 زمان‌بر است. کل این تعامل هنری پیچیده و ظریف است و به هوش عاطفی، خودآگاهی، دیپلماسی و شکیبایی نیاز دارد. چنانچه رعایت مراتب را نکنیم، هزینه‌های سنگینی به افراد و سازمان‌هایشان 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 برحالت 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 روبه‌رو می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: پند و اندرز، پند دهنده، پنددهی

موانع موجود بر سر راه پندجویان:

• تصور اینکه پاسخ‌ها را دارید؛

• انتخاب پنددهندگان نامناسب؛

• تعریف ضعیف مسئله؛

• تقلیل پند؛

• قضاوت نادرست درباره کیفیت پند.

بیشتر پندجویانی که پند و اندرز را می‌پذیرند، در تشخیص خوب از بد مشکلاتی دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اگر پند از منبع مطمئنی برسد بیشتر به آن ارجح می‌نهند؛ هر چند اطمینان نشانه اعتبار نیست. برعکس، وقتی پند و اندرز از هنجارها به دور باشد یا از افرادی برسد 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، وقعی نمی‌گذارند؛ به ویژه وقتی که پنددهندگان، این تضاد و احتمال انگیزه‌های خودخواهانه را تصدیق کرده باشند.

در هنگام پند دادن، مراقب این گرایش‌ها

باشید:

• تخطی از مرزها

کسانی که بی‌محابا به ارائه پندهای بی‌پایه می‌پردازند، به سرعت اعتبار و نفوذشان را در سازمان از دست می‌دهند. حتی یک مورد پند بد معمولاً به سقوط سریع جایگاه پنددهنده منجر می‌شود.

• تشخیص اشتباه مسئله

پنددهندگان باید به گردآوری اطلاعات بپردازند تا تصویر واضح‌تری از مسئله‌ای که باید حل شود ایجاد کنند.

• ارائه راهنمایی خودمدارانه

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



مرحله 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 گفت‌وگو درباره‌شان دشوار است. این‌ها به پنددهنده 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 حواس‌پرتی‌ها رها می‌سازد و زمان کافی (ولی نه نامحدود) را برای گفت‌وگویی جامع در نظر بگیرید. نظرات پندجو را به خوبی بشنویید و به او اجازه دهید که مسئله‌اش را با کمترین مداخله شما مطرح کند. قضاوت را به تعویق اندازید و در برابر میل به ارائه بازخورد و راهنمایی فوری مقاومت کنید. اطلاعات بیشتری گردآورید و کارتان را از پرسش‌های گسترده‌تر و بازتر شروع کنید.

مرحله ۳: ساختن جایگزین‌ها

اگر پنددهنده هستی، خود را یک مربی آموزش رانندگی فرض کنید: در حالی که نظارت و راهنمایی می‌کنید، هدف نهایی‌تان آن باشد که پندجو را قادر سازید مستقل عمل کند. اساساً «این وظیفه پندجوست 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. پنددهی 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 نویدبخش رو به جلو، اغلب مستلزم گفت‌وگوی مداوم است.

رهنمودهایی برای هر مرحله پنددهی

مرحله ۱: یافتن پنددهنده مناسب

اگر پندجو هستی:

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

تعیین کنید جویای چه نوع پندی هستید.

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

اگر پنددهنده هستید:

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

دیگر منابع احتمالی راهنمایی را شناسایی کنید.

مرحله ۲: ایجاد درک مشترک

اگر پندجو هستی:

انتقال ضعیف پند

سوء مدیریت پیایندها.

