

افضل نامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی | برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس  
| دوره پانزدهم | شماره ۳ | بهار ۱۳۹۶ | صفحه ۶۴ | پیامک: ۳۰۰۸۹۹۵۱۷  
www.rooshdmag.ir



تعامل ناهم‌تراز  
مدیر بودن کافی نیست!  
مدیر و مهارت برقراری ارتباط مؤثر  
سندروم‌های مدیریت  
ریشه‌های معنویت در نظریه‌های نوین مدیریت

## از زوایه دید دیگران دیدن

**ل** بعضی از قضاوت‌های ما زمانی درست و بی‌حرف و حدیث است که خودمان را جای دیگران بگذاریم و از زوایه دید آنان نگاه کنیم. همان‌طور که کودکان دوست ندارند بی‌هنگام و با اصرار و اجبار آنان را در آغوش بگیریم یا ببوسیم، بزرگ‌ترها هم وقتی در شرایط و موقعیت مناسب نیستند، برخی از خواسته‌های ما را اجابت نمی‌کنند یا از آن‌ها طفره می‌روند. بنابراین، تا خود را در شرایط آنان قرار ندهیم، نمی‌توانیم آنان را دریابیم و درباره گفته‌ها و کرده‌هایشان به درستی قضاوت کنیم؛ حتی اگر یک قاضی عادل و آگاه به شرایط باشیم!

# حرف اول

- سر آغاز/انجام درست کار نادرست!/ سردبیر ۲**  
**گفت و گو/ تعامل ناهم تراز (گپ و گفتی با دکتر خسرو باقری)/ سمانه آزاد ۴**  
**نکته های مدیریتی/ راهایی یا رام سازی/ دکتر عبدالعظیم کریمی ۹**  
**علمی - کاربردی/ ریشه های معنویت در نظریه های نوین مدیریت/ دکتر محمدحسن حسینی شلمانی ۱۰**  
**نکته های مدیریتی/ مدیریت اجاره ای/ معصومه داداشیان ۱۴**  
**مبانی مدیریت/ سندروم های مدیریت/ دکتر علی خلخالی ۱۶**  
**گزارش/ دورنمایی از نظام آموزشی جدید نداریم/ سمانه آزاد ۱۹**  
**علمی - کاربردی/ کارنامه با زبان خوش/ ابراهیم اصلانی ۲۴**  
**علمی - کاربردی/ صداها ی خاموش تحول بنیادین آموزش و پرورش/ دکتر سیدمحمدحسین حسینی ۲۶**  
**علمی - کاربردی/ مدیریت خود، شاه کلید تعالی سازمانی/ الهه شیرخدا ۳۰**  
**گفت و گو/ ششم مدیریت در مدرسه نامرئی/ نصرالله دادار ۳۲**  
**علمی - کاربردی/ مدیر و مهارت برقراری ارتباط مؤثر/ دکتر حیدر تورانی ۳۴**  
**علمی - کاربردی/ مدیریت X یا Y؟!/ دکتر مرتضی مجدفر، مهتاب صفرزاده خسروشاهی ۳۹**  
**تجربه های مدیریتی/ ۴۵ روز طلایی با ۲۰ تا ۲۰!/ دکتر مرتضی مجدفر ۴۲**  
**مبانی مدیریت/ مدیر بودن کافی نیست!/ دکتر شمسی نامی ۴۷**  
**تجربه های مدیریتی/ ارتباط پایدار مدیران و معلمان/ دکتر لیلا سلیمه دار ۵۰**  
**علمی - کاربردی/ نکته های کنکوری در گزینش مدیران/ خجسته آذرهوش ۵۴**  
**پژوهش/ کاهش ولع دانش آموزان به فضای مجازی/ زاهد احمدزاده ۵۷**  
**علمی - کاربردی/ انگیزاننده هایی برای کتاب خوانی/ نوشین سادات محمودپور ۶۰**  
**علمی - کاربردی/ لامپ های کم مصرف در مدرسه/ الهه ایزدبخش ۶۱**  
**تجربه های مدیریتی/ زنگ صبحگاه/ عبدالحسن میرزایی ۶۲**  
**کتابخانه مدیریت مدرسه/ شهلا فهیمی ۶۳**

#### قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

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

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت های امانا و هیئت های 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 بندهای ۳-۳ و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می گیرد.





# انجام درست کار نادرست!

سردبیر

راستی، اکنون در آموزش و پرورش و از جمله در مدرسه که مرکز ثقل تحقق همه برنامه‌های آموزشی و تربیتی است، چه اتفاقی در حال افتادن است و چقدر از کارهایی که سعی در انجام درست آن‌ها داریم نادرست و غلط است و بدتر آنکه همه تلاش‌هایمان را مصروف می‌کنیم تا این کار یا روش نادرست به درستی انجام گیرد! برای مثال:

- چه اندازه سخت می‌گیریم تا همه دانش‌آموزان پسر موهای سرشان را با ماشین نمرة ۴ کوتاه کنند؟  
- چقدر تلاش می‌کنیم تا والدین در سر کلاس درس فرزندانشان حاضر نشوند؟

- چقدر وقت می‌گذاریم تا دانش‌آموزان به روش فشار از بیرون، نمرة بالایی کسب کنند؟

- چقدر تلاش می‌کنیم حجم دانسته‌های دانش‌آموزان را از طریق کتاب‌های آموزشی غیررسمی افزایش دهیم؟

- چقدر تلاش می‌کنیم تا دانش‌آموزان روپوش‌هایی بپوشند که ما رنگشان را دوست داریم؟

- چقدر زحمت می‌کشیم تا معلمان آن‌گونه تدریس و کلاس‌داری کنند که ما دلمان می‌خواهد؟

- چقدر تلاش می‌کنیم تا برخی از خواسته‌های ناحق والدین از معلمان را با اصرارهای بیجا محقق کنیم؟

- چقدر تلاش می‌کنیم تا برخی از برنامه‌های غیرواقعی و غیربومی ابلاغ شده از ستاد را فقط به دلیل رعایت سلسله مراتب، عیناً و به اجبار، به معلمان، دانش‌آموزان و والدین تحمیل کنیم؟

- چقدر تلاش می‌کنیم که دانش‌آموزان ما به قیمت دور ماندن از

در شرایطی به سر می‌بریم که کمبود آب بیداد می‌کند، محیط‌زیست در خطر است، بسیاری از جاده‌ها و وسایل حمل‌ونقل ایمنی لازم را ندارند، حجم زیاد پذیرش دانشجو در دوره‌های مختلف تحصیلات تکمیلی، کیفیت را قربانی کمیت کرده است، روش‌های سنتی و ناکارآمد تدریس رایج است، بسیاری از پایان‌نامه‌های تحصیلی اعتبار علمی ندارند و...، لکن به دلایل واهی از جمله دشواری و یا بی‌مبالاتی عملی و اخلاقی در کار، باز هم بر انجام درست کارهای نادرست اهتمام می‌ورزیم و در آن هزینه صرف می‌کنیم و وقت می‌گذاریم. فاجعه‌بارتر این است که به نادرستی آن کار هم واقفیم.

از مهم‌ترین علت‌های این بی‌مبالاتی‌ها و صرف هزینه‌های بیهوده، تشخیص غلط کار درست است. وقتی تشخیص ندهیم کدام کار درست و کدام کار غلط است، بیمی هم از انجام دادن آن نداریم اما اگر بدانیم کاری که می‌خواهیم انجام دهیم نادرست است و عواقب بدی دارد، به یقین از انجام دادن آن پرهیز خواهیم کرد.

در علوم پزشکی، با تشخیص درست بیماری به کمک ابزارهای نوین، کمتر مرتکب اشتباه و انجام کار نادرست می‌شویم؛ مثلاً پزشکان سعی می‌کنند با تشخیص درست بیماری، از جراحی معده به جای قلب اجتناب کنند. این روند درست می‌تواند در سایر حرف و مشاغل نیز ایجاد شود اما به دلیل عدم تشخیص درست یا فرار از تشخیص درست و یا کتمان آن، بسیار تلاش می‌شود که کار نادرستی به درستی انجام گیرد. این یعنی فاجعه هدررفت منابع در نظام‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی؛ یعنی خیانتی که کمتر به چشم می‌آید.

- چقدر تلاش می‌کنیم که همه کارکنان مدرسه و والدین، ما را دوست داشته باشند و بگویند چه مدیر خوبی است؟ و...  
 راستی چرا برای تشخیص اینکه کدام کار یا کدام روش درست و کدام غلط است، سعی نمی‌کنیم؟ چرا ابزارها، روش‌ها و فنون تشخیص درست را یاد نمی‌گیریم؟ چرا به جای روش‌های علمی از روش‌های صرفاً تجربی، عادت شده و شهودی استفاده می‌کنیم؟  
 آیا تاکنون به هزینه‌های بالای این بی‌مبالاتی‌ها و بی‌دقتی‌ها فکر کرده‌ایم؟ کار تربیت، سخت و پیچیده است، لکن وظیفه ما هم این است که کار مهم تربیت را سبک نشمریم و بی‌پروا و بی‌تقوا به انجام دادن کاری که به درستی آن ایمان و باور نداریم، اهتمام نورزیم.

اخلاق و تربیت درست رتبه‌هایی را در کنکور کسب کنند؟  
 - چقدر زحمت می‌کشیم تا زیردستانمان برنامه‌های غیرعلمی‌ای را که تدوین کرده‌ایم، به اجبار و بدون نظر دادن عملیاتی کنند؟  
 - چقدر تلاش می‌کنیم تا کارکنان یا معلمان مدرسه در شورای مدرسه کمتر نقد کنند و ایراد بگیرند و بیشتر ما را تأیید کنند؟  
 - چقدر تلاش می‌کنیم تا همه دانش‌آموزان در نمازهای جماعت مدرسه شرکت کنند؛ حتی آن‌هایی که هنوز به سن تکلیف نرسیده‌اند؟  
 - چقدر زحمت می‌کشیم تا دانش‌آموزان دختر در سر کلاس درس که محرمیت کامل برقرار است، حجابشان را به‌طور کامل نگه دارند؟



اشاره

دکتر خسرو باقری استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران است. او که در اصل تبری‌زی است، در سال ۱۳۳۶ در تهران به دنیا آمده است. تحصیلات عمومی خود را در منطقه ۱۶ تهران سپری کرده و بعد از اخذ مدرک کارشناسی روان‌شناسی از دانشگاه علامه طباطبائی و کارشناسی ارشد فلسفه علوم تربیتی از دانشگاه تربیت مدرس، در همین رشته از دانشگاه نیوساوت‌ویلز استرالیا، دکترا گرفته است. اگرچه دکتر باقری کتاب‌ها و مقالات بسیاری در زمینه‌های فلسفه آموزش و پرورش، فلسفه علم، فرهنگ و توسعه، تربیت اخلاقی و موارد دیگر به صورت تألیف و ترجمه دارد، اما بیشتر معلمان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش او را با دیدگاه‌هایش درباره تربیت اسلامی می‌شناسند. از جمله آثار وی می‌توان به این موارد اشاره کرد: «نگاهی دوباره به تربیت اسلامی (دو جلد)»، «الگوی مطلوب آموزش و پرورش در جمهوری اسلامی ایران»، «مبانی شیوه‌های تربیت اخلاقی»، «گفت‌وگوی معلم و فیلسوف» و «نوع‌گرایی و فلسفه تعلیم و تربیت». دیدگاه‌های دکتر باقری درباره مفاهیم تقوا، فطرت، عمل و تعامل معلم و دانش آموز و همچنین کارکردهای این مفاهیم در تربیت، متفاوت و جالب است. ابراهیم اصلانی، عضو شورای برنامه‌ریزی فصل‌نامه رشد مدیریت مدرسه، با دکتر خسرو باقری به گفت‌وگو نشسته است. اگرچه محور گفت‌وگو بررسی وضع مدیریت تربیت در ایران و آسیب‌شناسی آن بوده، نکته‌هایی هم درباره جایگاه «عمل» در تربیت اسلامی مطرح شده که بسیار خواندنی است.

## آسیب‌شناسی مدیریت تربیت در ایران

# تعامل ناهم‌تراز

## گپ‌وگفتی با دکتر خسرو باقری، استاد علوم تربیتی

تنظیم از: سمانه آزاد





بدهد. در این رویکرد، دانش آموز به فعالیت نزدیک می شود و این نکته خوبی است.

اما من در نظریه ام موضوع تعامل را مطرح کرده ام؛ یعنی اگر هم معلم و هم دانش آموز عامل اند، ارتباطشان با هم تعاملی باشد. تعامل ایجاب می کند که نه معلم محور باشیم، نه دانش آموز محور. البته یک ویژگی تعلیم و تربیت این است که معلم به نسبت دانش آموز، از سرمایه های فرهنگی بیشتری برخوردار است. به همین دلیل، من اصطلاح «تعامل ناهم تراز» را به کار می برم؛ یعنی معلم در ترازوی خاص و دانش آموز در سطح پایین تری از آن قرار دارد. از ویژگی های این تعامل آن است که ما نباید به بهانه ناهم تراز، عاملیت دانش آموز را انکار کنیم. تعامل ناهم تراز با تأکید بر تعامل، نباید ناهم تراز را بهانه کند که دانش آموز منفعل شود. در این صورت، یک عنصر از تعریفمان را از دست می دهیم؛ یعنی تعاملش از بین رفته و ناهم تراز باقی مانده است. موضوع دیگر آن است که ما به اعتبار تعامل، بخواهیم ناهم تراز را انکار کنیم و این نکته ای است که تا حدی در رویکردهای جدید اتفاق افتاده است؛ یعنی معلم از حالت ناهم تراز کنار گذاشته شده و گویی جزئی از اعضای کلاس است!

**نظریه سازنده گرایی هم تقریباً به این شکل است؛ یعنی دانش آموز محوری است و این تلقی را ایجاد می کند که معلم دیگر آن نقش قبلی را ندارد.**

بله، گاهی گفته می شود معلم یکی از اعضای کلاس است. این نگاه، تلاشی است برای اینکه ما ناهم تراز را انکار کنیم. اما اگر تعامل ناهم تراز را قبول داشته باشیم و هر دو عنصر را حفظ کنیم، یک امر بینابینی خواهد بود. فکر می کنم معلم محوری و دانش آموز محوری به نوعی پاسخی به هم و واکنشی در مقابل یکدیگرند، ولی هیچ کدام مطلوب نیستند.

**نظریه شما صرفاً یک نظریه آموزشی است یا بن مایه یادگیری هم دارد؟**

هر دو را شامل می شود؛ یعنی موضوع عاملیت، هم در زمینه آموزش و هم یادگیری مطرح می شود. هم آموزش و هم یادگیری را باید از منظر عاملیت ببینیم؛ یعنی معلم هنگام تدریس، دانش آموز را عامل بداند و وارد تعامل شود. از سوی دیگر، دانش آموز هم وقتی در مقام یادگیری قرار دارد باید خود را عامل بداند. در نتیجه، گاهی دانش آموز باید معلم را جهت بدهد و در تغییر جهت کلاس مشارکت کند. دانش آموز به عنوان عامل، ظرفی خالی نیست که معلم بر او بیارد و او پر شود، پس، یادگیری هم نوعی عمل است نه نوعی انفعال.

**نکته جالبی که در موضوع عاملیت دیده می شود، تعبیر شما از تقواست. ظاهراً تقوا را نوع متفاوتی از آنچه هست، تعبیر می کنید.**

بله، مفهوم تقوا هم بعد انفعالی دارد و هم بعد فعال. پرهیز معنای انفعالی آن است؛ به این معنی که «دور باش تا آسیب نبینی». البته این حالت تا حدی درست است و ما در برخی موارد برای

**شما با توجه به دیدگاه هایتان که در آثارتان منعکس شده است، به نظر می رسد به سمت یک نظریه تعلیم و تربیت اسلامی پیش می روید. لطفاً مفاهیم و هسته اصلی این نظریه را به اختصار توضیح دهید.**

آنچه من همواره به دنبالش بوده ام با عنوان نظریه «انسان عامل» مطرح شده است. رابطه عاملیت انسان با مسائل زیادی بررسی شده است اما من این موضوع را در دیدگاه اسلامی دنبال کرده ام. این بررسی یک بعد نظری دارد مشتمل بر اینکه آیا مفهوم عاملیت در اسلام هست یا خیر. شاید برای شما کاربرد این نظریه در تعلیم و تربیت مهم باشد. در تعلیم و تربیت، اگر معلم را تعیین کننده بدانیم، شاگرد منفعل است و عاملیت او صورت مناسب خود را پیدا نمی کند.

دو نوع نگاه به تعلیم و تربیت وجود دارد. اولین دیدگاه آن است که تربیت را بیشتر کار معلم می داند؛ گویی شاگرد به عنوان دست مایه در اختیار معلم قرار می گیرد تا تربیتش کند. این از آن دسته رویکردهاست که با عاملیت انسان همخوانی ندارد. در دیدگاه اسلامی، اگر اعتقاد داشته باشیم که انسان ها عامل اند، به این معناست که با عمل خود، هویتشان را شکل می دهند و چپستی خویش را تعریف می کنند. تعریفی از تربیت که آن را کار معلم می داند، با عاملیت انسان همخوان نیست. ما این نوع تعریف را در مقام عمل و نظر باید کنار بگذاریم؛ یعنی در کلاس و مدرسه ای که قرار است براساس رویکرد اسلامی عمل تنظیم شود، نمی توانیم معلمان را فعال و دانش آموز را منفعل بدانیم. البته هنوز در خیلی از مدارس کشور، حتی مدارسی که عنوان اسلامی دارند، می بینید که روال سنتی برقرار است که البته با دیدگاه عاملیت انسان همخوان نیست. در واقع، ممکن است بین باورها و اعمال شکاف وجود داشته باشد.

رویکرد دیگری که باید آن را هم کنار بگذاریم، تعلیم و تربیت شاگرد محور است. این رویکرد، به عنوان واکنشی در مقابل تعلیم و تربیت سنتی مطرح شده است و تا حدی به نظریه های سازنده گرایی یا ساختن گرایی نزدیک می شود؛ چون معتقد است دانش را خود فرد باید بسازد و مدرسه باید این فرصت را به او



حفظ مصونیت باید دور باشیم اما شکل دیگر تقوا، حفظ کردن است.

ریشه تقوا «وقی» به معنی حفظ کردن است ولی در بنیاد آن عاملیت وجود دارد. این فرد است که باید برای حفظ خود دو راهبرد داشته باشد: گاهی عقب‌نشینی و گاهی هم حمله کند. آیه معروف «لَیْسَ لَکُمْ اَنْفُسُکُمْ لَا یَصْرُکُمْ مَنْ ضَلَّ اِذَا اهْتَدَیْتُمْ» (مائده/ ۱۰۵)؛ یعنی اگر خود را تقویت کنید، در آفتاب باشید، نمی‌سوزید و در اقیانوس هم باشید، غرق نمی‌شوید. تقوا به این معناست که باید شنا یاد بگیرید تا در شرایط این چنینی مصون باشید. در نتیجه، نه پرهیز مفهوم جامعی برای تقواست و نه ترسیدن. منظور آن است که ارتباطی با خدا برقرار کنید که موجب حفظ شما شود. این حفظ هر دو بعد را شامل می‌شود؛ یعنی هم مسئله پرهیز و هم حضور و ارتباط.

**ل** نگاه شما به مبانی و اصول تربیت اسلامی متفاوت است. شما در کتاب «نگاهی دوباره به تربیت اسلامی» ۱۲ مبنا و ۱۴ اصل و برای هر اصل روش‌های تربیتی را

مفهوم تقوا هم بعد انفعالی دارد و هم بعد فعال. پرهیز معنای انفعالی آن است، به این معنی که «دور باش تا آسیب نبینی». شکل دیگر تقوا، حفظ کردن است



همه‌جانبه هم تلقی شود و ما باید اجازه بروز آن را بدهیم. روسو، که طبیعت‌گرا بود، به مربیان می‌گفت مزاحم نشوید و اجازه دهید فطرت ظهور کند. درحالی‌که در نظریه عاملیت، مسئله این است که ما با عمل خود، به خودمان شکل می‌دهیم. فطرت یک سرمایه است و رابطه آن با عمل، مانند رابطه سرمایه و تجارت است. گاهی تاجری با سرمایه کم، موفق می‌شود اما تاجری با سرمایه زیاد ورشکسته می‌شود! سرمایه تعیین‌کننده سود نیست، تجارت تعیین‌کننده است. عمل به مثابه تجارت و فطرت، سرمایه است. در نتیجه، نمی‌توانیم مبانی تربیت را بر فطرت بگذاریم بلکه باید بر عمل بگذاریم. آن‌ها فطرت را در کانون می‌گذارند و ما در پیرامون. در کانون، عمل آدمی است. البته سرمایه هم مهم است. من فکر می‌کنم منطق قرآن هم همین است. قرآن فطرت را به صورت محدود مطرح می‌کند که بیشتر به معنی گرایش و معرفت ربوبی و ارتباط انسان با خداست.

**ل** تقسیم‌بندی‌هایی که شهید مطهری درباره ابعاد فطرت انجام داده، آن را گسترده‌تر کرده است.

بله، حتی می‌توان آن را گسترده‌تر هم کرد، اما فطرت در قرآن خیلی وسیع به کار نرفته و بیشتر درباره ارتباط انسان با خداست، اما مثلاً درباره اینکه انسان فطرتاً اجتماعی است یا اضطراباً، سکوت کرده است. شهید مطهری به این سؤال جواب مثبت می‌دهد اما علامه طباطبایی معتقد است اجتماعی بودن انسان اضطراری است؛ یعنی انسان برای رسیدن به نیازهایش به جامعه نیاز دارد. این موارد نشان می‌دهد که قرآن موضوع فطرت را خیلی گسترده مطرح نکرده بلکه سرنوشت انسان در گرو عملش تعریف شده است نه فطرتش. گفتم که فطرت برای ما سرمایه است. با این سرمایه، می‌توان زیان کار شد یا سود کسب کرد. در نتیجه، اگر بخواهیم بین فطرت و عاملیت مقایسه کنیم، من معتقدم عاملیت فراگیرتر است

بیان کرده‌اید. این مبانی و اصول را ثابت تلقی می‌کنید یا متغیر؟

من ادعا نکرده‌ام که استقراء تام هستند. من مبانی را توصیفی در نظر گرفته‌ام و اصول را تجویزی. در مبانی گفته‌ام که وضعیت انسان چیست. اصول یعنی دستورالعمل‌هایی که باید در تربیت به کار بگیریم. فرق روش‌ها با اصول، در جزئی و کلی بودنشان است ولی هر دو تجویزی‌اند. اصول و روش‌هایی که در آن کتاب مطرح شده‌اند، از باب نمونه است. بیشتر منظور این بود که چنین ساختاری را طراحی کنیم. حال ممکن است محقق مبنا یا اصلی را اضافه کند؛ به خصوص در روش‌ها که باب آن باز است. درجه ثبات اصول و مبانی از روش‌ها بیشتر است؛ زیرا روش‌ها بیشتر موقعیتی هستند.

**ل** با توجه به جایگاه موضوع «فطرت» در نوشته‌های اندیشمندانی چون استاد مطهری، شما نسبت به فطرت چه دیدگاهی دارید؟

تفاوت رویکرد عاملیت با رویکرد فطری در این است که رویکردهای فطری معتقدند انسان فطرتی دارد که ممکن است



کرده است. ما به این سمت حرکت کرده‌ایم که در نهایت، ثروت بهتر از علم است؛ یعنی علم در خدمت ثروت. ما حتی شعار تبدیل دانش به ثروت را می‌شنویم. این موضوعات معایبی ایجاد کرده است. هیچ‌کس نیاز به پول را انکار نمی‌کند. به تعبیر قرآن، پول مایه استواری جامعه است: «و جعل الله لكم قیاما (نساء/ ۵)»، ولی اینکه مناسبات علم و ثروت را طوری تعریف کنیم که یکی مغلوب دیگری شود، با سابقه فرهنگی ما همخوانی ندارد. در فرهنگ ما علم و حکمت همواره مقام خاصی داشته اما اکنون دچار تزلزل شده است. این موضوع فقط نظری نیست و در عمل هم خود را نشان می‌دهد. یعنی اولویت معلم و استاد این است که آیا از کار خود پول کسب می‌کند یا نه؛ در حالی که سه گروه نباید دغدغه پول داشته باشند: قاضی، معلم و پزشک. آن‌ها باید خود شغل را مهم بدانند، اما اکنون این موضوع کم‌رنگ شده که آفت بزرگی است. امروز، معلم دانش‌آموز را بهانه پول درآوردن می‌داند. نمی‌توان معلمان را ملامت کرد؛ چون شرط لازم زندگی‌شان تأمین نشده است. مسئول موضوع فقط معلمان نیستند و گاه خود قربانی این مسئله‌اند. در نتیجه، وضعیت نامطلوب آموزش و پرورش



و فطرت در دامنه عاملیت باید مورد توجه قرار گیرد.

**فطرت یک سرمایه است و رابطه آن با عمل، مانند رابطه سرمایه و تجارت است. گاهی تاجری با سرمایه کم، موفق، اما تاجری با سرمایه زیاد ورشکسته می‌شود! سرمایه تعیین‌کننده سود نیست، تجارت تعیین‌کننده است**



چندبعدی است.

تربیت معلم بسیار مهم است. بعد از آن، مهم این است آیا افراد معلمی را انتخاب می‌کنند یا ناگزیر از معلمی‌اند. معلم مجری است و اگر ضعیف باشد، بهترین کتاب درسی را هم در اختیار داشته باشد، مسئله معیوب خواهد بود. اگر تربیت معلم و معلم مناسب نباشد یا هر دو خوب باشند اما دولت اهتمام نداشته باشد، یعنی در نظام اداری کشور آموزش و پرورش را در جایگاه پایینی قرار داده باشیم، وضعیت اصلاح نخواهد شد. اکنون با همه این‌ها روبه‌رو هستیم و باید سهم هر کدام معلوم شود.

**با توجه به شناختی که از مسائل تربیت در چهار دهه اخیر دارید، مدیریت تربیت را در نظام فرهنگی ایران چگونه ارزیابی می‌کنید؟ اشکال مدیریت کجا بوده است و چرا بعد از چهار دهه، هنوز به نگاه منسجمی در این زمینه نرسیده‌ایم؟**

مدیریت در این زمینه اشکالاتی داشته که یکی از آن‌ها کمال‌گرایی در آموزش و پرورش است. مربیان انسان کاملی را در نظر می‌گیرند و دانش‌آموزان را با آن می‌سنجند؛ در حالی که

**یکی از مباحث اساسی درباره انسان این است که او اساساً موجودی خیر است یا شر؟ شما چه پاسخی می‌دهید؟**

برداشت من این است که انسان در قرآن نه به‌عنوان خیر مطرح شده است نه شر و این خیر یا شر بودن به اعمالش بستگی دارد. به مفهوم آیه‌ای مثل «فالمهما فجورها و تقواها» توجه کنید؛ «الهمها» جنبه درکی و الهامی دارد اما تشخیص خوب و بد بیشتر عقلانی است؛ یعنی همان عقل عملی، ولی اینکه انسان ذاتاً خیر باشد یا ذاتاً شر باشد، در قرآن مطرح نشده است. «کل نفس بما کسبت رهینه» (مدثر/ ۳۸)؛ یعنی هر انسانی در گرو اعمالش است. البته در وجودش جنبه‌های خوب و بد هستند، اما تعیین‌کننده نیستند. گزینه که خود نه خوب است نه بد، در ما هست ولی گزینه می‌تواند زمینه‌ساز اعمال بد شود. پس، انسان ذاتاً خوب یا بد نیست، بلکه اعمال خوب یا بدند.

**شما با توجه به تجارب خود، چه عواملی را مانع تحقق روش‌های تربیتی در نظام تربیتی ما می‌دانید؟**

اینکه چرا در آموزش و پرورش وضعیت مطلوبی پیدا نمی‌کنیم، مسئله پیچیده‌ای است. تربیت معلمان ما مشکل داشته است. اخیراً می‌بینیم که تلاش‌های درستی در این زمینه صورت می‌گیرد اما اگر سابقه تربیت معلم را بررسی کنیم، درمی‌یابیم که برنامه خوب و مناسبی برای آن مهیا نشده است.

از سوی دیگر، بعضی از معلمان از بد حادثه معلم شده‌اند و از نظر سواد و قابلیت‌ها ضعیف‌اند. ایجاد برخی فضاهای جدید هم مزید بر علت شده است؛ مثل تجاری کردن دانش که پدیده جدیدی است و شعار «علم بهتر است یا ثروت» را دچار تنش

این خیلی غیرواقع‌بینانه است. کمال‌گرایی خوب است اما وقتی غیرواقع‌بینانه و بدون توجه به وضعیت فرد باشد، خودش را نقص می‌کند. این موضوع به مدیریت کلان مربوط است.

اصولاً آرمان‌گرایی تند می‌تواند زمینه‌اعراض از همان آرمان‌ها را ایجاد کند. می‌توانیم آن قدر اخلاق و تربیت را غلیظ مطرح کنیم که فرد از آن‌ها بگریزد و وقتی گریخت، در دامن سقوط می‌افتد. اگر ملایم‌تر و در حد متعادل مطرح می‌کردیم، افراد بیشتر بهره می‌گرفتند.

در نظام ارزش‌ها، آموزش و پرورش را آرمانی تلقی می‌کنند ولی در نظام مدیریتی و اجرایی آن را دست پایین می‌گیرند. این‌ها تناقضاتی است که در مدیریت وجود دارد. در «خواسته‌ها» اول است و در «مکانات» آخر. خواسته‌ها هم چندان صحیح نیست. دانش‌آموز دبیرستانی را نمی‌توانیم با ضابطه‌هایی که خیلی کمال‌گرایانه‌اند، بسنجیم. باید به واقعیت‌های سنی، زمانی و مکانی توجه شود. به جای اینکه به دنبال آرمان‌گرایی برویم، باید آنچه را دانش‌آموز بدان نیاز دارد منتقل کنیم.

خانه و جامعه قرار می‌گیرد و بین این دو قطب، در نوسان است. آرمان‌ها باید با توجه به واقعیت جامعه باشند. وقتی آرمان‌گرایی خیلی وارد زندگی روزمره شود، قابل تحقق نخواهد بود.

### ❑ به نظر شما، این دو قطب می‌توانند در جایی به هم برسند؟

بالاخره ما باید از گذشته درس بگیریم. حرکت ما در جامعه رو به بالا نیست. تحلیل گذشته و تجدیدنظر در اصول کار تربیتی، لازم است؛ در غیر این صورت، شکاف بزرگ‌تر می‌شود. می‌بینید که روزبه‌روز مشکلات اجتماعی زیادتر می‌شود. طلاق، اعتیاد و...، حاکی از آن است که ما کمی سرازیری می‌رویم. باید به گذشته برگردیم؛ ارزیابی کنیم و غلط‌هایمان را درست کنیم. اگر واقعیت یک آهنگ برای خود داشته باشد و ایدئولوژی آهنگی دیگر، سمفونی آزاردهنده‌ای ایجاد خواهد شد.

### ❑ آیا به تفکیک وظایف معلم به دو گروه آموزشی و پرورشی قائل هستید؟

نمی‌توان تفکیک چندانی کرد. تربیت در همه جا جریان دارد. معلم فیزیک از لحظه‌ای که وارد کلاس می‌شود، همه کارهایش تربیتی است. با این حال، من تعلیم و تربیت را به صورت طیفی می‌دانم. دو قطب یک طیف که در درس‌های گوناگون درجات مختلفی دارند نه اینکه محض باشند.

### ❑ دیدگاه‌های شما چقدر در تدوین سند فلسفه آموزش و پرورش نقش داشته است؟

سند حاصل مطالعه آثار موجود و تلخیص و ترکیب آن‌هاست. آثار من هم در سند موثر بود اما امتزاجش حاصل کار نویسندگان است. به هر حال، داشتن سند در کشور خوب است، ولی همیشه باید بدانیم که سند اول، سند آخر نیست! یعنی باید معلمان و متخصصان آن را پالایش و نقد و سپس بازنویسی کنند.

### ❑ مخاطب مجله ما مدیران مدارس هستند؛ با توجه به دیدگاه عاملیت، چه توصیه‌ای به آن‌ها دارید؟

مدیر مدرسه وظیفه سنگینی برعهده دارد؛ چون باید مجموعه مدرسه را مدیریت کند. او باید بینش وسیعی داشته باشند؛ یعنی منظور از تربیت مشخص و اطلاعات از دنیا زیاد باشد و بداند که اشکالات کار ما در گذشته چه بوده است. مدیر باید جامع‌نگر باشد و مسائل را عمیق‌تر ببیند؛ یعنی مدیریت را امری صرفاً روزمره نداند.

درباره عاملیت هم باید به این نکته توجه کند که آیا رابطه او با معلم، دانش‌آموزان و خانواده‌ها، تعاملی تعریف شده است؟ گاهی رابطه یک‌طرفه است و مدیر تصور می‌کند مدیریت یعنی دیکته کردن. این موضوع خلاف عاملیت است. سه نوع تعامل برای مدیر مهم است؛ تعامل با معلم، با خانواده‌ها، و با دانش‌آموزان. ما در این سه حوزه مشکلاتی داریم. گاهی برخی مدیران به ارتباط با خانواده‌ها قائل نیستند؛ در حالی که باید این ارتباط، طولانی و دو جانبه باشد.

دانش‌آموز در تناقض بین آرمان بلند مدرسه و وضعیت واقعی خانه و جامعه قرار دارد و بین این دو قطب، در نوسان است. آرمان‌ها باید با توجه به واقعیت جامعه باشند



### ❑ آیا شما به مقوله تربیت دینی معتقدید؟ به طوری که بایستی مستقل برای آن باز کنیم؟

بله، به اینکه بعدی از تربیت به دین برمی‌گردد، معتقدم اما چگونه و با چه دریاقتی؟ با توجه به قرآن و آیه «لا اکراه فی الدین»، دینی شدن انسان مسئله‌ای اجباری نمی‌تواند باشد. این موضوع چقدر راهنمای عمل ماست؟ بعضی وقت‌ها ما تربیت دینی را بیشتر با تلقین یا تحمیل انجام می‌دهیم. پس، برداشت ما از تربیت دینی خیلی مهم است. دین را هر فرد خودش باید گزینش کند و نقش تعلیم و تربیت این است که زمینه‌های این گزینش را فراهم آورد. تا زمانی که تلقی ما از تربیت دینی مشخص نشود، این نوع تربیت می‌تواند آسیب‌زا باشد.

### ❑ اکنون یکی از معضله‌های بزرگ تربیت، ناهماهنگی بین اهداف تربیت رسمی و غیررسمی است. با توجه به شناختی که از هر دو طرف دارید، آیا این تعارض حل شدنی است؟

این موضوع به کمال‌گرایی مربوط می‌شود. در تعلیم و تربیت رسمی خیلی کمال‌گرا هستیم اما حوزه غیررسمی با آن فاصله دارد. دانش‌آموز در تناقض بین آرمان بلند مدرسه و وضعیت واقعی

دکتر عبدالعظیم کریمی

# رهایی یا رام‌سازی؟

نمی‌گذرد که با آموزش رسمی، رسم آموختن و فهمیدن را از یاد می‌برد.

کودک با حس دینی و نگاه جانمندی و جاندارپنداری به دنیا می‌آید اما دیری نمی‌گذرد که این حس عارفانه در هجوم بی‌امان آموزش‌های عامدانه رنگ می‌بازد.

کودک با فطرتی پاک و زلال به دنیا می‌آید اما دیری نمی‌پاید که این پاکی و صداقت در سایه سنگین نصایح سرسام‌آور اخلاقی به دروغ و ریا فریب‌کاری تبدیل می‌شود! از این‌رو، کار تعلیم و تربیت چیزی جز از کار انداختن کار فطرت نیست و این در نوع خود، نابه‌کارترین کاری است که به نام تربیت بدون هیچ‌گونه شک و تردیدی در حال انجام است.

ما ناخواسته هنرمندانه‌ترین روش‌های تربیتی را برای ریشه کردن اصیل‌ترین هنرها به کار می‌گیریم تا ناهنرمندانه آنچه را کودک به زیباترین شکل در خود دارد، نابود سازیم!

ما آغازگران مرگ تدریجی استعدادهای بی‌پایان کودکان هستیم که با شوری بی‌پایان چشم به این جهان می‌گشایند اما دیری نمی‌پاید که این شور آسمانی در شعور خاکی ما دفن می‌شود.

چه سرنوشت غم‌انگیزی دارد آن کرم ابریشم کوچک که تمام عمر به قصد پرواز در حال بافتن قفس خویش بود و نمی‌دانست که هر قدر بیشتر می‌تند، بیشتر در تنیدگی خود فرو می‌رود! از این‌رو، می‌توان گفت چه سرنوشت غم‌انگیزی دارد کودکی که در دام تربیت از کام تربیت محروم می‌ماند و به بهانه پیشرفت، آهنگ پسرقت را آغاز می‌کند!

این «دل‌گفتارها» از هرگونه گفتارهای برساخته از ذهن، گریزان است و به آنچه بر ساخته دل است، شتابان؛ حاصل این شتاب و گریز، قالب‌زدایی از روش‌ها و نقاب‌زدایی از نگرش‌ها و زنگارزدایی از انگاره‌هایی است که ناخواسته و ناخودآگاه بزرگ‌ترین سد تعلیم و تربیت فطری شده است!

«تعلیم و تربیت به جای رهایی انسان، وسیله‌ای برای رام‌سازی او شده است و جامعه تکنولوژیک پیشرفته، به سرعت مردمان را به ابژه‌هایی ابزاری تبدیل می‌کند و با ظرافت تمام در تلاش است تا آن‌ها را در جهت انطباق با منطق این نظام، کدگذاری (برنامه‌ریزی) و تربیت کند.»<sup>۱</sup> بنابراین، تا زمانی که از این تعادل ظالمانه رها نشویم، به پویایی عادلانه راه نمی‌یابیم و تا از دام آنچه فهمیده‌ایم، آزاد نشویم و از حصار آنچه بدان دل خوش کرده‌ایم، خارج نشویم و از آنچه در مدار آن آرام گرفته‌ایم، بی‌قرار نشویم، رنگ بی‌رنگ و صورت بی‌صورت و جهت بی‌جهت تعلیم و تربیت ناب را - که همانا بازیابی و بازنمایی فطرت پاک است - درک نمی‌کنیم.

آنچه ما را از این تربیت ناب دور ساخته و از فرط دوری، آن را ناباب کرده است، نگاه «پوپولیستی» در فهم از تربیت و غلبه «لمپنیزم» در عمل به تربیت است. از این رو می‌توان گفت بزرگ‌ترین مانع فهم ما از تربیت، فهمیده‌های ما از تربیت است و زیان‌بارترین پیامد عینی آن، عملکرد ما در تربیت کردن است! به بیانی مخوف‌تر، باید آشکار ساخت که مخوف‌ترین و مرموزترین مانع شناخت ما از تعلیم و تربیت، شناخته‌های معمول و مأنوس ما از آن است و این مانع، زمانی پیچیده‌تر و پنهان‌تر می‌شود که برخی متولیان و برنامه‌ریزان تربیتی، هوشمندانه و روشمندانه آستین همت بالا می‌زنند تا نظام تعلیم و تربیت را در قالب نظریه‌ها و الگوهای مشخص ساماندهی و کودکان و نوجوانان را براساس طرح‌ها و الگوهای از پیش تعیین شده تربیت کنند. زمانی که فرایند تعلیم و تربیت از مسیر سیال و طبیعی آن خارج شده، در قاب ذهنی و فهم زبانی ما محدود و مسدود می‌شود، مرگ تربیت در قفس این کژتابی‌ها آغاز می‌شود و آنچه به دست می‌آید، از دست رفتن آن چیزی است که از پیش، دستان طبیعت، بی‌رحمت و منت به کودک بخشیده بود!

کودک در آغاز حیات شورانگیز خود با ظرفیتی بزرگ به دنیا می‌آید اما به همان میزان که بزرگ‌تر می‌شود، کوچک‌تر می‌شود! کودک با مغز (طرف اندیشگی) به دنیا می‌آید اما دیری نمی‌گذرد که با اندوختن اندیشه‌های دیگران، از برافروختن اندیشگی باز می‌ماند و مغز خلاق او به ذهن مخلوق تبدیل می‌شود!

