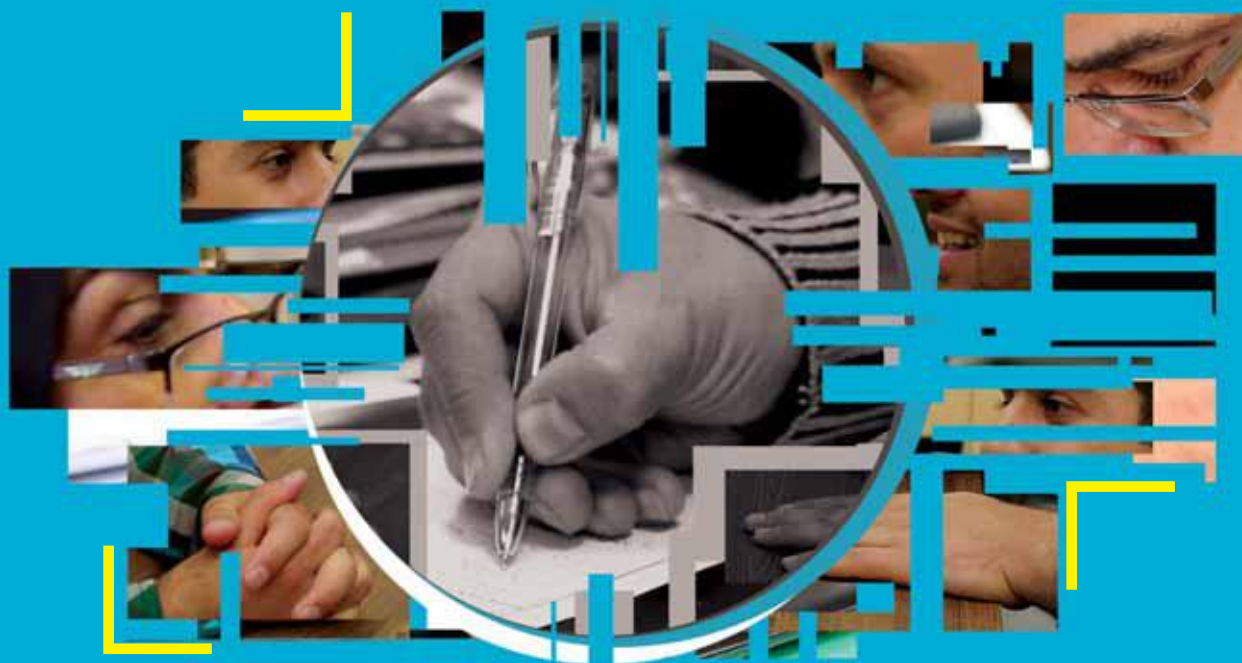


فصلنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی | برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
 | دوره هفدهم | شماره ۱ | پاییز ۱۳۹۷ | صفحه ۶۴ | ۲۱۵۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵۱۷
 w w w . r o s h d m a g . i r



مطالبات مردم از مدرسه

سند تحول و لزوم پیوستن نگاری های فرهنگی | مدیریت سبز، مادر گیتی |
 ۷ مؤلفه برای مدیریت تربیتی اثربخش | تو و من باهم! | مدیر دیروز، مدیر امروز |

حرف اول



مدرسهٔ اثربخش بدون اعتماد
شکل نمی‌گیرد؛ زیرا برداشتن موانع
و مرزها نیازمند اعتمادورزی است.
البته اعتماد زیاد، جای راهبرد
خوب را نمی‌گیرد، ولی بی‌اعتمادی،
بی‌تردید راهبرد خوب را نیز از راه
به در می‌کند.



- سر آغاز / خدمت صالح / سردبیر ۲
یادداشت / لطفاً بنویسید! ۳
چشم انداز / مدیریت سبز، مادر گیتی / منوچهر نوری ۴
گفت و گو / سند تحول و لزوم پیوست نگاری های فرهنگی / امیللا صمدی ۸
نکته های مدیریتی / تله های خودمحوری / حسین رضایی ۱۲
پژوهش / مطالعات و انتظارات والدین از مدارس / دکتر ناهید فضلی ۱۴
علمی - کاربردی / مدرسه، خاستگاه پرورش مطالبه گری / دکتر لیلا سلیمه دار ۱۸
پژوهش / ۷ مؤلفه برای مدیریت تربیتی اثربخش / دکتر علی خلخالی، دکتر قربانعلی آقا احمدی، ستاره نقدیان ۲۱
علمی - کاربردی / تو و من باهم! / دکتر مرتضی مجدفر ۲۴
پژوهش / آیا رقابت ضروری است؟ / دکتر محمدحسن حسینی شلمانی، سیدرضا صاحبی ۲۷
علمی - کاربردی / پاشنه آشیل مدارس / فریبا مویندیا ۳۰
طنز / اردوی کنار دریا / مجید درخشانی ۳۲
علمی - کاربردی / خوش بود گرمک «تربیت» آید به میان! / ابراهیم اصلانی ۳۴
مبانی مدیریت / مدیریت زهرآگین و باقی قضایا! / دکتر حیدر تورا ۳۸
نکته های مدیریتی / مدیر دیروز، مدیر امروز / عباسعلی کاشکی ۴۲
گزارش / مدیر، رهبر برنامه درسی / امیللا صمدی ۴۴
گزارش / چرا برخی معلمان از حضور در ادارات آموزش و پرورش دوری می کنند؟ / زهرا صنعتگران ۴۷
یادداشت / برپا! به احترام کرامت انسان ها / مرتضی مجدفر ۵۱
علمی - کاربردی / ساختار توانمندساز یا بازدارنده / دکتر شهره حسین پور طولاردهی ۵۲
نقد و نظر / مدرسه زدایی / سیداصلاح مرتضایی ۵۵
یک کتاب در یک مقاله / انتخاب بد با آموزش خوب اصلاح نمی شود / نفیسه علیقلی ۶۰
پیامی به مسئولان / لطفاً بنویسید! / نجمه دائمی ۶۴



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.
- نثر 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، نمودار ها، 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 رأی 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 امنا 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 پندهای ۳-۳ و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می گیرد.