اقدام‌های برتر برای گرفتن و دادن پند

مرحله ۱: یافتن پنددهنده مناسب

گاهی شما به یک تأییدکننده نیاز دارید؛ کسی که بتواند به دقت به حرف‌هایتان گوش دهد و به روشن شدن و تقویت اندیشه شما کمک کند. هرچه بهتر درک کنید که به چه چیزی نیاز دارید، انتخابتان بهتر و پنددهنده‌تان 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 پنددهندگان را برمی‌گزینید، در واقع، پندهایتان 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 پندجو می‌توانید زمان کافی به او اختصاص دهید؟ بسیار بهتر است چنین درخواستی را رد کنید تا آنکه پندهایی ناآگاهانه بدهید، پندگیرنده را هول کنید، تمرکز فکر خود را در جلسات از دست بدهید یا طی آن فرایند دیر هنگام کشف کنید که راهکار چندان با ارزشی برای ارائه کردن ندارید. از پندجو بپرسید که چرا به سراغ شما آمده است ولی به خاطر 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 پنددهنده برخوردارید، معرفی اشخاص دیگر با دیدگاه‌های مکمل یا متفاوت را بررسی کنید. چنین اقدامی به پندجو درک ساختارمندتری از چالش‌ها و گزینه‌ها خواهد داد.



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

مؤلفان: عادل پیغامی، امین مرادی باصیری، مهدی طغیانی
ناشر: دانشگاه امام صادق (ع) (۱۴۲-۸۸۳۷۰-۰۲۱)
سال نشر: ۱۳۹۵
قیمت: ۱۶۵۰۰ 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 کالاها و 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

۱) اطلاعات کافی درباره مسئله فراهم کنید.

۲) حقایق ناخوشایند را تصدیق کنید.

اگر پنددهنده هستید:

۳) بستر را برای پند دادن مؤثر فراهم کنید. زمان فراوانی را تخصیص بدهید و مکانی را انتخاب کنید که از حواس‌پرتی‌ها به دور باشد و حفظ حریم شخصی را تضمین کند.

۴) فعالانه گوش دهید و قضاوت را معلق نگه دارید.

۵) پرسش‌های باز بپرسید تا درک را گسترش دهید و سپس به سراغ مطالعه درباره جزئیات بیشتر بروید.

۶) وقتی تصویر کاملی از مشکل به‌دست آوردید، بر سر اینکه چه نوع توصیه‌ای مورد نیاز است، به توافق برسید.

مرحله ۳: ایجاد بدیل‌ها

اگر پندجو هستید:

۱) در ایجاد بدیل‌ها فعالانه مشارکت کنید.

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

- هزینه‌ها، مزایا و منطق هر بدیل؛

- بجا بودن و کاربست‌پذیری توصیه؛

- رویکرد اجرایی.

اگر پنددهنده هستید:

۱) درک و بیان کنید که نقش ما ارائه پند است نه تصمیم‌گیری؛

۲) بکوشید چندین بدیل با دوام ایجاد کنید؛

۳) دلیل منطقی مربوط، تجربه‌های شخصی و اصول زیربنایی پندتان را بیان کنید.

مرحله ۴: هم‌گرایی بر سر یک تصمیم

اگر پندجو هستید:

۱) از واکنش‌های غیرعادی و بی‌اهمیت آگاه باشید؛

۲) بدیل‌های دوم یا سوم را مدنظر داشته باشید؛

۳) راه‌حل‌های ترکیبی بسازید.

اگر پنددهنده هستید:

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

۲) گاهی برای کسب اطلاع از واکنش‌ها مکث کنید؛

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

مرحله ۵: اجرای پند

اگر پندجو هستید:

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

۲) در صورت لزوم پیگیری کنید و راهنمایی بیشتری بخواهید.

اگر پنددهنده هستید:

۱) دوباره تأکید کنید که تصمیم و عواقب آن به عهده پندجوست؛

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



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی

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

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

مجله‌های دانش‌آموزی

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

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

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

- رشد آموزش ابتدایی ♦ رشد تکنولوژی آموزشی
- رشد مدرسه فردا ♦ رشد معلم

مجله‌های بزرگسال تخصصی:

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

- رشد آموزش قرآن و معارف اسلامی ♦ رشد آموزش زبان و ادب فارسی
- رشد آموزش هنر ♦ رشد آموزش مشاور مدرسه ♦ رشد آموزش تربیت بدنی
- رشد آموزش علوم اجتماعی ♦ رشد آموزش تاریخ ♦ رشد آموزش جغرافیا
- رشد آموزش زبان‌های خارجی ♦ رشد آموزش ریاضی ♦ رشد آموزش فیزیک
- رشد آموزش شیمی ♦ رشد آموزش زیست‌شناسی ♦ رشد مدیریت مدرسه
- رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کاردانش ♦ رشد آموزش پیش‌دبستانی