کودک از همان آغاز، با یورش توفنده به ناشناخته‌ها، درصدد کشف جهان بیرون و خلق جهان درون برمی‌آید اما دیری

پی‌نوشت

۱. رجوع کنید به کتاب آموزش و پرورش رهایی بخش در اندیشه‌های پاولو فریره و نیز مقاله:

Revolutionary Education and the Breakthrough of Paulo Freire





دکتر محمدحسن حسینی شلمانی  
کارشناس پژوهشی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

حلقه مفقوده مدیریت هزاره سوم  
نگاهی به مبانی ارزشی مدیریت جهادی

# ریشه‌های معنویت در نظریه‌های نوین مدیریت

بخش دوم و پایانی

اشاره

در شماره پیش، مؤلف مقاله، مبانی ارزشی مدیریت جهادی را از زاویه دید قرآن، احادیث و آموزه‌های برگرفته از مفاهیم انقلاب اسلامی مورد بررسی قرار داد. اکنون در بخش دوم و پایانی، ریشه‌های معنویت در نظریه‌های نوین مدیریت تحلیل شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت جهادی، نظریه‌های نوین مدیریت، معنویت





به اقتضای شرایط هماهنگ می‌کند. در سازمان‌های فرانوگرا، مشارکت و تعاون به معنای واقعی کلمه و با حضور کارکنان رده‌های مختلف سازمان محقق می‌شود. فرانوگرا توصیه می‌کند که سازمان‌ها ویژگی‌هایی همچون خودمختاری، استقلال داخلی، کار گروهی، رهبری مشارکتی و تنوع فرهنگی را توسعه دهند. سلسله مراتب مسطح، مدیریت ماتریسی، یادگیری مشارکتی و مدیریت پروژه بعضی از رویکردهای معمول در این زمینه‌اند. تافلر سازمان متناسب با عصر فرانوگرایی و فراصنعتی را سازمان موج سوم می‌نامد و سه ویژگی قابلیت انعطاف، خلاقیت، و نوآوری را برای آن برمی‌شمارد. در نهایت، می‌توان گفت که تفکر سازمانی فرانوگرا، دیدگاه‌های مردم‌سالار و تکثرگرا را به‌عنوان روش‌هایی برای اداره موقعیت‌های غیر قابل کنترل تشویق می‌کند.

در اسلام نیز حاکم شدن روح مدیریتی مردم بر صفات و فعالیت‌های انسانی از مردم‌گرایی یا حکومت مردم بر مردم حکایت می‌کند (جعفری تبریزی، ۱۳۷۳). مردم‌گرایی علی بن ابی‌طالب (ع) در چند مورد جلوه‌های بارز خود را به نمایش می‌گذارد. این نمودها در مواردی چون مشورت‌خواهی، حق استیضاح، رضایت اکثریت، مشارکت فعال مردم و ایجاد دوستی میان ملت‌ها به چشم می‌آید. در این راستا، امیرمؤمنان (ع) همچنان که زمامداریش را به مشورت با اندیشمندان و عاقلان و حکیمان فرا می‌خواند (نهج البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۷) به آنان سفارش می‌کند که اجازه دهند ملت بر اعمال آنان احاطه داشته باشد و آن‌ها را به استیضاح بکشد (همان: ۴۰۸). در واقع، مدیریت جهادی سبک نوینی از مدیریت است که ارتباط عمیقی با مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرا دارد اما علاوه بر داشتن ویژگی‌های نوین و به‌روز سایر سبک‌ها و مکاتب مدیریت، دارای برخی ویژگی‌های ارزشی و اعتقادی مانند اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی، نظارت و کنترل بالینی و هدایتی است که در واقع **حلقه گم‌شده مدیریت فرانوگرا** محسوب می‌گردد. به عبارتی، مدیریت فرانوگرا بدون داشتن ویژگی‌های مرتبط با **معنویت** ابرتر می‌ماند و نمی‌تواند نسخه‌های ارائه شده خود را عملیاتی سازد.

در مکاتب اولیه مدیریت از نوعی تعیین و قطعیت بحث می‌شد. دوران فعلی دوران بی‌نظمی است و ما در حال تجربه کردن الگو (پارادایم) جدیدی در مدیریت هستیم. تعبیر مدیریت به مثابه سازمان به تعبیر مدیریت به مثابه ابرها بدل شده است. در این شرایط، مدیریت موفق مدیریتی است که این پیچیدگی را درک کند. در مکاتب قدیمی شرایط ثابت و قابل پیش‌بینی فرض می‌شد (الوانی، ۱۳۹۴).

در واقع، مکاتب جدید مدیریت، به دلیل تناقض زیربنایی فلسفه مادیگری حاکم بر جوامع و الگوهای جدید مدیریتی دچار خلئی در اجرا شده‌اند که نسخه‌های ارائه شده توسط الگوهای مدیریتی نمی‌تواند پاسخ‌گوی آن باشد. این خلأ حاکی از تأکید بر معنویت برای باز کردن لایه‌ای از حقیقت عالم هستی است که به رغم تأکید بر آن، در نظریه‌های نوین مدیریت نسخه‌ای عملی و اجرایی برای به کارگیری معنویت در فرآیند مدیریتی این نظریات دیده نمی‌شود. بدین منظور، برای روشن تر شدن اهمیت مدیریت جهادی در هزاره سوم، در ادامه، مقایسه الگوهای مدیریتی قرن بیست و یکم - که بر معنویت تأکید نموده‌اند - مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### معنویت در عصر فرانوگرایی

مدیریت فرانوگرا، مؤلفه‌های مدیریت را به صورت نوآوری و ابتکار، سازماندهی فعال، ترغیب، هم‌آفرینی و خودکنترلی مطرح می‌کند (حیدری، ۱۳۸۱). فرانوگرایی بیان‌کننده نظریه‌ای نظام‌مند (سیستماتیک) و جامع نیست و به دریافت‌ها، تشخیص‌ها و شناخت‌های متفاوت و کثرت‌گرایی باور دارد. فناوری فراصنعتی و دنیای دانش‌محور نیازمند آن است که افراد همواره در تصمیم‌گیری‌های مهم درگیر شوند. وقتی فناوری تغییر می‌کند، روابط مربوط به همکاری و کنترل فرایند کار هم تغییر می‌کنند و هیچ فرد دیگری، نه وابسته به نظم و ترتیب ماشین و نه وابسته به قوانین اداری در جهت نگهداری کنترل است. به علاوه، اجرای مؤثر کارهای دانش‌محور، نیازمند آن است که هر فردی قادر به فهم هدف‌های غیرمعمول و اعمالی باشد که برگرفته از فرایند پیچیده کار است. با این ضروریات، نظریات سازمان و مدیریت پا به دوره جدیدی با عنوان «فرانوگرایی» گذاشته‌اند.

سازمان فرانوگرا شبکه‌ای از تنوع، خودرهبری و گروه‌های خودکنترل با چندین مرکز است که رفتارهای سازمانی خود را

### معنویت و «نظریه آشفستگی»

براساس نظریه آشفستگی<sup>۲</sup>، مشارکت خودجوش بهترین گزینه برای حفظ پویایی سازمان به‌شمار می‌آید. طرفداران نظریه آشفستگی معتقدند که موفقیت در سازمان تعادل پایدار نیست بلکه حالتی پویا و دائماً زنده از ناپایداری محصور و محدود است که فاصله زیادی با ثبات دارد؛ یعنی وقتی نظام از حالت تعادل پایدار خارج شد، به حالت آشفته نزدیک می‌شود که به‌طور مستمر و مداوم خلاق خواهد بود. وقتی نظامی در حالت آشفستگی عمل کند، نسبت به تغییرات کوچک و جزئی بسیار حساس است و آشفستگی نوسانات و یا اختلالات کوچک و ناچیز را در سراسر نظام تقویت می‌کند (استیسی، به نقل از رهنورد، ۱۳۸۵). مطابق نظریه آشفستگی، نظام‌های پیچیده از طریق آشفستگی به حالت‌هایی غیرقابل پیش‌بینی از نظم نو حرکت می‌کنند. شکل‌گیری نظم نوین از طریق فرایندی از خودسازماندهی<sup>۳</sup> صورت می‌گیرد. بنابراین، باید گفت حالت آشفستگی یا ناپایداری، زمینه‌ساز شکوفایی

خلاقیت است (کافمن، به نقل از رهنورد، پیشین). آنچه در الگوی آشوب مورد توجه در ساختار سازمانی قرار دارد، مشارکت است. افراد در سازمان از حقوقی برای مشارکت در تصمیم‌گیری برخوردارند که از عضویت آن‌ها در کمیته‌ها ناشی می‌گردد. کوهن و مارچ به نقل از بوش (۲۰۰۳) تأکید می‌کنند که عضویت اعضا تنها نقطه شروع مشارکت در تصمیم‌گیری است. چنین حقی ضروری است ولی برای درگیر شدن در مشارکت کافی نیست. در واقع، مدیریت جهادی تکمیل‌کننده نظریه آشفستگی مطرح می‌شود.

آنچه تئوری آشوب مطرح می‌کند این است که اهداف، ماهیت پیچیده‌ای دارند؛ چون وابسته به مسائل، راه‌حل‌ها، افراد و فرصت‌های انتخاب هستند. همچنین این تئوری بر آن است که در فضای آشوب، اشکال آشفته و غیرقابل پیش‌بینی سازمان‌ها مسائلی را برای رهبر به وجود می‌آورند که وابسته به قدرت روحی رهبرند و چون فعالیت رهبر در شرایط آشوب سنجش‌پذیر نیست، باید به تجارب رهبر در شرایط نامعین تکیه نمود (همان). با توجه به اینکه ویژگی‌های درونی مدیر در مدیریت جهادی، جهاد اکبر تلقی می‌شود و مبارزه با نفس بر سایر ویژگی‌های مدیر تقدم دارد، عملی شدن تئوری آشوب در شرایطی امکان‌پذیر خواهد بود که قدرت مدیر از درون تقویت گردد، که در مدیریت جهادی بر آن تأکید می‌شود. بنابراین، همانند سایر انواع مدیریت



وقتی نظامی در حالت آشفستگی عمل کند، نسبت به تغییرات کوچک و جزئی بسیار حساس است و آشفستگی نوسانات و یا اختلالات کوچک و ناچیز را در سراسر نظام تقویت می‌کند



در عصر پست مدرن، مدیریت جهادی را می‌توان تکمیل‌کننده تئوری آشوب دانست.

بر این مبنا، مدیران کوانتومی در موقعیت‌های پیچیده همواره به شهود درونی خود هوشیار هستند و از شناخت شهودی بهره می‌گیرند. (شلتون، ۱۹۹۹)

رهبران کوانتومی اذعان دارند که تصمیمات و اعمال آنان علاوه بر آنان بر انتخاب‌های حال و آینده دیگران نیز اثرگذار است و سعی می‌کنند با پاسخ‌گویی بیشتر نه فقط نفع خود، بلکه به نفع سیستم بزرگ‌تر عمل کنند. (محمدهادی، ۱۳۹۰)

### معنویت در مدیریت کیفیت

مدیریت کیفیت جامع معمولاً به عنوان نظریه عصر پسامدرن شناخته نمی‌شود اما به دلیل کاربرد این سبک از مدیریت، آن را با مدیریت جهادی مقایسه می‌کنیم. **اسکارناتی**<sup>۴</sup> کیفیت را یک فلسفه و راه تفکر می‌داند (رهنورد، ۱۳۸۵). در مدیریت کیفیت<sup>۵</sup> که دمینگ آن را مطرح کرد باید ابتکارات کیفیت توسط مدیریت ارشد سازمان از طریق برنامه‌ریزی راهبردی کیفیت آغاز شود. طراحی برنامه‌های کیفیت، افزایش سرعت و جلوگیری از خطا و نقص در محصولات/خدمات، تأمین مشارکت و شراکت و اعمال مدیریت مبتنی بر حقیقت، به عنوان یک نظام باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین باید به مشارکت عرضه‌کنندگان، آموزش، پاداش و شناسایی، کیفیت زندگی کاری، ارزشیابی عملکرد و پیگیری پیشرفت بر مبنای اطلاعات قابل اعتماد، داده‌ها و تحلیل، محک‌زنی و تحلیل رقابتی با تأکید بر بهبود مستمر برای تأمین رضایت مشتریان توجه خاص شود. اجرای موفقیت‌آمیز این هفت مفهوم باید به رضایت مشتریان، عملکرد مالی و عملیاتی، سهم بازار و مانند این‌ها منجر شود (پیشین).

مدیریت کیفیت جامع در درجه اول مبتنی بر **تعهد مدیریت** است که این جنبه یکی از وجوه مشترک عقاید علمای کیفیت به‌شمار می‌رود (Besterfield, ۱۹۹۵). با این توصیف از مدیریت کیفیت جامع، تعهد مدیریت چگونه قابلیت اجرا پیدا می‌کند؟ آیا صرفاً میزان سوددهی به مدیر می‌تواند تعهد مدیریت در وی ایجاد کند یا فراتر از آن، نیاز است تعهد مدیریت درونی شود و از درون وی پرورش یابد؟

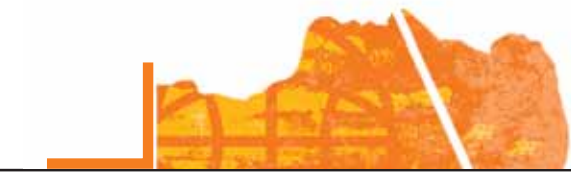
### نتیجه‌گیری

نظام ارزشی اسلام نقش مهمی در نظریه‌های علمی مدیریت و نیز شیوه‌های عملی آن ایفا می‌کند. در واقع، تبیین نظری این نظام ارزشی بیانگر مفاهیمی است که در نظریه‌های علمی مدیریت هزاره سوم نیز بر آنان تأکید شده است اما این نظریه‌ها به ماهیت و طبیعت مشترک انسان‌ها توجهی ننموده و بنابراین، براساس مرجعیت اخلاقی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. بر این اساس، به نظر می‌رسد که اعتقاد به اصول و قواعد کلی، ثابت و فراگیر اخلاقی که در میان تمامی انسان‌ها- صرف‌نظر از ویژگی‌های جداکننده‌ای چون زبان، فرهنگ، قوم، نژاد و جغرافیا- قابل احترام و حائز ارزش است و نقطه محوری در ارزیابی و قضاوت ارزشی به حساب می‌آید، معنای پذیرش مرجعیت اخلاقی در انتخاب مدیران است. التزام به ارزش‌هایی که عامل پایداری صفات فطری

### معنویت و «نظریه کوانتومی»

نظریه کوانتومی به نوعی استعاره برای رفتار مدیریت و نیز به‌طور اخص، به عنوان یک الگو مورد استفاده قرار می‌گیرد که به کمک آن می‌توان اثربخشی رهبری مدیریت را به نحو درخور توجهی بهبود بخشید. رهبران کوانتومی برای رهبری سازمان‌های پیچیده عصر حاضر از قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی برخوردارند. آن‌ها سیال، پویا و انعطاف‌پذیرند و در نقش مربی عمل می‌کنند. رهبران کوانتومی، استعداد رهبری پیروانشان را پرورش می‌دهند و رهبری را به اشتراک می‌گذارند و تسهیم می‌کنند (به نقل از افجه، ۱۳۹۳). از دیدگاه کوانتومی هر شخص دارای بعد نامشهود و غیرمادی (موسوم به ذهن) است از این دیدگاه رفتارها از جمله تفکرات ماورای توصیف کامل هستند.





و انسانی هستند و پایداری به آن‌ها توسط مدیران ضرورتی است اجتناب‌ناپذیر، و امری که امکان و ضرورت تربیت اخلاقی را برای مدیران توجیه می‌نماید، پذیرش مرجعیت اخلاقی است. ویژگی مرجعیت پیشینی بودن و تعیین‌کنندگی آن است که یک نقطه محوری ترسیم می‌کند که اعمال در مدار آن به ویژگی اخلاقی و ارزش‌باری متصف می‌شوند.

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، مبحث مدیریت جهادی با مفاهیم موجود در نظریه‌های مدیریت هزاره سوم دارای شباهت‌های بی‌شماری است؛ از جمله انعطاف‌پذیری، ناپایداری، تسهیم دانش، اعتماد، تعهد، پشتکار، مشارکت، روابط صمیمانه و واقعی، حساس به مشکلات کارکنان، مشتری‌محوری، توانمندسازی کارکنان، کار گروهی، شجاعت، و پذیرش مدیر از سوی کارکنان.

همه مفاهیم ذکر شده در تئوری مدیریتی در هزاره سوم نقاط اشتراکی است که در کتب آسمانی و روایات و سیره پیامبران و امامان دیده می‌شود اما آیا می‌توان این مباحث را که در تئوری‌های هزاره سوم بیان شده است، با زیرساخت‌های مادیگری و لیبرالی تبیین کرد؟ ساختاری که بر مبنای سود تعریف شده است، چگونه می‌تواند از اعتماد، تعهد و مشارکت متقابل، به‌خصوص در شرایط بحرانی، صحبت کند؟ اگر مدیر با زیرساخت نگرشی و رفتاری از پرهیزگاری - که مرجعیت آن را تعریف کرده است - آماده‌سازی نشود، چگونه می‌تواند در شرایط تصمیم‌گیری و به‌خصوص شرایط بحرانی به فکر تعهد و مشارکت و سایر مفاهیم زیبایی باشد که در تئوری‌های مدیریتی تنها در روی کاغذ امکان اجرای آن‌ها وجود دارد؟

این در حالی است که نظام ارزشی اسلامی در روش‌های عملی مدیران اثر می‌گذارد و به حرکت آن‌ها جهت ارزشی می‌بخشد؛ چنان‌که در اقتصاد اسلامی نیز مطلب این‌گونه است. همچنان‌که مؤلفه‌های پنج‌گانه و اصلی دانش اقتصاد همچون قانون عرضه و تقاضا، تولید، توزیع و مصرف با قوانین مطرح در دانش اقتصاد اجرا می‌شود، اما در همه این مراحل نظام ارزشی، مبنای قرار می‌گیرد. در مدیریت اسلامی و جهادی نیز نظام ارزشی اسلام مبنای اصول علمی مدیریت قرار می‌گیرد. برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل از اصول مدیریت است که در مدیریت جهادی نیز نظام ارزشی اسلامی مبنای آن قرار می‌گیرد، از این‌رو، مدیریت جهادی و اسلامی بر دو پایه زیر استوار است:

- دانش مدیریت، که برگرفته از علم و مکاتب مدیریت است؛  
- نظام ارزشی اسلامی که مبنای قوانین مدیریت و اساس شیوه‌های علمی مدیریت مدیران قرار می‌گیرد.  
از نظر منطقی، امروزه بین نظریات مدیریت و نظریات هزاره سوم مدیریت با مبنای ارزشی و جهان‌بینی مادی‌گرایی حاکم بر جوامع غربی تضادی عمیق مشاهده می‌شود. نسخه‌های کلیدی به کاربرده شده در نظریات مدیریتی بیانگر این تناقض آشکار در کارکردهای مدیریت با زیربنای جهان‌بینی مادیگری می‌باشد. به نظر می‌رسد هم‌اکنون مدیریت غربی با چالش جدی توجه به معنویات در به‌کارگیری نسخه‌های شفاف‌بخش و کارکردی خود روبه‌روست. علاقه فزاینده مدیران غربی به تلفیق معنویت با

مدیریت مؤید این موضوع است.

با توجه به اینکه مدیریت اسلامی از مبانی غنی برخوردار است و دستاوردهای حاصل از هشت سال دفاع مقدس و جهاد سازندگی تجارب عملیاتی و کارکردی مطلوبی را در اختیار قرار داده است و با عنایت به خلأ معنویت در ساختار و محتوای مدیریت غربی که تناقض مشهودی را در کارکردهای مدیریت خود به‌جا گذاشته، نیاز است دانش ضمنی حاصل از این مبانی و تجارب را به دانش آشکار تبدیل کنیم و با تبدیل آن به بانک اطلاعاتی، از ظرفیت‌های بالقوه مدیریت استفاده نماییم.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Post Modernism
2. Chaos Theory
3. Self-Organizing
4. Scarnati J.T
5. Quality Management

#### منابع

۱. الوانی، سیدمهدی؛ قربانی‌زاده، و جهاله؛ اصغرزاده رومیانی، حسین علی. (۱۳۹۴). تحلیل محتوای متون سبک مدیریت جهادی، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۱۰ (۲)، ۲۱۹-۲۵۰.
۲. بناهان، مریم. (۱۳۹۵). مرجعیت‌زدایی پساستارگرا در تربیت اخلاقی با رویکردی از منظر اسلامی، فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی، انتشارات دانشگاه الزهراء.
۳. جعفری تبریزی، محمدتقی. (۱۳۷۳). حکمت اصول سیاسی، اسلام، تهران: بنیاد نهج‌البلاغه.
۴. حسنی شلمانی، محمدحسن. (۱۳۹۳). آموزش و پرورش در شرایط اقتصاد مقاومتی، کنفرانس ملی اقتصاد مقاومتی دانشگاه عالی دفاع ملی و دانشگاه شهید بهشتی، صدا و سیما.
۵. حیدری تفرشی، غلامحسین و همکاران. (۱۳۸۱). نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
۶. آیت‌الله خامنه‌ای، سیدعلی. (۱۳۸۵). بیانات در دیدار جمعی از رزمندگان و فرماندهان دفاع مقدس ۱۳۸۵/۷/۲۹.
۷. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۹). مجموعه سخنان در نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی، قابل دسترسی در <http://www.leader.ir/langs/fa/۷۶۲۶>
۸. \_\_\_\_\_ (۹۴/۱۱/۲۸). بیانات در دیدار اهالی آذربایجان.
۹. دفتر همکاری حوزه و دانشگاه. (۱۳۷۱). مبانی اقتصاد اسلامی، تهران: سمت.
۱۰. رهنورد، فرح‌الله (۱۳۸۵). دیدبان مشارکت، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۱. صدر، سیدمحمدباقر. تصویری از اقتصاد اسلامی، ترجمه جمال موسوی. انتشارات روزبه.
۱۲. گوته، جرال ال. (۱۳۸۰). مکاتب فلسفی و آراء تربیتی؛ محمدجعفر پاک‌سرشت، تهران: سمت.
۱۳. لطیفی، محمدحسین. (۱۳۶۷). استراتژی پژوهشی. فصلنامه دانش مدیریت شماره اول. تابستان.
۱۴. محجوب، محمدابراهیم. (۱۳۸۷). مدیریت در فرهنگ ایران زمین. ماهنامه گزیده مدیریت. شماره ۸۶.
۱۵. محمدهادی، فریبرز (۱۳۹۰). پارادایم کوانتومی در علم مدیریت، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲۳.
۱۶. مملی، سیدمهدی. (۱۳۹۱). مفهوم و اصول اقتصاد مقاومتی در آموزه‌های اقتصاد اسلامی. اولین همایش ملی اقتصاد مقاومتی، دانشگاه علم و صنعت.
۱۷. مؤمنی، فریبا. (۱۳۸۰). حق و باطل در نهج‌البلاغه، مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تهران. شماره ۱۵۷.
18. Bush, Tony. (2003). Theories of Educational Leadership and Management, sage Publication.
19. Besterfield, D. H. (1995). Total Quality Management. Prentice Hall Inc.
20. Shelton, C (1999), "Quantum Leaps", Butter worth - Heinemann, Boston, MA.

معصومه داداشیان

مدیر دبستان پروین اعتصامی، ابهر

## مدیریت اجاره‌های

تا به حال با خانه‌های اجاره‌ای مواجه شده‌اید؟ مشکلات آن را از نزدیک دیده‌اید؟ در بیشتر مواقع، در آن خانه‌ها این مشکلات به چشم می‌خورد:

- نداشتن امکانات مطلوب و مناسب؛
- خراب شدن اکثر اسباب خانه؛
- ایراد و اشکال در لوله‌کشی و برق‌کشی خانه؛
- نیاز به رنگ‌آمیزی؛
- خرابی یا نبود تهویه و وسایل گرمایشی و سرمایشی خانه؛
- و موارد دیگر...

آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا مردم در خانه‌های اجاره‌ای به نگهداری وسایل خانه توجهی ندارند و اگر برای مثال قسمتی از خانه نیاز به تعمیر داشته باشد، کمتر به فکر تعمیر آن می‌افتند و اگر صاحب‌خانه به این موضوع بی‌توجه باشد، آن قسمت برای همیشه خراب باقی می‌ماند و مستأجرهای بعدی هم مدام با مشکلات آن روبه‌رو هستند؟

درست است... «احساس تعلق»! «احساس تعلق» داشتن به چیزی یا کسی همیشه با خود احساس مسئولیت هم می‌آورد. چون مستأجر معمولاً به خانه‌ای که در آن ساکن است احساس تعلق نمی‌کند و برای بهبود اوضاع خانه هم قدمی برنمی‌دارد. حال بیابید اوضاع «مدیریت» در سازمان‌ها را بررسی کنیم. ببینیم مدیران ما تا چه حد نسبت به سازمان خود «احساس تعلق» می‌کنند و به فکر پیشرفت و بهبود اوضاع سازمان خود هستند.

### یک مدیر به فروش می‌رسد!

گاهی مسئولی میل دارد شخصی را که مورد نظرش است، به سمت مدیریت - در سازمان یا مدرسه - برساند اما شاید آن شخص شرایط لازم برای احراز پست مدیریت را نداشته باشد. در نتیجه، مسئول مزبور برای رسیدن به نتیجه سعی در تبلیغ توانمندی‌ها و فعالیت‌های فرد مورد نظر می‌کند و با استفاده از موقعیتی که خودش دارد، می‌تواند در بازگرداندن هزینه‌هایی که در این زمینه کرده است موفق باشد و مدیر مورد نظر خود را به فروش برساند. یادمان باشد که این مدیر با تبلیغات و سفارش‌های زیاد به سمت مورد نظر دست یافته است و در ذهن او هست که به زودی با تغییر سمت فرد معرفی‌کننده، وی نیز از تغییر سمت مصون نخواهد ماند و به زودی باید میز مدیریت را ببوسد و کنار برود. در نتیجه، کمتر احساس تعلق به وی دست می‌دهد و کارها و فعالیت‌هایش معمولاً فرمالیته و فرمایشی است اما اگر فرد معرفی شده بداند و آگاه باشد که در هر مدت زمانی که در سمت جدید مشغول به کار است، می‌تواند مؤثر واقع شود و به وظایف مدیریتی‌اش رسیدگی کند. کاستی‌ها را جبران می‌کند و باعث پیشرفت کار می‌شود.



به موقعیت مزبور باشد! در این صورت، «احساس تعلق» داشتن به سازمانی که مدام آن را موقتی می‌پندارد، در وی کمتر خواهد بود و فعالیت‌های سازمانی را بیش‌تر در عوض کردن چیدمان اتاق مدیریتی و صدور بخشنامه‌های کلیشه‌ای و اجرای طرح‌های ارسال شده خلاصه خواهد کرد تا به زودی به جایگاه دیگر منتقل شود. مگر آنکه واقعاً دلسوز و مدبر و آگاه به اوضاع زمان و دارای وجدان کاری باشد و از رویکردهای مدیریتی در سازمانش بهره ببرد تا تغییری مثبت در آنجا به وجود آورد و اوضاع موجود را به سامان برساند.

### روزهای بازنشستگی!

مدیرانی هم داریم که روزهای بازنشستگی‌شان نزدیک است و بر این اساس، بعضی از آن‌ها تصور می‌کنند که روزهای بازنشستگی سازمانشان هم نزدیک است. پس فعالیت چندانی ندارند و تقریباً منفعل جلوه می‌کنند. در این صورت، سازمان دچار رخوت و کرختی می‌شود و مدیر به تصور اینکه به زودی سازمان را به شخص دیگری خواهد سپرد، از قبول مسئولیت‌ها سر باز می‌زند؛ این دسته از مدیران باید آگاه باشند که این روزهای کاری آن‌هاست که به اتمام می‌رسد نه فعالیت‌های سازمان! و شاید حتی بتوانند تا آخرین دقیقه روز کاری خود، کار مؤثری انجام دهند و برای یک مسئله راه‌حل مناسب ارائه کنند.

### طرح‌ها و پیشنهادهای موافق!

از محافظه‌کاری زیاد شنیده‌ایم و بسیار هم دیده‌ایم مدیران سازمانی که بسیار مراقب‌اند تا طرح‌هایی که می‌دهند کاملاً موافق نظر مافوق باشد و اگر این مافوق انتقادپذیر نباشد و طرحی را مخالف نظر و مسیر خود ببیند، به فکر عوض کردن مدیر مزبور می‌افتد. قدرت انتقاد در بعضی مدیران سازمان هم قوی است و می‌تواند کارساز باشد. اما اگر این انتقاد به مذاق مافوق خوش نیاید و او نتواند بپذیرد که مدیر زیردستش برای او تعیین تکلیف می‌کند، «احساس تعلق» داشتن را از مدیر مزبور می‌گیرد و امنیت شغلی او به خطر می‌اندازد. مگر اینکه مدیر تعیین شده قدرت کافی برای استدلال و قانع کردن مافوق خود را داشته باشد و بتواند طرح‌هایی را که می‌داند به بهبود اوضاع و شرایط سازمان کمک می‌کنند، با دلایل و مستندات کافی به سمع و نظر مافوق خود برساند و آن‌ها را اجرا کند.

با این اوصاف، بهتر است مدیران ما با واقف شدن به این امر که «احساس تعلق» داشتن، ولو در کوتاه مدت، می‌تواند به بهبود روندکاری و مؤثر واقع شدن آن‌ها در سازمانشان کمک کند، بیش‌تر به رویکردهای مدیریتی در قرن حاضر فکر کنند و به سازمانی که در آن به‌عنوان «مدیر» به کار گمارده شده‌اند، به چشم آگاه‌نشین نگاه نکنند و نهایت تلاش خود را برای پیشرفت آن به کار ببرند.

### هر ۴ سال یک بار!

این هر ۴ سال یک بارها هم برای خود اوضاعی دارد. بعد از یک رقابت نفس‌گیر نماینده یا رئیس جمهوری منتخب می‌شود و بعد به اوضاع مدیریت‌ها رسیدگی می‌کند. در اکثر موارد هم دیده شده که شخص مزبور هنوز پشت میز مسئولیتش ننشسته است که مخالفان موجود در سمت‌های مدیریتی را از ذهنش می‌گذراند و افراد موردنظر خود را به جایشان می‌نشاند. اتفاقاً فردی هم که شخص برنده انتخابات او را معرفی کرده است، می‌داند که ۴ سال بیش‌تر فرصت ندارد و سمت جدید چندان دوام نخواهد یافت. البته چه بسا که هر لحظه به خاطر توانمندی‌های خاص! حتی به سمت فرماندار هم دست پیدا کند و در طول مدیریت سازمانی‌اش، در تلاش برای دست یافتن





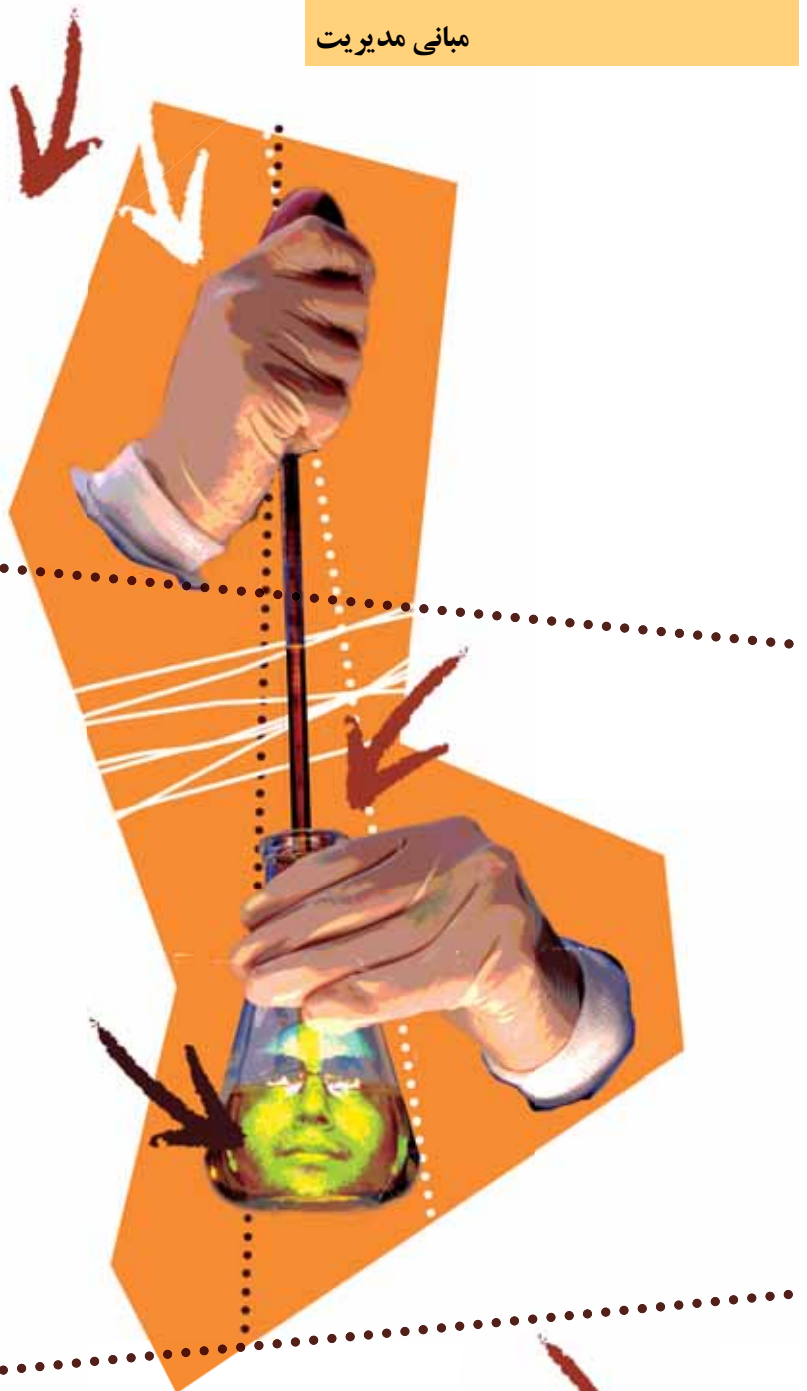
**کلیدواژه‌ها:** سندروم مدیریتی، رهبری مخرب، رهبری ظالمانه، رهبری افراطی

مدیریت و رهبری یکی از فرایندهای اصلی هر سازمان محسوب می‌شود و میزان موفقیت هر نظام، وابستگی شدیدی به کیفیت تفکر، تصمیم‌گیری و رفتارهای رهبران و مدیران آن نظام دارد. این امر به‌ویژه در امور مدرسه‌ای از اهمیت بیشتری برخوردار است. مدیریت و رهبری مدرسه، در مقایسه با سایر نظام‌ها، به‌طور اولی‌تری به تجربه و قدرت یادگیری همراه با توانایی تصحیح قواعد تفکر و تصمیم‌گیری نیاز دارد. باتوجه به اینکه تصمیمات مدیران مدارس با زندگی و سرنوشت دانش‌آموزان ارتباط مستقیم دارد و با آینده یک جامعه عجین است، اگر این تصمیمات صحیح و سنجیده اتخاذ شوند، آینده روشن و درخشانی پیش رو خواهد بود و درغیراین‌صورت، مشکلات عدیده‌ای پیش می‌آید؛ از جمله تباه کردن زندگی یک یا چند انسان (دانش‌آموز)، تحویل عناصر مضر و نامطلوب به جامعه، عامل ترک تحصیل و تغییر سرنوشت دانش‌آموز، عامل افت تحصیلی و مشکلات اجتماعی، بروز مشکلات روحی و روانی در دانش‌آموزان، بروز مشکلات اداری و تأخیر در انجام امور مربوطه، از بین رفتن انگیزه دبیران و کادر اجرایی مدرسه، ایجاد تعارض بین کادر اداری و آموزشی مدرسه، عدم برقراری ارتباط مناسب با اولیای دانش‌آموزان، جبهه‌گیری و ایجاد مشکلات رفتاری در دانش‌آموزان و اولیا و عدم آرامش و امنیت فکری دانش‌آموزان خوب و سالم در مدرسه.

تجربه نشان داده است همان مدیرانی که قرار است اسباب اثربخشی مدرسه باشند، خواسته یا ناخواسته از طریق نگرش، رفتار و در نهایت تصمیم‌های خود، زخم‌های جبران‌ناپذیری بر پیکره مدارس و اعضای تحت امر خود وارد می‌سازند. از یک منظر، به این زخم‌های از خود خورده مدیریتی «سندروم‌های مدیریتی» اطلاق می‌شود. منظور از سندروم‌های مدیریتی، گرفتاری است که یک مدیر، دانسته یا ندانسته برای خود، همکاران و سازمان درست می‌کند. این گرفتاری‌ها زائیده موقعیت‌های نامطلوبی است که یک مدیر مدرسه بی‌آنکه خود خواسته باشد، در آن‌ها قرار گرفته است، اما تلاشی درجهت خارج شدن از این موقعیت‌های ناخوشایند نمی‌کند. همچنین است موقعیت‌های نامناسبی که مدیران مدارس (به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم) برای خود به‌وجود می‌آورند و از روی غفلت و لجاجت همان‌طور دست روی دست می‌گذارند و بی‌خیال در مرکز ثقل این مهلکه، روزمرگی پیشه می‌سازند.

از لحاظ نظری، رهبری مخرب را رفتار تکراری و نظام‌مند یک رهبر، سرپرست یا مدیر که منافع مشروع سازمان را با تضعیف یا تخریب اهداف، وظایف، منابع و کارآمدی سازمان، یا انگیزه، رفاه و رضایت شغلی زیردستان خود نقض می‌نماید، تعریف کرده‌اند. رهبران مخرب براساس قاعده تفسیر گزینشی از اطلاعات، توان زیادی در تحریف واقعیت دارند. ارزیابی‌های مغرضانه و خودخواهانه از دیگران و نیت آن‌ها، به‌ویژه تجسم نیت‌های منفی، رفتاری شایع در بین رهبران مخرب است.

مدیران مدرسی که مستعد رفتار مخرب‌باند، عمدتاً جهت‌گیری



# سندروم‌های مدیریت

دکتر علی خلخالی

رئیس دانشگاه آزاد اسلامی رامسر

خودخواهانه‌ای دارند و به‌جای تمرکز بر نیازهای دیگران، صرفاً درصدد رفع نیازهای شخصی خود برمی‌آیند. از منظر آسیب‌شناسی، انعکاس تفاوت یک رهبر الهام‌بخش و یک رهبر مخرب در درجه خودپرستی پنهان شده در شخصیت آن‌هاست. رهبرانی که سطوح ناسالمی از خودپرستی را در شخصیت خود دارند، تنها و تنها به منافع خود اهمیت می‌دهند و خود را دانای کل می‌دانند و اعتقاد دارند که به‌تنهایی توانایی انجام تمام امور را دارند.

مدیر مدرسه سوءاستفاده‌گر، رهبری است که با رفتار مداوم کلامی و غیرکلامی‌اش زیردستان خود را می‌آزارد. هدف اصلی این رهبران کنترل دیگران است و این کنترل را از طریق ایجاد ترس و ارعاب به‌دست می‌آورند. این رهبران ستمگران حقیری هستند که از اقتدار خود به شکلی مستبدانه، بوالهوسانه یا شاید انتقام‌جویانه استفاده می‌کنند. آن‌ها از این که سلامتی و امنیت ساکنان مدرسه را در موقعیت نامناسبی قرار دهند، نگران نیستند. این رهبران مسموم، ضمن اجتناب از یکپارچگی و وحدت، با تکه‌تکه کردن عناصر سازمان و درگیر شدن در رفتارهای بی‌شرمانه گوناگون، وجهه تخریبی خود را نشان می‌دهند. این رفتار می‌تواند شامل فساد، ریاکاری، اعمال نفوذ و سایر اعمال غیراخلاقی و غیرقانونی باشد. این رهبران از طریق دروغ‌گویی، خیانت و دزدی درگیر فساد می‌شوند و یا تمایلات شخصی خود را بر اهداف سازمان مرجح می‌دانند.

سه‌گانه زخم به زیردستان، زخم به سازمان و زخم به خود تقریباً در همه اشکال رهبری مخرب قابل مشاهده است. مدیران از لحاظ موقعیت شغلی و مسیر قدرت در سازمان این فرصت را دارند که هم نسبت به اعضای سازمان و هم خود سازمان سوءاستفاده‌هایی را انجام دهند. از این‌رو مدیریت و رهبری مخرب می‌تواند انگیزه، رفا، رضایت شغلی کارمندان و نیز کارآمدی سازمان را تضعیف کند یا از بین ببرد. این مفهوم می‌تواند شامل انواع رفتارهای کلامی و فیزیکی باشد. همچنین، رفتار رهبری مخرب لزوماً شامل نوع فعال و آشکار نیست بلکه رفتارهای غیرمستقیم و منفعل نیز در آن وجود دارد. مثالی از رفتار منفعل - غیرمستقیم می‌تواند رهبری باشد که در حفاظت از سلامت و رفاه زیردست خود در محیطی با شرایط بالقوه خطرناک توفیق حاصل نکند. مثالی از رفتار منفعل - کلامی - غیرمستقیم می‌تواند رفتار رهبری باشد که در فراهم نمودن اطلاعات مهم یا بازخورد برای زیردستان خود، عملکرد موفقی نداشته باشد. برای آنکه رفتاری جنبه تخریبی داشته باشد باید به‌صورت نظام‌مند و تکراری و ضدمنافع مشروع سازمان انجام شود. به‌بیان دیگر، وجود عمد در انجام رفتار ملاک تعریف نیست و بی‌تدبیری و نادیده گرفتن و عدم کفایت نیز می‌تواند شامل مفهوم توصیف شده باشد. در ادامه، عناصر اشکال مبین رهبری مخرب به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### رفتارهای مخرب نظام‌مند و تکراری

رفتارهای رهبری مخرب بر رفتارهای نظام‌مند و تکراری استوار است. لذا این تعریف شامل برخوردهای نامناسب اتفاقی مانند فوران ناگهانی خشم نمی‌شود؛ مثلاً برای آنکه رفتاری حکم

زورگویی داشته باشد، باید با فعل و انفعال یا فرایندی همراه باشد که به‌صورت منظم و مکرر (مثلاً هفتگی) و در یک بازه زمانی (مثلاً ۶ ماهه) روی دهد. تمرکز بر رفتارهای نظام‌مند و تکراری، مفاهیم مهمی را در خود جای داده است. باید پذیرفت که هر از چندگاهی رهبران مدارس ممکن است روز بدی را سپری کنند یا تصمیمات نابخردانه‌ای در محیط کاری اتخاذ نمایند. تنها زمانی این‌گونه رفتارها در رسته رفتار مخرب جای داده می‌شوند که شکل تکراری و نظام‌مند به‌خود بگیرند. پس، مدیران و رهبران مدارس زمانی صورت مخرب پیدا می‌کنند که اشتباهات و رفتارهای پرخاشگرانه‌شان با زیردستان، مکرر باشد.