خدمت صالح

پیروز است که نفر آخر هم به قله برسد. وقتی همه به نقطه پایان رسیدند سرود فتح طنین‌انداز می‌شود و پرچم تیم بر فراز قله‌های فتح به اهتزاز در می‌آید.

دوم آنکه، همه تلاش، دقت و عشق‌مان را به کار می‌بندیم تا گل پیروزی را بزنیم یا به قله برسیم. در این صورت، حتی اگر نتوانیم موفق شویم، طرفداران و منتظران ما از ما راضی‌اند؛ زیرا می‌دانند حداکثر تلاش‌مان را کرده‌ایم و از هیچ کوششی برای پیروزی دریغ نورزیده‌ایم. شاهد این حکم را در مسابقه‌های تیم فوتبال ایران در جام جهانی با سه تیم بزرگ مراکش، اسپانیا و پرتغال مشاهده کردیم. در هر سه حال مردم قدرشناس، شادی کردند؛ وقتی پیروز شدیم، وقتی مساوی کردیم و حتی زمانی که باختیم. چرا؟

جوابش را خودتان بهتر می‌دانید. داشتن هدف، همت والا، همدلی و همکاری، از خودگذشتگی و ایثار.

سوم آنکه، رهبری عالم و آگاه و انگیزه‌بخش بسیار مهم و ضروری است. دیدید که سرمربی تیم چگونه با تعصب از استعدادها و ظرفیت‌ها، تیم ساخت و همه را در رسیدن به هدف برانگیخت. **چهارم**، برخورداری از طرفداران با شور و شوق و قدرشناس و مشوق است؛ آنانی که احساس مثبت و خوشی به اعضای تیم می‌بخشند. ما نیز برای قرار گرفتن در جایگاه رهبران اثربخش، باید یاد بگیریم که رهبرانی خردمند و شرافتمند باشیم. کارمان را خوب بلد باشیم و با کسانی که به نوعی بر سازمان ما اثر می‌گذارند یا از آن تأثیر می‌پذیرند ارتباط برقرار کنیم و با آنان تعامل مثبت داشته باشیم؛ به طوری که احساسات و خرد آنان را به عمل صالح و همیارانه برای سازمان تبدیل کنیم.

در آغاز سال تحصیلی، برای همه شما از خدای متعال توفیق خدمت صالح و رهبری اثربخش آرزو دارم.

از مسابقات جام جهانی فوتبال ۲۰۱۸ که در کشور روسیه برگزار شد، مدت زیادی نگذشته است و تقریباً همه شما و معلمان و دانش‌آموزان و والدین ایشان اغلب این مسابقات، به‌ویژه بازی‌های تیم فوتبال ایران، را به دقت تماشا کرده‌اید. لابد کریستین رونالدو، ستاره جام جهانی و قهرمان بلامنازع فوتبال جهان، را به خوبی به یاد دارید که چگونه در دام فوتبالیست‌های ایرانی گرفتار شده بود و بال‌بال می‌زد؛ به‌ویژه زمانی که بیرانوند، دروازه‌بان باغیرت ایران، راه توپ او را در پنالتی حاصل از ویدیوچک بست! که حتی مقام معظم رهبری دروازه‌بانی بیرانوند را غیرتمندانه توصیف کردند. بله، منظورم را به درستی فهمیدید که اگر تیم نباشیم، حتی اگر تک‌تک، ستاره‌های بزرگی هم باشیم، از ما کاری ساخته نیست. مثالی دیگر، ستاره جام جهانی تیم آرژانتین، لیونل مسی است. او نیز مانند رونالدو ناکام ماند و تیم‌های این هر دو، زود هنگام با جام جهانی خداحافظی کردند. برعکس فوتبال ایران، ژاپن، اروگوئه و کروواسی که ستاره جام جهانی هم نداشتند، قهرمانانه تاختند و طرفدارانشان را شادمان و راضی کردند.

حال چند نکته:

اول اینکه، لازمه موفقیت و اثربخش بودن، همدلی، همکاری و هماهنگی به سان یک تیم منسجم است. تیم فوتبال، رشته‌ای مانند دوومیدانی نیست که هرکس خودش به پایان خط برسد و برای خود هورا بکشد. در تیم فوتبال زدن گل پیروزی‌بخش در گرو رساندن توپ به عضوی است که وظیفه گل زدن برای او تعریف شده است. موقعی هم می‌شود توپ درست را به او رسانند، که از دروازه‌بان گرفته تا بقیه، وظایفشان را درست انجام دهند. در تیم کوهنوردی نیز که هدف فتح قله‌های بلند است، سرعت نفر اول را نفر آخر تعیین می‌کند. این‌طور نیست که نفر اول به قله برسد و اجازه یابد سرود فتح بخواند. تیم زمانی

لطفاً بنویسید!

در نخستین شماره این دوره فصلنامه رشد مدیریت مدرسه بر آن شدیم که سرفصل‌های این دوره از مجله را معرفی کنیم تا هر یک از شما خوانندگان عزیز که تمایل به نوشتن مقاله، خاطره، تجربه آموزشی، گزارش و ... دارید، چارچوب موضوعی را در نوشته‌های خود رعایت فرمایید.