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

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

♦ تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

♦ وبگاه: www.roshdmag.ir

مؤلفان: عادل بیگامی، مهدی طغیان
ناشر: دانشگاه امام صادق (ع) (۱۴۲-۸۸۳۷۰-۰۲۱)
سال نشر: ۱۳۹۵
قیمت: ۲۱۵۰۰۰ ریال

سواد اقتصادی و حرفه‌ای به معنای توانایی شناسایی مسائل اقتصادی، هزینه‌ها، منافع، تجزیه و تحلیل انگیزه‌ها در موقعیت‌های اقتصادی، بررسی پیامدهای تغییر در شرایط اقتصادی و سیاست‌های عمومی، گردآوری و سازمان‌دهی شواهد اقتصادی و وزن‌دهی هزینه‌ها در برابر مزایا و منافع است. با توجه به تاکیدات سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش بر ساحت اقتصادی و حرفه‌ای به نظر می‌رسد توجه به تدوین چارچوب محتوایی این نوع سواد به ویژه در شرایط اقتصاد مقاومتی ضروری است. این مجموعه در دو جلد و جمعاً در هفت فصل، گامی در مسیر تبیین سواد و تربیت اقتصادی است و کوشیده است محتوای رسمی و ضمنی لازم جهت ارتقاء سواد اقتصادی و مالی افراد در مقاطع سنی مختلف را ارائه دهد.



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

مؤلفان: احد فرامرز قراملکی، پریسا فرنودیان، شیمای
ناشر: موسسه خیریه آموزشی، فرهنگی شهید مهدوی
(۰۲۱-۲۲۴۳۵۵۵۰)
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 اتخاذ رهیافت بین رشته‌ای است.

در این کتاب نویسندگان هم به چند تباری بودن رشد همدلی در کودک توجه دارند و هم جهت‌گیری کاربردی و ارائه راهکارهای عملیاتی و فرایند سنجش‌پذیر رشد همدلی و جبهه 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 مربیان و مدیرانی است که مسئولیت تربیت کودک را بر دوش دارند.



نام کتاب: اخلاق حرفه‌ای در مدرسه

مؤلفان: احد فرامرز قراملکی، زینب برخوردار، فائزه موحدی
ناشر: موسسه خیریه آموزشی، فرهنگی شهید مهدوی
(۰۲۱-۲۲۴۳۵۵۵۰)
سال نشر: ۱۳۹۵
قیمت: ۱۸۵۰۰ ریال

دکتر قراملکی، یکی از نویسندگان کتاب، در اثر دیگر خود اخلاق حرفه‌ای را مجموعه‌ای از اصول و استانداردهای سلوک 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 آن‌ها می‌پردازد. این اثر حاصل پژوهش مشترک و بین‌رشته‌ای است. زیرا از طرفی نیازمند به مطالعات اخلاق هنجاری و اخلاق حرفه‌ای است و از سوی دیگر نیازمند دانش تعلیم و تربیت و تجارب حرفه‌ای آن.

عناوین 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.



وزارت آموزش، پرورش
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
مركز نشریات پژوهشی آموزشی

اقتصاد مقاومتی؛ تولید و اشتغال

رشد برای رشد

نحوه اشتراک:

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

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی: www.roshdmag.ir و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی؛
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۰۲۳۳۳ ۸۸۴۹۰ لطفاً کپی فیش را نزد خود نگه دارید.

عنوان مجلات درخواستی:

.....

- نام و نام خانوادگی:
- تاریخ تولد: میزان تحصیلات:
- تلفن:
- نشانی کامل پستی:
- استان: شهرستان:
- خیابان:
- پلاک: شماره پستی:
- شماره فیش بانکی:
- مبلغ پرداختی:

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

.....

امضا:

- ♦ نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۳۳۳۱-۱۵۸۷۵
- ♦ تلفن بازرگانی: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸
- ♦ Email: 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