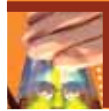
### تعمد در ارتکاب اشتباه

آنچه رهبری را به‌نوع تخریبی تبدیل می‌کند، وابستگی چندانی به نیت رهبر در مقایسه با نتایج رفتار رهبری ندارد. لذا رفتار رهبری مخرب می‌تواند شامل رفتارهایی باشد که به قصد ایجاد آسیب انجام نشده‌اند بلکه در نتیجه بی‌تدبیری و عدم صلاحیت رهبر، سازمان یا زیردستان تحت تأثیر پیامدهای منفی این رفتار قرار گرفته‌اند. سرعت سازمانی در اشکال مختلف نمونه‌هایی از رفتارهای تخریبی در سازمان است. در این وضعیت، می‌تواند درباره ماهیت سرعت و نیت سارق تفاوت قائل شد. قصد سارق سازمانی می‌تواند انجام دادن عملی بر ضدسازمان و یا به نفع آن باشد. گاهی سرعت سازمانی به‌طور نمادین برای تبدیل شدن به یک رهبر خوب انجام می‌شود؛ مثلاً مدیری که صرفاً با هدف تأمین منابع مالی برای مدرسه اقدام به برگزاری کلاس‌های فوق‌برنامه بی‌فایده و ساختگی می‌کند و با ارائه تراز مالی مثبت تصویری موفق از خود به نمایش می‌گذارد، نمونه‌ای بارز از یک سارق سازمانی است. سارق سازمانی با انگیزه تأیید با نیتی اجتماعی - که مستقیماً ضدسازمان است - وارد عمل می‌شود.

### تجاوز به منافع مشروع سازمان

براساس تعریف، رفتاری حالت تخریبی دارد که قصد از بین بردن منافع به‌حق و مشروع سازمان را داشته باشد. معمولاً رفتارهایی که ویرانگر منافع مشروع سازمان هستند، با عباراتی مانند رفتارهای غیرقانونی، غیراخلاقی یا منحرف همپوشانی دارند. چنانچه برای مثال، اگر اکثر رهبران یک سازمان پول سازمان را خرج مصارف غیرضروری نمایند، می‌توان گفت این رفتار جزء عرف آن سازمان است و رفتار مخرب محسوب نمی‌شود. هرچند بر اساس تعریف ارائه شده، این رفتار به‌دلیل تخریب منافع مشروع سازمان که استفاده بهینه از سرمایه، مواد و نیروی انسانی در راستای خدمت به سازمان و صاحبان آن می‌باشد، رفتاری تخریبی به‌حساب می‌آید. به‌همین ترتیب، رفتاری که ضد منافع مشروع، اهداف یا راهبردهای سازمان باشد، از همان لحظه ابتدایی که سازمان را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد، رفتار تخریبی است. بنابراین، عدم تغییر فرد در زمان تغییرات، مطابق با منافع سازمان را نیز می‌توان نوعی رفتار تخریبی در نظر گرفت.

مدیریتی که صرفاً با هدف تأمین منابع مالی برای مدرسه اقدام به برگزاری کلاس‌های فوق برنامه بی‌فایده و ساختگی می‌کند و با ارائه تراز مالی مثبت تصویری موفق از خود به نمایش می‌گذارد، نمونه‌ای بارز از یک سارق سازمانی است



افت می‌کند و به دلیل ناتوانی رهبران در تغییر شیوه‌های مدیریت و وابستگی به عناصری عمدتاً سیاسی، شالوده‌های سازمان دچار تزلزل می‌شود. در مجموع، این نوع رهبری نمونه بارز شکست در مدیریت است و این‌گونه رهبران هرگز از اشتباهات خود درس نمی‌گیرند.

### رهبران گروگان‌گیر

این بیماری مدیریتی در رهبرانی که دارای ویژگی کاریزماتیک هستند، شایع‌تر است. رهبران دارای کاریزما می‌توانند از این خصیصه در جهت منافع شخصی خود استفاده کنند و کارمندان و سازمان را در لوای این تمایلات شخصی، گروگان بگیرند. دیدگاه راهبردی رهبران، مهارت‌های ارتباطی و تجارب مدیریتی آنان منشأ بروز این مشکل مدیریتی محسوب می‌شود. هنگامی که دیدگاه راهبردی رهبر به جای تمرکز بر آینده سازمان، منعکس‌کننده تمایلات بلندپروازانه رهبر باشد یا اینکه نیازهای غیرواقعی و یا تحریف‌شده‌ای از سازمان را بازتاب دهد، بینش و دیدگاه رهبر ضدمنافع مشروع سازمان عمل می‌کند. توانایی این رهبران در توجیه‌گری بالا توأم با توصیف اغراق‌آمیز از دیدگاه خود و عادات کسب تعهد با محدود کردن اطلاعات منفی و برجسته نمودن اطلاعات مثبت زمینه‌های گروگان‌گیری سازمانی است.

### رهبران حمایت‌کننده خیانت‌کار

این رهبران به رفاه و رضایتمندی شغلی زیردستان بسیار توجه می‌کنند و درعوض، اهداف و وظایف سازمان را به نابودی می‌کشانند. آن‌ها می‌توانند با دزدی منابع سازمان (مواد، زمان یا منابع مالی) - به‌ظاهر به‌نفع کارکنان - سبب لطمه زدن به سازمان شوند. این رهبران می‌توانند در سنگ‌اندازی برای تحقق اهداف سازمان نقش داشته باشند یا خود مستقیماً مانع این کار شوند. نیت این رهبران لزوماً آسیب رساندن به بدنه سازمان نیست بلکه دیدگاه و نظر خود را بر ارزش‌های سازمان مرجح می‌دانند و معتقدند که قلباً بهترین کار را برای منافع سازمان انجام می‌دهند. رهبرانی که صلاحیت راهبردی چندانی ندارند، سعی می‌کنند رابطه‌ای دوستانه با زیردستان خود برقرار سازند و اگر چه ممکن است محبوب کارمندان باشند، رفتارشان آشکارا ضد منافع مشروع سازمان است.



به‌رغم اهمیت اجتناب‌ناپذیر مؤلفه مدیریت و رهبری در پیشبرد و توسعه سازمان‌ها، نباید از سوء کارکردهای این مؤلفه‌ها غافل بود. این نیمه تاریک رهبری شامل رفتارهایی است که منافع مشروع سازمان را با تخریب در هر دو بعد سازمانی و انسانی، تحت‌تأثیر منفی قرار می‌دهند. در ادبیات پژوهشی و از منظر آسیب‌شناسی سازمانی، به این پدیده «سندروم‌های مدیریتی» اطلاق می‌گردد. به‌نظر می‌رسد نظام‌های آموزشی، به‌ویژه مدارس، باتوجه به ماهیت کاملاً انسانی خود می‌تواند بستر مناسبی برای رشد و پایداری بین‌نسلی، انواع سندروم‌های مدیریتی باشند.

### رهبری مستبدانه و ظالمانه

این نوع رهبری، انگیزه، رفاه یا رضایت شغلی کارمندان را تخریب می‌کند؛ بدون آنکه لزوماً اهداف سازمان را نیز هدف قرار دهد. این دست از رهبران می‌توانند مطابق با اهداف، وظایف، مأموریت‌ها و راهبردهای سازمان عمل کنند، اما طی این مسیر، نه از طریق جلب حمایت و پشتیبانی کارکنان، که به قیمت آزدن آنان انجام می‌شود. این رهبران با تحقیر و سوءاستفاده از کارمندان، کار سازمان را پیش می‌برند. رهبرانی که رفتاری مستبدانه با زیردستان خود دارند، با وجود این می‌توانند سایر وظایف محوله را به‌خوبی انجام دهند. رهبری که حالت تخریبی رفتارشان با زیردستان به اثبات رسیده است، لزوماً در سایر جنبه‌های ارتباطات با مشتری یا فرادستان این رفتار را تکرار نمی‌کند. این رهبران حتی می‌توانند مهارت‌های فنی فوق‌العاده‌ای نیز داشته باشند. این حالت نوعی تناقض استبداد مدیریتی است و بر این اساس، رهبران مستبد می‌توانند حتی به قیمت رنجاندن زیردستان خود، عملکرد خارق‌العاده‌ای در سایر جنبه‌ها داشته باشند. از آنجا که رهبران مستبد می‌توانند با وجود حالت تخریبی در ارتباط با زیردستان، در زمینه تحقق اهداف سازمانی حالتی سازنده داشته باشند، ارزیابی ارشدها و زیردستان از این رهبران کاملاً متفاوت است. کارمندان این نوع رهبران را افرادی زورگو می‌دانند؛ درحالی‌که مدیران ارشد، آن‌ها را مطلوب سازمان ارزیابی می‌کنند. البته شواهد نشان می‌دهند که مدیران ارشد این‌گونه رهبران را حداقل برای مدت زمانی کوتاه تحمل می‌کنند.

### رهبری افراطی

این نوع رهبران دارای حالت تخریبی همه‌جانبه هستند. آن‌ها هم‌زمان با انجام دادن رفتارهای ضدسازمانی مانند غیبت، طفره رفتن از مسئولیت‌ها، خیانت و یا سرقت، تحکم و زورگویی به کارمندان را نیز به نمایش می‌گذارند. مواردی مانند مشکلات عملکردی خاص ناشی از فعالیت‌های تجاری، ناتوانی در سازگاری با شرایط جدید یا توسعه مهارت‌های مدیریتی ضروری، عدم حساسیت نسبت به دیگران توأم با نشان دادن رفتار پرخاشگرانه، نشانه‌هایی از رهبران افراطی هستند. عبوس بودن، خودخواهی، عدم تزکیه نفس، عدم موفقیت در اجرای وظایف و مسئولیت‌های محوله و عدم توفیق در ایجاد گروه‌های کاری نیز وجهی دیگر از رفتارهای این رهبران محسوب می‌شود. علاوه بر این، برخی از این رهبران به شدت آرمان‌گرا و رویاپردازند و به جای تمرکز بر مسئولیت‌های کنونی خود، به موقعیت شغلی آینده‌شان می‌اندیشند و زمان و تلاش زیادی را صرف جلب رضایت بالادستان می‌کنند؛ لذا کارآمدی کارمندان در این‌گونه سازمان‌ها







تنظیم: سمانه آزاد

پای در دلدل های مدیران استان چهارمحال و بختیاری

# دورنمایی از نظام آموزشی جدید نداریم

اشاره

در فاصله بین انتشار شماره دوم و سوم فصلنامه رشد مدیریت مدرسه، سردبیر و دو تن از اعضای شورای سردبیری مجله برای دیدار با مدیران مدارس استان چهارمحال و بختیاری عازم این استان شدند. در این سفر یک روزه، دکتر حیدر تورانی، سردبیر فصلنامه در اجتماع مدیران مدارس متوسطه و هنرستان های شهرکرد درباره برنامه تالی مدیریت مدرسه و کیفیت گرایی در آموزش سخن گفت و هم زمان، مهندس صادق صادق پور، مدیر کل آموزش ابتدایی و عضو شورای مجله، در جمع مدیران منتخب مدارس ابتدایی شهرستان ها و بخش های گوناگون استان چهارمحال و بختیاری، درباره ویژگی های مدیریت در هزاره سوم سخنرانی کرد. همچنین مرتضی مجدفر دیگر عضو شورای سردبیری مجله، در شهرستان بروجن در اجتماع مدیران مدارس ابتدایی و متوسطه شهرستان های بروجن، بلداجی و لردگان در مورد سبک های مدیریت و رهبری مدیران مدارس و چگونگی دستیابی به موفقیت در نظام های آموزشی سخنرانی ایراد کرد. علاوه بر سه نشست یاد شده، بعد از ظهر همان روز در شهرکرد، مهندس صادق پور، در اجتماع پرشور راهبران آموزشی دوره ابتدایی کلیه شهرها و بخش های استان چهارمحال و بختیاری، ویژگی های راهبری آموزشی و نقش این نیروهای تأثیرگذار و خوش فکر را در کیفیت بخشی و هدایت مؤثر آموزگاران تشریح کرد. دکتر حیدر تورانی و مرتضی مجدفر نیز به همراه تعدادی از مسئولان ارشد استان، در نشستی با گروهی از مدیران خوش فکر استان دو سؤال را طرح کردند و درباره آن به گفت و گو پرداختند؛ نخست اینکه «مهم ترین مشکل یا مسئله ای که مدیران مدارس با آن روبه رو هستند چیست؟» و دیگر اینکه «شما در جایگاه مدیر مدرسه برای رفع این مشکل چه پیشنهادی دارید؟» آنچه می خوانید چکیده ای از پاسخ های مدیران به این دو پرسش است.



**مرزیه کابلی**  
**کارشناس ارشد عرفان اسلامی**

#### مدیر دبیرستان نمونه مجتهد امین بروجن

هیچ تفاوتی بین مدیران مدارس نیست، لحاظ نشدن این رتبه‌بندی‌ها باعث می‌شود. مدیر جایگاه خود را نشانسد. از سوی دیگر، مسئولان عدالت را یکسان دیدن مدارس دورترین و محروم‌ترین نقاط با مدارس دیگر می‌دانند که به‌نظر من این عین تبعیض است. هر مجموعه و مدرسه‌ای باید با فعالیت‌هایش سنجیده شود. و امکانات و تمهیدات و تجهیزات به تناسب فعالیت در اختیار آن‌ها قرار گیرد. دبیرستان ما از مدارس فعال است و در طول سال‌های متمادی بازدهی خوبی داشته اما متأسفانه سیستم آی تی آن مربوط به بیست سال پیش است.

از دغدغه‌های مدیران مدارس شبانه‌روزی، حذف برخی از نیروها از نمودار سازمانی و اضافه‌شدن برخی پست‌هایی است که به کار نمی‌آیند. این برنامه بدون مطالعه انجام شده و نتیجه آن حذف پست کمک سرپرست شبانه مدارس است. به این ترتیب، به ازای هر ۱۲۵ نفر دو سرپرست تعلق می‌گیرد اما کمک سرپرست نه. سرپرست مدرسه موظف است ۳۶ ساعت به مدرسه بیاید اما الان مجبور است ۴۸ ساعت در مدرسه حضور داشته باشد. اگر اتفاقی برای سرپرست بیفتد، چه کسی باید جایگزین شود؟ این بزرگترین نگرانی مدیران شبانه‌روزی‌ها است.

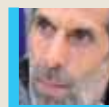


**سیدشهاب فاطمی**  
**کارشناس ارشد آموزش ریاضی**

#### مدیر دبیرستان نمونه شهید فاضل شهرکرد

یکی از مشکلات ما آموزشگاه‌های علمی سطح شهر هستند. برنامه‌ریزی‌های من به‌عنوان مدیر برای جذب بیشتر دانش‌آموزان به مدرسه برای حضور در کلاس‌های تقویتی با معلم‌ها و کتاب‌هایی که خودمان معرفی می‌کنیم تحقق‌پذیر نیست. آموزشگاه‌ها دانش‌آموزان را به سمت خود می‌کشاند. راه‌حل این مسئله اصلاح ساختار آموزشگاه‌ها و نظارت بر فعالیت‌های آن‌هاست؛ ضمن اینکه باید اعتماد اولیا را به کلاس‌های مدرسه افزایش دهیم که شاید این موضوع به زمان بیشتری نیاز داشته باشد.

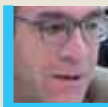
عدم هماهنگی مسائل پرورشی و آموزشی هم مسئله دیگر مدارس است. باید طوری برنامه‌ریزی شود که مسائل پرورشی فقط سمت و سوی مسائل دینی را نداشته باشد. بلکه علاوه بر آن بتواند مشکلات آموزشی دانش‌آموزان را هم حل کند.



**علی حسین شکوهی**  
**کارشناس ارشد تکنولوژی آموزشی، مدیر دبستان شهرکرد و مدرس طرح تعالی مدیریت**

یکی از مشکلات این است که مدیران مدارس همه کاره‌اند؛ بنابراین، فرصت مطالعه‌شان کم است. از طرف دیگر، سیل عظیم بخشنامه‌هاست که مدیران را در این گرداب غرق می‌کند. آیه ۲۶

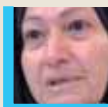
سوره قصص برای مدیران دو نکته دارد: قدرت و امانت‌داری. ما گاهی تخصص مدیر را مدنظر قرار می‌دهیم و گاهی تعهدش را؛ درحالی‌که هر کدام از این‌ها بدون دیگری ضرر است ولی متأسفانه این مسائل در مسیر مدیریت ما وجود دارد. باید کار مدیر کاملاً مشخص باشد تا در این میان فرصت مطالعه هم داشته باشد و بتواند برای مدرسه کارآمد باشد. بخشنامه‌ها باید کمتر باشند و جایگاه معلم هم از آنچه هست بهتر باشد. اگر معلمی مرتکب عمل ناخوشایندی در مدرسه شود، رسانه‌ها آن را اعلام می‌کنند؛ آیا معلم در این میان حامی‌ای دارد؟



**سیاوش امیرخان دهکردی**  
**کارشناس ارشد مدیریت آموزشی**

#### مدیر دبیرستان سیدجمال‌الدین اسدآبادی شهرکرد

چند سالی است که طرح تعالی مدیریت آموزشگاهی مطرح شده است در این طرح قرار بود پس از پایان هر دوره آموزشی مدیران ارزیابی شوند که این صورت نگرفت. برای مدیریت آموزشگاهی در استان ما اهمیتی قائل نمی‌شوند و گروه مدیران جز یک دوره چهار پنج ساله هیچ فعالیتی در استان نداشته است. باید گروه مدیران فعال باشد و تجارب خود را ارائه کند. در این صورت، بسیاری از مشکلات مدیران مدارس حل می‌شود. موضوع دیگر حذف مشاوران از دوره متوسطه دوم است. مشاوران بازویی بسیار قوی برای مدرسه‌ها بودند. اکنون مدیر باید کار مشاوره فردی و گروهی را هم انجام دهد.



**ژاله مرجانیان**  
**مدیر مدرسه امام خمینی (ره)، شهرکرد**

مدیر باید توانایی و تخصص لازم را برای نوشتن برنامه سالانه داشته باشد اما متأسفانه بیشتر مدیران این علم یا هنر را ندارند. اگر مدیران این توانایی را داشته باشند، امکانات، کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا و منابع را می‌توانند در برنامه‌ریزی لحاظ کنند. اگر علم نوشتن برنامه سالانه برای رسیدن به اهداف مدرسه را در اختیار مدیران بگذارید، بسیاری از مسائل مدارس حل می‌شود. این بالاترین کمک به مدیران است.



**رضا یوسفی**  
**کارشناس آموزش ابتدایی**

#### مدیر دبستان ویژه فرهنگیان، شهرکرد

در دوره ابتدایی، به‌خصوص در چند سال اخیر مشکلاتی گریبان‌گیر مدیران شده است؛ از جمله، سیستم ساماندهی دانش‌آموزان و مدیران و تراکم‌های جدیدی که بر آن‌ها اعمال می‌شود. من هنوز نتوانسته‌ام برای ۴۰ دانش‌آموز پایه ششم ابتدایی دو کلاس تعریف کنم و این تعداد دانش‌آموز با یک معلم در کلاس هستند؛ آن‌ها هم با نظام ارزشیابی توصیفی که زمان بیشتری لازم دارد.

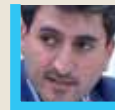




۵ موضوع دیگر، تقلیل ساعات همکاری است که بیش از بیست سال سابقه خدمت دارند. با این طرح، در مدرسه ما ۴۸ ساعت کلاس بدون معلم است. این کلاس‌ها را چگونه باید پوشش داد؟ مدیران باید ۶ ساعت و معاونان تا ۱۸ ساعت می‌توانند در کلاس درس حاضر شوند اما مشکلات اجرایی مدرسه آن قدر زیاد است که این کار امکان‌پذیر نیست. در نتیجه، از نیروهای مازاد دوره متوسطه استفاده شده و معلم این دوره بدون هیچ آموزش و اطلاعی از دوره ابتدایی وارد این حوزه شده است. این طرح ضربه سنگینی به آموزش ابتدایی وارد کرده است. به نظر می‌رسد که باید طرح‌ها در آموزش و پرورش هم‌گرا باشند. اگر طرحی مانند ارزشیابی توصیفی را اجرا می‌کنیم، باید ظرفیت کلاس‌ها را طوری تعریف کنیم که معلم توانایی اجرای آن طرح را داشته باشد.

#### عباس رجبی

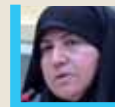
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی،  
مدیر دبیرستان شاهد امام حسین (ع)،  
شهرستان بروجن



۵ یکی از مهم‌ترین مسائل، نگاه جزیره‌ای مدیران به مدرسه‌شان است. متأسفانه این آفتی است که مدیران فقط مدرسه خود را می‌بینند و از تجربه سایر همکاران محروم می‌شوند. باید جلسات هم‌اندیشی بین مدیران برگزار شود و این امکان وجود داشته باشد که آن‌ها تجربه‌های خود را با یکدیگر در میان بگذارند. همکاران دیگر هم تجربه‌ها را تخطئه نکنند. به این ترتیب، تجارب مدیری که بازنشسته می‌شود، به تاریخ نخواهد پیوست.

#### فرانک اردستانی سامانی

کارشناس ادبیات فارسی، مدیر دبیرستان  
غیردولتی دخترانه ستایش، سامان



به نظر می‌رسد در دوره‌های ضمن خدمت باید تجدید نظری صورت گیرد؛ مثلاً کلاس هوشمند در آموزش اهمیت دارد اما متأسفانه هنوز برخی از دبیران طرز استفاده از آن را نمی‌دانند. در کنار دیگر دوره‌های ضمن خدمت، باید مباحثی را هم که نیاز روز معلمان است، در نظر گرفت.

#### مراد کریمی

مدیر دبستان ۲۲ بهمن، شهرکرد



۵ یکی از مشکلات وجود طرح‌ها و برنامه‌های موازی و ناآگاهی کارشناسان ادارات آموزش و پرورش از این طرح‌هاست. برای مثال، ظاهراً متولی طرح‌هایی مانند تدبیر یا ارزشیابی توصیفی حوزه آموزش ابتدایی است؛ در حالی که همه حوزه‌ها در زمینه نیروی انسانی، مالی و... باید در اجرای برنامه‌ها دخیل باشند. پیشنهاد می‌کنم دستورالعمل‌هایی که مربوط به حوزه کاری این ادارات است، به آن‌ها ارسال شود و از طریق نشست‌های هم‌اندیشی یا کارگاه‌های آموزشی در جریان کار قرار بگیرند.



#### علی حسین نصیر

دانشجوی دکترای جامعه‌شناسی

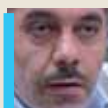
مدیر دبیرستان نمونه علامه طباطبائی، شهرکرد  
۵ مشکل این است که هیچ چیز سر جای خود نیست. اصولاً مدرسه و اهدافش دچار کجی عمیقی شده‌اند و از مسیر اصلی فاصله گرفته‌اند. امروز بحران اصلی، نمره‌گرایی و نتیجه‌گرایی در آموزش و پرورش به خصوص در مدارس خاص است. به نظر می‌رسد. باید کنکور به عنوان آفت اصلی آموزش و پرورش برداشته شود. در حال حاضر، یادگیری و آموزش و تربیت دانش‌آموزان فدای موفقیت آن‌ها در کنکور شده است.



#### نیلوفر مؤمنی

مدیر دبیرستان دخترانه شهید باهنر، شهرکرد

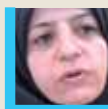
۵ تغییر ساعت نظام آموزشی به هشت ساعت و تعطیلی پنجشنبه‌ها مناسب استان ما نیست و برای شهرهایی که در این روز همه اعضای خانواده تعطیل‌اند، مناسب است. در رنگ‌های آخر، دیگر دانش‌آموزان توان نشستن در کلاس را ندارند. بهتر است به مدیران کل تفویض اختیار شود و طرح با توجه به شرایط استان‌ها و خانواده‌ها تغییر پیدا کند.  
۵ دغدغه دیگر من در مدرسه، وجود دبیر توانمند است. توانمندسازی معلمان اهمیت دارد و اگر صورت گیرد، انگیزه دانش‌آموزان هم بالا می‌رود. اگر در مدارس ما هم، مانند مدارس خاص، ساماندهی نیروها به عهده مدیران باشد و هر مدیری بتواند حداقل نیمی از نیروهایش را انتخاب کند، شاید تلنگری باشد به دبیری که در کلاس درسش در مدرسه ناکارآمد است ولی کلاس‌های زیرزمینی و با هزینه‌های هنگفت کارآمد می‌شود.



#### سید ضیاء هاشمی

مدیر دبیرستان دوره اول شهید بهشتی،  
شهرکرد

۵ یکی از دغدغه‌های ما به رغم شعار همیشگی مان، نبود ارتباط بین خانواده و مدرسه است. ما خانواده‌ها را بعد از ثبت نام دیگر نمی‌بینیم. مدیر علاوه بر مشکلات مدرسه باید مشکلات خانواده را هم رفع کند و برای دانش‌آموزان پدر و مادر باشد. تبعیضی که بین مدارس از جمله مدارس شاهد، نمونه، تیزهوشان، غیردولتی و... مدارس عادی وجود دارد، به این موضوع دامن می‌زند.



#### مهری درخشنده

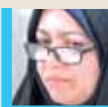
کارشناس آموزش ابتدایی

مدیر دبستان بنت الهدی فرخ‌شهر

۵ در دوره ابتدایی با حجم زیاد کتاب‌های درسی فرصت کودکی را از دانش‌آموزان گرفته‌ایم. دانش‌آموز را مجبور می‌کنیم پنج ساعت در مدرسه باشد و او در رنگ آخر بی‌طاقت است.



وجود دارد و به علائق دانش‌آموزان اصلاً توجه نمی‌شود.



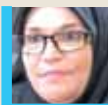
**سهیلا فروزنده**  
کارشناس ادبیات فارسی مدیر دبیرستان  
نمونه حضرت معصومه (س)، شهرکرد

به‌روز نبودن مدیران و دبیران یکی از مشکلات ماست؛ به‌خصوص دبیرانی که سال‌های آخر خدمت خود را می‌گذرانند انگیزه‌ای برای مطالعه و به‌روز بودن ندارند. بنابراین، گروه‌های آموزشی باید فعال‌تر باشند. در گذشته، گروه آموزشی از کتاب مصوبات آموزش و پرورش سالی یک بار مسابقه‌ای برگزار می‌کردند تا مدیر از این مسائل آگاهی داشته باشد. باید برنامه‌ریزی صورت گیرد تا مطالب مفید برای برنامه‌ عملیاتی یا سالانه مورد استفاده مدیران قرار گیرد.



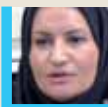
**فریبا اسماعیلی**  
کارشناس آموزش ابتدایی، مدیر دبستان  
دخترانه حضرت زینب (ص)، شهرکرد

همکاری نکردن اولیا با مدارس یکی از مشکلاتی است که در مدرسه با آن روبه‌رو هستیم. متأسفانه در بیشتر مدارس اولیا در آموزش و تربیت همکاری لازم را با مدرسه ندارند. در رابطه با پایه‌ اول ابتدایی، با برپایی طرحی به‌نام «خشت اول» اولیا کارگاه‌های آموزشی برگزار می‌شود. اگر چنین طرحی برای پایه‌های دیگر هم برگزار شود، مدارس به نتایج خوبی دست می‌یابند.



**فریبا سمائی**  
کارشناس ادبیات فارسی  
مدیر مدرسه فاطمیه سورشجان، منطقه لار

هر سال تعداد زیادی برنامه اجرا می‌شود و در واقع، ما با هجوم برنامه‌ها روبه‌رو هستیم. برنامه‌هایی اجرا و ضمن خدمت برگزار می‌شود. اما نتیجه این فعالیت‌ها را نمی‌بینیم. مثلاً من در برنامه رویکرد تربیتی شرکت داشتم اما بعد از مدتی تعطیل شد. این قبیل اتفاقات باعث این تصور در ذهن ما شده است که با تغییر هر وزیر آموزش و پرورش، طرح‌ها هم تغییر می‌کند. ما نتیجه این برنامه‌ها و دوره‌ها را در کجا ببینیم؟



**فرزانه چراغ‌زاده**  
کارشناس الهیات، مدیر دبستان دخترانه  
هیئت امنایی حاج ی‌الله کیانی، شهرکرد

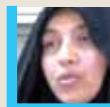
آگاه نبودن مدیران از بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها، طرح‌ها و برنامه‌ها مشکل ساز است. گاهی مدیر از برنامه‌ها اطلاعی ندارد و از همکاری‌اش اطلاعات می‌گیرد که آن‌ها هم نادرست است. بنابراین، در اجرای برنامه‌ها چندگانگی ایجاد می‌شود. بهتر است سایت یا منبعی ایجاد شود که مدیران پاسخ سؤال خود را از آن دریافت کنند.

با این روش، دانش‌آموزان نه جامعه‌پذیر پرورش پیدا می‌کنند نه مسئولیت‌پذیر؛ فقط حجمی از محفوظات و اطلاعات را به آن‌ها ارائه می‌دهیم که معلوم نیست چه زمانی به کارشان بیاید. وقتی آینده این دانش‌آموزان را در نظر می‌آورم، می‌بینم مادرانی هستند که نه از نظر جسمی شرایط مناسبی دارند نه از لحاظ روحی در وضع مطلوبی قرار دارند. مدارس ما استرس‌زا هستند و ما برای دانش‌آموزان تنش‌زا هستیم. فکر می‌کنم با این شیوه، نسل خوبی پرورش نمی‌دهیم. به‌نظر می‌رسد باید در ساعات درسی و حجم کتاب‌ها تجدید نظر صورت گیرد.



**شهباز اسماعیلی**  
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی  
معاون پژوهش و برنامه‌ریزی نیروی انسانی  
آموزش و پرورش استان چهارمحال بختیاری

موضوعی که ما را دچار مشکل کرده، اشتیاق همکاران برای احراز پست معاونت یا مدیریت در سال‌های آخر خدمتشان به‌دلیل پرداخت حق مدیریت یا معاونت است. یکی از راهکارهای این موضوع این است که همکاران در زمان بازنشستگی به تعداد سال‌های مدیریتشان، یک سی‌ام حق مدیریت دریافت کنند. بخش‌هایی از جمله فولاد مبارکه که مدیریت مدرن را اجرا می‌کنند، از این روش استفاده می‌کنند و موفق هم بوده‌اند.



**کتایون صفا**  
مدیر مدرسه نمونه پژوهش، شهرکرد

ما دورنمایی از نظام آموزشی جدید نداریم. نمی‌دانیم قرار است سؤالات کنکور از چه منابعی باشد و یا اصلاً این دانش‌آموزان که وارد نظام جدید آموزشی شده‌اند، کنکور خواهند داشت یا خیر. به‌همین علت، ما پاسخ‌گوی سؤالات اولیا و دانش‌آموزان نیستیم.

معمولاً معلمان پس از چند سال، دیگر وارد حوزه تحقیق و پژوهش نمی‌شوند که دلایل متعددی از جمله بی‌انگیزگی دارد. اگر منطقه یا استان فصل‌نامه‌ای را به انتشار نتیجه تحقیقات معلمان اختصاص دهد، می‌تواند معلمان را به این سمت و سو تشویق کند.



**سکینه براتی**  
مدیر دبیرستان دوره اول نمونه فرزندگان،  
شهرستان بروجن

یکی از دغدغه‌های مدیران، هدایت تحصیلی دانش‌آموزان است. دانش‌آموزان مدرسه ما وارد دوره دوم متوسطه در مدرسه نمونه یا تیزهوشان می‌شوند اما انتخاب رشته‌شان از مرکز صورت می‌گیرد؛ مثلاً امسال مدرسه تیزهوشان بروجن ۱۴ نفر در رشته تجربی و ۱۴ نفر در رشته ریاضی را پذیرفت. برخی از دانش‌آموزان، به ویژه آن‌ها که وارد رشته ریاضی شده‌اند، به رشته خود علاقه ندارند. در مدارس نمونه هم همین مشکل





« چرا شورای معاونان باید برای همه استان تصمیم بگیرد؟ شورای معاونان استان باید انجمنی قوی برای مدیریت آموزشگاهی از همه دوره‌ها و همه رشته‌های تحصیلی را در اختیار داشته باشد. هیچ برنامه‌ای هم بدون ارزیابی این انجمن مصوب نشود.

« مجله صدای مدیران نیست، صدای مسئولان است؛ درحالی‌که مجله باید صدای مدیر آموزشگاهی باشد نه صدای مسئولان نظارتی یا ستادی. ما مجله توصیه‌ای نمی‌خواهیم؛ مجله چالشی می‌خواهیم. از سوی دیگر، مجله رشد مدیریت مدرسه باید چتر دیگر مجلات باشد. باید بین ایده‌ها و طرح‌هایی که برای معلم اجرا می‌شود، ارتباط برقرار کند؛ مثلاً اگر درس پژوهی در مجله رشد معلم مطرح می‌شود، توسط رشد مدیریت مدرسه تقویت گردد.

#### عوضعلی حبیبی

لیسانس حقوق معاون آموزش متوسطه  
آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری،  
۱۷ سال سابقه مدیریت



« گروه آموزشی مدیران تشکیل شده است اما اگر در زمان حضور مدیران در جلسات این گروه در مدرسه اتفاقی بیفتد، مدیر باید پاسخگو باشد. انتظار داریم برای این موضوع، راه‌حلی قانونی ایجاد شود. جداسازی و تقسیم‌بندی دبیران و دانش‌آموزان به مدارس نمونه و شاهد و... از دیگر مشکلاتی است که با آن روبه‌رو هستیم.

#### علی اصغر امیری

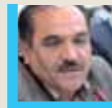
معاون اجرایی، با ۲۷ سال سابقه معلمی



« بسیاری از دانش‌آموزان از مناطق روستایی به مدارس نمونه می‌آیند اما چون این مدارس شبانه‌روزی نیستند، معمولاً یک سال که می‌گذرد، دیگر این دانش‌آموزان به مدرسه نمی‌آیند. حدود ۳۰ درصد دانش‌آموزان بعد از یک سال تحصیلی دیگر به مدرسه ما نمی‌آیند. حضور معلمان پروازی هم از دیگر مشکلات ماست. این همکاران معمولاً از مناطق دیگر می‌آیند و چند ساعت در مسیر هستند و دیگر تاب و توانی برای تدریس ندارند. بهتر است برای حل این مشکل، سهمیه نیروهای عادی بیشتر شود.

#### پرویز اسماعیلی

کارشناس ارشد تاریخ و فلسفه  
آموزش و پرورش، مشاور اجرایی مدیر کل  
آموزش و پرورش استان



« آموزش و پرورش با نهادهای دیگر، از جمله خانواده، در ارتباط است. ما در مدارس مشکلاتی داریم که باید در خانواده‌ها حل شوند؛ به‌ویژه خشم ناشی از تنش‌های درون خانواده. بنابراین، باید از خانواده‌ها در این زمینه کمک بگیریم. بهتر است جلساتی با همکاری والدین برگزار شود که در آن با تعامل اولیا خانواده و مدرسه تجارب و راه‌حل‌هایی ارائه شود.

#### سوسن شاه‌قلی‌بان

کارشناس آموزش ابتدایی، مدیر دبستان  
حضرت خدیجه (س)، فرخ‌شهر



« شخصیت دانش‌آموزان در دوره ابتدایی شکل می‌گیرد. در این دوره، مشکلاتی در میان بچه‌ها دیده می‌شود که حل آن‌ها در تخصص مدیر و معاون نیست. برای اینکه خروجی بهتری از آموزش و پرورش به جامعه تحویل دهیم، مدارس ابتدایی به نیروی مشاور نیازمندند.

#### پروین السادات ایرانی

مدیر مدرسه آل ابراهیم، شهر کرد



« در زمان ثبت‌نام اعلام می‌شود که مدارس، حتی مدارس هیئت امنایی، از خانواده‌ها هیچ وجهی دریافت نکنند اما اگر در زمان ثبت‌نام وجهی دریافت نکنیم، نمی‌توانیم مدرسه را مدیریت کنیم.

#### سکینه کرمی

کارشناس مدیریت آموزشی  
مدیر دبستان انبیاء، شهر کرد



« پایه ششم بدون برنامه‌ریزی و سازماندهی نیروها وارد دوره ابتدایی شد. از سوی دیگر، ما با تقلیل نیروی انسانی مواجه شدیم. از این رو، برخی از معلمان دوره دبیرستان وارد دوره ابتدایی شدند که نه دوره‌ای در این باره گذرانده بودند و نه در این دوره تجربه‌ای داشتند. مدارس خاص می‌توانند نیروهای خود را انتخاب کنند اما نیروهای دبیرستان و افراد بی‌تجربه در دوره ابتدایی، وارد مدارس عادی و دولتی می‌شوند.

#### خدیجه شمس‌پور

کارشناس ارشد ادبیات فارسی  
مدیر هنرستان فرزانه شهر کرد



شرایط استان ایجاب می‌کند که در حوزه هنرستان رشته‌های متنوع‌تری ایجاد شود. البته قبل از آن باید پیش‌زمینه رشته‌ها فراهم گردد. بعد از تغییر نظام آموزشی، هنرآموزان و هنرجویان به هنرستان آمدند اما هنوز امکانات جدید آماده نشده بود.

#### حسن نادعلی‌پور

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی  
مسئول گروه‌های آموزشی متوسطه استان  
چهارمحال و بختیاری



« در مدارس، مدیران هیچ جایگاهی ندارند و اولیا و نظام آموزشی هر کدام آن‌ها را به یک‌سو می‌کشند. به این ترتیب، آن‌ها هیچ برنامه‌ای برای ایده‌های خود ندارند. تا مدتی پیش مدیران گروه آموزشی نداشتند اما امسال این گروه تشکیل شده و قرار است از این پس میزگردهای علمی توسط این گروه برگزار شود.



توجه به نتایج حاصل، دربارهٔ کم و کیف پیشرفت آنان در یادگیری و توفیق خود در آموزش به داوری می‌پردازد.

بنابراین، اگر نگاه به امتحانات «پایان کار» باشد، اعلام نتایج و دادن کارنامه هم کاری از سر تشریفات و رفع تکلیف خواهد بود، اما اگر نگاه به امتحانات «تغییر و اصلاح» باشد، دادن کارنامه هم بخشی از فرصت اصلاحی خواهد بود. خوب است مدارس با تدابیری، فرصتهایی برای دانش‌آموزان پیش بیاورند تا آن‌ها بتوانند نتایج عملکرد خود را تحلیل کنند و با گرفتن کارنامه، آن را به بایگانی نسپارند. یکی از کارهای ساده که بیشتر نقش انگیزشی دارد، اعلام وضعیت هر دانش‌آموز و راهنمایی او برای اقدامات لازم اصلاحی است.

امید می‌رود مجموعهٔ مدیریتی مدارس، نگاهی علمی و تربیتی به فرصت کارنامه دادن داشته باشند و این فرصت را به سادگی از دست ندهند. چند سال پیش، مدیر یکی از مدارس که احساس

یکی از اهداف عمدهٔ ارزشیابی، اصلاح عملکرد است؛ هم برای دانش‌آموز و هم برای معلم. اگر قرار باشد نتایج ارزشیابی را پایانی برای کار معلم و دانش‌آموز بدانیم، در واقع، ارزشیابی به هدف اصلی خود نائل نشده است. ارزشیابی باید به معلم کمک کند تا نقاط قوت و ضعف کارش را تشخیص دهد و برای رسیدن به نتایج بهتر، به سراغ تغییرات و اصلاحات لازم برود. دانش‌آموز هم از طریق نتایج امتحانات، باید بتواند به تحلیل عملکرد خود در هر درس بپردازد و با یافتن ضعف‌هایش، مسیر پیشرفت تحصیلی را هموار سازد.