تقویت خلاقیت و نوآوری، شور و نشاط در مدیران، دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان و گسترش روحیه تعهد و امید به آینده و اهمیت دادن به ارتباط با معلمان، والدین و دانش‌آموزان؛

مستندسازی تجربه‌های مدیران مدارس، به‌ویژه در زمینه نوآوری‌های آموزشی

ارائه تجارب مکتوب و مصور مدیران مدارس، به نحوی که مورد استفاده آیندگان و قابل انتقال به دیگران باشد؛

شبکه‌های اجتماعی و مجازی و چالش‌های پیش‌روی دانش‌آموزان

معرفی شبکه‌های اجتماعی، علمی و پژوهشی موفق و نیز روش‌های ورود به این شبکه‌ها و جست‌وجوی علمی برای یادگیری بهتر و دقت‌های لازم در پیام‌های تربیتی آن‌ها؛

معرفی برنامه‌ها و طرح‌های مدیریتی و کیفیت‌بخشی آموزش و پرورش

این طرح و برنامه‌ها مشمول برنامه تعالی مدیریت مدرسه، المپیادهای ورزشی، بودجه‌ریزی عملیاتی و ... می‌شوند؛

بهداشت روانی مدیران
پرداختن به موضوعات مربوط به کنترل استرس، شیوه‌های برخورد با مسائل و بحران‌ها، حفظ نشاط و سرزندگی و ...؛

مدیر و خانواده با تأکید بر سبک زندگی اسلامی-ایرانی

روش‌های آموزش توسعه ارتباط والدین با مدارس، به‌ویژه معلمان و اینکه چرا مدارس والدین را به‌اندازه کافی به حساب نمی‌آورند، و تبیین چستی سبک زندگی اسلامی-ایرانی و معرفی معیارها و شاخص‌های آن مبتنی بر رهنمودهای مقام معظم رهبری، نقشه مهندسی فرهنگی کشوری و مبنای نظری تحول بنیادین، سند تحول و برنامه درسی؛

مدیریت فضا و تجهیزات، امور مالی و اداری
آموزش مهارت‌های مدیریت فضا و تجهیزات با رعایت استانداردهای فضاهای آموزشی؛

معرفی کتاب، کتاب‌خوانی، منابع، پایگاه اینترنتی (سایت)، وب‌نوشت (وبلاگ) و فیلم‌های مدیریتی و آموزشی

معرفی منابع به‌روز و مناسب برای مدیران.

تحول آفرینی و راهبردهای نوآورانه

پرداختن به نوآوری و تحول آفرینی به مثابه، تغییراتی بنیادین که موجب می‌شوند آموزش و پرورش در جایگاه یک سازمان یادگیرنده کارا تر و اثربخش تر شود و کمک به عبور از وضعیت سنتی مدیریت به وضعیت نوین در قالب مدیریت تحولی و جهادی؛

مطالعات تطبیقی در مدیریت و رهبری آموزشی در مدارس جهان

آشنایی مدیران با مسائل و چالش‌ها و دغدغه‌های مدیریتی و نیز فرصت‌ها و مسائل مدیران مدارس کشورهای دیگر به‌ویژه کشورهایی با وضعیت مشابه کشور ما، با تأکید بر حفظ توانمندی‌ها و هویت ملی، انقلابی و دینی؛

مهارت‌های کلیدی مدیران با تأکید بر مطالعات موردی (موردپژوهی)

ارائه مطالبی متناسب با مسائل و دستاوردهای روز مدیران مدرسه و حوزه‌های گوناگون تعلیم و تربیت به‌ویژه برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی (استراتژیک)، مدیریت کیفیت، مدیریت مالی، اقتصاد مدیریتی و بهبود فرایندهای آموزشی، پرورشی و اداری و تصحیح کج‌فهمی‌ها و بدفهمی‌های موجود در برنامه‌های جاری و آتی مدارس با تأکید بر مطالعات موردی؛

آموزش محیط زیست برای توسعه پایدار

پرداختن به مسائل اجتماعی، اهمیت سلامت جسم و جان و محیط زیست (در قالب طرح مدارس دوستدار محیط زیست)؛

پژوهش مدرسه‌ای و یادگیری بر بنیاد کار
پژوهیدن و درک روش‌های پژوهش‌محور، حل مسئله، مطالعات میدانی و مسئله‌محور و نیز درک رهیافت‌ها و روش‌های یادگیری بر بنیاد کار و اقدام‌پژوهی‌های انجام شده توسط مدیران؛

پیام مدیران، معاونان، معلمان و مسئولان آموزش و پرورش با نگاهی نقادانه و پیشنهادی به آموزش و پرورش یا در قالب پژوهش‌های مدیریتی

مطالبی ناظر بر تجارب، شکوه‌ها و دغدغه‌ها و مشکلات و مسائل کاری آنان که بیشتر خود مدیران آن‌ها را تدوین می‌کنند و یا در قالب خلاصه پژوهش‌هایی در زمینه مدیریت، کلاس درس و معلمان ارائه می‌شود؛

نکته‌ها و ظرایف مدیریتی با استناد به محیط یادگیری و مدیریت مدرسه در برنامه درسی ملی

مطالب ظریف و کوتاه و کاملاً کاربردی درباره راه‌های توسعه و

نشانی پست الکترونیکی مجله: modiriat@roshdmag.ir

مدیریت سبز مادرگیتی

منوچهر نوری



سالیان سال کره زمین با نگاه مهربان و دستان پینه بسته و بازوان توانمند ساکنان و مستأجران خویش حیات آرامی را می گذرانند. اندک اندک، این ساکنان با صنعت و صنعتگری آشنا شدند و ابزار و آلات جدید را دستمایه خویش کردند و از دوران کشاورزی سنتی به عصر صنعتی شدن هجرت نمودند. ضربات محکم پتک ها و تیغه های ماشین های سنگین، صدای دلخراش اتومبیل ها، دود ناشی از کارخانه ها و خودروهای سبک و سنگین با سوخت های فسیلی، شکافتن دل و قلب این کره و زمین پاک به نام معادن سرب، زغال سنگ، فولاد، مس و طلا و...، حفر چاه های نفت در دل دریاها و کنار اقیانوس ها، غرش کشتی های حامل سوخت های فسیلی و زیردریایی ها و ناوها در بستر آرام دریاها و اقیانوس ها، قطع درختان و نابودی جنگل های سبز، دمار از روزگار این کره مظلوم درآورد و پیکره آن را زخمی و رنجور کرد. با وجود پاکداشتن به عصر جدید به نام عصر فراصنعتی و عصر دانایی و اطلاعات، هنوز علائم قابل توجهی از ترمیم و بهبود این زخم های کهنه مشاهده نمی شود.



همه مادر حفظ زمین سهم داریم. البته این سهم تنها در نابودی مستقیم حیات سبز نیست بلکه با کمک به تولید گازهای گلخانه‌ای، تولید وسایل پلاستیکی و مواد غیرقابل بازیافت، تولید وسایل نقلیه

و کسب و کارهای مرتبط با سوخت فسیلی و نفت و گاز، همگی حرکتی است که ما را به آخر خط (نابودی و بیماری زمین) سوق می‌دهد. کره زمین هم مثل هر یک از ما انسان‌ها که از میلیون‌ها سلول تشکیل شده‌ایم، از میلیون‌ها نفر درست مثل ما شکل یافته و حیات ما در گرو حیات زمین است. همه کسب و کارها و استراحت و تفریح و سفر ما در روی همین کره زمینی است که باید قدرش را بدانیم و آن را حفظ کنیم.

شرح آنچه که می‌توانیم

از ابتدای دوران صنعتی و با بروز و ظهور نظریه‌های کلاسیک مدیریت و نگاه به انسان به عنوان یک موجود اقتصادی نه اجتماعی و فرهنگی، شرایط و نوع حکومت در قالب ارباب و رعیتی نوین، استثمار انسان‌ها در استخراج معادن، و به تدریج ساخت ماشین‌آلات سنگین، کارخانجات غول‌پیکر و صداهای مهیب آن‌ها، مانع از شنیدن فریادهایی می‌شد که از تن رنجور زمین برمی‌خاست. ولع ناشی از ثروت‌اندوزی سرمایه‌داران قرن سرمایه‌داری، همه چیز را در استخدام و تحت مصادره منافع خویش درآورد. اگرچه نظریه‌پردازان نئوکلاسیک و سیستمی، اندکی از «هجمه برای تخریب همه‌چیز برای سود بیشتر» کاستند، به هیچ وجه کارساز واقع نشد و همچنان زمین دستخوش زوال و نابودی است.

- اینکه آب و هوا را آلوده می‌کنیم تا از تولیدات تصفیه آب و هوا فروش بیشتری داشته و سود بیشتری ببریم،
- به آلودگی هوا دامن می‌زنیم تا ماسک‌های تولیدی ما به فروش برود،

- زباله تولید می‌کنیم تا کارگران بیکار نباشند،
- هر کالای بی‌کیفیت و غیراستانداردی را تولید می‌کنیم تا سود بیشتری ببریم،

- ویروس تولید می‌کنیم تا ویروس‌کش‌هایمان به فروش برسند،
- کارخانجات معدنی را در بالادست‌ها بدون توجه به آلودگی آب‌ها در فرودست‌ها احداث می‌کنیم،

- درختان را به بهانه درست کردن مبلمان و صنایع چوبی و غیره بدون اقداماتی جایگزین تنها برای استفاده امروزمان قطع و جنگل‌ها را نابود می‌کنیم،

- مواد آموزش و فرهنگی بسیاری را بدون توجه به تضمین کیفیت آن‌ها در یادگیری، صرفاً برای سودآوری بیشتر تولید و ترویج می‌کنیم،

- محصولات و کالاهای زیادی را بدون توجه به اینکه چه خسارت و زبانی به محیط‌زیست و سلامت انسان‌ها می‌زند تنها برای سود بیشتر تولید می‌کنیم و به فروش می‌رسانیم،

هنوز هیچ پاسخی برای سؤالات نسل‌های آینده که چرا محیط‌زیستمان را نابود کرده و ریه‌های زمین و ما را با مشکل مواجه کرده‌اید، نداریم. همه چیز تحت‌الشعاع سیاست‌های سیاست‌مداران مغرور، خودخواه و غیرمسئول است. اگرچه سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات مردم‌نهاد خیرخواه و دوستدار زمین و مردم بسیاری و در مسیر حفظ محیط زیست گام‌های زیادی برداشته‌اند، این حرکت‌های مثبت، در مقابل سیل بنیان‌کن در تخریب زمین و محیط‌زیست بسیار ناچیز است. برای مثال، امروز شرکت‌های بزرگی در جهان برای موفقیت خود، در قالب پروژه‌های عظیم انسان‌دوستانه، به کشاورزان کشورها و مناطق محروم که فقر آنان محیط زیست را تخریب می‌کند، کمک می‌کنند.