سیف (۱۳۹۱) معتقد است سنجش و ارزشیابی آخرین حلقه از زنجیرهٔ فعالیت‌های آموزشی معلم را تشکیل می‌دهند و تکمیل‌کنندهٔ سایر فعالیت‌های او به حساب می‌آیند. معلم در این مرحله از کار خود، به کمک روش‌ها و فنون گوناگون، به سنجش فرایندها و فراورده‌های یادگیری دانش‌آموزان اقدام می‌کند و با

# کارنامه‌بازبان خوش

پیشنهادهایی برای درج در کارنامهٔ دانش‌آموزان متوسطهٔ ۲

ابراهیم اصلاهی







### این کارنامه توست!

می‌گویند اگر انسان تصور کند که موفق می‌شود یا شکست می‌خورد، در هر دو صورت درست فکر کرده است! به عبارت دیگر، به آنچه فکر می‌کنی، دست خواهی یافت. می‌توانی به هر آنچه داری و موفقیتی که کسب کرده‌ای، قانع باشی، اما چرا به قله‌های بالاتر و موفقیت‌های بیشتر نمی‌اندیشی؟ تو نشان داده‌ای که توانش را داری؛ پس توانایی‌هایت را متمرکز کن و انتظارت را از خودت بالا ببر! «دورها آوایی است که تو را می‌خواند!»

### این کارنامه توست!

می‌توانی از تلاش‌هایت راضی باشی، اما یادت باشد که موفقیت یک سفر است، نه مقصد! حتی اگر به مقصدی برسی، راه تمام نشده است و باید به مقصد بعدی بیندیشی. خوب است که توانایی‌هایت را شناخته‌ای و به آن‌ها باور داری، اما مانند ورزشکاری که دائم تلاش می‌کند رکوردش را ارتقا بدهد، تو هم با یکی دو موفقیت، قانع نشو و تلاشت را ادامه بده. زندگی فرصتی تکرار ناشدنی است؛ از لحظه‌لحظه آن بهره ببر؛ هم برای یادگیری بیشتر و هم برای ادب و انسانیت.

### این کارنامه توست!

زندگی برای هر انسانی موقعیت‌هایی را پیش می‌آورد تا برگردد و مسیری را که آمده است، دوباره مرور کند. در این میان، انسان‌هایی موفق‌ترند که خودشان در زندگی فرصت‌هایی را برای مرور گذشته و خودارزیابی به‌وجود آورند و تصمیم‌های درستی برای ادامه مسیر بگیرند. تو چه می‌کنی: منتظر ایستگاه‌های زندگی می‌مانی یا خودت ایستگاه را تعیین می‌کنی؟!

به کجا چنین شتابان؟ کی می‌خواهی به ایستگاهی برسی و کمی عاقلانه‌تر و با حوصله بیشتر درباره زندگی، افکار و اعمال خودت بیندیشی؟

### مادر و پدر گرامی

می‌گویند این است فرمول موفقیت در تربیت: دانش تربیتی + تعهد قلبی + عشق بدون قید و شرط؛ شما چه فکر می‌کنید؟

### مادر و پدر گرامی

هدف تربیت، راهنمایی و اصلاح است نه دستور و تحمیل. شما چه فکر می‌کنید؟

### مادر و پدر گرامی

فرزندان ما درس می‌خوانند تا زندگی کنند، نه اینکه زندگی می‌کنند تا درس بخوانند! شما چه فکر می‌کنید؟

منبع

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

کرده بود باید از فرصت اعلام نتایج و دادن کارنامه به خوبی استفاده کند، به من پیشنهاد داد متن‌هایی آماده کنم تا در کنار کارنامه مورد استفاده قرار گیرد. این متن‌ها برای دو مخاطب، یعنی دانش‌آموز و والدین و البته با در نظر گرفتن وضعیت تحصیلی دانش‌آموز نوشته شد. در ادامه، چند نمونه از این متن‌ها را می‌خوانید؛ با این توضیح که، محتوای هر متن نشان می‌دهد که برای دانش‌آموز در سطوح گوناگون: ضعیف، متوسط یا قوی نوشته شده است. شاید شما ایده‌های بهتری برای کارنامه دادن و تهیه چنین متن‌هایی داشته باشید؛ از دریافت تجارب شما استقبال می‌کنیم.

### این کارنامه توست!

نگاهی به پشت سر بینداز؛ آیا از آنچه کرده‌ای و از مسیری که آمده‌ای، راضی هستی؟ حالا به پیش رو بنگر و مسیری که قرار است ادامه بدهی؛ چه تصمیم‌های تازه‌ای باید بگیری؟ دست به کار شو! زمان به سرعت می‌گذرد؛ سعی کن فرصت را از دست ندهی.

### این کارنامه توست!

پیش‌بینی چنین وضعیتی خیلی سخت نبود! وقتی کاری را ضعیف شروع کنی و ضعیف ادامه بدهی، معلوم است نتیجه چه می‌شود! به یاد داشته باش، تا خودت تصمیم‌گیری وضعیت را عوض کنی، چیزی تغییر نخواهد یافت. امروز، اولین روز فردای توست. آیا بهتر نیست امروز را جور دیگری آغاز کنی؟ اراده و تلاشت را به کار بگیر تا به نتایج بهتری برسی.

### این کارنامه توست!

وقت آن است که کلاحت را قاضی کنی؛ آیا این است انتظاری که از خودت داری؟ کسی که لنگ‌لنگان راه می‌رود هم به مقصد می‌رسد؛ البته کمی دیرتر! مشکل آن است که کسی سالم باشد، ولی خود را به لنگیدن بزند! برخیز! اما این بار محکم و با اراده گام بردار؛ آینده روشن است.

### این کارنامه توست!

بسیاری از ما حد و حدود توانایی‌هایمان را به خوبی نمی‌شناسیم. کافی است یک بار اتفاقی بیفتد و کاری را انجام دهیم که قبل از آن خودمان هم باور نمی‌کردیم از پس آن برآیم! برای تو چنین تجربه‌ای پیش آمده است یا نه؟ این کارنامه توست! بیا و برای امتحان خودت هم که شده است، تصمیم بگیر تا کاری کنی، کارستان! بین توان تو چقدر است؟ از این توان تا چه اندازه به درستی استفاده می‌کنی؟ چقدر از آن هدر می‌رود و چرا؟ اطمینان داشته باش با تمرکز بر توانایی‌هایت، می‌توانی به نتایجی برسی که شاید خودت هم باور نکنی!

# صداهای خاموش تحول بنیادین آموزش و پرورش

دکتر سید محمد حسین حسینی  
کارشناس پژوهشی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

## مقدمه

امروزه تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش کشور به مهم‌ترین رخداد آموزشی مدارس تبدیل و تمامی مدارس ابتدایی، متوسطه اول (که روزگاری نه چندان دور، راهنمایی تحصیلی نامیده می‌شد)، و متوسطه دوم با آن دست به گریبان‌اند. تحول یا تغییر بنیادین نظام‌های آموزش و پرورش 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 در برمی‌گیرد (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 شدن و جا افتادن این تحول، شرایط برای بازگشت سرمایه و منابع انسانی، مالی و مادی مهیا می‌گردد.

مسئله موضوعی این چنین پیچیده، پویا، سازگار شونده و اتلاfi نیازمند مشارکت و درگیری فعال افراد مختلف در سطوح مختلف نظام آموزشی (مرکز، استان، منطقه و مدرسه) است که با عنوان بازیگران یا دست‌اندرکاران تغییر یا تحول بنیادین شناخته می‌شوند. به بیان دیگر، انجام تحول بنیادین توسط عده‌ای محدود در مرکز یا وزارت آموزش و پرورش نه ممکن است و 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، بازارکار، 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 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 که این مقاله در صدد تبیین آن است. البته ترسیم چنین صدایی برای همه بازیگران تحول بنیادین در یک نوشتار یا مقاله ممکن نیست. بنابراین، در این نوشتار به مدیران مدارس پرداخته شده است و دیگر بازیگران تحول بنیادین در شماره‌های آتی نشریه، مدنظر قرار خواهد گرفت.

ترسیم صدای مدیران مدارس، به عنوان یکی از اساسی‌ترین بازیگران تغییرات آموزشی یا تحول بنیادین نیازمند پاسخ‌گویی به چهار سؤال زیر است:

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

## تحول بنیادین آموزش و پرورش و ضرورت صدای

### مدیر مدرسه

مدیران مدارس بازیگران مهم تغییر یا تحول نظام‌های آموزشی هستند؛ زیرا:

۱. هر تغییر یا تحول آموزشی باید به اجرا درآید. تغییری که اجرا نشود، طرحی ناقص بوده و به فراموشی سپرده می‌شود. اجرای موفقیت‌آمیز تغییر یا تحول آموزشی نیز مستلزم رهبری مصمم، و شکل‌گیری و ارتقای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه است؛ امری که از وظایف اساسی مدیران مدارس تلقی می‌شود. به بیانی دیگر، مدیر مدرسه به عنوان یک رهبر مصمم (فولن، ۲۰۱۰) نقشی اساسی در ایجاد و ارتقای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه دارد. (جمچو، ۲۰۱۴) و از عوامل مهم اجرای موفقیت‌آمیز تغییر آموزشی تلقی می‌شود (دانتون و کستلانو، ۲۰۰۱؛ فولن؛ مورفی، ۱۹۹۴).

۲. هر تغییر آموزشی باید موفقیت‌آمیز بوده، به اهداف از قبل تعیین شده خود دست یابد و اثربخشی آن تأیید شود. موفقیت تغییر برنامه‌های درسی به شدت به نقش‌ها و فعالیت‌های مختلف مدیر مدرسه شامل تدوین اهداف یا چشم‌اندازی مشترک با مدرسه، توسعه ارتباط صادقانه با کارکنان، حل مشکلات پیچیده، تمرکز بر تدریس و یادگیری، و درگیری در جامعه محلی وابسته است (هولمز، کلمنت و البرایت، ۲۰۱۳).

۳. تغییر یا تحول آموزشی باید نهادینه و پایدار شود. این تغییر و تحول مسلماً بدون نهادینه شدن، ناقص است و به مرور زمان به فراموشی سپرده شده، یا کنار گذاشته می‌شود. چنین رخدادی به معنای اتلاف و از بین رفتن تمامی اقدامات و منابع و امکانات مادی، انسانی، مالی و کالبدی و شکست تغییر آموزشی است. یکی از شروط نهادینه شدن تغییر آموزشی، نظام‌مند بودن آن است. همان‌طور که فولن (۲۰۰۷)، به عنوان یکی از اندیشمندان بزرگ تغییر آموزشی در جهان، اظهار می‌کند، پایداری تغییر آموزشی متکی به مدیرانی است که تغییر سیستمی را شروع کرده‌اند و استمرار می‌بخشند؛ بنابراین، تحول بنیادین آموزش و پرورش بدون نقش یا صدای رسای مدیران مدارس، محکوم به شکست خواهد بود.

۴. بسیاری از یافته‌های پژوهشی کسانی مانند یورگنسون (۲۰۱۶)، لوین و دانتون (۲۰۱۲)، مادینیچ و هانی (۲۰۰۸)، هس و کلی (۲۰۰۷)، یئونگ (۲۰۰۶)، هالینجر (۲۰۰۵)، و کابرن (به نقل از اسکوترز، ۲۰۱۵) نشان می‌دهد که مدیر مدرسه یکی از اصلی‌ترین عوامل یا بازیگران تغییر آموزشی است.

## تحول بنیادین آموزش و پرورش و چگونگی صدای

### مدیر مدرسه

درباره صدای نقش مدیر در تغییر یا تحول بنیادین آموزش و پرورش دیدگاه‌ها و نظرات مختلفی وجود دارد. لوین و دانتون (۲۰۱۲) معتقدند که نقش مدیر در تغییر متفاوت بوده و از مهیاکننده غیرفعال اطلاعات تا مشارکت‌کننده فعال در نوسان است. از نظر آن‌ها، مهم‌ترین وظایف مدیر شامل تدوین اهداف مورد نیاز مدرسه و جامعه محلی، تدارک ساختارهای حمایتی، ایجاد سرمایه انسانی و اجتماعی و ایجاد جوی از اعتماد و مشارکت بین کارکنان است. از نظر ون‌دروستونز (۲۰۰۷) مدیر نقشی راهبردی در آغاز

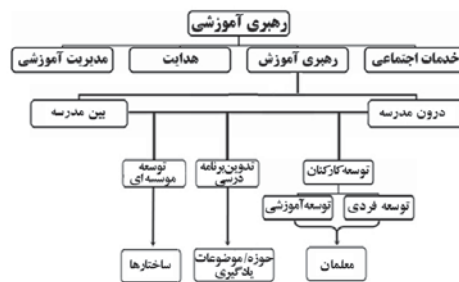


تغییر دارد. به بیانی دقیق‌تر، وقتی مدیر در اجرای تغییر به خوبی از کارکنان حمایت کند و از طریق نوسازی فردی هدف‌محور، مطالعات علمی مستمر و توسعه حرفه‌ای به عنوان رهبر و الگو، نقش عاملی برای نوسازی آموزش را ایفا نماید، کارکنان به پذیرش تغییر متمایل‌تر می‌شوند.

لاشوی<sup>۸</sup> (۱۹۹۷) استدلال می‌کند که مدیران در درجه اول باید جو و فرهنگ تغییر را ایجاد نمایند. این کار از طریق صحبت کردن با اشتیاق درباره چشم‌انداز تغییر امکان‌پذیر است.

مالکین و دیگران (به نقل از مافورا و فورباتو، ۲۰۱۳) عقیده دارند که مدیران باید معلمان را در فرایند تصمیم‌سازی مشارکت دهند و منابع مناسب و مربوطه را مهیا کنند. این امر سبب می‌شود دلگرمی و تعهد معلمان نسبت به تغییر افزایش یابد و حفظ شود.

کاوود، کارل و پارک<sup>۹</sup> (به نقل از اکتبر، ۲۰۰۹) نقش مدیر مدرسه را رهبری آموزشی در مدرسه می‌دانند و معتقدند که این امر در برگیرنده ابعاد مدیریت آموزشی، هدایت، رهبری آموزش، خدمت اجتماعی به شرح نمودار زیر است.



براساس نمودار فوق، رهبری آموزش یکی از فعالیت‌های اساسی مدیران مدارس در روند فرایند یاددهی-یادگیری و تغییر آموزشی است. رهبری آموزشی زمانی ممکن می‌شود که مدیر به تسهیل و توسعه برنامه‌ریزی درسی اثربخش در جهت مهارت‌های برنامه درسی ضروری برای یاددهی-یادگیری، توسعه آموزشگاه یا مؤسسه‌ای بپردازد و رشد فردی، آموزشی و حرفه‌ای معلمان را میسر سازد (کارل، به نقل از اکتبر، ۲۰۰۹). همچنین، حمایت و هدایت اثربخش کارکنان در مسیر نوسازی برنامه و توسعه آموزشی از دیگر تصمیم‌سازی‌های مدیر قلمداد می‌شود.

نقش گروه مدیریتی مدرسه در مدیریت تغییر آموزشی از نظر ندو<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) شامل تدارک محیط مدرسه برای تغییر آموزشی، مدیریت زمان، ارائه تخصص حرفه‌ای در زمینه دانش برنامه درسی، حصول اطمینان از اجرای صادقانه برنامه‌های درسی جدید، تهیه پیش‌نویس برنامه کاری، ایجاد ارتباطی حمایتی با تمام دست‌اندرکاران، برنامه‌ریزی و کنترل منابع، ایجاد گروه‌های پشتیبان برای افزایش عملکرد افراد و خود گروه مدیریتی، ایجاد، حفظ و تقویت روابط کاری اثربخش، انتخاب و حفظ کارکنان و مربیان، تبدیل تغییر آموزشی به اولویت اول، مدیریت مسائل جنسیتی، نظارت و ارزشیابی طرح‌هاست.

مهم‌ترین وظایف یا تصمیم‌سازی‌های مدیران در مسیر تغییر یا تحول آموزشی از نظر مافورا و فورباتو (۲۰۱۳) عبارت‌اند از:

۱. برنامه‌ریزی برای اجرای تغییر آموزشی: شامل تدارک منابع انسانی، مالی و فیزیکی پیش‌نیاز (ارشتاین و هانکینس، به نقل از مافورا و فورباتو، ۲۰۱۳؛ مارش و ویلیس، به نقل از همان) و همچنین بافتی (مبتهی بر بستر یا زمینه) کردن فرایند برنامه‌ریزی و اطمینان از مؤثر بودن فعالیت‌های پیش‌بینی شده براساس شرایط منحصر به فرد تک‌تک مدارس؛

۲. سازماندهی حجم کار آموزش و منابع مناسب شامل سازماندهی فعالیت‌های مدرسه با هدف هماهنگ کردن یاددهی-یادگیری با چشم‌انداز مدرسه، نظارت بر تخصیص و توزیع کار بین معلمان، شناسایی، تهیه و تخصیص منابع لازم، هدایت معلمان در جهت انتخاب مواد برنامه درسی؛

۳. هدایت اجرای تغییر آموزشی در برگیرنده نظارت بر اجرای تغییر، هدایت و راهنمایی معلمان درباره محتوا و روش‌های درست اجرای برنامه‌های درسی جدید در کلاس‌های درسی، هدایت و راهنمایی، نظارت مستمر از طریق مشاهدات کلاسی، آزمون‌ها و امتحانات تعدیل‌کننده و بررسی کار یادگیرندگان با تمرکز بر میزان کاربرد روش‌ها و راهبردهای تدریس؛

۴. تدارک توسعه حرفه‌ای دائمی شامل کمک به معلمان برای کسب دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم و به روز بودن در زمینه تحولات برنامه درسی؛

۵. ارزشیابی اجرای تغییر آموزشی برای: الف) تعیین اینکه آیا فعالیت‌های پیش‌بینی شده طبق برنامه و بدون تغییر ادامه یافته یا انحرافات صورت گرفته است، برنامه سازگار شود، موقعیت به طور کل تغییر یابد، یا برنامه درسی جدید تدوین شود (اسمیت و کرونگه، به نقل از مافورا و فورباتو، ۲۰۱۳؛ ون دوتتر و کروگر، به نقل از همان)؛ ب) چالش‌های احتمالی مانع اجرای تغییر برنامه درسی شناسایی شده و راه‌حل‌هایی مناسب ارائه شود، و ج) فعالیت‌های آموزشی اثربخش و شایسته تقدیر و پادسازاری شناسایی شود.

یورگنسون (۲۰۱۶) تصمیمات و وظایف مدیر را شامل انتخاب از بین منابع مختلف و اجرای آن در سطح مدرسه، تلاش برای ماندگاری بیشتر کارکنان در مدرسه و جلوگیری از جابه‌جایی آن‌ها، تلاش همراه با کارکنان برای تدوین برنامه درسی جدید، و علاقه‌مندی و تعهد به آن، ایجاد انتظارات بسیار بالا از دانش‌آموزان در معلمان، کارکنان و جامعه محلی، و رهبری برنامه درسی عنوان می‌کند.

راندهامبو و مافوسا<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵) معتقدند که نقش مدیران در تحول آموزشی عبارت‌اند از: آگاه ساختن کارکنان مدرسه از مزایای تغییر برنامه درسی برای یادگیرندگان، جست‌وجوی دیدگاه‌های صنعت درباره نیاز به بازنگری برنامه درسی، و ارزیابی مشترک (با کارکنان مدرسه) مهارت‌هایی که مدرسه در صدد توسعه آن‌ها از طریق برنامه درسی است.

مهم‌ترین فعالیت‌های مدیریت تغییر آموزشی از نظر جونز، پوتر، ابراهیم<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۱) عبارت است از: ۱. تبدیل تغییر برنامه درسی به اولویت اول مدرسه؛ ۲. حمایت از کسب موفقیت؛ ۳. برنامه‌ریزی و تدارک منابع برای تغییر اثربخش برنامه درسی؛ ۴. اطمینان از مشارکت تمامی دانش‌آموزان در یادگیری مربوط به کار به عنوان بخشی از حق خود؛ ۵. کار روی نقاط قوت بهترین گروه‌ها

دلیل نگرانی نسبت به امنیت شغلی (داو و وایتهد، به نقل از همان) و حفظ ساختارهای سازمانی موجود (کوركوران، واکر و وایت، به نقل از همان)، مستقل بودن کار تدریس از حوزه فعالیت مدیران مدارس (دیل و سلوتی، به نقل از همان)، کم توجهی به انتظارات آموزشی (پداگوژیک) مدیران در فعالیتهای آموزشی و در زمان تغییر آموزشی (ایسوود و موننگوری، به نقل از همان)، و نبود نظارت مؤثر بر عملکرد مدیران (درین<sup>۱</sup>، به نقل از همان) از مهم ترین این مشکلات هستند. بنابراین، شواهد نشان می دهند که صدای مدیران در تغییرات آموزشی شنیده نمی شود و مدیران به صدای خاموش تحول و تغییر آموزشی بدل شده اند.

اگر چه درباره نقش و صدای مدیران در تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور پژوهشی صورت نگرفته و یافته های علمی وجود ندارد، به نظر می رسد چشم انداز ملی در این زمینه با چشم انداز بین المللی همسوس و مدیران مدارس عملاً صدایی در تحول بنیادین ندارند. البته پاسخ های خوانندگان محترم این نوشتار می تواند در رسیدن به دیدی مناسب و واقعی یاری رسان باشد. بنابراین، از خوانندگان عزیز، به ویژه مدیران محترم مدارس، تقاضا می شود پاسخ های خود را به این سؤال که «آیا مدیران مدارس در تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور نقش و صدایی دارند و اگر بلی، چه نقشی؟» را از طریق پست الکترونیکی نشریه یا Hosseini.261@gmail.com با نویسنده مقاله در میان بگذارند.



مدیران مدارس رهبران تغییر در مدرسه هستند و موفقیت تغییر برنامه های درسی به شدت از نقش ها، صداها و فعالیتهای مختلف آن ها در مدرسه تأثیر می پذیرد. بنابراین، نیاز است موانع مختلف موجود بر سر راه مشارکت فعال آن ها در تغییر و تحول بنیادین آموزش و پرورش برداشته شود و مهارتهای مختلف ایفاي چنین نقش هایی شامل مهارتهای سیاسی و استفاده از قدرت اجتماعی برای حل تعارضات و ایجاد توافقی عمومی در آن ها پرورش یابد (بنونیست<sup>۱۸</sup>، به نقل از سیو، ۲۰۰۸، ویلور<sup>۲</sup>، به نقل از همان) و مدیران نه تنها بین طراحی و آموزش برنامه درسی رهبری کنند (مورفی، ۱۹۹۴) بلکه رهبر پرورش حل مسئله مشارکتی و جمعی نیز باشند (بروان و هانتز، به نقل از همان).

#### پی نوشت ها

1. Datnow, A., & Castellano, M.E.
2. Holmes, K., Clement, J., & Albright, J.
3. Jorgensen, R.
4. Mandinach, E.B., & Honey, M.
5. Young, V.M.
6. Squires, T.M.
7. Van der Westhuizen, P.C.
8. Lashway, L.
9. Cawood, Carl & Park.
10. Ndou, N.F.
11. Rudhumbu, N., & Maphosa, C.
12. Jones, C., Potter, M., & Ebrahim, N.
13. Kearney, kelsey, & Herrington
14. Grissom & Loeb
15. Mendels, P., & Mitgang, L.D.
16. Dow & Whitehead
17. Houts
18. Benveniste

برای مشارکت در فعالیتهای برنامه درسی جدید؛ ۶. استفاده از مشارکت کنندگان بیرونی برای دستیابی به تغییر موفقیت آمیز برنامه درسی؛ ۷. ایجاد رهبری اثربخش برای پیش بردن تغییر؛ ۸. ایجاد رویکردی مشترک به عنوان نیروی محرکه تغییر اثربخش؛ ۹. به رسمیت شناختن کارکنان و استفاده از مشارکت آنان؛ ۱۰. اشاعه و انتشار فعالیتهای خوب؛ ۱۱. کسب اطمینان کارکنان؛ ۱۲. سر و کار داشتن با ادراکات منفی درباره تغییر و توسعه حرفه ای؛ و ۱۳. تشخیص خواسته ها و نیازهای کارکنان و برخورد اثربخش با آن ها. / اسکوئرز (۲۰۱۵) اساسی ترین وظیفه و تصمیم سازی مدیر راه رهبری آموزشی در نظر می گیرد؛ زیرا رهبران آموزشی منبع اولیه دانش برای برنامه های آموزشی و درسی مدرسه (هالینجر، به نقل از اسکوئرز، ۲۰۱۵)، و سبب قدرتمند شدن یاددهی- یادگیری (لاپوینت و دیویس، ۲۰۰۶)، اثربخشی آموزشی مدرسه (کرنی، کلسی، و هرینگتون<sup>۱۳</sup>، به نقل از اسکوئرز، ۲۰۱۵)، و ارتقای عملکرد تحصیلی دانش آموزان می شوند (مارزانو، به نقل از اسکوئرز، ۲۰۱۵؛ واترز و مارزانو، ۲۰۰۶). رهبری آموزشی عبارت است از مهارت ها و دانش رهبر با توجه به برنامه درسی، آموزش و بهبود علمی، یا توانایی وی برای انجام وظیفه به عنوان رهبر آموزشی (هس و کلی، ۲۰۰۷؛ گریسون و لوئب<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۱). رهبری آموزشی نیازمند مدیرانی است که بتوانند ماهرانه گروه سازی کنند، به تدوین چشم انداز، بیانیه مأموریت و اهداف بپردازند و مهارت رهبری را در معلمان تقویت نمایند (مندلس و ماینگانگ<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۳؛ پورتین، به نقل از اسکوئرز، ۲۰۱۵)، از تغییر یا تحول آموزشی استقبال کرده و تعهد خود را نسبت به آن نشان دهند (مالکین و دیگران، به نقل از مافورا و فوراباتو، ۲۰۱۳)، برای معلمان و دانش آموزان انتظاراتی سطح بالا ایجاد کرده، از نزدیک بر کلاس درس نظارت کنند، برنامه درسی مدرسه را هماهنگ نمایند، پیشرفت دانش آموزان را پایش کنند (اسکوئرز، ۲۰۱۵)، با معلمان همکاری مشارکتی داشته باشند و محیطی پشتیبان برای ایجاد تغییر آموزشی و برنامه درسی ایجاد نمایند (کلیکمن، به نقل از اسکوئرز، ۲۰۱۵).

## تغییر یا تحولات آموزش و پرورش

### واقعیت صدای مدیر مدرسه

اگر چه مدیران مدارس بازیگر اساسی اجرا و نهادینه شدن (ماندگار شدن) موفقیت آمیز تحول بنیادین آموزش و پرورش هستند و نقش ها و مسئولیتهای آن ها نه انکار شدنی و نه قابل واگذاری به غیر است، بررسی های علمی نشان می دهد که آگاهی و تسلط آنان بر نقش های مختلف خود در تغییر آموزشی و داشتن صدایی رسا در تحول بنیادین آموزش و پرورش امری نیست که به راحتی قابل دستیابی باشد، بلکه برعکس، مدیران در تلاش برای تحول بنیادین آموزشی و بهبود برنامه های مدرسه با مشکلات متعددی مواجه اند و نقش آن ها به طور فزاینده ای مبهم و پیچیده شده است (داو و وایتهد<sup>۱۶</sup>، به نقل از سیو، ۲۰۰۸؛ هالینجر و آنیست، به نقل از همان). عمل به شیوه سنتی و مدیریت وضعیت موجود و نه مطلوب، ارزشیابی عملکرد مدیران براساس میزان موفقیت آن ها در اجرای سیاست ها و مقررات آموزشی منطقه (هوتس<sup>۱۷</sup>، به نقل از همان)، مقاومت بیشتر مدیران مدارس در برابر تغییر برنامه های درسی به



«الهه شیر خدا»  
کارشناس ارشد مدیریت

# مدیریت خود شاه کلید تعالی سازمانی

ممکن است نابودی و خارج شدن از عرصه فعالیت را به دنبال داشته باشد.

اما برای حفظ و بقای جایگاهی ایمن در بازار، از میدان به در کردن رقبا و ارتقای پیشه و سازمان و حرکت به سمت متمایز بودن به منظور انتفاعی دو طرفه برای صاحبان حرفه و مشاغل و مخاطب‌هایشان، چه باید کرد؟

بی‌شک، دستیابی به شرایط مطلوب و حفظ آن مستلزم از میان

سرعت تحولات اقتصادی و فناورانه در سطح ملی و بین‌المللی با گام‌های بلندی رو به افزایش است و همه از صاحبان تشکیلات بزرگ تجاری گرفته تا کوچک‌ترین بنگاه‌های اقتصادی، صاحبان مشاغل، مدیران دانشگاه و مدارس و غیره... برای حفظ فعالیت و منافع خود چاره‌ای جز همگام شدن با این روند پر سرعت ندارند. قطعاً ناتوانی در ایجاد تطابق و همسویی با این تحولات، علاوه بر وارد کردن ضرر و زیان‌های جبران‌ناپذیر،



بردن ضعف‌ها، تبدیل تهدیدهای موجود به فرصت‌های درخشان و حرکت به سوی تعالی در مدیریت است.

از زمانی که بشر تنها اندوخته‌های مالی و مادی خود را سرمایه می‌انگاشت، سال‌های مدیدی گذشته است، در عصر حاضر، مدیران خردمند سرمایه انسانی را به‌عنوان شاه‌کلید اصلی گشایش درهای بهره‌وری و موفقیت‌های چشمگیر تلقی می‌کنند و نیروی انسانی هر تشکیلات تجاری، اداری و آموزشی اصلی‌ترین عامل نیل آن به اهداف اصلی و انتفاعی پایدار است.

همواره به نحوی از انحنای ما یادآوری می‌شود که انسان موجودی با قابلیت‌های بی‌شمار است که در پرتو علم و درایت و اتخاذ راهبردهای مناسب و به‌کارگیری شیوه‌های کارآمد، می‌تواند توانایی‌های مضاعفی پیدا کند و جهانی را متحول سازد.

اما به راستی بهترین راهبردها و شیوه‌های مناسب برای فعالیت اقتصادی ما چیست؟ بدیهی است هر حرفه قوانین و تکنیک‌های تخصصی خود را دارد و از قواعد و علوم تخصصی خود پیروی می‌کند و راهبردها و شیوه‌های عمومی نمی‌توان برای آن تجویز کرد. اما در اکثر موارد، الگوهای فرهنگی جامعه و نیروی کار از رفتارها و الگوهای انگیزشی نسبتاً یکسانی پیروی می‌کنند؛ مثلاً در هر حرفه و جامعه‌ای پایبند نبودن به اخلاقیات نکوهیده است یا رعایت نکردن عدالت کاری در هیچ جامعه‌ای مورد تأیید افراد عادی و صاحب‌نظران نیست. کیفیت‌بخشی و تعالی در مدیریت یکی از مقوله‌های بسیار مهمی است که علاوه بر وجوه تخصصی خود، وجوه عمومی گسترده‌ای دارد که نادیده گرفتن آن‌ها به رغم عدم پیچیدگی ممکن است مشکلات پیچیده‌ای برای مدیران ایجاد کند.

کیفیت‌بخشی و تعالی در کلیه ابعاد زندگی به ویژه مدیریت مقوله‌ای است که به نگاهی عمیق و بنیادی و اقداماتی ریشه‌ای نیاز دارد. هرگز نمی‌توان فقط به تقویت و احیای برخی از سطوح و بخش‌های تحت مدیریت پرداخت؛ زیرا هر چقدر هم که رأس هرم مدیریت مستحکم باشد، در صورت سست بودن لایه‌های پایین هرم با وزش کوچک‌ترین باد ناموافقی همه چیز فرو می‌ریزد. به زبان گویا و زیبایی صائب تبریزی:

**چون گذارد خشت اول بر زمین معمار کج**

**گر رساند بر فلک، باشد همان دیوار کج**

کلیه بخش‌ها و نیروهای تحت مدیریت از اهمیت برخوردارند اما اینکه برخی قسمت‌ها حساسیت ویژه‌ای دارند، به خوبی قابل درک است. نباید فراموش کنیم در محیط‌های کاری مرتباً

در حال مقایسه خود و بازخوردهای دریافتی‌شان از دیگران هستند و با مشاهده کوچک‌ترین تبعیض و رعایت نشدن حقوق قانونی‌شان، انگیزه‌های خود را از دست می‌دهند و از مسیر کیفیت‌بخشی فاصله می‌گیرند.

برخی از مدیران علاوه بر کارزماتیک و مقتدر بودنشان در مقابل مصائب و تغییرات ناخوشایند سازمانی، همانند دژی مستحکم نیروهای تحت مدیریت خود را از تندباد ناملایمات و آسیب‌های احتمالی، تعدیل‌های غیرضروری و جابه‌جایی‌های فیزیکی نامتناسب در بخش‌های غیرمرتبط سازمان مصون نگه می‌دارند و چتر حمایتی‌شان همچنان بر سر نیروهایشان برافراشته است.

مسئله افراد تحت سرپرستی چنین مدیرانی با درک این مؤلفه‌های مهم، در کمال وفاداری و صداقت با تحمیل ناهمواری‌های احتمالی برای افزایش کیفیت و حرکت در جاده تعالی از هیچ کوششی فروگذار نخواهند کرد و به راحتی بر ناملایمات حاصل و توفان‌های گذرای سازمانی فایق می‌آیند و با تسلط و خویشتن‌داری، وظایف خود را به بهترین نحو به انجام می‌رسانند؛ زیرا خود را بخش قابل اعتماد و مهمی از بدنه سازمان می‌دانند و معتقدند که در حفظ، دوام و بقای سازمان و طبعاً مدیرانشان متعهد و مسئول‌اند.



برعکس، مدیرانی که با برخوردهای غیرحرفه‌ای و رعایت نکردن ضوابط و قانونمندی‌های شغلی از نیروهای خود استفاده ابزاری می‌کنند و تنها با به‌کارگیری اهرم‌های منسوخی چون تنبیه‌های سازمانی، کاهش عایدی و عدم تأمین امنیت کامل شغلی، قراردادهای کوتاه‌مدت... سعی در کنترل آنان دارند، در کارهای مهمی که برای انجام دادنشان به بیش از نیروی انسانی نیمه‌متعهد نیاز است، توفیق چندانی حاصل نمی‌کنند. به عبارت ساده‌تر، فارغ از جایگاه و رتبه سازمانی، افراد در محیط‌هایی که شأن و منزلتشان رعایت شود، فراتر از مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده آنان گذاشته است گام برمی‌دارند و به صورت خودکار، قبل از دریافت دستورات کاری از مدیران ارشد خود به کارهایی که به نظرشان ضروری است، متعهدانه اقدام می‌کنند و به جای اینکه کار و وظایف منتظر آنان باشد، آنان با علاقه و گشاده‌رویی در انتظار انجام دادن کارهایی که به آنان محول شده است، هستند.

همواره به‌خاطر داشته باشیم که کارهای عظیم و سترگ هرگز به دست افرادی که حقیر شمرده می‌شوند انجام نخواهند شد. ■

■ محمدرضا حسینی مود، مدیر دبیرستان سما مشهد در سال ۱۳۵۳ در مود بیرجند متولد شده است. او دارای مدرک کارشناسی دبیری زمین‌شناسی از دانشگاه سیستان و بلوچستان و کارشناسی ارشد زمین‌شناسی از دانشگاه تهران است. از سال ۱۳۷۶ در آموزش و پرورش مشغول به کار شده است و علاوه بر تدریس، در حوزه مدیریت مدارس فعالیت دارد. حدود هفت سال مسئول آموزش و پژوهش مدارس سما در استان‌های خراسان رضوی، شمالی و جنوبی بوده است. یکی از ویژگی‌های بارز ایشان، توجه خاص به هنر و شعر و شاعری است. او هم اکنون مسئول امور ادبی اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی و دبیر نشست تخصصی شعر امروز خراسان است. «چگونگی ارتباط مدیریت با هنر» محور اصلی گفت‌وگویی است که با ایشان انجام داده‌ایم. به اعتقاد ایشان، اگر مدیری دارای ذوق هنری باشد، می‌تواند موفقیت بیشتری در امر مدیریت کسب کند. این گفت‌وگو را در ادامه می‌خوانید.



عکس: رضا حسینی

### ■ هنر در زندگی شما چه جایگاهی دارد؟

هـ من از زمانی که متولد شده و چشم باز کرده‌ام، شعر در زندگی‌ام وجود داشته است. هنر همواره بخش اصلی زندگی من بوده ولی شعر جایگاه ویژه‌ای برایم داشته است و الان هم دبیر نشست تخصصی شعر امروز خراسان با عنوان سه‌شنبه‌های مهربان هستم که هر هفته در مدرسه ما برگزار می‌شود. در تهران هم که بودم، مسئول کانون ادبی دانشگاه تهران بودم و فعالیت‌های گسترده‌ای داشتم به عبارت دیگر، هر جا که بوده‌ام، چه در آموزش و پرورش و چه بیرون از آن، فعالیت‌های ادبی - هنری داشته‌ام.

### ■ تعریف شما از مدیریت در مدارس چیست؟

هـ من مدیر مدرسه را وزیر آموزش و پرورش مدرسه می‌دانم که می‌تواند از هیچ، فرصت‌های بسیار ارزشمندی بسازد. من در سازمان مدرسه قائل به ریاست نیستم، به مدیریت، آن هم نوعی از خاص آن که مدیریت بر قلب‌هاست، و به آن رهبری اطلاق می‌شود، معتقدم. مدیر مدرسه ضمن اینکه بستر را برای فعالیت‌ها در مدرسه فراهم می‌کند، باید رویکردی کاربزمایتنک هم داشته باشد که به آن رهبری می‌گوییم و عناصر مدرسه، با این دید به او نگاه کرده از دل و جان با او همکاری می‌کنند. مهم‌ترین مشکلی که امروز در مدارس ما هست؛ مشکل ارتباط است. در گذشته، مدرسه، اقیانوس اطلاعات بود و معلم نقش بسیار پررنگی داشت، ولی امروز مدارس ما به برکه اطلاعات تبدیل شده‌اند. چون منابع اطلاعاتی در بیرون مدرسه، خیلی بیشتر است. این موضوع باعث می‌شود که دانش‌آموزان نگاهی

## شم مدیریت در مدرسه نامرئی

گپ و گفتی با

محمدرضا حسینی مود

مدیر دبیرستان سما مشهد

■ گفت‌وگو از: نصرالله دادار ■

مدیر هنرمند که هم خلاقیت دارد و هم اهل کشف و شهود است و هم... بهتر می‌تواند این کار را انجام دهد.

**عشق در زندگی هنرمند، جایگاه ویژه‌ای دارد. عاشقی چگونه می‌تواند مدیریت را یاری کند؟**

ع اساس حیات، عشق است. نظم‌دهنده هستی هم عاشقی است. اساس و پایه هنر، عشق است. شعر هم یک جنون دوست‌داشتنی است.

اگر کسی ذاتاً هنرمند نباشد، نمی‌تواند عاشق باشد و هر کسی که با عشق وارد هر کاری می‌شود، موفق است.

**مارگوت بیگل**، شاعر، می‌گوید: «در راه عشق ایثار می‌باید نه انجام وظیفه.» چیزی که اکثراً امروز می‌بینیم، حتی در عالی‌ترین سطح، انجام وظیفه است نه ایثار.

مدیر هنرمند عاشقی و ایثار می‌کند. اگر مدیریت این نگاه را داشته باشد، توفیق بیشتری پیدا خواهد کرد.

**ارزیابی شما از مدیریت در آموزش و پرورش چیست؟**

آنچه در دنیا سرمایه محسوب می‌شود، تولید، صنعت، پول و... نیست، منابع انسانی است.

ما منابع انسانی بسیار خوبی داریم که بخشی از آن باید در مدیریت محقق شود ولی متأسفانه در اکثر کارهای کشور ما به این موضوع توجه نمی‌شود.

**ما باید تا می‌توانیم شرایط مدرسه را برای یک زندگی مناسب برای دانش‌آموزان فراهم کنیم تا دانش‌آموز ضمن لذت بردن از این فضا، مهارت‌های زندگی را بیاموزد**



به نظر من، حدود ۸۰ درصد مدیران ما ضعیف‌اند. باید مدیریت را از سیاست‌زدگی خارج کنیم. آموزش و پرورش کشور نباید در فراز و نشیب‌های سیاسی قرار بگیرد.

ما امروز افرادی را داریم که می‌توانند نه تنها مدارس، بلکه ادارات کل و حتی وزارتخانه را بچرخانند ولی کسی از آن‌ها استفاده نمی‌کند. ما باید توانمندترین افراد را در حوزه مدیریت به کار بگیریم، ولی متأسفانه این محقق نمی‌شود. حتی برخی اوقات ما با انتخاب مدیران ضعیف، فرصت‌ها را به تهدید تبدیل می‌کنیم.

اگر بین کشور ایران و مالزی مقایسه‌ای انجام دهیم، مالزی با وجود اینکه نسبت به ایران سابقه آموزشی و پرورشی بسیار کمتری دارد، از ما جلو افتاده و ناکامی‌های ما بیشتر شده است. بخش زیادی از این مسائل مربوط به مدیریت است. این‌ها نشان می‌دهد که ما باید موضوع مدیریت را در آموزش و پرورش جدی بگیریم.

را که در گذشته به مدارس داشتند، امروز نداشته باشند. بیشتر چالش‌هایی که امروز در مدارس داریم، به سبب همین تغییر نگاه است و به نظر من، آن چیزی که می‌تواند ما را بر این چالش‌ها پیروز کند، نوع ارتباط است و نقش مدیریت در این زمینه بسیار مؤثر است. ما امروز باید از قلب دانش‌آموزان به مغز آن‌ها راه پیدا کنیم و این هنری است که مدیران مدارس باید در مدرسه داشته باشند.