جنگل‌های آمازون با تبدیل دی‌اکسیدکربن به اکسیژن، خدمت بزرگی به انسان‌ها می‌کند. آن‌ها ریه‌های کره زمین‌اند و بیش از ۲۰ درصد اکسیژن کره زمین را تأمین می‌کنند. گیاهان جنگل‌های استوایی، یک‌چهارم داروهای امروزی و ۷۰ درصد گیاهان مؤثر در درمان سرطان را فراهم می‌کنند. حداقل ۳۲۸ داروی جدید و کشف نشده، با ارزش بالقوه ۳ تا ۴ میلیارد دلار برای شرکت‌های داروسازی خصوصی، ارزش بالقوه برابر با ۱۴۷ میلیارد دلار برای تمام جامعه، وجود دارند. به‌رغم مشارکت بسیاری از شرکت‌های بزرگ کسب‌وکار مانند آودا (یک شرکت بهداشتی)، جانسون اند جانسون، نایکی و پولاروید برای حفظ محیط‌زیست به اقدامات خوبی در اشتغال‌زایی بومیان جنگل‌های بزرگ آمازون و مناطق استوایی دست‌زده و بومیان را تشویق کرده‌اند تا دانه‌های گیاهی خاصی را در ازای دریافت دستمزد خوب برای این شرکت‌های غذایی، دارویی و بهداشتی فراهم کنند و به‌واسطه آن از فروش جنگل‌ها به صنعتگران بی‌رحم و یا تبدیل آن‌ها به مراتع دامداران امتناع ورزند، لکن هنوز راه زیادی در حفظ زمین و سلامت محیط‌زیست در حال نابودی، در پیش است. این جنگل‌های انبوه، به‌رغم اینکه بخش جدانشدنی از اکوسیستم هستند، توسط برخی کسب‌وکارها به‌عنوان کالای جهان‌سومی تلقی شده و در نتیجه سریع‌تر از هر منبع طبیعی دیگری در زمین، در حال ناپدید شدن و به غارت رفتن‌اند. بیش از پنجاه میلیون هکتار از اراضی این جنگل‌ها - یعنی منطقه‌ای به وسعت مجموع کشورهای انگلستان، ولز و اسکاتلند - در حال نابودی هستند. ادامه این روند، موجب نابودی نزدیک به ۸۰ تا ۹۰ درصد از اکوسیستم‌های جنگل‌های استوایی تا سال ۲۰۲۰ خواهد شد. هر روزه حدود ۹۰ هکتار از اراضی جنگل‌های انبوه و بارانی به‌خاطر تهیه تخته و الوار، محصولات کاغذی یا چرای دام‌ها نابود می‌شود. برای هر همبرگری که از گوشت دام‌های این جنگل‌ها تهیه می‌شود، بیست متر مربع از مساحت آن کاسته شده است و این یعنی نابودی یک آشپزخانه برای تهیه یک همبرگر! (رزقی، مرضیه، ۲۰۰۶)

جنگل‌ها و مراتع موجود در کشور ما در مقابل شمار انبوه و عظیم جنگل‌های استوایی و آمازون اروپایی، روسیه و منطقه هند و چین و استوا بسیار ناچیز است. لکن براساس نظریه آشوب، که همه کل از یک جزء ناشی می‌شود و طوفان، ریشه در بال پر پروانه‌ای دارد،



مدیران با اندیشه سبز معتقدند که کسب و کار و توسعه رفاه مردم، دو روی یک سکه‌اند

(مکانیسم) زنده و متکامل است و وظیفه و مسئولیت ما در قبال آن، این است که تلاش کنیم ارتباطی سازنده با آن برقرار کنیم و این احساس مثبت را به همگان منتقل کنیم.

خلاصه آنکه در مدیریت سبز، «کسب سود در اولویت نیست؛ قبل از آن باید به حقوق اجتماعی انسان‌ها توجه کنیم و زمین را به عنوان مادر انسان‌ها پاس بداریم و در حفظ و نگهداری و پویایی‌اش بکوشیم».

باید بدون به خطر انداختن توان نسل آینده برای دستیابی به آنچه مورد نیازشان است، به کسب و کار بیندیشیم و به آرمان جامعه نسبت به تولید و تهیه کالا و خدمات بدون آسیب رساندن به سرمایه‌های طبیعی و اجتماعی وفادار باشیم؛ یعنی علاوه بر سرمایه نقدی، سرمایه‌های طبیعی و اجتماعی را نیز از عوامل موفقیت‌مان به حساب آوریم.

مدیران آشنا به مدیریت سبز در کسب و کار به خوبی دریافته‌اند که کاهش ضایعات، مستقیماً به صرفه‌جویی قابل توجهی در منابع مالی منتهی می‌شود؛ چرا که از محل فروش ضایعات و بازیافت آن می‌توان درآمد قابل توجهی کسب کرد. آنچه امروز به نام تبدیل گازهای حاصل از دفن زباله‌ها به انرژی و کاهش گازهای گلخانه‌ای مطرح است، در راستای همین عمل انسان‌دوستانه و دوستدار محیط‌زیست (زمین) صورت گرفته است. چرا که فعالیت‌های زیست‌محیطی، در بسیاری موارد می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی بینجامد.

وقتی شرکت‌های بزرگ ملی و جهانی روی رونق بخشیدن به بازار رقابتی کشاورزان محلی و کم‌درآمد کار می‌کنند و می‌توانند سطح رفاه و وضعیت معیشت آنان را به میزان قابل توجهی بهبود بخشند و یا انرژی خورشیدی ارزان قیمت را به روستاها ببرند و با تعبیه دستگاه‌های تصفیه آب آشامیدنی در مناطق

تأسیسات نفتی و گازی عظیمی را در دریاها و اقیانوس‌ها بدون توجه به بهداشت آبزیان دریایی صرفاً با هدف سودآوری احداث می‌کنیم؛

جاده‌ها و آزادراه‌ها، شهرک‌ها و ویلاهای زیادی را بدون توجه به سلامت زمین دایر می‌کنیم؛

به بسیاری از کارهای غیرقانونی صورت قانونی می‌دهیم و به زمین آسیب‌های جدی وارد می‌کنیم؛

داروهای بسیاری را بدون توجه به آثار سوء آن‌ها به خورد مردمان ضعیف و تهیدست جهان می‌دهیم و سودهای کلان می‌بریم؛

... .

نگاه در مدیریت سبز ناظر بر سه اصل است:

۱. مردم ۲. زمین ۳. سود.