آن‌ها در مرحله اول باید با معلمان این رابطه را برقرار کنند تا معلمان نیز این ارتباط را با دانش‌آموزان داشته باشند.

**به نظر شما میان مدیریت و هنر و ادب چه رابطه‌ای برقرار است؟ اگر یک مدیر مدرسه هنرمند و دارای ویژگی‌های هنری هم باشد، چه تأثیری در مدیریت او دارد؟**

به نظر من، اساساً مدیریت یک هنر است و اگر یک مدیر هنرمند هم باشد، توفیق او دو چندان است. برای مثال، همان مسئله داشتن ارتباط خوب مدیران با معلمان که به آن اشاره کردم؛ چه کسی می‌تواند به عنوان مدیر مدرسه با معلم، والدین دانش‌آموزان و... رابطه خوب و بهتری برقرار کند؟ مسلماً یک مدیر هنرمند بهتر می‌تواند این کار را بکند. هنرمند ارتباط بین اجزای پدیده‌ها را بهتر می‌تواند درک کند و با آن‌ها یک رابطه کشف و شهود برقرار می‌سازد.

شاید بخش مهمی از مدیریت، همین ادراکات و کشف و شهودهای مدیریتی است که در هیچ جا نوشته نشده است اما در مدرسه وجود دارند و ما آن را با عنوان مدرسه نامرئی مطرح می‌کنیم. مدرسه نامرئی آن چیزی است که در فضای مدرسه جاری است؛ دیده نمی‌شود، ولی درک و حس می‌شود.

مثلاً وقتی شما وارد یک بیمارستان می‌شوید، لباس سفید پرستار را که می‌بینید، ناخودآگاه سکوت را حس می‌کنید. در مدارس هم مدرسه نامرئی وجود دارد و تأثیراتی که مدرسه نامرئی بر بچه‌ها دارد، بسیار بیشتر از آثار مدرسه مرئی است. بنابراین، مدیر مدرسه می‌تواند مدرسه نامرئی را به صورتی داشته باشد که تأثیرات بسیار بهتری بر مدرسه مرئی بگذارد.

نکته بسیار مهم دیگر این است که مدیر باید خلاق باشد، تولید فکر و ایده کند و ایده‌پردازی قوی باشد و در مرحله کاربست هم از ایده‌های خود استفاده کند. به همین دلیل، اگر مدیری هنرمند هم باشد بهتر می‌تواند این کار را محقق سازد و خلاقیت ایجاد کند.

راهبرد نوینی که در آموزش و پرورش دنیا به کار می‌رود، مدرسه زندگی است. ما باید تا می‌توانیم شرایط مدرسه را برای یک زندگی مناسب برای دانش‌آموزان فراهم کنیم تا دانش‌آموز ضمن لذت بردن از این فضا، مهارت‌های زندگی را بیاموزد.

یک مدیر هنرمند خیلی خوب می‌تواند مدرسه‌اش را به این سمت هدایت کند. گمشده امروز مدارس، همین مهارت‌های زندگی است. اگر ما بتوانیم دانش‌آموزان را به گونه‌ای تربیت کنیم که زندگی خود را خوب اداره کنند و وقتی ازدواج می‌کنند، کارشان به طلاق نکشد و... مدرسه موفق خواهد داشت. و یک





#### مقدمه

نگرش، که احساس درونی است و از طریق رفتار جابه‌جا می‌شود، نقش و سهم زیادی در کیفیت برقراری ارتباط دارد. اگر نگاه و طرز تلقی ما نسبت به چیزی یا فردی مثبت یا منفی و یا از روی مهربانی و یا غرض و حسادت و تکبر باشد، رفتار ما هم بر همان اساس نسبت به او شکل می‌گیرد و تصویری که او از ما در ذهنش می‌سازد، همانند نگاه و نگرش ماست. آنچه در این مقاله بدان پرداخته می‌شود، مهارت‌ها، وظایف، نقش‌ها و عناصری است که مدیر یک سازمان را یاری می‌دهد تا به درستی با دیگران ارتباط برقرار کند؛ یعنی به راحتی تبادل اطلاعات کند و دیگران هم منظور او را درک کنند و در جهت منافع سازمان بسیج شوند.

**کلیدواژه‌ها:** مهارت‌های ارتباطی، ارتباط مؤثر، تصمیم‌گیری

دکتر حیدر تورانی

## مدیر و مهارت برقراری ارتباط مؤثر

بیش از آنکه به فکر توصیه‌ها و تحقق وظایفمان در محیط سازمانی باشیم، در برابر خواست‌های دیگران، چه در داخل و چه در خارج سازمان، پاسخ‌گو باشیم.

### ۱. توانایی انجام دادن «کار درست» در شرایط سخت

امروز اغلب ما در دام «انجام درست کار نادرست» هستیم و این غلط فاحش، بهره‌وری سازمان‌های ما را به حداقل ممکن رسانده است. این که بتوانیم کارهای درست یعنی کارهایی که در راستای اهداف سازمان است و برای آن برنامه‌ریزی راهبردی انجام گرفته است را درست انجام دهیم، آن هم در شرایطی که از حداقل منابع و امکانات برخورداریم.

### ۲. احترام به دانش آموزان و والدین آن‌ها

جلب اعتماد دانش‌آموزان بدون کسب اعتماد والدین ایشان همه آنچه را که در فرهنگ سازمانی مدرسه بافته‌ایم، رشته خواهد کرد. کافی است ولی دانش‌آموزی مورد بی‌مهری و یا خدای ناکرده بی‌ادبی مدیر و اولیای مدرسه قرار گیرد. در این صورت، مطمئن باشیم که نه تنها اعتماد آن دانش‌آموز و خانواده او بلکه اعتماد همه

چنانچه مدیر بخواهد در برقراری ارتباط با دیگران اثربخش و مفید عمل کند لازم است به مواردی که در ادامه به آن‌ها اشاره شده است، توجه داشته باشد و برای دستیابی عملی به این رفتارهای مؤثر اهتمام ورزد:

### ۳. در چهره دانش‌آموزان و کارکنان، چهره فرزندان و برادران و خواهران خود را دیدن

این‌گونه نگاه کردن به ما کمک می‌کند تا بتوانیم دیگران را به درستی و به دور از امیال نفسانی خود درک کنیم و در پی رفع مشکلاتشان باشیم. آن‌ها نیز متقابلاً به ما علاقه‌مند خواهند شد و از ما پذیرش خواهند داشت.

### ۴. خود را «جای دیگران قرار دادن»

قادر باشیم از نگاه و زاویه دید دیگران به آنچه از آنان انتظار داریم، بنگریم. کسب این مهارت به ما کمک می‌کند که انتظار بیجا و غیرمعمول از دیگران نداشته باشیم و بیهوده موجب سوءتفاهم یکدیگر نشویم.

### ۵. «پاسخ‌گو بودن»، فراتر از وظیفه



کسانی را که از این ماجرا مطلع می‌شوند، از دست می‌دهیم.

#### ۶ «مراعات حال» همدیگر و احترام به بزرگ‌ترها

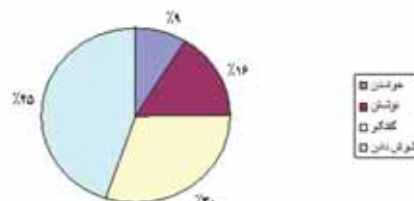
این مسئله مهم بیش از آنکه متوجه معلمان مدرسه با یکدیگر باشد، بر دانش‌آموزان بزرگ‌تر نسبت به کوچک‌ترها و برعکس است. این امر به داشتن فضای دلچسب و شاد در مدرسه بسیار کمک می‌کند.

#### ۷ خوش‌رویی

باید تلاش کنیم که به‌رغم دغدغه‌ها و مشکلات کاری، ظاهرمان را حفظ کنیم و با اعتمادبه‌نفس باشیم. خوش‌رویی در وجود انسان‌های خودباور، با اعتمادبه‌نفس و متوکل موج می‌زند و چیزی نیست که به آن تظاهر کنیم. خاستگاه خوش‌رویی به وجود آدمی است اما این ویژگی به تمرین و مهارت و آگاهی فرد نسبت به آن نیاز دارد. اینکه بتوانیم در عین بگویم با ارباب رجوع یا دانش‌آموز و معلمی، به دیگری که بر ما وارد می‌شود روی خوش نشان دهیم؛ این همان تعارض در نقش مدیر است که توجه و کسب آن بسیار اهمیت دارد.

#### ۸ نشان دهیم که «گوش» می‌دهیم

پرهیز از غلبه گفتاری در گفت‌وگوها برای معرفی خود و برنامه‌های خود (چنانچه بیش از ۳۰ درصد وقت جلسه را سخن بگوییم معلوم می‌شود می‌شنویم ولی گوش نمی‌دهیم). نمودار زیر سهم هر یک را تصویر کرده است:



#### ۹ باهوش، وفادار و در دسترس بودن

کارکنان و ذی‌نفعان سازمان باید احساس کنند هر وقت بخواهند می‌توانند با ما ارتباط برقرار کنند؛ چه حضوری و چه غیر حضوری و از طریق رسانه‌های الکترونیکی مانند ایمیل و تلگرام. این تصور که فلان مدیر را نمی‌شود پیدا کرد و با او تماس گرفت، تصور غلطی است که با ارائه برنامه‌های ملاقات حضوری و تبیین راه‌های ارتباطی با خود می‌توان آن را رفع کرد.

#### ۱۰ راست‌گو و فروتن بودن، بیش از جذاب و جالب سخن گفتن

راست‌گویی و فروتنی خاستگاه درست بقیه نمادهای رفتاری انسان است. چنانچه صادق، صریح و متواضع نباشیم، سایر رفتارهای ما نه تنها جذاب و جالب به نظر نمی‌رسند بلکه چندان‌آور و ریاکارانه جلوه خواهند کرد.

#### ۱۱ نیازمند آگاهی از افکار دیگران و عاشق شنیدن

در بند قبلی نیز به آن اشاره‌ای شده است. چه بسیارند افرادی که فقط با شنیده شدن حرف‌ها و درد دل‌هایشان آرام می‌گیرند و برانگیخته می‌شوند؛ بدون آنکه کاری برایشان کرده باشیم. البته منظور فقط شنیدن نیست بلکه لازم است خود را عاشق شنیدن نظرات، افکار و حرف‌های آنان نشان دهیم و در عمل و رفتارمان نیز

این را نشان دهیم. این گونه است که کارکنان ما برانگیخته می‌شوند و با انرژی مثبت سر کارهایشان حاضر می‌گردند.

#### ۱۲ دادن «اختیار تصمیم‌گیری» به دیگران

وقتی بخشی از اختیاراتمان را به دیگری که با ما کار می‌کنند تفویض می‌کنیم، به‌طور خودکار ضریب اعتماد آنان را به خودمان افزایش می‌دهیم. وقتی اعتماد آنان به ما بیشتر شد، نسبت به ما هم علاقه‌مندتر می‌شوند و هم احساس دین بیشتری می‌کنند و همین امر موجب افزایش حسن ارتباط می‌شود.

#### ۱۳ «شفاف» کار کردن

تا آنجا که مقدور و صلاح است، به دیگران بگوییم که چکار می‌کنیم. نشان دهیم که کار می‌کنیم. هر جا لازم است گزارش کارمان را به کارکنان و ذی‌نفعان سازمانی که مدیر آن هستیم، ارائه کنیم. دورمان را دیوار شیشه‌ای بکشیم؛ به‌طوری که هم ما دیگران را به خوبی ببینیم و هم آنان ما را. آینه کاری نکنیم که فقط خودمان را ببینیم.

#### ۱۴ با «نزاکت» بودن

با ادب و خوش‌زبان باشیم و از الفاظ سبک و دور از شأن استفاده نکنیم

### ۱۵ موانع ارتباط مؤثر

موانع عمده ارتباط مؤثر میان افراد عبارت‌اند از:

#### ۱۶ موانع ادراکی و شناختی

افراد مطابق با محیط اطراف خود، برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی حرکت می‌کنند؛ بنابراین، به دلیل اینکه زمینه‌های ادراکی مختلفی دارند، ممکن است برقراری ارتباط میان آنان دشوار شود.

#### ۱۷ موانع ناشی از نقش اجتماعی

عادت کردن افراد به نقش خود در گروه و خو گرفتن به آن موجب می‌شود که مجموعه لغات و اصطلاحات ویژه و تعبیر خاص گروه اجتماعی بر فرایند برقراری ارتباط اثر بگذارد و ایجاد ارتباط را با مشکل مواجه سازد.

#### ۱۸ موانع ارزشی

وجود تفاوت‌های ارزشی ممکن است فرایند ایجاد ارتباطات مؤثر را با مانع مواجه سازد؛ برای مثال، گاهی شکاف ارتباطی میان مدیران و کارکنان به دلیل تفاوت‌های ارزشی و فرهنگی به حدی عمیق جلوه می‌کند که «مشاهده‌گر بی‌طرف» را متحیر می‌سازد.

#### ۱۹ موانع زبانی

گاهی هنگام تفسیر محتوای اسناد مکتوب مسائلی پیش می‌آید؛ برای مثال، احتمال تفسیر به رأی یا برداشت‌های متفاوت افزایش می‌یابد.

#### ۲۰ موانع انگیزشی

حالات عاطفی و روانی افراد و هیجانات روحی آن‌ها به هنگام خشم، ترس، نشاط و خوشحالی، بر نحوه تفسیرشان از محتوای پیام‌های ارتباطی اثر می‌گذارد.

#### ۲۱ موانع ناشی از بی‌اطمینانی به منابع

اگر منبع پیام قابل اعتماد نباشد، شک و تردید ناشی از ارزیابی منابع ممکن است در مسیر برقراری ارتباط اختلال ایجاد کند.

## عوامل ناشی از واضح نبودن علائم و دریافت علائم متناقض

کیفیت صدا، ظاهر فیزیکی، وضعیت جسمانی پیام‌دهنده و نظایر آن ممکن است ارتباط را تسهیل کند یا آن را به تأخیر بیندازد.

### عوامل ناشی از اختلال در ارتباطات

احتمال دارد که وسائل ارسال پیام ضعیف‌هایی داشته باشند؛ مثلاً مجاری فیزیکی و یا الکترونیکی ارسال پیام ممکن است پیام را مخدوش کنند یا در فراگرد ارسال پیام اختلال ایجاد نمایند.

## عناصر فرایند ارتباط مؤثر

فرایند ارتباطات از عناصر متعددی تشکیل می‌شود:

– **فرستنده (منبع)**: فرستنده پیام آغازکننده ارتباط است و معمولاً برای «انتقال اطلاعات و مفاهیم به گیرندگان» اقدام به برقراری ارتباط می‌کند.

– **گیرنده (مقصد)**: گیرنده پیام کسی است که پیام را دریافت، و از آن مفاهیمی را استنباط می‌کند. در اینجا باید توجه داشت که اگر استنباط گیرنده با مقصود فرستنده منطبق نباشد؛ پیام به‌طور کامل دریافت نشده است.

– **مفهوم ذهنی پیام**: مفهوم ذهنی پیام همان فکر و اندیشه‌ای است که باید به گیرنده منتقل شود.

– **مفهوم عینی پیام**: منظور از مفهوم عینی پیام همان علائم و نشانه‌هایی است که پیام را به‌صورت خبر، نکته یا موضوع به گیرنده انتقال می‌دهند.

## روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی مؤثر

برخی از روش‌های غلبه بر موانع ارتباطی عبارت‌اند از:

– استفاده از بازخورد به معنی بازگشت نتیجه پیام به فرستنده است تا از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود.

– افشا به معنی دادن اطلاعات مربوط و متغیر درباره فرستنده پیام به گیرندگان

– تشریح پیام

– استفاده از ارتباطات شفاهی رودررو نسبت به ارتباط کتبی از دقت بیشتری برخوردار است.

– آگاهی از علائم ارتباط و مهم‌تر از همه استفاده از زبان ساده و قابل فهم به حذف موانع ارتباطی کمک می‌کند.

– وسایل و مجاری ارسال پیام؛ برای ارسال پیام از وسایل و طرق متنوعی استفاده می‌شود؛ برای مثال، از هوا برای انتقال اصوات، از کاغذ برای انتقال نامه و از سیم برای انتقال پیام‌های تلفنی. به هر حال، تناسب «پیام» با «وسیله ارسال آن» تأثیر زیادی بر «کارایی و اثربخشی ارتباط» دارد.

– دریافت و ثبت پیام؛ دریافت و ثبت صحیح پیام ارسالی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و عامل مهمی در برقراری ارتباط مؤثر محسوب می‌شود.

– تبدیل پیام به مفهوم ذهنی – پس از دریافت پیام، گیرنده باید آن را به اطلاعاتی تبدیل کند که موردنظر فرستنده پیام بوده

است. بنابراین، بر مبنای تجربه گذشته، گیرنده و انتظارات و مقاصد فرستنده و ادراک گیرنده از علائم ارسالی، برای تبدیل پیام به مفاهیم ذهنی اقدام می‌شود.

– ادراک پیام؛ پس از تبدیل پیام به مفاهیم ذهنی، محتوای آن درک می‌شود.

– عوامل ایجاد اختلال (پارازیت) – در فراگرد ارسال پیام از فرستنده به گیرنده، عوامل متعددی وجود دارند که موجب اختلال در ارسال پیام و نامفهوم شدن آن یا تداخل در ارتباطات می‌شوند. عوامل ایجاد اختلال به دلایل متعددی به‌وجود می‌آیند که عبارت‌اند از:

الف. سهل‌انگاری فرستنده در ارسال صحیح پیام؛

ب. تحریف عمومی پیام توسط منابع ذی‌نفع؛

ج. تأثیر صداهای ناخواسته بر فراگرد ارتباطات؛

د. بی‌توجهی گیرنده هنگام دریافت پیام‌ها؛

ه. بی‌دقتی در تفسیر پیام دریافتی.

– بازخورد؛ منظور از بازخورد، ابراز نظر و واکنش‌های گیرنده در مورد پیام است. با انتقال بازخورد از گیرنده به فرستنده، درجه اثربخشی و کارایی پیام معین می‌شود و کمبودها و نارسایی‌های ارتباطی مشخص می‌گردد.

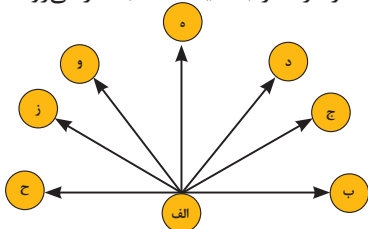
## سیستم‌های ارتباط غیررسمی

با توسعه روابط غیررسمی در میان اعضای سازمان، شبکه‌های ارتباطی خاصی شکل می‌گیرند که سیستم‌های غیررسمی نامیده می‌شوند. این گونه سیستم‌های ارتباطی به چهار نوع کلی تقسیم می‌شوند: شبکه‌های رشته‌ای، انشعابی، تصادفی، خوشه‌ای.

الف. **شبکه‌های رشته‌ای**: در شبکه‌های رشته‌ای، عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار می‌گیرند و هر یک از عوامل به ترتیب اطلاعات دریافتی از عامل ماقبل خود را به عامل ما بعد خود انتقال می‌دهد. انتقال اطلاعات در این نوع شبکه‌ها بسیار کم است.



ب. **شبکه‌های انشعابی**: در شبکه‌های انشعابی، یکی از عوامل انتقال اطلاعات، اطلاعات را به‌دست می‌آورد و آن را بین اعضا منتشر می‌سازد. این شبکه‌ها به‌ویژه برای انتشار «اطلاعات مفیدی که با کار افراد مرتبط نیستند»، به کار می‌روند.

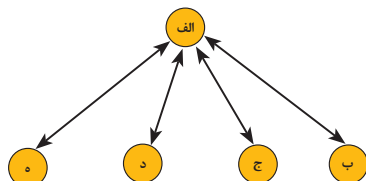




## شبکه‌های رسمی انتقال اطلاعات

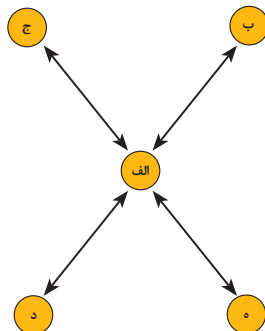
به شش‌گونه کلی شامل شبکه‌های متمرکز، ستاره‌ای، سه شاخه، زنجیره‌ای، دایره‌ای، و همه‌جانبه تقسیم می‌شوند.

**الف. شبکه متمرکز:** در شبکه متمرکز، ارتباطات سریع‌تر و دقیق‌تر صورت می‌پذیرد؛ در حالی که احتمالاً در شبکه‌های غیرمتمرکز روحیه افراد بهتر است.

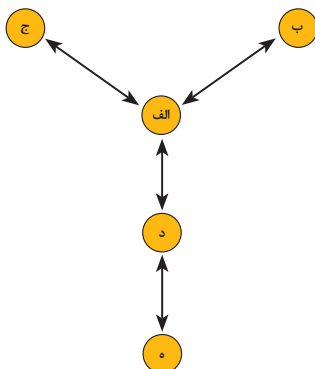


در شبکه‌های متمرکز ساختار ارتباطی به‌طور سریع و پایدار شکل می‌گیرد؛ جایگاه رهبری بارز و نمایان است و ارتباطات ماهیتی سلسله‌مراتبی دارد.

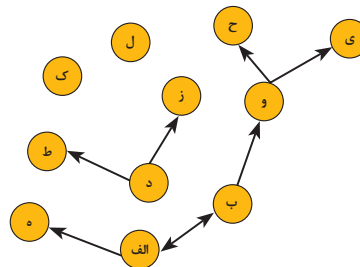
**ب. شبکه ستاره‌ای:** در شبکه ستاره‌ای، ساختار ارتباطی به‌گونه‌ای است که افراد «ب»، «ج»، «د» و «ه» نمی‌توانند با هم ارتباط مستقیم برقرار کنند؛ یعنی ارتباط آن‌ها فقط با وساطت «الف» برقرار می‌شود. در شبکه‌های ستاره‌ای سرعت و دقت در برقراری ارتباط، خوب، ساختار ارتباطی پایدار و متشکل و جایگاه رهبر مشخص و بارز است ولی روحیه افراد ضعیف است. در این نوع شبکه، میزان تمرکز کمتر از الگوی متمرکز است.



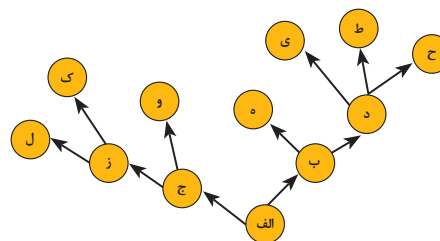
**ج. شبکه سه‌شاخه‌ای:** در شبکه سه‌شاخه که طرحی شبیه «Y» دارد، سرعت ارتباط متوسط، دقت نسبتاً خوب، ساختار ارتباطی در حال شکل‌گیری، جایگاه رهبر نسبتاً مشخص، سیستم نسبتاً متمرکز، و روحیه افراد ضعیف است.



**ج. شبکه‌های تصادفی:** در شبکه‌های تصادفی، عوامل انتقال‌دهنده اطلاعات را به‌طور تصادفی دریافت می‌کنند و به همین ترتیب، منتشر می‌سازند. این شبکه‌ها هنگامی به کار می‌روند که اطلاعات ناچیز و کم‌اهمیت باشند و مانعی در مسیر انتشار آن‌ها موجود نباشد.



**د. شبکه‌های خوشه‌ای:** در شبکه‌های خوشه‌ای، هر عامل انتقال اطلاعات عوامل دیگری را انتخاب می‌کند و اطلاعات مورد نظر را به آن‌ها می‌دهد. آن عوامل انتقال‌دهنده جدید نیز اطلاعات خود را به همین منوال منتقل می‌کنند.



برخی از صاحب‌نظران شبکه خوشه‌ای را از سایر شبکه‌های فوق مؤثرتر می‌دانند؛ زیرا در این شبکه‌ها تعداد عوامل انتقال اطلاعات کاهش می‌یابد؛ ضمن آنکه معمولاً افراد قابل اعتماد برای انتقال اطلاعات انتخاب می‌شوند و اطلاعات در زمان مناسب منتشر می‌گردد.

## سیستم‌های ارتباط رسمی

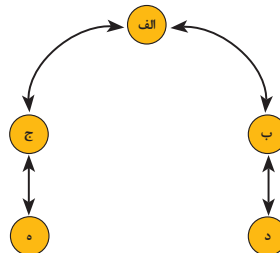
در سیستم‌های رسمی سازمان، فرایندهایی به کار گرفته می‌شوند که نحوه ارتباطات بین افراد را معین می‌کنند. برای اثربخش شدن این‌گونه شبکه‌های ارتباطی، رعایت موارد زیر توصیه می‌شود:

- استفاده از مجاری رسمی برای انتقال اطلاعات، به‌منظور جلوگیری از انتشار اطلاعات در سطوح مختلف سازمان و همچنین کاهش تأخیر در مسیر رشد و توسعه؛
- کارآتر ساختن ارتباطات با استفاده از منابع قدرت در سازمان؛
- تسهیل ارتباطات با استفاده از تخصص‌های موجود در گروه‌های کاری؛
- حفظ اطلاعات و دانش‌های شغلی، با توجه به اهمیت احترام به حق مالکیت افراد بر اطلاعات و دانش‌های تخصصی خود.

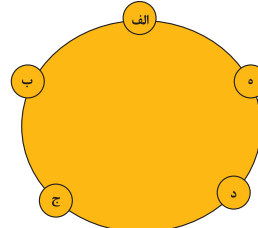
## جمع‌بندی

ارتباط، که از آن به تبادل اطلاعات و انتقال مهمی نیز یاد شده است، چنانچه به‌درستی برقرار شود در سلامت و کارآمدی زندگی همه ما - به‌ویژه افرادی که مدیر یک سازمان کوچک یا بزرگ هستند - بسیار تأثیرگذار است. چنانچه بتوانیم با خود، خدا، خلق و خلقت درست ارتباط برقرار کنیم و مکنونات قلبی خویش را به‌درستی به یکدیگر انتقال دهیم، در یک تعامل سازنده به تکمیل هم می‌رسیم. این مسئله مهم نیازمند فهم درست مهارت‌های ارتباطی عناصر و موانع پیش روی آن است که نگارنده این مقاله کوشیده است به اجمال به آن‌ها بپردازد. با امید به اینکه آن‌ها را فراگیریم و به آن‌ها عمل کنیم، که بهترین یادگیری در فرایند عمل انجام می‌پذیرد.

د. شبکه زنجیره‌ای: در شبکه زنجیره‌ای، فرد «ج» تحت نظر «ب» و فرد «ه» تحت نظر «د» و «ب» و «د» نیز تحت نظر «الف» قرار می‌گیرند و به او گزارش می‌دهند. در این حالت، جایگاه رهبر مشخص، سرعت نسبتاً زیاد، دقت خوب، ساختار ارتباطی نسبتاً پایدار و در حال شکل‌گیری است ولی روحیه کارکنان ضعیف است.



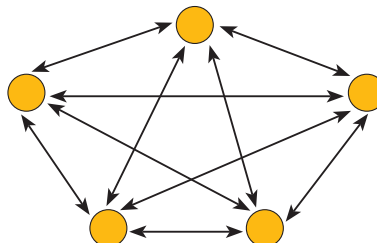
ه. شبکه دایره‌ای: در شبکه دایره‌ای، هر یک از افراد فقط با دو نفر دیگر مرتبط است؛ برای مثال، اگر فرد «الف» بخواهد با فرد «ج» تماس بگیرد، باید از طریق فرد «ب» اقدام کند. در این حالت، دقت و سرعت ارتباطات کم، جایگاه رهبر نامشخص، و ساختار ارتباطی نسبتاً ناپایدار است و افراد از روحیه خوبی برخوردارند.



شبکه‌های ارتباطی رسمی شاخص‌های مقایسه	متمركز	ستاره‌ای	زنجیره‌ای	سه‌شاخه	دایره‌ای	همه‌جانبه
۱. سرعت	سریع	سریع	نسبتاً سریع	متوسط	کند	سریع
۲. دقت	خوب	خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	نسبتاً خوب
۳. ثبات ساختار ارتباطی	پایدار (باشکل‌گیری فوری)	پایدار متشکل	پایدار ولی در حال شکل‌گیری	در حال شکل‌گیری	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	فاقد هرگونه ساختار ارتباطی پایدار
۴. میزان وضوح جایگاه رهبر	بسیار بارز	بارز	بارز	نسبتاً بارز	نامشخص	نامشخص
۵. روحیه افراد	بسیار ضعیف	ضعیف	ضعیف	نسبتاً ضعیف	خیلی خوب	عالی

جدول ۱

و. شبکه همه‌جانبه: در شبکه همه‌جانبه، همه افراد می‌توانند با هم تماس داشته باشند؛ سرعت ارتباطات زیاد و دقت آن نسبتاً خوب است و روحیه کارکنان عالی است ولی جایگاه رهبر مشخص نیست و هیچ‌گونه ساختار ارتباطی تعریف‌شده‌ای وجود ندارد. استفاده از این شبکه در مواردی که سیستم به خلاقیت و نوآوری نیاز دارد و محدودیت زمانی نیز وجود ندارد، توصیه می‌شود.



در جدول ۱ قابلیت‌های متفاوت شبکه‌های ارتباطی رسمی مقایسه شده است.

## منابع

۱. تورانی، حیدر، (۱۳۹۴) شوق تغییر، تهران: انتشارات مدرسه.
۲. تورانی، حیدر و یزدانی میلاجردی، مریم، بررسی رابطه اصول روابط انسانی و بهره‌وری در دبیرستان‌های دخترانه کوثر، فصل‌نامه نوآوری‌های آموزشی، سال هشتم، شماره ۲۹، بهار ۱۳۸۸.
۳. تورانی، حیدر، شناسایی روش‌های بهبود روابط بین‌فردی دانش‌آموزان.
۴. محمدی، داوود، جزوات و اسلایدهای آموزشی، ۱۳۹۴-۱۳۸۸.

دکتر مرتضی مجدفر | مهتاب صفرزاده خسروشاهی

# مدیریت X یا Y؟!

شیوه‌های مدیریتی در مدرسه‌ها براساس الگوی چاپمن

**Y** دو شیوه X و Y را که از سبک‌های مطرح در مدیریت و رهبری هستند، مک‌گریگور مطرح کرده است. در این نوشتار اینفوگرافیک، اندکی درباره این دو سبک مدیریت و رهبری سخن می‌گوییم و سپس با استفاده از چهار نمودار، برخی از ویژگی‌های مدیران را بازنمایی می‌کنیم.

## ابتدا این گزاره‌ها را در نظر بگیرید:

۱. مدیر ارشد من در اداره برای انجام کارها از من مؤدبانه درخواست می‌کند؛ دلایل را شرح می‌دهد و از پیشنهادهایم استقبال می‌کند.
۲. تشویق می‌شوم مهارت‌هایی را که خارج از حوزه مسئولیت‌های ضروری من است، فرا بگیرم.
۳. در صورت لزوم، بدون نیاز به میانجیگری مسئولان ارشدم در اداره، محل کارم را ترک می‌کنم؛ اما در صورت بروز مشکل، آن‌ها به من کمک می‌کنند.
۴. وقتی خوب کار می‌کنم و یا عملکرد من روی روند کار تأثیرگذار است، مدیران ارشد با اعطای جایزه یا اعتبار شغلی، مرا تشویق می‌کنند.
۵. مراجعه‌کنندگان هنگام خروج از مدرسه، براساس تناوبی که پیش‌بینی کرده‌ام، به فرم نظرسنجی پاسخ می‌دهند تا از

۶. برای سخت‌کوشی و بهتر کارکردن، تشویق و تحریک می‌شویم.
۷. اگر به کار اضافه نیاز داشته باشیم، مدیران ارشد برای برآوردن این نیاز مرا یاری می‌کنند و راهی برای رفع این نیاز می‌یابند.
۸. اگر به آموزش بیشتر نیاز داشته باشیم، مدیران ارشد به من کمک می‌کنند تا زمینه آموزش فراهم شود.
۹. مدیران ارشد را بدون تشریفات و به‌راحتی مورد خطاب قرار می‌دهم.
۱۰. می‌توانم با مدیران ارشدم مشورت کنم و درباره نگرانی‌ها و پیشنهادهایم حرف‌بزنم.
۱۱. از اهداف مجموعه‌ای که در آن کار می‌کنم، کاملاً آگاهم.
۱۲. می‌توانم درباره نحوه اجرای منظم و دقیق اصول مهم به‌راحتی با مدیران ارشد صحبت کنم و نظر بدهم.
۱۳. این امکان و فرصت را دارم که مشکلات مرتبط با کارم را حل کنم.
۱۴. مدیران ارشد من، مرا از اتفاقاتی که در مجموعه رخ می‌دهد آگاه می‌کنند.
۱۵. با مدیران ارشد نشست‌های منظم و دائمی داریم تا درباره راهکارهای توسعه و پیشرفت شغلی‌مان صحبت کنیم.





حال وضع خودتان را با گزاره‌های ۱۵ گانه فوق تطبیق دهید و ارزش (امتیاز) هر پاسخ را براساس اتفاق‌های ممکن رخ داده در زیر، از صفر تا ۵ در نظر بگیرید.

\* همیشه = ۵

\* اغلب اوقات = ۴

\* اغلب = ۳

\* گاهی = ۲

\* به ندرت = ۱

\* هیچ‌وقت = ۰

اگر پاسخ‌های خود به هر یک از ۱۵ گزاره فوق را به شیوه‌ای که گفتیم نمره‌گذاری کنید، در یکی از ۴ رده زیر قرار خواهید گرفت:

□ ۶۰-۷۵؛ پیروی از شیوه مدیریتی Y (قابل اجرا در کوتاه‌مدت و بلندمدت)

□ ۴۵-۵۹؛ پیروی معمولی (عادی) از شیوه مدیریتی Y

□ ۱۶-۴۴؛ پیروی معمولی (عادی) از شیوه مدیریتی X

□ ۰-۱۵؛ پیروی دقیق از شیوه مدیریت X (به سخنی در طولانی‌مدت؛ احتمالاً تأثیرگذار در کوتاه‌مدت؛ استبدادی)

## سنجش میزان استقبال و علاقه‌مندی افراد به مدیریت به شیوه X یا Y

۱. مایلم برای بهتر شدن کار با مدیر ارشدم بحث و تبادل نظر داشته باشم و مسائل و مشکلات را برطرف کنم.

۲. به فراگیری مهارت‌های خارج از حوزه مسئولیت و وظیفه‌ام علاقه‌مندم.

۳. مایلم بدون مداخله مدیر ارشدم کار کنم اما دوست دارم در صورت نیاز، از راهنمایی‌های او بهره‌مند شوم.

۴. بدون اجبار و ترس از مدیر ارشدم کارم را به‌خوبی و تا حد توان انجام می‌دهم.

۵. وقتی خود و مراجعانم محل کارم را ترک می‌کنیم، دوست دارم پرسش‌نامه‌ای به ما داده شود تا چگونگی نظم را در عملکرد مجموعه خود بیان کنیم.

۶. مایلم به‌دلیل فعالیت‌های مثبت و سخت‌کوشی‌ام تشویق شوم و پاداش بگیرم.

۷. می‌خواهم (علاقه‌دارم) حوزه مسئولیت‌هایم را افزایش دهم.

۸. دوست دارم برای فراگیری مهارت‌های جدید آموزش ببینم.

۹. ترجیح می‌دهم با رئیس و مدیران ارشدم ارتباطی صمیمی و دوستانه داشته باشم.

۱۰. می‌خواهم شرایط به‌گونه‌ای باشد که درباره نگرانی‌ها، دغدغه‌ها و پیشنهادهایم بتوانم با مدیر ارشد و سایر مدیران صحبت کنم.

۱۱. دوست دارم از اهداف و آرمان‌های مجموعه‌ای که در آن کار می‌کنم، مطلع شوم.

۱۲. مایلم از چگونگی اجرای دقیق و منظم فعالیت‌های زیربنایی محل کارم مطلع شوم.

۱۳. مایلم فرصت حل مشکلات مرتبط با حوزه فعالیت‌م از من دریغ نشود.

۱۴. دوست دارم درباره آنچه در مجموعه رخ می‌دهد با مدیر ارشدم صحبت کنم.

۱۵. مایلم با مدیر ارشدم نشست‌هایی منظم و دائمی داشته باشیم تا درباره شیوه‌های توسعه و پیشرفت شغلی‌مان صحبت و مشورت کنیم.

## نتایج:

□ ۶۰-۷۵؛ علاقه‌وافر به مدیریت به شیوه Y

□ ۴۵-۵۹؛ علاقه متوسط به مدیریت به شیوه Y

□ ۱۶-۴۴؛ علاقه متوسط (معمولی) به مدیریت به شیوه X

□ ۰-۱۵؛ علاقه وافر به مدیریت به شیوه X



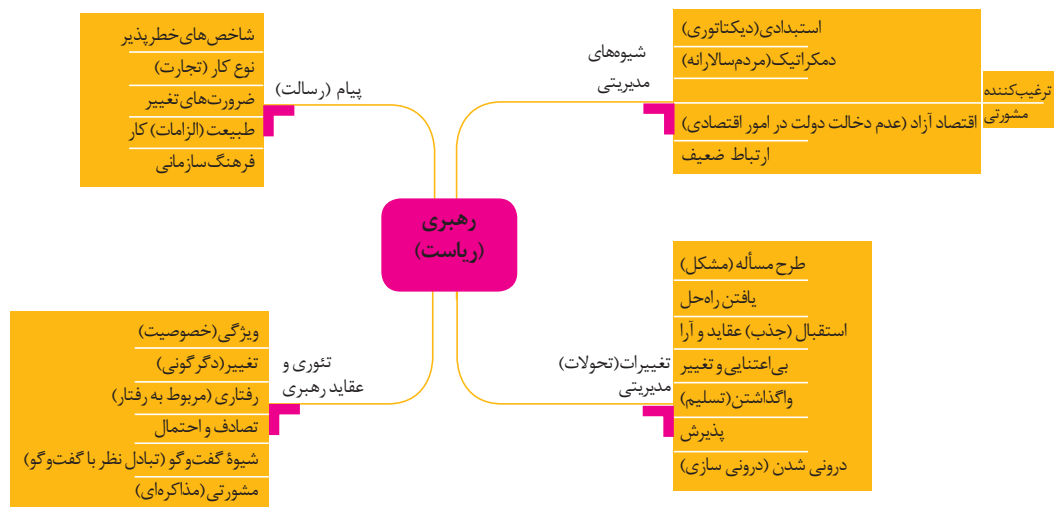
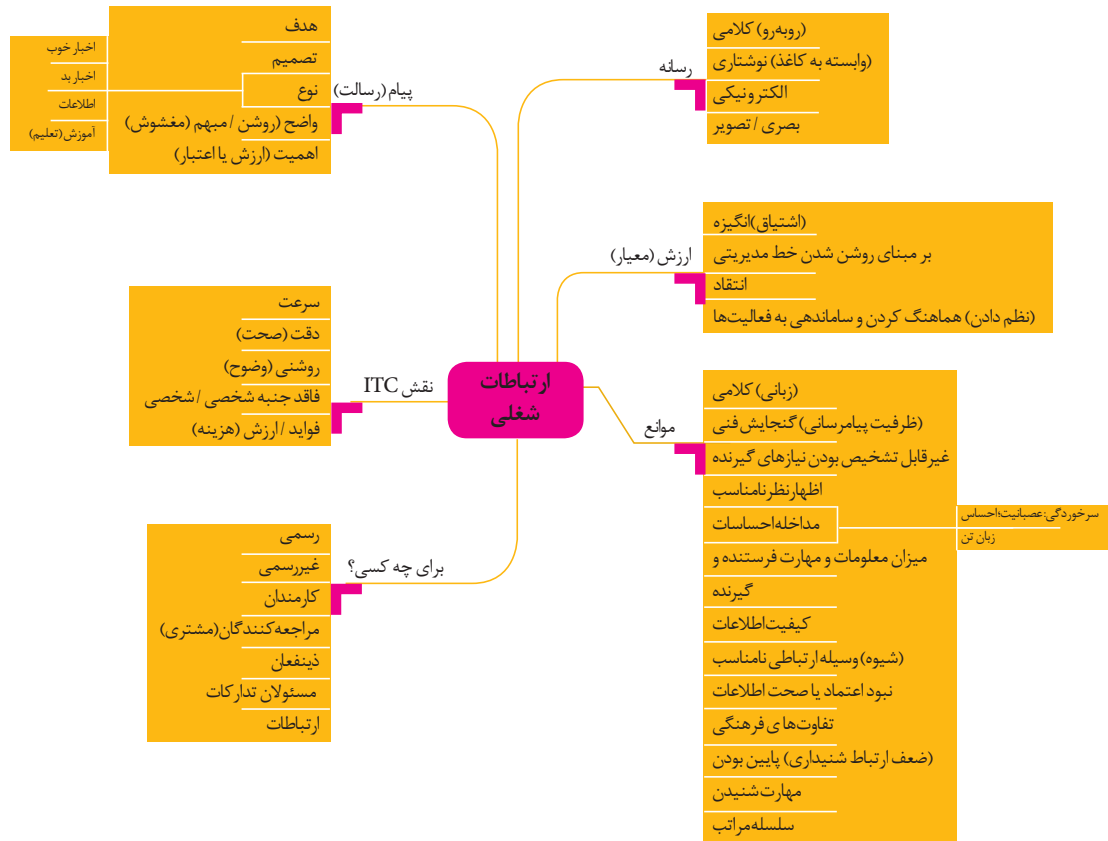


در اختیار قرار می‌دهد، آلن چاپمن (Alen Chapman) طراحی کرده است و شما می‌توانید در سنجش‌های شخصی و یا برای مجموعه مدیریتی‌تان از آن استفاده کنید.