یعنی، تعهد و پابندی به حفظ محیط زیست و مراقبت از جهانی که در آن زندگی می‌کنیم. در تولید همه محصولات و کالاها، تلاش‌های ما برای حفاظت از زیست‌بوم و مسئولیتی است که در قبالش داریم. ما در قبال همه جهان مسئولیم. نگرانی‌های ما درباره جنگل‌های بارانی جهان از قبیل آمازون و برزیل و جنگل‌های استوایی و غیره که ریه‌های زمین محسوب می‌شوند محفوظ است. در قبال صدها کسب و کار که برای سود بیشتر به موضوع حفاظت از منابع طبیعی بی‌توجه‌اند، نگرانیم. همه ما، در هر مسیری که گام برمی‌داریم، از خودرویی که می‌رانیم، جایی که سفر می‌کنیم، خرید می‌کنیم و صدها کسب و کار دیگر، از خوردن تا شست‌وشو و غیره، در قبال زمین و حفظ محیط‌زیست مسئولیم و نسبت به آن دین داریم. در مدیریت سبز، بحث زمین پاک تنها به طرفداران محیط‌زیست محدود نمی‌شود و همه کسب و کارها در مقابل آن تکلیف دارند. جهان یک سازوکار

محروم، زندگی آنان را بهبود بخشند، این یعنی مدیریت سبز؛ یعنی اخذ هر تصمیمی که با ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی منطبق است.

مدیران با اندیشه سبز معتقدند که «کسب‌وکار و توسعه رفاه مردم، دو روی یک سکه‌اند. شرکت‌ها، نمونه‌ای کامل از جوامع و مردمی هستند که در آن‌ها کار می‌کنند و اگر این جوامع موفق نباشند، آنان نیز موفق نخواهند بود. این شرکت‌های موفق با مدیریت سبز، رسالت اجتماعی در کسب‌وکار دارند.

آلوده شدن دنیا به نگاه سرمایه‌داری مانع بزرگی در راه آسایش و آرامش مردم و زمین است. اینکه امروز ما خوشحالی‌مان را در پیشرفت و زندگی مناسب جمعیت چندمیلیاردی در اقصی نقاط کره زمین، به‌ویژه هند و چین، اعلام می‌کنیم به همین جهت است. وقتی آن خیل عظیم در آرامش باشند، مردم و زمین در آرامش‌اند. این همان نگاه سیستمی و نظام‌دار و دیدن جهان به مثابه یک موجود زنده است.

مدیریت سبز به نوعی اطمینان یافتن از درستی کسب‌وکارها از جنبه‌های درست و اخلاقی است. وقتی ما اخلاق حرفه‌ای و فردی و اجتماعی را در کسب‌وکارها و فرایند تولیداتمان رعایت می‌کنیم، در واقع داریم به مردم و زمین خدمت می‌کنیم. بدیهی است وقتی مردم و زمین منتفع گردند، ما نیز به سودمان در کسب‌وکار خواهیم رسید. یادمان باشد هر چه به نیازهای کارکنان خود بیشتر ارزش دهیم، بازگشت سرمایه اجتماعی بیشتری را تجربه خواهیم کرد.

در مدیریت سبز نیازمند رهبران فکری بیشتری در مدیریت‌های اجرایی هستیم؛ خلق چشم‌اندازی برای قرن آینده در یکپارچه‌سازی عملکرد تمام شرکت‌ها و سازمان‌های جهانی در موضوع محیط زیست.

جمع‌بندی

در بررسی‌های علمی، انواع نشست‌ها و کمیسیون‌های تخصصی درباره فقر، گرم شدن زمین، گونه‌های در معرض انقراض و... حرف‌های زیادی زده می‌شود، اما این موضوعات به این واسطه ره به جایی نخواهد برد. این‌ها مسائل روحی و احساسی هستند و مادامی که ما انسان‌ها واقعا با روح خود اثراتشان را درک نکنیم و چشمانمان به روی این واقعیت باز نشود که هر چه برای دیگران بخواهیم در واقع برای خود خواسته‌ایم، حل نمی‌شوند. ما با افکار و حرف‌هایمان نمی‌توانیم طرز فکر دیگران را تغییر دهیم. به آخرین باری که طرز تفکر خود را درباره موضوعی عوض کرده یا مجبور به عکس‌العملی شده‌اید، یا اینکه متأثر شده و گریه کرده‌اید، ببینید؛ علت چه بود؟ اگر شما در هر موردی اختیار تام و کاملاً مقتدرانه داشتید، چه چیزی را در زندگی خود و سازمانتان تغییر می‌دادید؟ تحول زمانی رخ می‌دهد که زنگار غفلت از قلب‌های ما شسته شده باشد و دریچه‌های آن گشوده شود. این زمانی است که ما به این احساسات خالصانه تسلیم می‌شویم و آن‌ها از راه می‌رسند و این گام نهایی است. این درک، این گشودن روح به سمت دیگران به سمت افکاری متفاوت و تازه، راه را به سوی درمان و تغییر می‌گشاید. اینکه با مشاهده نابودی محیط زیست، تغییری

در ما حاصل نمی‌شود و ما نسبت به آیندگان بی تفاوت شده‌ایم، با سخنرانی و نصیحت و کنفرانس و سمینار درست نمی‌شود و وجدان بیدار می‌طلبد، اینکه اگر آیندگان از ما بپرسند که چرا حقوق و سهم طبیعی ما را با خودسری و خودخواهی و ترس از دست دادن‌های مادی و شغلی نادیده گرفتید و نابود کردید، چه پاسخی خواهیم داشت؟ همان‌طور که برای آینده شخصی‌مان برنامه‌ریزی می‌کنیم، باید به فکر پاسخ‌دادن به آنان نیز باشیم. بیشتر تغییرات و تحولات جهانی از یک نفر شروع شد و سپس، میلیون‌ها نفر به او پیوستند.

در درازمدت، مفهوم اصول سه‌گانه مدیریت سبز «زمین، مردم و سود» یا به عبارتی محیط‌زیست، حقوق اجتماعی و شهروندی مردم و منافع مادی و مالی، باید همچنان مطرح شود تا نزد همگان قابل قبول تر و پذیرفتنی‌تر گردد. راه‌های نجات در بدنه سیاست مستتر است و در انتظار گفت‌وگوهای صادقانه و صمیمانه ما با

مدیریت سبز به نوعی اطمینان یافتن از درستی کسب‌وکارها از جنبه‌های درست و اخلاقی است

یکدیگر در سطح جهانی و بین‌المللی آشکار شوند. در این راستا نه به پژوهش و بررسی بیشتر بلکه به ارتباطات بیشتر محتاجیم. آنچه نجات خواهد یافت، خودمان هستیم و نتیجه این اقدامات، در نهایت به نفع خوشبختی، احساسات، روابط، خانواده‌ها، دوستان و سرزمین ما خواهد بود.

سخن پایانی

سخن پایانی من خطاب به مدیران آموزش و پرورش، به‌ویژه مدیران مدارس است. حفظ نعمات الهی و طبیعت و محیط‌زیست پاک و سالم به‌عنوان مادر گیتی برای نسل امروز و فردا، بر همه ما واجب و ضروری است. چگونه می‌توانیم سالم، شاد و با قدرت بر بستر زمین ناسالم، ناشاد و ضعیف زندگی کنیم؟ خداوند زمین را برای ما انسان‌ها خلق کرده است که در آن آرام بگیریم و او را عبادت کنیم. عبادت او یعنی انجام دادن درست کارهای درست؛ یعنی مهر ورزیدن، عشق ورزیدن و کمک کردن به هم و برای آخرت خویش ذخیره داشتن. زمین سالم و شاد و پاک مزرعه آخرت است نه زمین آلوده و ناپاک. همه ما بر روی همین زمین نفس می‌کشیم و از نعمات آن برخورداریم. سزاوار نیست قدر آن را ندانیم و برای حفظ آن کوشا نباشیم و این را به فرزندانمان نیاموزیم. دانش‌آموزان را در قالب فرصت‌ها و موقعیت‌های مختلف یادگیری نسبت به حقوق اجتماعی مردم، حفظ محیط‌زیست و نهایتاً بهره‌گیری از مواهب الهی آموزش دهیم. این باور و اعتقاد را ابتدا در نگرش و رفتار خود نهادینه سازیم و سپس با حرف و عمل به آن‌ها بیاموزیم.

گفتوگو با دکتر حسن بنیانیان، رئیس کمیسیون فرهنگی اجتماعی شورای عالی انقلاب فرهنگی:

سند تحول و لزوم پیوست‌نگاری‌های فرهنگی

اشاره

حسن بنیانیان از معدود صاحب‌نظران کشور ماست که در هر دو عرصه نظر و عمل در حوزه فرهنگ کار کرده است و از خبرگان این حوزه به شمار می‌آید. او که دارای مدرک کارشناسی مهندسی ساختمان (دانشگاه خواجه‌نصیر)، کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی توسعه اقتصادی (دانشگاه تهران) و دکترای مدیریت دولتی (مرکز تحقیقات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور) است، کارش را از سال ۱۳۵۵ در سازمان نوسازی مدارس استان اصفهان آغاز کرد. پس از آن در جایگاه‌های مهمی چون ریاست سازمان برنامه و بودجه استان اصفهان، مشاور امور مناطق سازمان برنامه و بودجه کشور، معاون وزیر آموزش و پرورش و ریاست سازمان نوسازی مدارس کشور، معاون فرهنگی، آموزشی و پژوهشی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و ریاست حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی خدمت کرد و یادگاری‌های ارزشمندی از خود به جا گذاشت. وی هم‌اکنون ریاست کمیسیون فرهنگی - اجتماعی شورای عالی انقلاب فرهنگی را بر عهده دارد.

کتاب‌های «فرهنگ توسعه (خط مشی‌گذاری در فرهنگ توسعه)»، «فرهنگ در مدیریت توسعه اسلامی»، «ایده‌پردازی برای فرهنگ‌سازی»، «مدیریت توسعه فرهنگ عمومی» و «پوشش اسلامی» از جمله آثار گران‌قدر اوست.

این صاحب‌نظر حوزه فرهنگ، در گفتوگو با ما پیشنهاد داد که برای استقرار نظام پیوست‌نگاری در آموزش و پرورش، بازنشستگان توانمند و علاقه‌مند آموزش و پرورش در تشکلهایی سازمان‌دهی شوند و مدیران مدارس را در تدوین سند کارکرد فرهنگی - آموزشی مدرسه، که مبتنی بر سند تحول باشد، یاری دهند.

دکتر حسن بنیانیان از نخستین افرادی است که موضوع پیوست فرهنگی را به‌عنوان یک امر راهبردی به‌صورت جدی دنبال کرده است. در ادامه گفتوگوی ما را با ایشان می‌خوانید.

ام‌لیلا صمدی



مصیبت بزرگ آموزش و پرورش این است که دیوار بلندی دور آن کشیده‌اند و نمی‌گذارند مسائل و آسیب‌هایش در بیرون مطرح شود تا توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کند و امکاناتی را دریافت نمایند

کرده‌اند؛ بنابراین از آنان حرف‌شنوی بیشتری دارند. این تشکلهای مشارکت مدیر، معلمان، دانش‌آموزان و اولیا اتاق فکری در مدرسه تشکیل دهند و با هدف انتقال آموزه‌های سند تحول، سندی برای بهبود کیفیت کارکرد فرهنگی - آموزشی مدرسه تهیه کنند. برای مثال، ضمن شناسایی نکات مثبت و همچنین آسیب‌های تعامل بین مدیر، معلمان و دانش‌آموزان، معماری مدرسه و روش تدریس معلم، برای آن‌ها راه‌حل‌یابی کنند. این امر همراه با پیش‌بینی ساز و کارهای تشویقی، تشنگی برای یادگیری را در نیروی انسانی به‌وجود می‌آورد و کارکنان مدرسه چاره‌ای جز این نخواهند داشت که در محتوای دانشی و مهارتی خود تجدیدنظر کنند. از طرفی، استناد پیوست فرهنگی به توصیه‌های مقام معظم رهبری و مستند به قانون مصوب مجلس است و آموزش و پرورش می‌تواند بابت این اقدامش، امکاناتی را از دولت مطالبه کند.