در ۴ نمودار اینفوگرافیک که در صفحات سه‌گانه این مطلب و بر اساس محتوای آزمون آمده است، وظایف یک مدیر در موقعیت‌های گوناگون، براساس نظرات صاحب‌نظران، دانشمندان و دیدگاه‌های مختلف مدیریتی ترسیم شده است.

بیشتر مدیران، مدیریت به شیوه Y (Y-TheorY) را ترجیح می‌دهند. این افراد معمولاً در شرایط مدیریتی به شیوه (x-Teory) احساس ناراحتی می‌کنند و از نظر کاری بازدهی مناسب، به‌ویژه در بلندمدت، ندارند. آن‌ها سعی می‌کنند شرایط جایگزین را بیابند و جایگزین شرایط فعلی کنند.

این آزمون سریع را که، دورنمایی کلی از شیوه‌های مدیریتی و سلیقه‌های شخصی افراد درباره شیوه‌های مدیریتی X و Y را



# ۵۴ روز طلایی با ۲۰ تا ۲۰!

مروری بر چند روش ساده  
برای ارتقای سطح و کیفیت نمرات دانش‌آموزان  
در یک ماه و نیم پایانی سال تحصیلی  
دکتر مرتضی مجدفر





که دانش‌آموزان دارند، جبران مافات کنند. نوشته‌ای که در پی می‌آید، برگرفته از متن سخنانی است که در سال تحصیلی گذشته، در یک سخنرانی ثابت در سه نوبت ایراد کرده‌ام. از میان این سه سخنرانی، یکی پیش از تعطیلات نوروزی و برای مدیران دوره دوم متوسطه یکی از مناطق تهران ایراد شده و دو دیگر، به ترتیب در روزهای پانزدهم و نوزدهم فروردین ماه برای مدیران دیگر دوره‌ها در دو منطقه دیگر بوده است. جالب اینکه شور و اشتیاقی که مدیران مدارس برای تحقق مفاد بیست‌گانه طرح شده در جلسه داشتند، در منطقه اولی، به سبب فرصت بیشتری که در اختیار داشتند، از دو منطقه دیگر بیشتر بود. البته هر سه منطقه در نتایج امتحانات خردادماه خود رشد درخور توجهی داشتند ولی به جهت اینکه افت و رشد تحصیلی موردی نیست که صرفاً متأثر از یک اقدام یا عامل (برای مثال فعالیت‌های ضربتی ۴۵ روزه در سه منطقه یاد شده) باشد و نیز به دلیل اینکه هیچ تحقیقی درباره تأثیرگذاری این اقدامات همه‌جانبه در سطح مناطق یاد شده به عمل نیامده بود، از ذکر نام مناطق و میزان رشد آن‌ها خودداری می‌کنیم، ولی حسی که در میان مدیران مدارس و مسئولان مناطق پدید آمده بود و ابتکارات و نوآوری‌هایی که خود این افراد در راهکارها پدید آوردند و شور و شوقی که ۴۵ روز مدارس این سه منطقه را



در نوردید، ما را بر آن داشت که همان ۲۰ راهکار مطرح شده در سخنرانی‌های مذکور را در این شماره از رشد مدیریت مدرسه - که هم‌زمان با حلول بهار ۹۶ منتشر می‌شود و مجله اندکی کمتر از ۴۵ روز باقی‌مانده به پایان آموزش رسمی مدارس به‌دست شما مخاطبان گرمی می‌رسد - حضورتان مطرح کنیم.

این راهکارها نمونه‌ای است از پیشنهادها و روش‌هایی که طی سال‌ها کار آموزشی به ذهن نگارنده رسیده است. بدیهی است روش‌های بدیع و نوآورانه دیگری نیز وجود دارند که مدیران مدارس و مسئولان آموزشی مناطق و شهرستان‌ها می‌توانند با اجرای آن‌ها، مدارس خود را به نتایج مناسب‌تری رهنمون باشند. توصیه این است که هیچ اصراری بر عملیاتی کردن همه ۲۰ راهکار در ۴۵ روز باقی‌مانده سال تحصیلی نداشته باشید؛ چرا که ممکن است نتوانید وقت و امکانات کافی برای اجرای همه آن‌ها مهیا کنید. از این گذشته، بسیاری از راهکارهای پیشنهادی، وابسته به زمان نیستند و بهتر است طی سال تحصیلی، آن‌ها را به اجرا بگذارید. البته، نوع دوره تحصیلی نیز در توجه کمتر و بیشتر به راهکارهای بیست‌گانه پیشنهادی مؤثر است. همچنین، توصیه‌های ارائه شده، کلی و بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های اختصاصی مدارس دخترانه و پسرانه، شهری و روستایی، منطقه جغرافیایی و قومی محل استقرار مدرسه و ... هستند و لازم است در اجرا، به این نکات توجه شود.

امیدوارم طرح این نکات، به تحقق یکی از وظایف اساسی مدیران در سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی، یعنی مدیر به‌مثابه مجری و ناظر کیفی و محتوایی برنامه‌های درسی قصد شده در مدارس، کمک کند.

چنانچه تجربه‌های مثبتی در ارتباط با اجرای این پیشنهادها



کنترل کیفیت آموزشی و نظارت بر چگونگی اجرای برنامه‌های درسی، از وظایف اصلی مدیران مدرسه‌ها در تمامی دوره‌های تحصیلی است. نتایج فعالیت‌های آموزشی در دوره ابتدایی در قالب شاخص‌های توصیفی و در دوره‌های متوسطه اول و دوم در قالب نمرات کتبی دانش‌آموزان بروز و ظهور می‌یابد ولی همین شاخص‌ها و کمیت‌ها هستند که به زبان کیفی ترجمه می‌شوند و از موفقیت یا عدم توفیق یک مدرسه سخن می‌گویند. به عبارت دیگر، عددها و رقم‌هایی که خود را در قالب نمرات نشان می‌دهند، ابزارهایی هستند که مدیران همواره درصدد تحلیل آن‌ها برمی‌آیند تا براساس آن‌ها راهبردهایی برای بهبود کیفیت آموزشی مدرسه اتخاذ کنند. تحلیل نتایج و اتخاذ راهبردها از برنامه‌های اصلی و همیشگی مدیران مدرسه‌ها در همه ماه‌های سال تحصیلی است ولی یک ماه و نیم بعد از تعطیلات نوروزی (از چهاردهم فروردین تا پایان اردیبهشت ماه)، روزهای طلایی برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی مدرسه‌ها هستند؛ چهل و پنج روزی که از آن‌ها با عنوان ایام سرنوشت‌ساز یاد می‌شود و مدیران واحدهای آموزشی سعی می‌کنند با برنامه‌های متنوعی که برای این ایام طراحی می‌کنند، به جبران عقب‌ماندگی‌ها بپردازند و با تقویت نکات مثبتی که در برنامه‌های آموزشی مدرسه به چشم می‌خورد، کاستی‌ها و تنگناها را به حداقل برسانند و از چهل و پنج روز باقی‌مانده، برای رساندن مدرسه به سرمنزل مقصود که همان کیفیت آموزشی برتر است بهره ببرند.

بسیاری از مدیران مدارس به‌درستی می‌دانند که اگر در شش ماه پشت سر گذاشته شده سال تحصیلی، فعالیت‌های آموزشی مدرسه به هر دلیلی ثمربخش نبوده باشد، می‌توانند با برنامه‌هایی منسجم، با توجه به داشته‌های مثبت معلمان، کارکنان و اولیای خود و تأکید بر انگیزه‌های بسیار قوی و خوبی

در مدرسه محل خدمت خود به دست آوردید، آن‌ها را به صورت نوشته‌های علمی- کاربردی با دیگر خوانندگان رشد مدیریت مدرسه در میان بگذارید.



۱. نتایج امتحانات نوبت اول و فعالیت‌های آموزشی صورت پذیرفته در ماه‌های بعد از اعلام نتایج نوبت اول را تحلیل کنید. مراقب باشید که به دام نمودارها، عدد و رقم‌ها و درصدهای قبولی نیفتید. همچنین، از نگاه سنتی به دروس خودداری کنید. ممکن است مدرسه شما از درسی ضربه بخورد که حتی فکرش را هم نکرده‌اید. به عبارت دیگر، قبل از اینکه با تصور همیشگی، عامل افت تحصیلی مدرسه خودتان را برای مثال در دروس ریاضیات، زبان و عربی جست‌وجو کنید، نیم‌نگاهی هم به سایر دروس بیندازید. ممکن است کاهش نمرات دانش‌آموزان مدرسه شما در درس مطالعات اجتماعی و حتی ادبیات باشد. نمودارهای افت و رشد، میله‌های بی‌جانی هستند که در قالب نمایشگرهای آماری، خود را به رخ ما می‌کشند ولی مهم‌تر از این ظاهر بی‌روح، تحلیلی است که مدیر و گروه مدیریتی خوش فکر مدرسه از این نمودارها استخراج می‌کنند.

۲. نمرات تک‌تک کلاس‌ها و درس‌های خودتان را- اگر سال قبل هم این درس و کلاس را داشته‌اید و کلاس یا پایه جزء کلاس‌ها یا پایه‌های جدیدالتأسیس نیست- ابتدا با خود همان کلاس و سپس تک‌تک کلاس‌های مدرسه، پس از آن با سطح نمرات منطقه، استان و کشور مقایسه کنید و براساس این مقایسه‌های موردی، راهکارهای عملیاتی ارائه دهید. این راهکارهای عملیاتی می‌توانند در قالب‌هایی چون کلاس‌های تقویتی، ارائه جزوات مکمل، تشکیل جلسه‌های جبرانی، برگزاری نشست مشاوره فردی و گروهی، انتخاب و ارائه کتاب‌های کمک‌درسی و آموزشی و جز آن‌ها نمود پیدا کنند.



۳. براساس نمرات سال قبل و نمرات نوبت اول، نمودار بکشید؛ از درون آن‌ها نمودار پارتو<sup>۱</sup> استخراج کنید و تحلیل‌هایتان را براساس نمودار پارتو ادامه دهید.

پارتو، اقتصاددان ایتالیایی، معتقد بود در بررسی پدیده‌ها باید در نظر داشته باشیم که اغلب ۸۰ درصد عوامل مرتبط با یک پدیده با ۲۰ درصد متغیرها ارتباط دارند؛ برای مثال، ۸۰ درصد دارایی‌های یک جامعه در اختیار ۲۰ درصد اهالی آن جامعه است. بر این اساس، باید در نظر بگیریم که اغلب ۸۰ درصد عامل افت تحصیلی یک مدرسه، ناشی از ۲۰ درصد دروس است.

اگر این انگاره آماری را در تحلیل‌های خود به کار ببریم، با دست‌کاری و بهبود وضع تحصیلی بچه‌ها در ۲۰ درصد از دروس که عامل افت شناخته شده‌اند، می‌توانیم در ۸۰ درصد افت تحصیلی مدرسه، تغییر ایجاد کنیم و به‌سوی بهبود

گام برداریم. برای مثال، اگر اکثر قریب به اتفاق تک تجدیدهای مدرسه از یک درس باشند، می‌توانیم با تغییر و دست‌کاری در شیوه‌های آموزشی مدرسه خود در ارتباط با آن درس، از افت به میزان درخور ملاحظه‌ای جلوگیری کنیم. این، نگاه راهبردی مبتنی بر آموزه‌های ناشی از تحلیل نمودار پارتو است.<sup>۲</sup>

۴. به‌طور متناوب در درس‌های گوناگون، با سؤالات کم تعداد و با اطلاع قبلی از محتوایی که آزمون خواهید گرفت، آزمون‌های انگیزشی کوچک برگزار کنید و بعد از تصحیح اوراق، اسامی تعداد درخور توجهی از دانش‌آموزان (برای مثال بین ۴۰ تا ۶۰ نفر) را به‌عنوان افراد موفق در این آزمون‌ها، در تابلوهای اعلانات، سرفصا، سایت، وبلاگ یا گروه و کانال تلگرامی مدرسه معرفی کنید. فکرش را بکنید! اگر در ۴۰ روز باقی مانده تا پایان سال تحصیلی، اسامی دانش‌آموزان به‌طور مکرر بابت موفقیتشان در این آزمون‌ها، به خود آن‌ها و دیگران نمایانده شود، در پایان اردیبهشت ماه با چه نیروی انگیزشی عظیمی روبه‌رو خواهیم بود. البته برای اینکه همه بچه‌ها طعم موفقیت را بچشند، گاهی باید سطح انتظارات خود و درجه سختی سؤال‌ها را تا حد ممکن پایین بیاوریم.

۵. ترجیح‌بند برخی از مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس، سخنرانی‌های نصیحت‌گونه بدون راهکار در روزهای منتهی به امتحانات پایان سال است: «درس خواندن مهم است»، «امتحانات نزدیک است»، «وقت خود را به بطلالت نگذرانید»، «اگر درس نخوانید، بدبخت می‌شوید» و نصایحی مانند این‌ها.

با اطمینان از اینکه بچه‌ها اصلاً به چنین نصایحی گوش نمی‌دهند، این قبیل برنامه‌ها و سخنرانی‌های بدون راهکار را از دستور کار خود خارج کنید و راهنمایی‌های خود را به‌سوی ارائه روش‌های مطالعه مؤثر، روش‌های مرور و تکرار دروس، شیوه‌های آمادگی برای امتحان، مقابله با استرس‌ها و هیجان‌های ناشی از فرا رسیدن امتحانات و ... سوق دهید.<sup>۳</sup>

۶. تعدادی از مدارس، بعد از برگزاری امتحانات نوبت اول، میان‌ترم دوم و نیز امتحانات ماهانه و فصلی خود، دانش‌آموزان موفق و نیز پیشرفت‌کنندگان درسی را - حتی اگر در یک درس و به اندازه نیم‌نمره باشد- شناسایی می‌کنند و به انجای گوناگون به تشویق آنان می‌پردازند. این کار به‌ویژه اگر شکل مقایسه‌ای به‌خود نگیرد و هر دانش‌آموز در مقایسه با وضعیت خودش سنجیده شود، عالی است. بعضی از مدارس هم، این اقدام انگیزشی را بی‌جهت تا هفته معلم (یعنی دهه دوم اردیبهشت ماه) به تأخیر می‌اندازند. حتی دیده شده است که مدرسه‌ای از دانش‌آموزان موفق و پیشرفت‌کنندگان درسی خود در نوبت اول، در هفته معلم قدردانی کرده است؛ یعنی حدود سه ماه و نیم پس از ارائه کارنامه نوبت اول!

برگزاری چنین برنامه‌هایی با تأخیر یا در هفته معلم، فرصت‌سوزی محض است. هفته معلم، مراسمی ویژه معلمان



است؛ پس، بی‌جهت دانش‌آموزان کوشا را زینت‌المجالس خود نکنیم

**۷.** در چند سال اخیر روشی در برخی مدارس موفق، معمول شده است که در زمرهٔ فعالیت‌های مهندسی معکوس قرار می‌گیرد. این مدارس در دو هفتهٔ باقی‌مانده به آغاز امتحانات نوبت اول یا پایان سال، در کنار انواع و اقسام فعالیت‌های دیگر، برای دانش‌آموزان خود اردوهای فرهنگی، تفریحی و ورزشی برگزار می‌کنند. این مدارس به‌جای آنکه با تکرار جملهٔ معروف «بچه‌جان درست را بخوان! چقدر بازی می‌کنی؟!» دانش‌آموزانشان را بیخود و بی‌جهت دچار تنیدگی روحی کنند، خود آنان را به تفریح و بازی و شادی فرا می‌خوانند. اثربخشی این قبیل اردوها در آستانهٔ امتحانات، حتی در درون مدرسه و بدون آنکه بچه‌ها به مکانی خارج از مدرسه برده شوند، معجزه‌آساست.

**۸.** اگر مقدور است عصرها در مدرسه، قرائت‌خانه‌ای برای آماده کردن بچه‌ها جهت امتحانات تشکیل دهید. خیلی از دانش‌آموزان در خانواده‌های پرجمعیت و کم امکانات زندگی می‌کنند و امکان مطالعهٔ راحت دروس برای آن‌ها مهیا نیست. می‌توان از محیط کتابخانه، آزمایشگاه، نمازخانه و یا مکان‌های دیگر مدرسه به‌عنوان قرائت‌خانه استفاده کرد. با مشارکت انجمن اولیا و مربیان و اختصاص بودجه‌ای معقول، به دو سه نفر از همکاران مأموریت دهید به‌عنوان ناظر و راهنما با دانش‌آموزان همراهی کنند. دادن عصرانه‌ای ساده مانند نان و پنیر و اختصاص زمانی برای بازی و ورزش گروهی در حیاط مدرسه، می‌تواند این قبیل درس خواندن‌ها را لذت‌بخش‌تر کند.

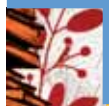
**۹.** از همکاران هریک از دروس بخواهید کلیهٔ بخش‌ها، برگه‌ها و پلی‌کی‌ها، تمرین‌ها و کتاب‌های مکمل و هر آن چیزی را که در امتحان احتمال دارد از آن‌ها پرسش‌هایی برای دانش‌آموزان طرح شود، در برگه‌هایی بنویسند و به شما تحویل دهند. سپس، همهٔ آن‌ها را به تفکیک کلاس یا رشته در برگه‌هایی جمع و چاپ کنید و در اختیار همهٔ بچه‌ها بگذارید. بسیاری از بچه‌ها به‌دلیل اینکه نمی‌دانند از چه چیزهایی باید امتحان بدهند، نمرهٔ واقعی خود را به‌دست نمی‌آورند. این روش، در حل این مشکل می‌تواند راهنمای بچه‌ها باشد.

**۱۰.** بچه‌ها را راهنمایی کنید ورقه‌ای درست کنند که در آن اسامی همهٔ دروس در یک ستون نوشته شده و مقابلش خالی گذاشته شده است. سپس، به آن‌ها بگویید براساس ورقه‌ای که دریافت کرده‌اند (ورقه‌ای که در راهکار نهم آن را تشریح کردیم)، دفاتر، پلی‌کی‌ها، نوشته‌ها و هر آن چیزی را که طی سال از معلم‌ان خود دریافت کرده‌اند، کنترل کنند و حداکثر قبل از دهم اردیبهشت ماه، از تکمیل مدارک و ابزارهای لازم برای مطالعهٔ هر درس مطمئن شوند و آن‌گاه در مقابل هر درس، عبارت «کلیهٔ موارد موردنیاز این درس برای امتحان تکمیل است» را در جدول قید کنند.

برای نمونه، امتحانات قرار است روز سوم خرداد آغاز شود. دانش‌آموزی در سی و یکم اردیبهشت متوجه می‌شود که پاسخ برخی از سؤالات، حل تعدادی از تمرین‌ها و ورقه‌های بعضی از امتحانات خود را ندارد. چارهٔ کار مراجعه به یک دوست صمیمی است، ولی مطمئن باشید هیچ دانش‌آموز عاقلی، چند روز مانده به امتحان، جزوه، دفتر و دستک و اوراق خود را حتی برای ساعتی چند، امانت نمی‌دهد.

**۱۱.** این روزها استفاده از فضای مجازی، رافع بسیاری از مشکلات شده است. همین چند سال پیش بود که شنیدیم همکارانی که وبلاگ دارند، در طی سال و نیز در آستانهٔ امتحانات، وبلاگ خود را به یک کلاس برخط اختصاصی تبدیل کرده‌اند. این همکاران از بچه‌ها خواسته بودند اگر در مورد هر یک از بخش‌های درس اشکالاتی دارند، سؤال یا اشکال خود را در بخش نظرات یک پست مشخص بنویسند و هر روز در یک ساعت مشخص، پاسخی را که معلمشان به آن سؤال یا مشکل داده است، ببینند. ممکن بود

نمودارهای افت و رشد، میله‌های بی‌جانی هستند که در قالب نمایشگرهای آماری، خود را به‌رخ ما می‌کشند ولی مهم‌تر از این ظاهر بی‌روح، تحلیلی است که مدیر و گروه مدیریتی خوش‌فکر مدرسه از این نمودارها استخراج می‌کنند



سؤال یک دانش‌آموز، پرسش خیلی‌های دیگر هم باشد. اکنون این کار، با استفاده از سایر امکانات شبکه‌های اجتماعی و آپ‌ها مانند تلگرام، وایبر، واتس‌آپ و اینستاگرام توسعهٔ بیشتری یافته است. همین سال گذشته، یک معلم ریاضی در یکی از دبیرستان‌های جنوب شهر تهران از ظهر چهارشنبه تا صبح شنبه (فاصلهٔ بین اتمام امتحان قبلی و شروع امتحان جدید)، در صفحهٔ اینستاگرام خود، ۱۹۶ تا مسئله ریاضی را برای بچه‌ها توضیح داد و نمونه‌های مشابهش را حل کرد. در این مدت، این آقا معلم، ۱۰۵ نفر دانش‌آموز خود را عدالت‌ورزانه در یک کلاس تدریس خصوصی رایگان زیر پوشش برده و تهدیدهای دنیای مجازی را به فرصتی ارزشمند تبدیل کرده بود.

**۱۲.** همچنان که از ابتدای سال تحصیلی دربارهٔ اهمیت مدیریت بر زمان با دانش‌آموزان مدرسهٔ خود صحبت می‌کنید، در ۴۵ روز طلایی پایانی سال تحصیلی هم در مورد اهمیت مدیریت بر زمان در درس خواندن صحبت کنید و برنامه‌ریزی‌های ساده‌ای را به آنان یاد بدهید. دقت کنید که آخرین روزهای سال تحصیلی، زمان مناسبی برای آموزش اصولی مدیریت زمان و چگونگی استفاده از جداول برنامه‌ریزی و جزئیات مربوط به آن نیست و این





اختلاف، آن هم در درسی که پاسخ‌های مشخصی دارد، باعث تعجب پژوهشگران شد.<sup>۶</sup>

۱۷. این مورد و چند مورد باقی‌مانده دیگر، قبل از آنکه به معلمان، دانش‌آموزان و اولیا مربوط باشد، به مدیر و گروه مدیریتی همراه او ارتباط دارد.

در تکثیر برگه‌ها، پاسخ تمرین‌ها، جزوه‌های تکمیلی، آزمونک‌های انگیزشی و جز آن‌ها، با معلمان همکاری کنید و به یاد داشته باشید که «صرفه‌جویی درهمه چیز، جز آموزش»، باید شعار یک مدرسه کیفی باشد.

۱۸. امتحانات با گذر از هفته معلم شروع می‌شود. این هفته، زمان خوبی برای قدردانی از زحمات همکاران، برگزاری اردوهای فرهنگی، تفریحی، ورزشی و برجسته کردن خدمات آنان است. بی‌شک، یک معلم برانگیخته شده، برای ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان خود آمادگی بیشتری خواهد داشت.

۱۹. از «دقیقه نودی بودن» بپرهیزید و از یکی دو ماه مانده به امتحانات، به فکر آرامش، امنیت و امکانات جلسه‌های امتحانی و محل تصحیح اوراق باشید. مدیرانی که روز سوم امتحان متوجه می‌شوند که سالن برگزاری امتحانات یا محل تصحیح اوراق مدرسه آن‌ها گرم است و دانش‌آموزان و معلمان از این گرما رنج می‌برند و تازه به فکر نصب کولر یا قراردادن پنکه در این مکان‌ها می‌افتند، احتمالاً تقویمی دارند که روزهای خردادماه در آن چاپ نشده است!

۲۰. از همه روش‌های تکنیکی و مهارتی که گفتیم بگذریم، مهم‌ترین مسئله در ایام امتحانات، ایجاد آرامش و اطمینان قلبی، با بهره‌گیری از آموزه‌های مذهبی به‌ویژه دعا‌های صبحگاهی و نماز است.

#### پی‌نوشت‌ها

۱. Parreto

۲. برای آشنایی با تحلیل‌های آماری مرتبط با امتحانات نگاه کنید به: پژوهش و مدیران مدرسه‌ها. (۱۳۹۳). مرتضی مجدفر، لیلا سلیقه‌دار، ابراهیم اصلانی. تهران: انتشارات مدرسه.

۳. اطلاعات بیشتر در: کلیدهای موفقیت. (۱۳۹۰). ابراهیم اصلانی. تهران: رزمندگان.

۴. روش‌های برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت زمان را در این کتاب جست‌وجو کنید: کلیدهای طلایی. (۱۳۹۴). ابراهیم اصلانی. تهران: انتشارات مدرسه.

۵. برای اطلاعات بیشتر نگاه کنید به: ۲۲۲ نکته برای پدران و مادران (راهنمایی برای یادگیری اثربخش، آموزش و آزمون‌های فرزندان. (۱۳۹۴). مرتضی مجدفر، لیلا سلیقه‌دار، ابراهیم اصلانی. تهران: انتشارات امرو.

۶. آرائی، آری؛ مجدفر، مرتضی. (۱۳۸۰). تأثیر جنسیت، ویژگی‌های شخصیتی، تجربه و دانش تخصصی معلمان در زمینه سنجش و اندازه‌گیری در چگونگی تصحیح بهینه اوراق امتحانی دانش‌آموزان دبیرستان‌های دخترانه و پسرانه منطقه ۱۶. (پژوهش میدانی).

قبیل کارها را باید در ابتدای سال تحصیلی انجام داد. همان‌طور که گفته شد، در روزهای منتهی به پایان سال تحصیلی، باید به ارائه تکنیک‌های ساده مدیریت زمان در درس خواندن و نیز مدیریت بر زمان‌های در اختیار طی هر امتحان بپردازیم، وگرنه ممکن است دانش‌آموزان خود را ناخواسته در گرداب سردرگمی‌های ناشی از رعایت این قواعد بیندازیم.<sup>۴</sup>

۱۳. تعدادی از مدارس، جلسات هماهنگی و توجیه اولیا برای امتحانات پایان سال تحصیلی را به روزهای پایانی اردیبهشت ماه موکول می‌کنند. حتماً تا قبل از فرا رسیدن ۱۲ اردیبهشت و پیش از آنکه هفته معلم و برنامه‌های گوناگون آن شما را در خود غوطه‌ور سازد، جلسه هماهنگی با اولیای دانش‌آموزان برای امتحانات پایان سال تحصیلی را برگزار کنید. در این جلسه، به دور از نصیحت و اندرز، نکته‌های مشخص را به پدران و مادران یادآوری کنید؛ نکته‌هایی مانند برنامه گام به گام برای آماده کردن دانش‌آموزان توسط اولیا، روش‌هایی در مورد شکستن شاخ غول امتحان، کاهش استرس و تغذیه بچه‌ها در دوران امتحانات.<sup>۵</sup>

۱۴. درباره امتحانات، سؤالات امتحانی، نحوه برخورد با ورقه امتحانی، چگونگی تقسیم زمان هر امتحان به اجزای مشخص، بارم‌بندی، چگونگی پاسخ‌دادن به پرسش‌ها، چگونگی استفاده از پرسش‌نامه یا ورقه‌های تکمیلی که در برخی از امتحانات داده می‌شود و مواردی از این قبیل، به مرور با بچه‌ها صحبت کنید. بهتر است این وظیفه به معلمان محول شود تا در کلاس‌های سه هفته پایانی، به تدریج آن‌ها را یادآوری کنند.

۱۵. بسیاری از آسیب‌های مربوط به کاهش نمره دانش‌آموزان، به خود آنان و به اصطلاح، درس نخواندنشان برنمی‌گردد و ناشی از طراحی نشدن سؤالات به شکل استاندارد و بدون عیب و نقص است.

قبل از شروع امتحانات و ترجیحاً پیش از طرح سؤالات امتحانی توسط معلمان، شیوه‌های طراحی سؤال امتحانی مطلوب را با بهره‌گیری از کارشناسان مجرب سنجش و اندازه‌گیری در یک جلسه با معلمان در میان بگذارید. طراحی سؤال امتحانی ظریفی دارد که توجه به آن‌ها از تنش جلسه امتحان برای دانش‌آموزان می‌کاهد و بر دقت آنان در پاسخ‌گویی به سؤالات می‌افزاید.

۱۶. در ادامه بحث طراحی سؤالات امتحانی مطلوب یا در جلسه‌ای مستقل، درباره شیوه تصحیح بهینه و اصولی ورقه‌های امتحانی و ذکر حق الناس بودن نمره بچه‌ها با معلمان صحبت کنید. در پژوهشی که توسط نگارنده و آرین آرائی، در چند درس دوره دبیرستان انجام شد و یک ورقه مشخص توسط ۲۵ دبیر متفاوت از مدارس گوناگون تصحیح گردید، ورقه یک دانش‌آموز در یک درس مشخص (برای مثال شیمی که یک درس تجربی و مبتنی بر فرمول و محاسبات است)، نمراتی از ۶/۷۵ تا ۱۳/۲۵ را به خود اختصاص داد. البته اختلاف نظر در حد ۱ تا ۲ نمره در تصحیح اوراق توسط معلمان متفاوت طبیعی است ولی ۶/۵ نمره



#### مقدمه

رهبری یکی از مفاهیم پرجذبه علوم انسانی است. هدف‌گذاری جمعی، نفوذ در افراد، برانگیزاندن آن‌ها و جهت دادن به کوشش‌های جمعی برای رسیدن به هدف‌ها امری است که همواره در طول زندگی بشر در همه مکان‌ها و در همه ابعاد زندگی جمعی تأثیرگذار بوده است.

در عرصه مدیریت آموزشی، رهبری یکی از امور اساسی به شمار می‌رود. مدیران مدارس به‌عنوان نزدیک‌ترین سطح به عرصه عملیات آموزش و پرورش، وظیفه فراهم آوردن امکانات لازم برای تحقق اهداف مدرسه را به عهده دارند. تحقق کامل اهداف آموزشی و پرورشی مدرسه با تأکید صرف بر انجام وظیفه و کار توسط معلمان امکان‌پذیر نیست؛ زیرا تحقق کامل اهداف، مشارکت همدلانه و مسئولانه همه افراد ذی‌نفع و دخیل را می‌طلبد (کرکران و دیگران، ۲۰۰۱). حتی اگر اهداف مدرسه بر اثر فشار و تأکید بر وظیفه در سطح مورد انتظار تحقق یابد ولی حقوق انسانی افراد خدشه‌دار شده باشد، در واقع اهداف مربوط به منابع انسانی تحقق نیافته است؛ زیرا داشتن دیدگاه ابزاری به انسان و او را وسیله‌ای برای تحقق اهداف تلقی کردن، به منزله صرف هزینه‌ای بسیار گزاف برای انجام امور است. بنابراین، می‌توان گفت رهبری فرایندی است که ضمن قائل شدن ارزش ذاتی برای انسان‌ها، آن‌ها را به گزینش اهداف متعالی و سامان دادن کوشش‌های خود برای تحقق آن‌ها برمی‌انگیزد. این تعریف، ضرورت رهبر بودن مدیران مدارس را روشن می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: رهبری آموزشی، سبک مدیریت، مدیر آموزشی

# مدیر بودن کافی نیست!

دکتر شمسی‌نامی

## تعریف و کارکردهای رهبری آموزشی در مدرسه

در تاریخچه سازمان و مدیریت، حدود ۳۳ تعریف از رهبری ارائه شده است (پرداختچی، ۱۳۷۲). صاحب‌نظران مختلف براساس دانش و تجربه خود تعاریف مختلفی را در این زمینه ارائه کرده‌اند. برای مثال، در یکی از تعاریف، رهبری فراگرد نفوذ در فعالیت‌های یک گروه سازمان‌یافته جهت تعیین هدف و تحقق آن‌ها تعریف شده است (هوی و میسکل، ۱۳۷۱)، در تعریفی دیگر، رهبری عبارت از عمل تأثیرگذاری بر افراد، به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند، دانسته شده است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۸). تعریفی دیگر، رهبری را فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایف سازمانی تلقی می‌کند (علاقه‌بند، ۱۳۷۰).

در مورد مدیریت و رهبری و دایره شمول و وجوه تمایز آن‌ها نظریات گوناگونی ارائه شده که براساس آن‌ها گاه رهبری یکی از کارکردهای مهم مدیریت به حساب آمده و گاه برعکس، مفهومی وسیع‌تر از مدیریت و شامل آن شمرده شده است. با وجود این اختلاف نظر، می‌توان گفت که مدیریت و رهبری قابل جمع‌اند. این امر بدین معنی است که یک مدیر می‌تواند در عین حال رهبر سازمان هم باشد.

در واقع، هر مدیری رهبر آموزشی نیست. مدیرانی هستند که بر حسب حکم رسمی از طرف مافوق به مدیریت منصوب شده‌اند ولی به دلایل مختلف، از جمله نداشتن توانایی تخصصی، عدم توانایی درک نیازهای افراد و نفوذ در آن‌ها، از سوی کارکنان مورد پذیرش قرار نگرفته‌اند، اما مدیرانی هم هستند که علاوه بر برخورداری از اختیارات مربوط به قدرت مقام خود، با توجه به داشتن بعضی ویژگی‌ها، از جمله رفتار مناسب اخلاقی و اجتماعی و دانش و تخصص، از طرف کارکنان هم مورد پذیرش قرار گرفته و از مساعدت‌های بی‌دریغ فکری و عاطفی آن‌ها برخوردار شده‌اند. بنابراین توانسته‌اند در کنار آن‌ها راه رسیدن به هدف‌ها را بسیار هموار کنند. چنین مدیرانی در عین حال رهبر هم هستند (میرکمالی، ۱۳۷۳).

در اغلب تعاریف‌های ارائه شده در زمینه رهبری عناصر مشترکی وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به تحقق هدف‌های سازمان، هدایت کارکنان و یاری رساندن به آن‌ها و نفوذ کردن و ایجاد انگیزه در آن‌ها برای انجام وظایف از روی میل و علاقه اشاره کرد. (المور، ۲۰۰۰ و گلیکمن، ۲۰۰۲) بنابراین، رهبران هم مانند مدیران در پی تحقق هدف‌ها و انجام دادن وظایف سازمانی هستند اما نه به قیمت اعمال فشار بر کارکنان و خدشه‌دار کردن ارزش‌های انسانی که البته آن را بسیار گزاف می‌دانند. برعکس، نه تنها موفقیت سازمان را در گرو همراه کردن کارکنان و ایجاد رضایت و انگیزه در آن‌ها می‌دانند، بلکه اعتلای وضعیت نیروی انسانی را جزئی از اهداف سازمان تلقی می‌کنند (دوفور و مارزانو، ۲۰۱۱).

مهم‌ترین وظایف یک مدیر آموزشی در نقش رهبر را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

۱. ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور بالا بردن کارایی آن‌ها؛
۲. ایجاد شرایطی که تحت آن، کارکنان به قبول مسئولیت تشویق شوند و در قبال عواقب آن پاسخ‌گو باشند؛
۳. ارزشیابی واقع‌بینانه کار و فعالیت کارکنان با همکاری خود

آنان؛ به طوری که از طریق اعمال روش‌های منظم ارزشیابی، کمیت و کیفیت کار انجام شده معلوم شود و خطاها و اشتباه‌ها با همکاری و اشتراک مساعی رفع گردد؛

۴. ایجاد شرایطی که به ابتکار و نوآوری میدان دهد و کارکنان را به ابتکار عمل تشویق نماید؛

۵. تشویق کارکنان به مطالعه و تحقیق و ارزشیابی در زمینه‌های آموزشی (علاقه‌بند، ۱۳۷۱).

در مدرسه‌ای که مدیر آن رهبر آموزشی هم هست، معلمان درباره هدف‌های مدرسه و موفقیت آن دیدگاه روشنی دارند. آن‌ها هدف‌های مدرسه را جدا از هدف‌های خود نمی‌دانند و در واقع، موفقیت مدرسه را موفقیت خود به حساب می‌آورند. فضای چنین مدرسه‌ای شادی‌بخش است و مدیر و معلمان در آن احساس آرامش، امنیت و رضایت خاطر می‌کنند و از کار کردن با یکدیگر لذت می‌برند. روابط انسانی مناسب و احساس اعتماد متقابل میان آن‌ها و مدیر وجود دارد. در چنین فضایی، معلمان نه تنها وظیفه خود را انجام می‌دهند، بلکه به فراخور نیاز، حتی فراتر از وظیفه هم کار می‌کنند. مدیر بر انجام وظیفه معلمان نظارت دارد و در مواقع مقتضی، به طرق مناسب بازخورد لازم را به آن‌ها می‌دهد و در صورت نیاز، برای رفع مشکلات معلمان همراه آن‌ها به بررسی شقوق مختلف و اتخاذ تدابیر مناسب می‌پردازد. در چنین شرایطی، معلمان خود را مسئول موفقیت برنامه‌های مدرسه می‌دانند. مجموعه این شرایط منجر به کسب موفقیت و اثربخشی توسط مدرسه می‌شود (ایساکسون، ۲۰۱۲؛ لیتوود و دیگران، ۲۰۰۴).

نتایج مطالعات مؤید مطالب فوق است. برای مثال، نتایج مطالعات دانشگاه اوهایو نشان می‌دهد که سبک رهبری‌ای که هم در بعد ساخت‌دهی (توجه به کار) و هم در بعد مراعات (توجه به کارکنان) قوی است، با خصوصیات گروهی نظیر هماهنگی، صمیمیت، وضوح در طرز عمل و تغییر مساعد در طرز تلقی گروه همراه است (هوی و میسکل، ۱۳۷۱).

بلیک و موتن در تشریح سبک میانه‌روی - که یکی از سبک‌های شبکه مدیریت طراحی شده توسط آن‌ها و متضمن اثربخشی است - می‌گویند در این سبک امکان عملکرد سازمانی مؤثر هنگامی میسر می‌شود که ضمن به کار کشیدن افراد، روحیه آن‌ها در سطح مطلوبی حفظ شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۸). براون هم پس از مطالعه وسیع خود درباره رهبری اظهار می‌دارد که مدیرانی که هم در بعد ساخت‌دهی و هم در بعد مراعات ضعیف‌اند، مدیرانی غیراثربخش و نابرخوردار از رهبری هستند (هوی و میسکل، ۱۳۷۱). نتایج تحقیقات معروف هاثورن که به ارائه نظریه روابط انسانی منجر شد، برخلاف تصور قبلی - مبنی بر اینکه عوامل مادی و فیزیکی سبب افزایش انگیزش و تولید می‌شود - نشان داد که برقراری روابط انسانی، جو دوستانه، مشارکت، پذیرش و اعمال روش‌های انسانی قابل قبول، سبب انگیزش کارکنان و افزایش تولید می‌شود. (میرکمالی، ۱۳۷۲)

روشن کردن اهداف و مقاصد آموزشی، برنامه درسی مبتنی بر هدف (لاو، ۲۰۰۰)، داشتن انتظارات بالا برای پیشرفت (ونگ، ۲۰۰۵) و داشتن رسالت روشن (شیرنز، ۲۰۰۱) از جمله کارکردهای رهبری است که رابطه آن‌ها با اثربخشی در تحقیقات مختلف مورد اشاره قرار گرفته است. مدیریت مبتنی بر مدرسه





(اوسوالد، ۱۹۹۵)، رهبری تدریس توسط مدیر (مورتیمور، ۱۹۸۸)، تفویض اختیار به معلمان برای اتخاذ تصمیمات اساسی و داشتن انگیزه بالا برای ایجاد تغییر (نیل، ۱۹۸۱) موارد دیگری هستند که در این زمینه مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

نتایج تحقیقی که به بررسی رابطه بین سبک مدیریت و پیشرفت تحصیلی پرداخته است، نشان می‌دهد که بین سبک رابطه‌مداری (توجه به کارکنان) و پیشرفت تحصیلی هم‌بستگی مثبتی وجود دارد (قزلباش، ۱۳۷۴).

نتایج تحقیق دیگری که به مقایسه سبک‌های مدیریت آمرانه و مشارکتی و رابطه آن‌ها با بهداشت روانی کارکنان پرداخته است، نشان می‌دهد که در سازمان‌های دارای مدیریت مشارکتی، احساس مسئولیت کارکنان، بهینه بودن وضعیت روانی در محیط کار، ارائه فکرهای جدید برای بهبود کارها (خلاقیت و ابتکار) انجام وظایف عقب‌مانده همکاران در صورت بروز اشکال برای آنان، نبود درگیری و کشمکش و برخوردهای لفظی بین همکاران و مدیر نمرات بالایی داشته و برعکس، در سازمان‌های دارای مدیریت آمرانه ویژگی‌هایی مانند داشتن پیش‌داوری و تعصب، وجود ناراحتی‌های عصبی مانند زخم معده و فشارخون و عدم استقلال فکری کارکنان دارای نمرات بالایی بوده است (فلاحی، ۱۳۷۴).

نتایج تحقیقی که در مورد نقش آگاهی مدیران از مفاهیم رهبری در بالا بردن سطح بهره‌وری صورت گرفته است، نشان می‌دهد که مدیران آگاه، انگیزه و اهداف کارکنان را در نظر می‌گیرند و چون در عمل با آنان همگام‌اند، موفقیت آن‌ها در تحقق اهداف فردی، گروهی و سازمانی بیشتر می‌شود (بت‌شکن، ۱۳۷۲).



مدیریت در هر سازمانی، مقصدی جز تحقق اهداف سازمان ندارد و اهداف سازمان جز در پرتو همکاری گروهی و اشتراک مساعی کارکنان سازمان امکان تحقق نمی‌یابد. رفع تعارض و تناقض میان اهداف فرد و اهداف سازمان و همسو کردن این اهداف تا آنجا که امکان دارد، ایجاد انگیزه تلاش در کارکنان و هدایت تلاش‌های سازمانی در جهت اهداف، رسالت اساسی مدیر محسوب می‌شود. کارکردهای یاد شده چیزی جز کارکردهای رهبری نیست. بنابراین، تحقق اهداف سازمان - که ضامن بقا، سلامتی و بالندگی سازمانی است - در گرو رهبر بودن مدیر است.

البته توجه به اهداف سازمان به معنی عدم توجه به افراد سازمان - که ممکن است اهداف آن‌ها با اهداف سازمان غیرهم‌سو باشد - نیست، بلکه این هنر رهبری است که باید بتواند اهداف سازمان و اهداف فردی و گروهی را به‌نحوی جهت دهد که برآوردن اهداف سازمان متضمن برآورده شدن اهداف فردی و گروهی نیز باشد. در غیر این صورت، ناهمسو بودن اهداف مزبور ایجادکننده تعارضاتی است که مهار، تخفیف یا حل آن‌ها هم به نوبه خود از کارکردهای رهبری به‌شمار می‌رود و رهبری توانا تر محسوب می‌شود که بتواند به نحو مطلوب‌تری از عهده اداره این تعارض‌ها برآید. این توانایی مستلزم شناخت شرایط و موقعیت، تشخیص مسئله و اهمیت آن و در نهایت، تصمیم‌گیری مناسب رهبر است.

مدیریت آموزشی از حساس‌ترین و پراهمیت‌ترین حوزه‌های مدیریت به‌شمار می‌رود. این موضوع برآیند مطالعه کمیل

و همکارانش در زمینه ویژگی‌های وظایف و مسئولیت‌های سازمان‌های رسمی است که منجر به دستیابی به شش ویژگی شد. این ویژگی‌ها از نظر شدت و ضعف در طول پیوستاری از کم اهمیت تا اهمیت زیاد، حساسیت کم تا حساسیت زیاد و دشواری ارزشیابی کم تا دشواری ارزشیابی زیاد قرار می‌گیرند. وظایف و مسئولیت‌های مؤسسه‌های آموزشی از حیث اهمیت، حساسیت و دشواری ارزشیابی در بالاترین حد پیوستار و از نظر پیچیدگی وظیفه، نزدیکی روابط و تربیت حرفه‌ای در حدی نزدیک به بالاترین حد جای می‌گیرد (علاقه‌بند، ۱۳۷۱).

بدین ترتیب، وظایف رهبر آموزشی بسیار پیچیده و دشوار و انجام دادن آن مستلزم برقراری روابط نزدیک و صمیمانه با کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آن‌هاست. رهبر برای اینکه از عهده انجام درست این وظایف برآید، نیازمند دانش و مهارت حرفه‌ای است. از سوی دیگر، این وظایف از نظر اجتماعی اهمیت فراوانی دارند و اقشار مختلف جامعه نسبت به عملکرد و نتایج حاصل حساسیت زیادی نشان می‌دهند. این ویژگی‌ها ضرورت رهبر بودن مدیران آموزشی نسبت به مدیران سایر حوزه‌ها را مضاعف می‌سازد.

#### منابع

۱. بت‌شکن، محمد هاشم (۱۳۷۲). بررسی کاربردی دانش و آگاهی مدیران از تئوری‌ها و مفاهیم رهبری در میزان بهره‌وری. تهران: دانشگاه تهران.
۲. پرداختی، محمد حسن (۱۳۷۲). تعریف و کارکردهای مدیریت. مجله مدیریت در آموزش و پرورش. شماره مسلسل ۶.
۳. علاق‌بند، علی (۱۳۷۰). اصول مدیریت آموزشی. تهران: پیام نور.
۴. علاق‌بند، علی (۱۳۷۱). تحقیقی درباره ویژگی‌های رفتاری مدیر اثربخش. مجله مدیریت در آموزش و پرورش.
۵. فلاحی، وبدا (۱۳۷۴). بررسی مقایسه‌ای رابطه بین سبک‌های مدیریت آمرانه و مشارکتی با بهداشت روانی کارکنان در دبیرستان‌ها و برخی از مؤسسات صنعتی. تهران: دانشگاه تهران.
۷. قزلباش، مهدی (۱۳۷۴). بررسی رابطه نظرات دبیران درباره سبک رابطه‌مداری و کارمداری مدیران مدارس راهنمایی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان. تهران: دانشگاه تهران.
۸. میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۲). روابط انسانی در مدرسه. مجله مدیریت در آموزش و پرورش. ۳.
۹. میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۳). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: مؤسسه فرهنگی نشر رامین.
۱۰. هرسی، پال و بلاتچارد، کنث (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی. ترجمه علاق‌بند. تهران: امیرکبیر.
۱۱. هوی، وین ک. و میسکل، سیسیل ج. (۱۳۷۱). تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی. ترجمه عباس‌زاده ارومیه: دانشگاه ارومیه.
12. Corcoran, T., Fuhrman, S.H., & Belcher, C.L. (2001, September). The district role in instructional improvement. *Phi Delta Kappan*, 83(1), 78-84
13. Dufour, R., & Marzano, R. (2001). *Leaders and learning: How district, school and classroom leaders improve student achievement*. Bloomington.
14. Elmore, R.F. (2000, Winter). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC.: Albert Shanker Institute.
15. Glickman, C. (2002). *Leadership for learning: How to help teachers succeed*. Alexandria, VA: ASCD.
16. Isaacson, W. (2012, April). *The real Leadership lessons of Steve Jobs*. Harvard Business Review.
17. Law, S. (2000). *Educational Leadership Learning, Policy and Research*. Open University Press.
18. Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahistorm, K. (2004). *Review or research: How leadership influences student learning*.
19. Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, I., Lewis, D., & Ecob, R. (1988). *School Matters. The Junior Years*. Salisbury: Open books.
20. Neale, D. C., Bailey, W. J. & Ross, B. E. (1981). *Strategies for schools improvement*. Boston: Allyn and Bacon.
21. Oswald, L. J. (1995). *School Based management*. SSTA Research Centre Report.
22. Scheerens, J. (2001). *Improving School Effectiveness*. UNESCO.
23. Wong, K. C. (2005). *Conditions and Practices of Successful Principals*. *Journal of Educational Administration*, 43, 6.



# ارتباط پایدار مدیران و معلمان

دکتر لیلا سلیقه‌دار

## اشاره

مدیر مدرسه نقش و مسئولیتی دارد که به واسطه آن به ارتباط با همکاران و مجموعه بزرگی از مخاطبان به‌ویژه دانش‌آموزان، والدین آن‌ها و نیز دیگر مراجعان به مدرسه، نیازمند است. این ارتباط می‌تواند دربردارنده مواضع و مقاصدی باشد که مدیر مدرسه مسئولیت هدایت افراد ذی‌ربط و مجموعه خود را در راستای تحقق آن‌ها دارد. به همین دلیل، نوع ارتباط مدیر با همکاران و همیاران خود دارای اهمیت بسزایی است. در نوشته پیش رو به بخشی از ابعاد و انواع ارتباط مدیر با همکاران اشاره شده است.

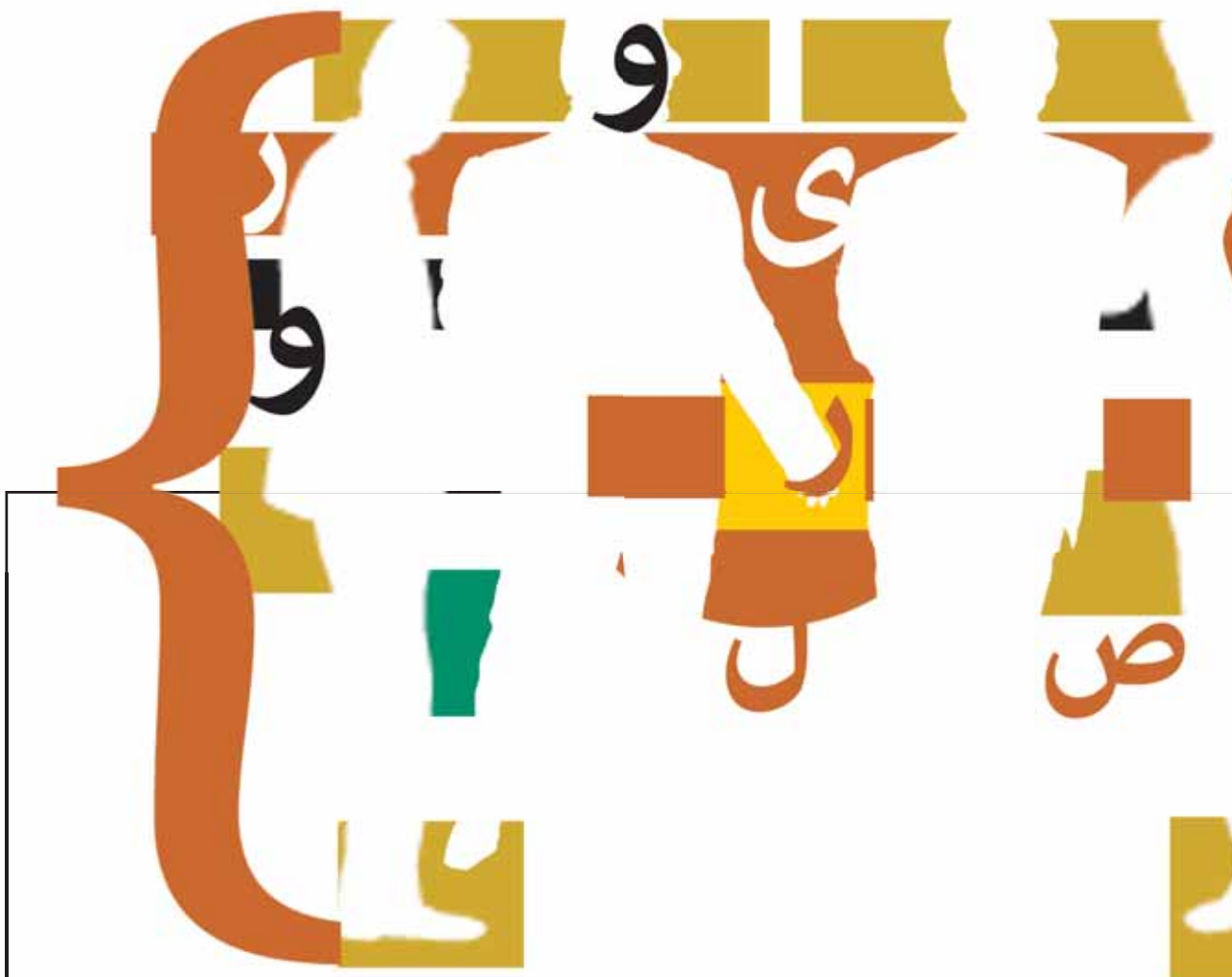
کلیدواژه‌ها: ارتباط، گفت‌وگوی مؤثر

## ارتباط، گامی اجتناب‌ناپذیر

هر مدرسه‌ای به واسطه حضور دانش‌آموزان است که معنا پیدا می‌کند و هر کلاس درسی نیز با حضور معلم در کنار دانش‌آموزان است که نقش و کارکرد روشن‌تری می‌یابد. در کنار این عوامل، به دلیل وجود پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های تربیتی و آموزشی، فردی به‌عنوان هدایت‌کننده و یا رهبر آموزشی و تربیتی مورد نیاز است که بتواند به پیشگیری از خروج افراد از مسیر اصلی کمک کند. این نقش و مسئولیت مهم به مدیر آموزشی سپرده شده است. مدیر برای ایفای این نقش باید بتواند در کنار دیگر مسئولیت‌های اجرایی خود، شیوه‌های مناسبی برای ایجاد ارتباط با عوامل مجموعه خود فراهم آورد. با این نگاه، پرسشی اساسی مطرح می‌شود و آن این است که آیا برقراری ارتباط با دانش‌آموزان به‌عنوان محوری‌ترین عنصر در مدرسه و با همکاران و به‌ویژه معلمان از اولویت‌های مهم مسئولیتی مدیر مدرسه است و یا اینکه دیگر نقش‌ها نیز از چنین اهمیتی برخوردارند. پاسخ به این پرسش‌ها متکی بر جایگاه بدون جایگزین ارتباط در مدرسه است.

## ارتباط، چرایی و چگونگی

برای ارتباط تعاریف گوناگونی مطرح شده است که وجه مشترک آن‌ها وجود پیام‌دهنده، پیام‌گیرنده و مقصودی است که در این جریان دنبال می‌شود. بر این اساس، اگر ارتباط را کوشش آگاهانه فرستنده پیام برای سهیم ساختن گیرنده در اطلاعات، عقاید و فکرها بشناسیم، مسئله تفاهم و هماهنگی فرستنده و گیرنده اهمیت بسزایی پیدا می‌کند. در این شرایط، هر گونه انتقال پیام بین فرستنده از یک طرف و گیرنده از طرف دیگر، ارتباط محسوب می‌شود. این تعریف، اهمیت ارتباط بین مدیران آموزشی مدارس با مخاطبان خود، به‌ویژه با همکاران و معلمان، را آشکار می‌سازد. چنانچه در این ارتباط هر مانعی موجب اختلال شود و از تأثیرگذاری روشن برخوردار نشود، مقاصد و اهداف متصور مدیر برای هدایت همکاران خود به انحراف کشیده می‌شود. در این میان، گاهی موانع ارتباط از رفتار و عملکرد مدیر منشأ می‌گیرد و ایجاد می‌شود. در چنین شرایطی، لازم است مدیران این عوامل را بشناسند و کاتال ارتباط را سالم‌سازی کنند.



و اعمال می‌شود، بیشتر از دیگر مدارس شاهد برقراری قوانین غیرضروری در کلاس‌ها توسط معلمان هستیم. بر این اساس، نه تنها نوع ارتباط مدیر با معلمان می‌تواند تعیین‌کننده موفقیت او برای بیان نظرات و مقاصد آموزشی و تربیتی باشد بلکه بر شاکله ارتباطی معلمان و دانش‌آموزان نیز تأثیرگذار است. برای روشن شدن بیشتر این نکته به یک تجربه مرتبط توجه کنید.

#### مدیر مدرسه ما

اغلب روزها حضور دانش‌آموزانی که از کلاس جامانده بودند، صحنه تکراری و ثابت مدرسه شده بود. این اتفاق تنها به تعدادی از کلاس‌ها مربوط می‌شد که معلمان آن‌ها اصرار داشتند که از پذیرفتن دانش‌آموزان پس از ورود خود به کلاس به هر دلیلی، معذورند. برای این همکاران تفاوتی نمی‌کرد که دانش‌آموزان در آن زمان چه فرصتی را از دست می‌دهد و اصلاً به چه دلیلی او قانون کلاسش را رعایت نکرده است. این قبیل تصمیم‌ها و رفتارهایی که به ظاهر برای آگاه‌سازی

#### رفتارهای مسری مدیر

بدون تردید، آموزش و پرورش خلاصه‌ای از ارتباط است. آنچه به تعلیم و تربیت منجر می‌شود، فرایندی ارتباطی است که با نگاه بر مقاصد از پیش تعیین شده قابل حصول است. بر این اساس، تمام افرادی که بر تعلیم و تربیت به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیرگذارند، به ناگزیر باید با متری و یادگیرنده ارتباط برقرار کنند. مدیر مدرسه نیز از این قاعده مستثنی نیست، اما نکته‌ای که دایره ارتباط و اولویت آن را برای مدیر مدرسه چند برابر می‌کند، اهمیت و تأثیرگذاری نقش هدایت‌گیری مدیر مدرسه بر همکاران آموزشی است.

مدیر فردی است که باید بتواند به‌طور پیوسته مقاصد نهایی و متصور از تعلیم و تربیت دانش‌آموزان را به معلمان یادآوری و تصریح نماید. بدیهی است چنین انتظاری جز از طریق ایجاد ارتباط با همکاران و معلمان امکان تحقق ندارد. از سوی دیگر، اغلب شیوه‌های ارتباطی معلمان با دانش‌آموزان متأثر از نوع ارتباط مدیر با آنان است. برای مثال، در مدرسه‌ای که قوانینی خشک و غیرمنعطف از سوی مدیر مدرسه برای معلمان تعیین





دانش‌آموزان انتخاب شده بود، بر اثر تکرار و بی‌منطق بودن برای کلاس‌هایی که به نظر بچه‌ها حضور یا عدم حضورشان در آن تفاوتی نداشت، کم‌کم به پدیده‌ای بی‌اثر و غیرتربیتی تبدیل شده بود. از طرفی، شکایات خانواده‌ها برای تکرار این اتفاقات موجب شد تا در مدرسه جلسه‌ای برای رسیدگی به مسئله تشکیل شود.

هنگامی که مدیر مدرسه از معلمان درخواست کرد که به این شیوه ارتباطی خود با دانش‌آموزان پایان دهند، آن‌ها پاسخ دادند:

**نوع ارتباط مدیر با معلمان نه تنها می‌تواند تعیین‌کننده موفقیت او برای بیان نظرات و مقاصد آموزشی و تربیتی باشد بلکه بر شاکله ارتباطی معلمان و دانش‌آموزان نیز تأثیرگذار است**



«چطور انتظار دارید ما در برابر دانش‌آموزانمان که مسئولیت آموزش و تربیت آن‌ها را بر عهده داریم چنین رفتاری را نادیده بگیریم اما مدرسه برای تأخیرهای گاه‌گاه ما و در برخی موارد برای غیبت‌های پیش‌آمده برخوردهای اداری خشک و غیرقابل جبرانی داشته باشد!»

### **دوستی که دشمن شد**

برخی مدیران تصور می‌کنند که تنها راه داشتن ارتباط با همکارانشان، ایجاد دوستی و رابطه‌ای نزدیک و صمیمی است؛ تا جایی که در برخورد با مسائل پیش‌آمده نمی‌توانند همکار خود را مخاطب قرار دهند و انتقاد لازم را ایراد کنند. این‌گونه دوستی‌های افراطی و در عین حال بی‌توجه به ارتباط اداری و شغلی بین مدیر و معلم می‌تواند زمینه‌ساز اتفاقات دیگری از جمله سوء استفاده‌های کاری شود.

### **مدیر مدرسه ما**

هنگامی که به‌عنوان مدیر مدرسه انتخاب شدم، از این موضوع که سال‌هایی را در همان مدرسه و به‌عنوان معلم در کنار همکارانم بوده‌ام، بسیار خشنود بودم و فکر می‌کردم این شناخت قبلی و نیز دوستی‌ام با همکاران می‌تواند موجب موفقیت من شود. از سوی دیگر، نمی‌خواستم خاطرات تلخ مدیر قبلی در مدرسه تکرار شود؛ مدیری که تنها در اتاق خود مدیریت می‌کرد و برای دیدنش باید از قبل وقت می‌گرفتی.

به نظر می‌رسید که همه چیز خوب پیش می‌رود. دوستی من و همکاران به شکلی بود که در هر فراز و نشیب با آن‌ها همراهی می‌کردم. یکی از معاونان مدرسه به‌دلیل مشکلات خانوادگی که از آن‌ها شکایت می‌کرد، اغلب دیر به مدرسه می‌آمد. ظهرها هم طبق قراری که با ما گذاشته بود، یک ساعت زودتر از دیگران از مدرسه خارج می‌شد تا بتواند قبل از فرزندش در خانه باشد. گاهی نیز بدون اطلاع قبلی چندین روز به مدرسه نمی‌آمد و در نهایت هم می‌گفت چون با همسرش اختلاف پیدا کرده نمی‌توانسته است به مدرسه بیاید. همراهی و همدلی من در همه این موارد موجب شده بود که هم این شرایط ادامه پیدا کند و هم من ناچار شده بودم جای خالی او را با دشواری‌های بسیار در مدرسه پر کنم. همه این‌ها جزء کوچکی از تلخی‌های ناشی از احساس دوستی من با وی بود؛ تا زمانی که متوجه شدم بسیاری از اظهارات او دروغی بیش نبوده و در اغلب روزهای غیبت از مدرسه، به سفر می‌رفته و برای خروج زودتر از موعد از مدرسه و شانه خالی کردن از مسئولیت، مسائل غیرواقعی زیادی را بیان می‌کرده است. در نهایت هم زمانی که از او خواستم تا برای پایان دادن به این شرایط از پست خود کناره‌گیری کند، با شکایت او به دایره شکایات اداره آموزش و پرورش روبه‌رو و مجبور به پاسخ‌گویی به مسئولان در خصوص عدم اطلاع غیبت‌ها و تأخیرهای وی به اداره شدم. این درس بزرگ و تجربه تلخ باعث شد تا یاد بگیرم که دوستی بدون خط و قاعده را دشمن ایفای نقش شغلی خود شناسایی کنم.

### **تکلیف از بالا به پایین**

به همان اندازه که تکیه صرف بر ارتباط‌های نزدیک و صمیمانه بدون تعیین خط مرزهای روشن‌کاری و شغلی می‌تواند در هدایت مجموعه آموزشی و تربیتی زیان‌آور باشد، وجود قوانین غیرمنطقی و غیرانسانی و نیز نادیده گرفتن شرایط کلی هر یک از معلمان می‌تواند آسیب‌زا و تنش‌آفرین باشد. در مدرسه‌ای که معلم احساس امنیت و آرامش نمی‌کند و انتظارات غیرمنطقی فراوانی وجود دارد، این حس ناامنی و تنش به کلاس‌های درس نیز رخنه می‌کند. معلمی که اشتباهاتش بخشیده نمی‌شود، مورد احترام قرار نمی‌گیرد و هدایت نمی‌شود، کمتر می‌تواند در برابر اشتباهات دانش‌آموزان خود انعطاف و نرمش نشان دهد. نظرخواهی از معلمان در مورد انتظاراتی که از آن‌ها وجود دارد و نیز نظارت بر اجرای قوانین مدرسه توسط معاونان می‌تواند به تلطیف بیشتر این قوانین و انتظارات منجر شود.

### **مدیر مدرسه ما**

یکی از سختی‌های خاص کار کردن در این مدرسه انتظارات بسیار مدیر از معلمان بود. انباشته‌ای از نوشته‌های گوناگون که باید در مدرسه نوشته و نگه داشته می‌شدند و برخی از موارد مانند طرح درس، ظاهری مهم و ضروری داشتند اما



## همکاران خوب من

از جمله ویژگی‌های مهم مدیران موفق، صداقت آن‌ها در رفتار است. برای مدیری که به ظرافت‌های خوب و بد همکاران خود توجه دارد و برتری‌ها و کاستی‌های هر یک از معلمان را می‌داند، هنگامی می‌توان ویژگی صداقت را بر زبان آورده و به وی نسبت داد که نسبت به بیان این ویژگی‌ها، تأیید آن‌ها در جای لازم و نیز کمک به آن‌ها برای رفع کاستی‌ها تلاش کند. بر این اساس، تنها شناسایی معلمان و نوع عملکرد آن‌ها

اعمال سلیقه‌های شخصی مدیر مدرسه در مورد نوع نوشتن و یا محتوای نوشته‌ها اهمیت طرح درس را کم می‌کرد و این موضوع تبدیل به احساس دانش‌آموزی می‌شد که به ناحق جریمه شده بود.

در همین مدرسه معلمی بود که از دانش‌آموزان می‌خواست تا برای حل تمرین یک کتاب کمک‌آموزشی، صورت سؤال، گزینه درست و نیز پاسخ تشریحی آن را در دفترشان بنویسند. این موضوع حتی از نظر دانش‌آموزان هم غیرمنطقی و ملال‌آور بود اما روشن بود که تعیین چنین تکالیفی از معلمی برمی‌آید که به خطا قصد دارد فشار ناشی از انتظارات غیرمعقول را با انتقال آن به دانش‌آموزانش تا اندازه‌ای جبران کند.

در مدرسه‌ای که معلم احساس امنیت و آرامش نمی‌کند و انتظارات غیرمنطقی فراوانی وجود دارد، حس ناامنی و تنش به کلاس‌های درس نیز رخنه می‌کند



## میهمانی چای

یکی از ارتباط‌های پرتکرار و روزانه مدیر و معلمان، گفت‌وگوهای ابتدای روز و نیز در بین ساعات تفریح است. در این ارتباط می‌توانیم نقش مدیر در هدایت معلمان را به سادگی کشف و درک کنیم. مدیری که این فرصت را به فرصتی استثنایی برای انتقال احساسی مثبت و نگرشی شایسته تبدیل می‌کند می‌تواند انتظار داشته باشد که از گفت‌وگوهای ناشی از خستگی معلمان در کلاس درس، مانند بدگویی از دانش‌آموزان و یا قضاوت‌های ناصحیح درباره آنان بکاهد.

برخی مدیران تلاش می‌کنند تا حین صرف چای یا صبحانه در کنار همکاران خود باشند و با آن‌ها گفت‌وگو کنند. عده‌ای برای این گفت‌وگوها برنامه معینی ترتیب می‌دهند و برای مثال، زیباترین عبارات و جملات را که تداعی‌کننده مثبت‌اندیشی است، برای این زمان در نظر می‌گیرند.

برای این منظور ایجاد کانال‌های ارتباطی غیرکلامی نیز راه‌گشا و مؤثر است. مانند تابلوی کوچکی که برای ردوبدل کردن نظر و احساس مدیر با معلمان تعبیه شده است و معلمان نیز می‌توانند علاوه بر مطالعه آن، دست به کار شوند و نظر و احساس متقابل خود را اظهار کنند.

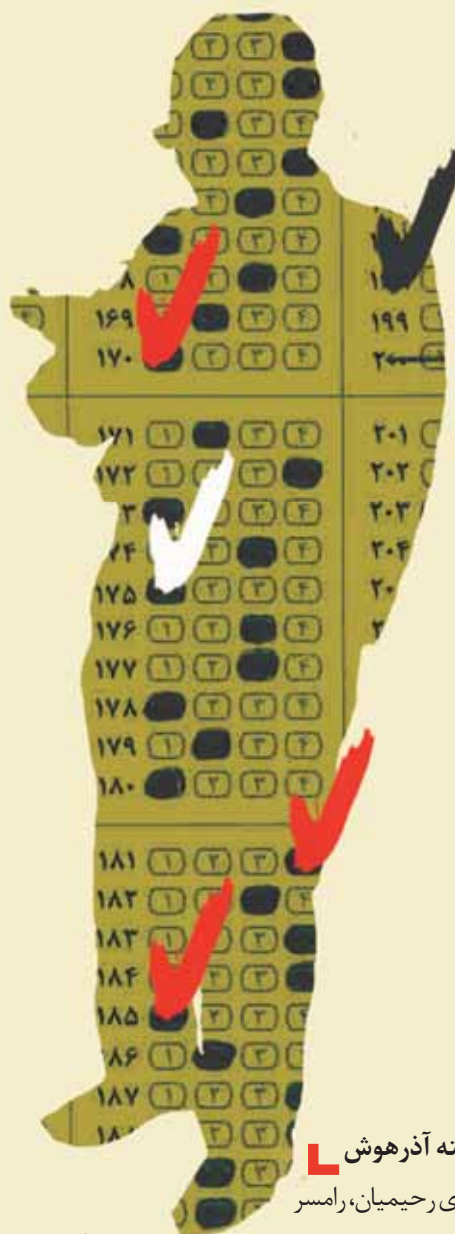
توسط مدیر کافی نیست، بلکه این مهم است که مدیر بتواند در برابر قوت‌های همکار خود از او حمایت کند و شرایط و زمینه رشد و توانمندی او را فراهم آورد و در نهایت، هدایتگر و یاری‌دهنده وی برای رفع کاستی‌هایش باشد. بدیهی است در این راه بسنده کردن به برگه ارزشیابی و نگاه پایانی مدیر به هر معلم کافی نیست. معلم همانند دیگر افراد با دیده شدن و قوت گرفتن می‌تواند به توسعه خود و ارتقای توانایی‌های دانش‌آموزان خود همت کند و این مهم بر دوش مدیر مدرسه است.

## مدیر مدرسه ما

پانزده سال از معاونت من در یک مدرسه می‌گذشت. روزی در جلسه‌ای که ویژه معاونان مدرسه بود، از معاون اداره شنیدم که تا چه اندازه حضور معاونان در مدرسه برایشان اهمیت دارد و چقدر برای شناخت زحمات ما و ارزش‌گذاری به آن تلاش می‌کنند. غمگین شدم؛ زیرا می‌دانستم به نسبت توانی که برای این کار صرف کرده بودم مورد توجه و سپاس قرار نگرفته‌ام. به همین دلیل، پس از پایان جلسه نزد ایشان رفتم و پرسیدم که آیا مرا می‌شناسند. مدیر منطقه هم با تعجب پاسخ منفی داد. او معتقد بود که معاونان مدرسه بازوی مدیرند و اگر بناست زحمات آن‌ها دیده شود، این کار به ادعا و بیان مدیر مدرسه وابسته است. این موضوع موجب شد به اهمیت توجه مدیر و بازتاب رفتارهای او در سطوح بالاتر از عملکرد مجموعه همکاری خود پی ببرم. این دور از عدالت است که موفقیت یک مدرسه تنها به وجود مدیر خلاصه شود.

## مدیر مدرسه ما

یکی از شیوه‌های تأثیرگذار تشویقی در مدرسه ما به برگزاری یک میهمانی هفتگی در یکی از کلاس‌ها مربوط می‌شود. من با علم به اینکه هر فردی ویژگی‌های منحصر به فرد و مثبتی دارد که توجه به آن‌ها می‌تواند موجب تقویت او شود و از سوی دیگر، ایده خوبی برای ادامه راه دیگران فراهم آورد، تلاش کردم تا به کمک دانش‌آموزان و همکارانم کارهای ارزشمند و مثبت همکارانم را کشف کنم. با شناسایی هر ویژگی و طبق قرار قبلی، در یکی از ساعات تفریح در هفته، به اتفاق همه همکاران به یکی از کلاس‌های درس می‌رویم و جای را در همان کلاس می‌نویسیم و درباره ویژگی خوب همکاری که میهمان وی هستیم، گفت‌وگو می‌کنیم. این موضوع باعث شده است که همکارانم احساس خوبی برای حضور در این مدرسه داشته باشند و برای پیشرفت خود و دانش‌آموزانشان بیشتر تلاش کنند.



خجسته آذرهوش

مدیر دبستان شهید محمد مهدی رحیمیان، رامسر

# نکته‌های کنکوری در گزینش مدیران

اشاره

دو سالی است مدیران کشور در راستای سیاست ارتقای مدیریت آموزشی با برنامه‌هایی مواجه هستند که طی دستورالعملی به آنان ابلاغ شده و اینک مرکز برنامه‌ریزی منابع انسانی و فناوری اطلاعات آموزش و پرورش در آستانه تدوین و ارسال الحاقیه کیفیت بخشی در قالب نظام جامع آموزش مدیران است. این مقاله همین راستا و کمک به هر چه بهتر اجرا شدن آن، تدوین شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت حرفه‌ای، گزینش مدیران، شایستگی‌های حرفه‌ای



ل شورای عالی اداری در یکصد و هفتاد و پنجمین جلسه مورخ ۱۳۹۵/۲/۲۷ بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و در اجرای نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور، «دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای» را تصویب و برای اجرا ابلاغ کرد. در این دستورالعمل، منظور از مدیران حرفه‌ای تمامی عناوین سمت‌های مدیریتی دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، به استثنای سمت‌های مدیریت سیاسی است که به چهار گروه مدیران ارشد، مدیران میانی، مدیران پایه، و مدیران عملیاتی تقسیم می‌شوند. براساس این مصوبه، برای مدیران حرفه‌ای مجموعه‌ای از شایستگی‌های عمومی پیش‌بینی شده است. شایستگی عمومی به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های تعیین شده از سوی سازمان اطلاق می‌شود که به یک فرد امکان می‌دهد تا بتواند وظایف مربوط را پس از احراز سمت مدیریتی و یا ارتقا به سطوح بالاتر به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد. در این دستورالعمل مواردی مانند مسئولیت‌پذیری، مهارت‌های ارتباطی، آینده‌نگری، تفکر راهبردی، هدف‌گرایی، هدایت عملکرد، نظارت و کنترل به عنوان شایستگی‌های عمومی مورد نیاز مدیران عملیاتی ذکر شده است، اما در خصوص شرایط تخصصی و انتصاب مدیران، دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند شرایط و شایستگی‌های تخصصی مدیران و سازوکار احراز آن‌ها را متناسب با مأموریت، ویژگی‌ها و ماهیت وظایف مشاغل اختصاصی دستگاه، به تفکیک سطوح مدیریتی تدوین کنند.

نکته مهم در این دستورالعمل، به ویژه برای آموزش و پرورش، این است که مدیران مدارس در گروه مدیران عملیاتی تعریف شده‌اند و وظیفه تولید، تأمین و ارائه خدمات اصلی و نهایی مدرسه را به عهده دارند. نوآورانه‌ترین بخش این دستورالعمل، لزوم دارا بودن «گواهی‌نامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی» از ابتدای سال ۱۳۹۷ است. در واقع، مدیران مدارس پس از طی یک فرایند گزینشی چند مرحله‌ای به این سمت منصوب خواهند شد. بدون تردید، در بخشی از این فرایند انتصاب احتمالاً لازم است با داوطلبان مسئولیت مدیریت مدرسه مصاحبه گزینشی انجام گیرد.

نکته مهم این است که در جلسه‌های مصاحبه چه سؤال‌هایی باید مطرح گردد و یا اینکه داوطلبان، خود را برای پاسخ‌گویی به چه سؤال‌هایی باید آماده کنند؟

با مروری بر تجربه نظام‌های آموزشی در سطح جهانی و مطالعات تطبیقی، دستورالعمل‌های متنوعی برای مصاحبه گزینشی مدیران مدارس پیشنهاد شده است. در این مقاله تلاش بر این است که بخشی از این پیشنهادها مورد بررسی قرار گیرد. به‌طور کلی، به هیئت مصاحبه کننده پیشنهاد می‌شود که تا حد امکان، سؤالات روشن و واضح و به سادگی بیان شوند. از طرح سؤالاتی که پاسخ کوتاه (تلگرافی) دارند، اجتناب گردد و از سؤالات بازپاسخ که به بیش از یک «بله» یا «خیر» نیاز دارند، استفاده شود. نباید درباره مقوله‌هایی که کاملاً شخصی هستند، سؤال کرد. در مجموع، سؤال‌ها باید هم تجربه‌های گذشته و هم نگاه به آینده را شامل شوند و طیف گسترده‌ای از مؤلفه‌های اصلی

مدرسه را دربرگیرند. در ادامه، نمونه‌هایی از سؤال‌های مناسب برای جلسه مصاحبه گزینشی مدیران مدارس به تفکیک مؤلفه‌ها پیشنهاد شده است.

## اهداف

۱. مهم‌ترین فعالیت برای یک مدرسه برای رسیدن به اهداف چشم‌انداز چیست؟
۲. نظر شما درباره این عبارت چیست؟ «همه بچه‌ها می‌توانند تا بالاترین سطح یاد بگیرند».
۳. تجاربی که در زمینه برای افزایش پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارید، توصیف کنید.

## رسالت و چشم‌انداز

۴. به عنوان مدیر، چه چیزی را رسالت اصلی خود می‌دانید؟
۵. اولویت‌های مدرسه را بر چه مبنایی تعیین می‌کنید؟
۶. اولویت اول شما در موقعیت مدیر مدرسه چیست؟
۷. مهم‌ترین ویژگی‌های یک مدرسه مؤثر چیست؟
۸. مهم‌ترین اهداف شما برای رسیدن به پست مدیریت چیست و چرا؟

## حل تعارض

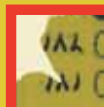
۹. دو یا سه نمونه از راهکارهایتان در برخورد با تعارض را به وضوح بیان کنید.
۱۰. چگونه می‌توانید درگیری بین معلمان را حل و فصل کنید؟ درگیری بین دانش‌آموزان و کارکنان را چگونه؟
۱۱. چگونه تلاش می‌کنید اختلاف دیدگاه‌های موجود در مدرسه را حل و فصل کنید؟
۱۲. اگر نظرات شما در برنامه درسی با بقیه اعضای شورا متفاوت باشد، این تفاوت‌ها را چگونه حل و فصل می‌کنید؟
۱۳. چگونه می‌توانید شکایات والدین از خطاهای معلم را حل و فصل نمایید؟
۱۴. چنانچه پدر و مادری خشمگین در دفتر کارتان درباره شورای مدرسه و سیاست‌های فوق برنامه جدید اعتراض داشته باشند، چگونه آنان را متقاعد می‌کنید؟

## رهبری

۱۵. به نظر شما وظیفه اصلی مدیر چیست؟
۱۶. به نظر شما نقاط قوتتان به عنوان یک مدیر چیست؟
۱۷. به نظر شما، اولین قدم برای آغاز یک تغییر موفق چیست؟
۱۸. چرا شما علاقه‌مندید که مدیر مدرسه باشید؟
۱۹. معلمی را که از کارش دلسرد است، چگونه تشویق می‌کنید؟
۲۰. یک دانش‌آموز را چگونه تشویق به سعی و تلاش برای رسیدن به ایده‌های جدید می‌نمایید؟
۲۱. به نظر شما، مدیر در تصمیم‌گیری‌های مدرسه چه نقشی دارد؟



## دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند شرایط و شایستگی‌های تخصصی مدیران و سازوکار احراز آن‌ها را متناسب با مأموریت، ویژگی‌ها و ماهیت وظایف مشاغل اختصاصی دستگاه، به تفکیک سطوح مدیریتی تدوین کنند



۲۲. به عنوان رئیس، فکر می‌کنید برای تسهیل کارهای شورای مدرسه به چه مهارت‌هایی نیاز است؟  
۲۳. هنگامی که فشار کار و رقابت زیاد است، چگونه می‌توانید به کارکنان کمک کنید تا روحیه‌شان را حفظ کنند؟

### کار گروهی

۲۴. تعریف شما از مشارکت و همکاری چیست؟  
۲۵. مفهوم مشارکت را چگونه در کارکنان خود توسعه می‌دهید؟ یا در جامعه چطور؟  
۲۶. برای بهبود روابط دانش‌آموزان و کارکنان چگونه با مشاور یا معاون مدرسه تعامل برقرار می‌کنید؟  
۲۷. چه مراحل خاصی شما را به ایجاد رابطه با کارکنان وادار می‌کند؟  
۲۸. نقش شما در کمک به معلمان کم‌تجربه برای اینکه کلاس درس اثربخش‌تری داشته باشند، چگونه است؟

### رشد حرفه‌ای

۲۹. یک مدل از تجربه صلاحیت حرفه‌ای خود ارائه دهید و توضیح دهید که چرا این یک مدل است.  
۳۰. اگر بخواهید در مدرسه تغییر ایجاد کنید، چگونه از صلاحیت حرفه‌ای خود در فرایند تغییر استفاده می‌کنید؟  
۳۱. کدام ویژگی‌های حرفه‌ای کارکنان خود را تشویق می‌کنید؟  
۳۲. چگونه کارکنانی را که در گذشته با شما کار کرده‌اند، تشویق به کسب صلاحیت حرفه‌ای کرده‌اید؟  
۳۳. چگونه به یک معلم کم‌تجربه کمک می‌کنید که کلاس درس مؤثرتری داشته باشد؟

### قضاوت

۳۴. یک معلم پایه را بنا به چه معیاری ارزیابی می‌کنید؟  
۳۵. بر چه مبنایی تشخیص می‌دهید که مدیر موفق‌تری شده‌اید؟  
۳۶. چگونه اطمینان پیدا می‌کنید که در تصمیم‌گیری‌ها عادلانه رفتار کرده‌اید؟

### برنامه درسی و آموزشی

۳۷. به نظر شما، ویژگی تدریس مؤثر چیست؟  
۳۸. برای اینکه معلمان جدید را با اطمینان استخدام کنید، چه استراتژی‌های خواهید داشت؟ چه قدر مطمئن هستید؟  
۳۹. یک کلاس درس اثربخش را توصیف کنید.  
۴۰. این باور را که «همه دانش‌آموزان می‌توانند در سطوح بالا

یاد بگیرند»، چگونه ارزیابی می‌کنید؟  
۴۱. فلسفه خود درباره آموزش دانش‌آموزان را توضیح دهید.  
۴۲. اگر قبلاً از فلسفه آموزش و پرورش برای ایفای نقش مدیریت استفاده کرده‌اید، توضیح دهید؟  
۴۳. بر چه مبنایی می‌توان سنجید که آیا یک معلم از رشد آموزشی مناسبی که انتظار دارید، برخوردار است؟  
۴۴. کدام تکنیک‌های تدریس به شما نشان می‌دهند که همه دانش‌آموزان در سطوح بالا به طور مؤثر یاد گرفته‌اند؟

### نظم

۴۵. فلسفه شخصی خود از نظم و انضباط را توضیح دهید؟  
۴۶. بین طرح ایمنی مدرسه و سیاست نظم و انضباط مدرسه چه ارتباطی وجود دارد؟  
۴۷. روابط بین مدارس امن و منظم و موفقیت دانش‌آموزان را توضیح دهید.  
۴۸. از اجرای طرح نظم و انضباط در مدرسه چه انتظاری دارید؟  
۴۹. برای مقابله با دانش‌آموزی که به طور مستمر در کلاس اخلال ایجاد می‌کند، چه اقدامی را پیشنهاد می‌کنید؟  
۵۰. توضیح دهید که برای وضعیت زیر چه راهکاری می‌دهید؟  
«یک دانش‌آموز به دفتر فرستاده شده؛ برای چندمین بار تکالیفش را فراموش کرده است.»

### شوراها

۵۱. فرایند تصمیم‌گیری‌های شخصی خود را توصیف کنید.  
۵۲. نقش خود را در همکاری با شورای مدرسه چگونه می‌بینید؟  
۵۳. برای کسب اطمینان از اینکه همه کارکنان و والدین در شورای مدرسه دخالت دارند، چه معیارهایی دارید؟  
۵۴. چه روش ارتباطی پیشنهاد می‌کنید که بیشترین تأثیر را در حفظ و نگهداری کلیه کارکنان و جامعه در تصمیم‌گیری‌های شورا داشته باشد؟  
۵۵. کدام بخش از شورای مدرسه به عنوان نقطه تمرکز اصلی شما در اولویت است؟  
۵۶. شورا برای بهبود موفقیت دانش‌آموزان، چه کمکی به شما می‌کند؟

### فرهنگ

۵۷. چرا فکر می‌کنید فرهنگ مثبت مدرسه مهم است؟ توضیح دهید.  
۵۸. به عنوان یک مدیر، چگونه می‌توانید یک فرهنگ برتر علمی را در مدرسه رواج دهید؟  
۵۹. از چه راه‌هایی دانش‌آموزانی را که حاضر به همکاری نیستند، متناسب با ظرفیت‌های بالقوه‌شان اصلاح می‌کنید؟  
۶۰. به عنوان یک مدیر، چگونه رقابت برای پیشرفت را ترویج می‌دهید؟  
۶۱. چگونه والدین را در آموزش فرزندانشان درگیر می‌کنید؟

# کاهش و دانش آموزان به فضای مجازی

زاهد احمدزاده

معاون آموزشی مجتمع ۱۳ آبان، نقده

مقدمه

یکی از آسیب‌هایی که در سطح جامعه کنونی توجه بسیاری از روان‌شناسان، کارشناسان فرهنگی و اهل علم و فن را به خود جلب کرده، مسئله فراگیری فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی است؛ مسئله‌ای که در بطن آن فواید و مضرات فراوانی را می‌توان مشاهده کرد.

امروزه همه چیز نسبت به گذشته متفاوت شده است؛ حیاط‌های بزرگ به آپارتمان تبدیل شده‌اند، اشتغال والدین افزون‌تر شده و حتی نوع بازی‌های کودکان ما هم تغییر کرده است. کودکان امروز بعد از عبور از مرحله بازی با اسباب‌بازی به بازی‌های رایانه‌ای رغبت نشان می‌دهند. آن‌ها ساعت‌ها بدون تحرک پای رایانه می‌خکوب می‌شوند و از اتاق خود بیرون نمی‌روند تا بتوانند به اوج لذت و تفریح در فضای مجازی برسند. والدین در آغاز بسیار خوشحال بودند که فرزندانشان در اوقات فراغت در محیط امن خانه هستند ولی آرام آرام با بروز تأثیرات فضای مجازی، نگرانی‌های پدران و مادران بیشتر شد. در روزگار ما، میل به فضای مجازی چنان در کودکان افزایش پیدا کرده است که آن‌ها در این فضا متوجه گذر زمان نمی‌شوند و حتی حاضر نیستند از رایانه و تبلت جدا شوند و این تقریباً به یک بیماری همه‌گیر تبدیل شده است.

کلیدواژه‌ها: شبکه‌های اجتماعی، فضای مجازی، اینترنت



## توصیف وضعیت موجود

اینترنت به همه جا نفوذ کرده است؛ کوچه، خیابان، خانه، محل کار. همراه با گسترش اینترنت، شاهد نوع جدیدی از اعتیاد یعنی اعتیاد اینترنتی هستیم. این فعالیت مانند تمامی فعالیت‌های فرزندان، نیازمند نظارت والدین به منظور جلوگیری از مشکل است. اعتیاد به فضای مجازی باعث افت تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود و آینده آن‌ها را تباه می‌سازد. در چنین شرایطی لازم است نهادهایی چون آموزش و پرورش و در واقع معلمان از تمامی امکانات و فرصت‌های خود برای آگاه‌سازی دانش‌آموزان و خانواده‌ها بهره‌گیرند. ورود فناوری اینترنت به شکل تلفن همراه و تبلت در جامعه آسیب اجتماعی جدیدی است؛ از این‌رو، لازم است ابتدا آگاهی در معلم‌ها و والدین ایجاد شود و این آگاهی به دانش‌آموزان و فرزندان نیز منتقل گردد.

مدرسه **ابن‌سینا** یک دبیرستان پسرانه دوره متوسطه دوره اول و یکی از مدارس تحت پوشش مجتمع **۱۳ آبان** است. ۳۴ نفر از دانش‌آموزان کلاس‌های هفتم، هشتم و نهم این مدرسه به اعتیاد اینترنتی دچارند و روزانه دست‌کم ۴ ساعت و حداکثر ۶ ساعت از وقتشان را در اینترنت صرف می‌کنند. بچه‌ها بیشتر اوقات در منزل به بازی و سرگرمی در فضای اینترنت مشغول‌اند و به افت تحصیلی ناشی از اعتیاد به اینترنت و بازی‌های رایانه‌ای با گوشی تلفن و تبلت دچار شده‌اند. با مشاهده این مورد، این پرسش در ذهنم ایجاد شد که چگونه می‌توانیم زمان استفاده از اینترنت را به حدی برسانیم که موجب افت تحصیلی نشود و چه آموزش‌هایی برای تغییر نگرش و ایجاد آگاهی در دانش‌آموزان لازم است تا بتوانیم از میزان آسیب‌های محتمل فضای مجازی به دانش‌آموزان بکاهیم.



## گردآوری اطلاعات (شواهد ۱)

۱. برای اینکه اطلاعات جامع‌تری در مورد نحوه مطالعه دانش‌آموزان در منزل و میزان حضور آن‌ها در اینترنت کسب کنم، تصمیم گرفتم به همراه مشاور تحصیلی مجتمع، در کلاس‌های مدرسه ابن‌سینا حضور یابم. پس از گفت‌وگویی کلی با همه دانش‌آموزان و نیز با تعدادی از آنان (به‌طور فردی) اسامی دانش‌آموزانی را که بیش از حد با فضای مجازی درگیرند، یادداشت کردم.

۲. بعد از حضور در میان دانش‌آموزان، نشستی نیز با دبیران محترم مدرسه داشتیم. آنچه در جلسه شورای دبیران مطرح شد، این بود که یکی دو نفر از همکاران قبلاً متوجه علت افت تحصیلی به دلیل حضور بیش از حد بچه‌ها در اینترنت شده بودند اما آنچه در گفت‌وگو با همکاران خودنمایی می‌کرد، درگیری بیش از حد برخی از خود همکاران با فضای مجازی و اینترنت بود.

۳. در تماس‌های تلفنی و دعوت از برخی از اولیایی که فرزندانشان افت تحصیلی فاحشی داشتند، اولیا نیز تأیید کردند که فرزندان‌شان وقت و بی‌وقت با گوشی تلفن همراه و تبلت خود سرگرم‌اند.

۴. به دلیل اهمیت موضوع و برای کسب تجربه و دریافت

راهنمایی بیشتر در زمینه اعتیاد به اینترنت با دوستان شورای راهبردی فضای مجازی شهرستان جلسه‌ای داشتیم. بنا به تشخیص آن شورای محترم، لازم بود در زمینه شناخت شبکه‌های اجتماعی و خطرات هر یک آموزش‌هایی به دانش‌آموزان داده شود؛ زیرا اعضای شورا معتقد بودند که اعتیاد به فضای مجازی نه تنها منجر به افت تحصیلی می‌شود بلکه خطرات جسمی و روحی دیگری نیز دارد.

۵. جامعه آماری این پژوهش ۳۴ نفر از دانش‌آموزان مدرسه بود اما به دلیل افزایش لحظه به لحظه میزان پوشش و نفوذ اینترنت، لازم بود برای پیشگیری از اعتیاد سایر دانش‌آموزان به اینترنت، فعالیت‌ها و آگاهی‌بخشی‌ها برای همه اولیا و معلمان و دانش‌آموزان صورت پذیرد.

پس از گردآوری اطلاعات در چهار حوزه دانش‌آموزی، والدین، دبیران و شورای راهبردی فضای مجازی و نیز تجارب خودم، جمع‌بندی همه موارد و بهره‌گیری از آنان، شروع به تجزیه و تحلیل اطلاعات و در نهایت، انتخاب راه‌حل نمودم.

## تجزیه و تحلیل اطلاعات

پس از گردآوری اطلاعات و شواهد تشخیصی از دانش‌آموزان و مشورت با همکاران، صاحب‌نظران و اولیای دانش‌آموزان، موارد به شرح زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و اولین مسئله‌ای که بیشتر مطرح شد، این بود: علت روی آوردن زیاد دانش‌آموزان (در حد اعتیاد) به اینترنت چیست؟

## تجزیه و تحلیل کارشناسان شورای راهبردی

منافع مثبت فضای مجازی و اینترنت بر هیچ کس پوشیده نیست و روشن است که این دو قابلیت‌های بی‌ظیری دارند. برخی از نکاتی که می‌توانند دلیلی بر مفید بودن آن‌ها باشند عبارت‌اند از:

- پژوهشگران می‌توانند از بازی‌های رایانه‌ای برای سنجش ویژگی‌های فردی مانند اعتمادبه‌نفس و رسیدن به اهداف خاصی و سنجش تفاوت‌های فردی بهره بگیرند.

- فضای مجازی ابزاری بسیار متنوع است و نظر افراد را در سنین، جنس‌ها، سطح تحصیلات مختلف جلب می‌کند.

- بازی‌های رایانه‌ای به کاربران فرصت می‌دهند تا فعالیت‌های شگفت‌انگیزی را تجربه کنند، پرواز کنند، رانندگی کنند، حمله کنند و...

اما وقتی فرد بیش از حد معمول در این فضا غرق می‌شود و از سایر وظایف فردی و خانوادگی و تحصیلی باز می‌ماند، رشته کار از دستش خارج می‌شود و ممکن است وارد جرگه معتادان فضای مجازی شود.

## انتخاب راه‌حل جدید به صورت موقت

در بررسی مشخص شد که چون بیشتر افراد جامعه درگیر فضای اینترنت هستند، آموزش نیز باید فراگیری بیشتری داشته باشد تا نتیجه لازم حاصل آید. بر این اساس، مقرر شد این اقدامات در جهت حل اعتیاد به اینترنت صورت گیرد:

۶ مشاوره فردی با ۳۴ نفر از دانش‌آموزان مدنظر و آموزش نحوه و میزان استفاده از اینترنت به آنان؛  
۷ آموزش گروهی دانش‌آموزان در مراسم صبحگاه مدرسه در رابطه با نحوه و میزان استفاده از اینترنت؛  
۸ حضور کارشناسان مجرب فضای مجازی در جلسه شورای دبیران و آموزش همکاران؛  
۹ آموزش والدین در جلسات آموزش خانواده در زمینه نظارت بر فرزندان و نحوه و میزان استفاده از اینترنت و نیز رسیدگی و نظارت به امور تحصیلی فرزندان.

### اجرای طرح جدید و نظارت بر آن

ابتدا با استفاده از کتاب و بولتن، راهکارهای لازم را از کارشناسان فضای مجازی درباره میزان و نحوه استفاده از فضای مجازی دریافت کردم و با ارائه آن به صورت پاورپوینت به دانش‌آموزان، آموزش‌های لازم را به آنان دادم. در جلسه شورای دبیران نیز همان فایل‌ها را به دبیران محترم مدرسه ارائه دادیم که مورد استقبال زیاد همکاران گرفت.  
جلسات آموزش خانواده را نیز با همکاری کارشناسی انجمن اولیای اداره و معرفی یکی از مدرسان مسلط به بحث فضای مجازی، در مدرسه برگزار کردیم تا خانواده‌ها نیز در منزل نظارت لازم را بر فرزندان‌شان داشته باشند.

### گردآوری اطلاعات (شواهد ۲)

پس از ارائه آموزش‌های لازم به دانش‌آموزان، همکاران و برگزاری جلسات آموزش خانواده برای اولیای محترم، در ارتباط با نحوه استفاده صحیح از فضای مجازی، تصمیم گرفتم اطلاعات عینی و دقیق‌تری درباره میزان اثرگذاری آموزش‌ها جمع‌آوری کنم. به همین منظور راهکارهای زیر را برای اطلاع از نتایج کار پیش‌بینی و اجرا کردم:

۱ گفت‌وگو با دانش‌آموزان درباره میزان تأثیر مطالب ارائه شده و تعدیل رفتارشان در زمینه میزان و نحوه استفاده از اینترنت در مقایسه با ماه‌های قبل؛

۲ در ابتدا خود دانش‌آموزان قبول داشتند که قبلاً تا این اندازه از نحوه استفاده از فناوری نوین فضای مجازی اطلاعی نداشته‌اند و این ناآگاهی و نیز جذابیت‌های فضای مجازی مانع توجه آن‌ها به آسیب‌های جسمی و روحی و نیز اتلاف وقت می‌شد اما اطلاعات و راهکارهای پیشنهادی ما آن‌ها را بیدار کرده بود تا رفتارشان را به نقطه تعدیل برسانند.

۳ نظرخواهی از همکاران و دبیران محترم مدرسه درباره وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان در مقایسه با روزهای قبل از این آموزش‌ها؛

۴ دبیران محترم مدرسه نیز تشکر می‌کردند و می‌گفتند که این مسئله باعث شد ما خودمان نیز در منزل به نحوه بهره‌گیری فرزندانمان از فناوری توجه بیشتری داشته باشیم و نیز حضور دانش‌آموزان را در اینترنت هدایت کنیم و با جست‌وجوی مطالب آموزشی، مانع بیهوده‌گردی آنان در فضای افسارگسیخته مجازی شویم.

۵ نظرسنجی از اولیا درباره میزان استفاده فرزندان‌شان از اینترنت نسبت به ماه‌های قبل از آموزش؛

یکی از بیشترین بازتاب‌های مثبت ارائه آموزش صحیح درباره فضای مجازی را از خانواده‌ها و اولیا دریافت کردیم. آن‌ها بسیار تشکر می‌کردند و می‌گفتند که ما را از عمق فاجعه آگاه کردید و ما بر نظارت‌مان بر بچه‌ها در منزل افزودیم. دوم اینکه حرمت خانه، سر سفره و زمان خواب که همگی به هم خورده بود به حالت شایسته خود بازگشته است.

با توجه به فراگیر شدن فناوری اینترنت تلفن‌های همراه در سال‌های اخیر، فضای مجازی و به خصوص شبکه اجتماعی، به قسمت مهمی از زندگی انسان‌ها تبدیل شده است؛ به طوری که به سر سفره، فضای میهمانی و حتی داخل رختخواب رفته و انسان را بیش از حد وابسته و وفادار به خود کرده است و در واقع، به مرحله اعتیاد رسانده و در نهایت، سبک زندگی و نگرش وی را دچار تغییرات اساسی نموده است. بنابراین، لازم است نهادهای علمی و به ویژه آموزش و پرورش به دنبال آموزش اصولی برای برخورد معقول با این بیماری نوین باشند و بکوشند تا از بروز مشکلات عدیده در این زمینه پیشگیری کنند.

ما با استفاده از آموزش‌های مستقیم، ابتدا به دانش‌آموزان درگیر با فضای مجازی و سپس به معلمان و اولیای دانش‌آموزان، راهکارهایی را پیشنهاد کردیم که شامل محدودیت زمانی و مکانی استفاده از این فناوری بود؛ به طوری که بچه‌ها هم از این

فناوری مفید استفاده و بهره لازم را ببرند، از وظایف فردی و خانوادگی خود باز نمانند و نهایتاً به اعتیاد به فضای مجازی دچار نشوند. در واقع، به دانش‌آموزان گوشزد کردیم که استفاده مفید از فضای مجازی برای زندگی امروزی بسیار لازم و مؤثر است اما خطرات و مضرات استفاده بی‌رویه و ناآگاهانه از این پدیده، تهدید است و وابستگی به آن، فرد را دچار مشکلات عدیده جسمی و روحی بسیار خطرناکی خواهد کرد.

در پایان، دانش‌آموزان دریافتند که فضای مجازی مفید و جذاب است اما در صورتی که آن‌ها قوانین فضای مجازی را رعایت نکنند، از وظایف تحصیلی خود به عنوان دانش‌آموز عقب می‌مانند و دچار افت تحصیلی می‌شوند. بالاخره آموزش‌هایی که به سه گروه دانش‌آموزان، اولیا و معلمان دادیم، آن‌ها را به نقطه اعتدال رهنمون شد و دانش‌آموزان توانستند در آستانه امتحانات ترم اول به آمادگی درسی لازم دست یابند.



#### منابع

۱. جعفری، نسیم. (۱۳۹۴). آسیب‌های اینترنت و مسئولیت والدین. پیشگیری نوین، ۲۴، ۲۴.
۲. خراسانی‌زاده، محمد. (۱۳۹۳). ماهنامه رایانما، شماره دوم.
۳. گرگیور، مهدی. (۱۳۹۳). رویکرد تربیتی مناسب در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهای دنیای مجازی. پیشگیری نوین، ۴، ۵.
۴. مهدوی شجاعی، محمد. (۱۳۹۴). تابلوهای راهنما در جاده‌های مجازی. پیشگیری نوین، ۵، ۲.

# انگیزاننده‌هایی برای کتاب‌خوانی

نوشین سادات محمودپور  
کارشناس زبان و ادبیات فارسی

## مقدمه

کمبود فرهنگ مطالعه و کتاب‌خوانی در ایران، کشوری که پیشینه و تمدنی غنی دارد، بسیار تأسفبار و دور از انتظار است. وقتی به فرهنگ مطالعه در کشورهای دیگر نگاهی می‌اندازیم، متوجه می‌شویم که در بسیاری از کشورها روزها و هفته‌هایی با عنوان هفته کتاب و کتاب‌خوانی، روز شعر و ادب و ... وجود ندارد و با این حال، علاقه و عادت به مطالعه و کتاب و کتاب‌خوانی به مراتب بیشتر از ایران است. همه می‌دانیم که سرانۀ مطالعه در ایران در پایین‌ترین سطوح جهانی قرار دارد. در این باره آمارهای متعددی گفته می‌شود و اندازه‌های اعلام شده از ۲ تا ۷۶ دقیقه متغیر است. البته بیشتر این زمان نیز صرف مطالعه کتاب‌های درسی می‌شود و برای کسب نمره و از سر اجبار است، اما اگر آن هم حذف شود، دیگر رقمی برای مطالعه آزاد باقی نمی‌ماند. این در حالی است که میانگین سرانۀ مطالعه در جهان، ۴۵ دقیقه است. این رقم در ژاپن که رکورددار مطالعه و کتاب‌خوانی در دنیاست ۹۰ دقیقه، در بریتانیا ۵۵ دقیقه، در آمریکا ۲۰ دقیقه در ترکیه و مالزی ۵۰ دقیقه، و به‌طور کلی در اغلب کشورهای توسعه‌یافته بیش از ۵۰ دقیقه است.

دانش‌آموزان به تنهایی در به وجود آمدن این امر دخیل نیستند بلکه از کودکی الگو و روش مناسبی برای مطالعه ندارند. اساساً نه در خانواده، نه در محیط‌های آموزشی و نه در مدرسه معمولاً هیچ زمانی به روش‌های صحیح مطالعه تخصیص نیافته است و عادت به کتاب‌خواندن وجود ندارد. برای علاقه‌مند کردن دانش‌آموزان به خواندن کتاب و سوق دادن آن‌ها به آشنایی با دنیای مطالعه، راهکارهایی به‌نظر می‌رسد که در ادامه آن‌ها را برشمرد و توضیح داده‌ایم.

کلیدواژه‌ها: مطالعه، کتاب، دانش‌آموزان، آموزش، فرهنگ

## راهکارهای ارائه شده در خانواده توسط والدین:

- بازدید از نمایشگاه‌های کتاب در سطح شهر؛
- مطالعه کتاب توسط والدین در محیط خانواده با هدف الگو شدن برای فرزندان؛
- بحث و تبادل نظر در مورد کتاب‌های مطالعه شده با اعضای خانواده؛
- هدیه دادن کتاب‌های جذاب و جدید به فرزندان خویش؛
- اختصاص بودجه‌ای برای خرید کتاب در خانواده؛
- همکاری با مربیان آموزشگاه و مدارس برای ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان؛
- ترغیب فرزندان به انتخاب دوستان اهل مطالعه.

## راهکارهای ارائه شده در آموزشگاه توسط مربیان و معلمان:

- جذاب کردن کتابخانه‌های کلاسی و چشاندن لذت خواندن کتاب به دانش‌آموزان؛
- اجرای طرح‌های جدید مانند یار مهربان، کتاب مسافر، پانل نویسنده‌های کوچک، و ...؛

- خلاصه کردن کتاب‌های غیر درسی توسط دانش‌آموزان و تشویق به بیان نمودن آن‌ها؛
- قصه‌گویی و قصه‌خوانی برای دانش‌آموزان و اجرای نمایش بر اساس قصه‌ها؛
- برپایی نمایشگاه کتاب در کلاس و مدرسه و برگزاری اردو جهت بازدید از نمایشگاه‌های کتاب در سطح شهر؛
- اختصاص دادن ساعتی از برنامه کلاسی به مطالعه و آموزش روش صحیح مطالعه و آشنایی با نحوه انتخاب کتاب؛
- برگزاری جلسه با خانواده‌ها و ترغیب آن‌ها به همکاری در زمینه مطالعه دانش‌آموزان؛
- برپایی جلسات کتاب‌خوانی و نقد کتاب و معرفی کتاب‌های جدید در کلاس درس؛
- ارائه الگوها و جدول‌ها و نمودارهای ذهنی برای جذاب کردن مطالب کتاب‌ها و به ذهن سپردن آن‌ها؛
- ایجاد انگیزه برای مطالعه کتاب‌های غیر درسی با برپایی مسابقه و اهدای جایزه و ...؛
- دعوت از نویسندگان و ناشران برای حضور در کلاس درس و مدرسه.



## الهه ایزدبخش

مدیر دبستان آسیه، سبزوار، خراسان رضوی

# لامپ‌های کم‌مصرف در مدرسه

بهره‌وری انرژی در بخش روشنایی زمانی اهمیت خواهد یافت که بدانیم فقط در اماکن اداری با راهکارهای ساده می‌توان ۳۰ تا ۵۰ درصد در مصرف انرژی صرفه‌جویی کرد. بهره‌وری در مدارس براساس اندیشه‌ها و نگرش‌های مدیران یک مجموعه و تعامل با همکاران شکل می‌گیرد و هرگونه تغییر در رفتارهای مصرفی پایدار در گذشته، مستلزم تغییراتی مبتنی بر رعایت الگوی مصرفی در ایده و اجراست. به‌منظور ترویج و مدیریت صحیح فرهنگ بهره‌وری انرژی، روش جایگزین کردن لامپ‌های LED به‌جای لامپ‌های رشته‌ای و فلورسنت موجود در کلاس‌ها و راه‌پله‌ها (فضاهای بسته) در دبستان دخترانه فرهنگ سبزوار مطالعه، مقایسه و اجرا شد.

راهکارهای اصلاح روشنایی ساختمان مدارس به سه دسته تقسیم می‌شود:

۱. استفاده از ادوات کنترل روشنایی نظیر حسگرهای تشخیص حضور و روشنایی روز؛
۲. استفاده از تجهیزات و لامپ‌های بهینه؛
۳. اصلاح سیستم روشنایی ساختمان.

همچنین، بسیاری از کلاس‌های مدارس ما از روشنایی مستقیم برخوردارند. تأمین نور طبیعی در کلاس‌های درس که قدرت یادگیری و بازدهی تحصیلی دانش‌آموزان را بالا می‌برد، فقط با تغییراتی اندک انجام می‌پذیرد. قرار گرفتن میزها در جهت موازی با پنجره‌ها و کشیدگی ساختمان در جهت شرقی - غربی این امکان را فراهم می‌کند که اتاق‌های اداری به گونه‌ای طراحی شوند که ضلع بزرگ‌تر در جهت شرق به غرب قرار گیرد و امکان استفاده حداکثری از نور طبیعی فراهم شود. استفاده از پنجره‌های قدی و افزایش ارتفاع سقف نیز می‌تواند در افزایش نور ورودی تأثیرگذار باشد. با به‌کارگیری روشنایی در محیط مدرسه همراه با کاهش هزینه‌ها، بیش از ۵۰ درصد از مصرف برق در تأسیسات روشنایی مدارس صرفه‌جویی می‌شود.

## راهکارهای ارائه شده در محیط اجتماعی توسط

### مسئولان

- آموزش مطالعه و خواندن کتاب در لایه‌های برنامه‌های کلاسی به مربیان و آموزگاران؛
- تألیف و آموزش کتاب‌هایی برای آشنا کردن مربیان و دانش‌آموزان با روش‌های صحیح مطالعه؛
- افزایش کتابخانه‌های عمومی با شرایط عضوگیری آسان؛
- همکاری با دفاتر نشر و توزیع و پخش کتاب؛
- تصویب قوانینی برای کتاب‌خوانی؛
- ایجاد ایستگاه‌های مطالعه در سطح شهر؛
- برگزاری مسابقات گروهی و فردی کتاب‌خوانی و جشنواره‌های کتاب؛

- توزیع بن کتاب در مراکز دولتی؛
- اختصاص بودجه کافی برای نشر کتاب؛
- ارائه دستورالعمل‌های جدید در رسانه‌های جمعی برای تشویق مردم به مطالعه؛
- برگزاری نمایشگاه‌های کتاب و جذاب کردن محیط نمایشگاه‌ها.

## بهترین راهکارها با توجه به امکانات

به نظر می‌رسد با عملی شدن این راهکارها وضعیت مطالعه در بین دانش‌آموزان کمی مطلوب‌تر می‌شود اما راهکار عملی و قابل اجرا و جذاب برای دانش‌آموزان ارائه الگوها و جدول‌ها و نمودارهای ذهنی است؛ بدین ترتیب که برای هر درس دانش‌آموز به میل و سلیقه خود قسمتی از درس را خلاصه کند و در نموداری جذاب قرار دهد. این تصویرها و نقشه‌های ذهنی برای فهم مطالب مطالعه شده بسیار مفید و کاربردی هستند و همچنین دانش‌آموز را به مطالعات غیردرسی و خلاصه کردن کتاب‌ها و نقشه‌ها و نمودارهای غیردرسی نیز فرا می‌خواند. این مسئله، هم از نظر ذهنی برای دانش‌آموز مفید است و هم از نظر شکل ظاهری جذاب به نظر می‌رسد؛ تا جایی که خود دانش‌آموزان کم‌کم به این نمودارها علاقه‌مند می‌شوند و به صورت فردی یا گروهی اقدام به ترسیم آن‌ها می‌کنند. بدین ترتیب، دانش‌آموز به صورت آهسته و پیوسته نسبت به مطالعه علاقه پیدا می‌کند و عادت به مطالعه در برنامه روزانه‌اش نهادینه می‌شود؛ زیرا روش صحیح مطالعه را با تمرکز و دقت بیشتری فرا گرفته است.

اگر این روش فراگیر شود و در مدارس کشور به صورت عملی به اجرا درآید یا حتی ساعتی به آموزش روش صحیح مطالعه اختصاص داده شود، به نظر می‌رسد که مطالعه هم مانند آب و غذا برای همه افراد جامعه به صورت امری ضروری و حیاتی در می‌آید. روش مطالعه و یادگیری دانش‌آموزان نشان‌دهنده این است که اگر آنان مهارت‌های مطالعه صحیح را بیاموزند، به مطالعه علاقه‌مند می‌شوند و این امر در پیشرفت تحصیلی آنان نیز مؤثر است. بنابراین، اگر والدین با مربیان همکاری تنگاتنگی در زمینه آموزش روش‌های صحیح مطالعه داشته باشند و مسئولان و برنامه‌ریزان کتاب‌های درسی نیز ساعتی را برای آموزش روش صحیح مطالعه در برنامه درسی دانش‌آموزان بگنجانند، نتایج مطلوب‌تر و مفیدتری از وضعیت مطالعه کتاب‌های درسی و غیردرسی دانش‌آموزان به دست می‌آید.

# زنگ صبحگاه

عبدالحسن میرزائی

آموزگار دبستان چند پایه‌ی والعصر دیر، استان بوشهر

از زمانی که به یاد داریم، روز اول ورود به مدرسه اولین قانونی که یادگیری آن در اولویت قرار داشته، صبحگاه مدرسه بوده است و هر دانش‌آموز و اولیای او باید خود را با جمع دانش‌آموزان و مقررات مدرسه هماهنگ نمایند. مدیر مدرسه با اولیا برای حضور به موقع دانش‌آموز در صبحگاه مدرسه اتمام حجت می‌کند. زمین صبحگاه در مناسب‌ترین مکان، جلوی در ورودی ساختمان مدرسه در نظر گرفته می‌شود. جایگاه صبحگاه مرتب و خط‌کشی شده است. میله پرچم در جلوی صبحگاه نصب و هر روز پرچم پرافتخار میهنمان با عزت بر فراز آن برافراشته می‌شود. در ساعت مشخصی زنگ صبحگاه به صدا درمی‌آید. مدیر، معلمان، ناظم، و عوامل اجرایی مدرسه قبل از شروع صبحگاه در مدرسه حضور می‌یابند و همه نیروهای خدماتی و ایمنی شهر برای حضور بی‌خطر دانش‌آموزان همکاری می‌کنند. چرا این مراسم هر روز برگزار می‌شود؟ چرا همه باید در یک زمان و مکان حضور پیدا کنند؟ چرا این زمان از آموزش این قدر مهم و با ارزش است؟ چرا در مورد محل برگزاری آن این قدر حساسیت به خرج داده می‌شود؟ چرا بر حضور به موقع در آن تأکید می‌شود؟ چرا از بهترین آرایش در این مکان استفاده می‌شود؟

از مهم‌ترین پاسخ‌ها برای سؤالات پیش گفته به این موارد می‌توان اشاره کرد:

صبحگاه مدرسه تمرین نظمی مستمر برای عادت کردن به منظم بودن در برنامه‌های حال حاضر زندگی خود و شغل آینده، پایبندی به مقررات، احترام به حقوق دیگران و آماده ساختن و تربیت یک فرد وقت‌شناس برای خدمت به جامعه در آینده است.

با به اهتزاز درآمدن پرچم میهن و شرکت در جمع‌خوانی سرود ملی و آموختن رعایت ادب و احترام به پرچم و سرود ملی کشور خویش روحیه وطن دوستی تقویت می‌شود.

مدیر، معاونان، ناظم، مربی پرورشی و خدمتگزار مدرسه با حضور به موقع و مصافحه با یکدیگر، نظم و صمیمیت را به طور غیرمستقیم آموزش می‌دهند.

اطلاع‌رسانی بخشنامه‌های ضروری و دادن آگاهی‌های لازم، معرفی مناسب‌ها در این زمان از آموزش می‌تواند صورت بگیرد و در کلاس درس تکمیل گردد.

به دانش‌آموزان فرصت داده می‌شود که با حضور در جایگاه صبحگاه مدرسه توانایی خود را به نمایش بگذارند و در اجرای برنامه‌های صبحگاه مدرسه استعدادشان شناسایی شود و توان آن‌ها پرورش یابد تا در صورت لزوم در مسابقات علمی، فرهنگی و هنری از توانایی آن‌ها به نحو شایسته استفاده شود.

فرصت مناسب برای رسیدگی به تخلفات، دادن تذکرات ضروری و غیبت‌ها فراهم می‌شود.

با حضور در صبحگاه مدرسه، مهارت گفتاری دانش‌آموزان، تسلط آن‌ها بر مهارت‌های خود و توانایی‌شان در برطرف کردن ترس و استرس تقویت می‌شود و زمینه خودباوری و محبوبیت و پیشرفت در اجتماع ایجاد می‌گردد.

فرصتی مناسب برای الگوگیری دانش‌آموزان از یکدیگر در یک فضای رقابتی سالم با حضور در برنامه‌های مدرسه و تشویق مسئولان مدرسه و بالا بردن مهارت و توان خود به وجود می‌آید.

محلی آماده و مناسب برای اجرای آزمایشی برنامه‌های مسابقات فرهنگی و هنری و شناخت نقاط قوت و ضعف شاگردان برای مربی پرورشی است.



## با مجله‌های رشد آشنا شوید

### مجله‌های دانش‌آموزی

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

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

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

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

### مجله‌های دانش‌آموزی

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

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

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

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

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

### مجله‌های بزرگسال عمومی

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

• رشد آموزش ابتدایی • رشد تکنولوژی آموزشی

• رشد مدرسه فردا • رشد معلم

### مجله‌های بزرگسال تخصصی:

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

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

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

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

• تلفن و نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸ - ۲۱.

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



### شهرآهیمی

## تعلیم و تربیت غیررسمی در ایران و جهان

مؤلفان: رحمت‌اله مرزوقی، الهام حیدری، فهیمه کشاورزی

ناشر: آوای نور (تلفن ۶-۶۶۹۶۳۵۵-۰۲۱)

سال نشر: ۱۳۹۴

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

تعلیم و تربیت غیررسمی کل حیات آدمی را تحت تأثیر قرار داده ولی به دلایل زیر، خود مورد بی توجهی و یا کم توجهی قرار گرفته است:

۱ حضور آن‌ها در تمامی عرصه‌ها و صحنه‌های زندگی آدمی زیاد و گسترده است؛ به طوری که به عنوان امری معمول، از منظر دور می‌ماند.

۲ نهادهای تعلیم و تربیت غیررسمی در کشورهای جهان بسیار متنوع‌اند و بررسی آن‌ها در کشورهای مختلف نیازمند انجام مطالعات و تحقیقات بسیار گسترده و پرمایه است.

در این کتاب سعی شده است ضمن بررسی مفاهیم، ویژگی‌ها و کارکردهای تعلیم و تربیت غیررسمی (فصل اول) و تعلیم و تربیت ضمنی (فصل دوم)، تجارب برخی از کشورهای جهان (فصل سوم) نیز به اختصار مورد مطالعه قرار گیرد، همچنین معروف‌ترین و مهم‌ترین نهادها و مراکز تعلیم و تربیت غیررسمی در کشور (فصل چهارم) نیز بررسی شوند.





## الگوهای تدریس ۲۰۱۵

مؤلف: باروس جویس، مارشا ویل، امیلی کالهن

مترجم: محمدرضا بهرنگی

ناشر: کمال تربیت (تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۶۷۳۲۳)

سال نشر: ۱۳۹۴

قیمت: ۳۶۰۰۰ تومان

کتاب «الگوهای تدریس ۲۰۱۵» را سه تن از برجسته‌ترین و شناخته‌شده‌ترین پژوهشگران و نویسندگان معاصر در حوزه الگوها و روش‌های تدریس نوشته‌اند.

**دکتر محمود مهرمحمدی** در دیباچه‌ای که بر این اثر نگاشته، برخی از امتیازات و ویژگی‌های این کتاب را چنین بیان کرده است:

«ارائه طبقه‌بندی‌ای بسیار سودمند از الگوهای تدریس؛  
متکی بودن الگوهای تدریس ارائه شده در کتاب به یافته‌های پژوهشی؛

«ارائه یک «موقعیت» یا سناریو یا وصف کنش و واکنش‌ها در اثر به کارگیری یک الگوی خاص تدریس میان عوامل محیطی و انسانی حاضر در صحنه؛

«ارائه «چارچوب تحلیلی - مقایسه‌ای» روش‌های تدریس؛ منظور از این چارچوب، شیوه‌ای است که مؤلفان به‌طور یکسان برای جمع‌بندی مباحث مربوط به یک الگوی تدریس در پایان فصل به کار می‌برند.

«تبیین آثار مستقیم (آموزشی) و غیرمستقیم (پرورشی) هر یک از الگوها؛  
...»

این کتاب در هفت بخش و ۲۰ فصل به‌عنوان منبعی ارزشمند در زمینه الگوها و روش‌های تدریس می‌تواند مورد استفاده استادان، دانشجویان و دست‌اندرکاران نظام آموزش و پرورش قرار گیرد.



## رشد برای رشد

### نحوه اشتراک:

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

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی: [www.roshdmag.ir](http://www.roshdmag.ir) و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی؛

۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۸۸۴۹۰۴۳۳۳ لطفاً کیس فیش را نزد خود نگه دارید.

### عنوان مجلات در خواستی:

نام و نام خانوادگی:

تاریخ تولد:

میزان تحصیلات:

تلفن:

نشانی کامل پستی:

استان:

شهرستان:

خیابان:

پلاک:

شماره فیش بانکی:

شماره پستی:

مبلغ پرداختی:

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

امضا:

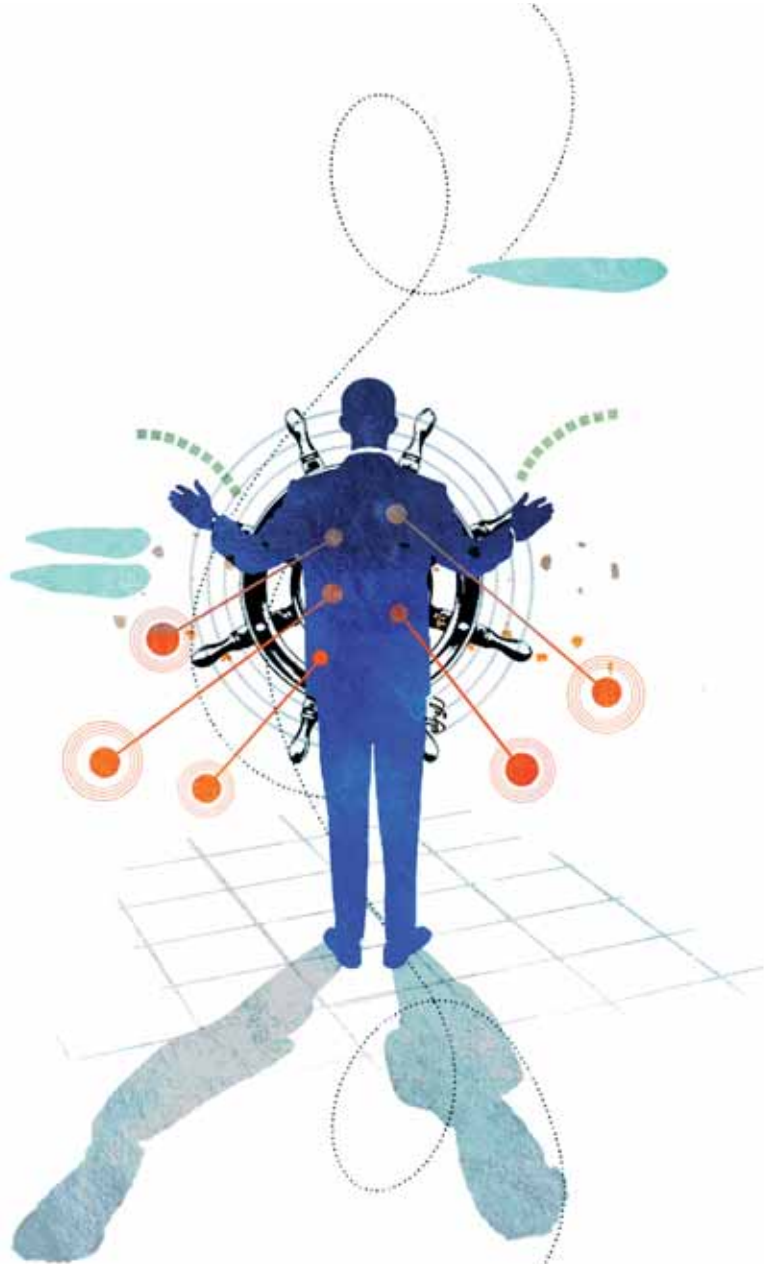
نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۱۱۵۵/۴۹۷۹

تلفن بازرگانی: ۰۲۱-۸۸۸۶۳۰۸

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

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

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



وظیفه مدیر سکандاری است نه پارو زدن!