به نظر شما، استقرار نظام پیوست‌نگاری آموزش و پرورش چه ضرورتی دارد؟ مشکلات فرهنگی ما در مدارس کدام‌اند که باید در اولویت و مورد توجه قرار گیرند؟

مصیبت بزرگ آموزش و پرورش این است که دیوار بلندی دور آن کشیده‌اند و نمی‌گذارند مسائل و آسیب‌هایش در بیرون مطرح شود تا توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کند و امکاناتی را دریافت نمایند.

به واسطه همین ساختار، آموزش و پرورش در یک دور کاهش منابع افتاده است. علتش هم این است که مدارس غیردولتی و خاص را راه انداخته‌اند که تعدادی از بچه‌های مسئولان در آنجا درس می‌خوانند و این یک بی‌عدالتی بزرگ در آموزش و پرورش است که کسی هم نمی‌خواهد با آن مبارزه کند.

تقریباً ۳۰ سال قبل که در سازمان نوسازی مدارس بودم، به مدرسه‌ای در حاشیه شهر زاهدان رفته بودم. در آنجا بچه‌ها از گرسنگی در کلاس ضعف می‌کردند. به همین خاطر، مدیر و معلمان برایشان نان خشک می‌خردند. جالب است که در همان زمان، بخشنامه‌ای از وزارتخانه به همین مدرسه آمده بود که بچه‌ها حق ندارند چیزی به‌عنوان تغذیه به مدرسه بیاورند. وقتی بخشنامه‌ای جزئی و ریز از مرکز کشور به سطح مدارس می‌رسد، خنده‌دار می‌شود و بعد از مدتی ابهت بخشنامه وزارتخانه می‌ریزد. چون وقتی چند بار قابل اجرا نباشد، در مواردی هم که بتوان آن را اجرا کرد، افراد این کار را نمی‌کنند و کار خودشان را انجام می‌دهند.

در آن زمان، ما با نگاه فرهنگی در طراحی حیات مدرسه،

شما از نخستین افرادی هستید که موضوع پیوست فرهنگی را به‌عنوان امری راهبردی به صورت جدی دنبال کرده‌اند. برای فرهنگ و پیوست فرهنگی چه مفهومی در نظر دارید؟

فرهنگ به صورت جامع نظامی از اعتقادات، ارزش‌ها، الگوهای رفتاری و نمادهاست که در همه روابط ما در عرصه‌های زندگی فردی و اجتماعی در حوزه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، قضایی، نظامی، بهداشتی و درمانی حضور و جریان دارد. ما در مقطعی از تاریخ قرار گرفته‌ایم که ضمن اینکه خودمان سابقه تاریخی ممتدی داریم که در معماری، شهرسازی و سبک زندگی روزمره‌مان تجلی می‌کند، از بیرون جامعه هم آموزه‌ها، الگوهای رفتاری و نمادهایی وارد می‌شوند که بخشی از آن‌ها انتخاب آگاهانه است و در تقویت جامعه کارکرد مثبت دارد، اما بخش دیگر آن اگر توجه نکنیم، به‌عنوان آسیب وارد جامعه ما می‌شود و فرهنگ ما را تهدید می‌کند. یکی از راه‌های مواجهه با این آسیب‌های فرهنگی، مهندسی فرهنگی به معنای بازتولید نظام‌های مختلف اداره‌کننده جامعه، متناسب با جامعه بومی خودمان است که کاری بلندمدت است. البته یک کار کوتاه‌مدت و میان‌بر این است که طرح‌های بزرگ و مهمی را که منشأ تحولاتی گسترده در جامعه می‌شوند، بازیکردی فرهنگی مطالعه کنیم. به این معنا که ببینیم تصمیماتی که اتخاذ می‌شود، چه فرصت‌ها و آسیب‌های احتمالی فرهنگی برای ما دارد و چگونه می‌توان این آسیب‌ها را به حداقل رساند. به مطالعاتی که این کار را سامان می‌دهد و به یک مجموعه پیشنهاد و راه‌حل عملیاتی می‌رسد، پیوست فرهنگی گفته می‌شود.

با این اوصاف، لحاظ کردن پیوست فرهنگی در طرح تحول بنیادین آموزش و پرورش - که از طرح‌های مهم این وزارتخانه است - به چه نحوی خواهد بود؟

لازم است نهضت پیوست‌نگاری در آموزش و پرورش مبتنی بر اجرای سند تحول شکل بگیرد و مدیران مدارس با مراجعه به سند تحول، مدرسه خود را فرصت‌شناسی و آسیب‌شناسی فرهنگی کنند. این تجربه ضمن اینکه به افراد در سطوح اجرا انگیزه می‌دهد و سند تحول را در ذهن آنان به سندی جدی تبدیل می‌کند، به تصمیم‌گیرندگان سطوح کلان نیز کمک می‌کند تا با بهره‌گیری از تجربه مدیران، متناسب با اقتضائات مختلف استان‌ها، راه‌حل‌های عملیاتی پیش‌بینی کنند. این بحث در علم مدیریت با عنوان خط‌مشی از بالا به پایین و راه‌حل‌یابی از پایین به بالا نظریه‌پردازی شده است.

این ایده نیازمند ساختاری اجرایی است. باید نیروهای علاقه‌مند آموزش و پرورش، به‌ویژه بازنشستگان، را شناسایی کنیم و آموزش دهیم و متناسب با جمعیت هر استان، تشکلهایی برای آموزش به مدیران مدارس تشکیل دهیم. آموزش و پرورش ۷۰۰ هزار بازنشسته دارد و کافی است ۱۰۰ هزار نفر از آنان برای این کار گزینش شوند. از طرفی، مدیران مدارس این نیروها را به‌عنوان افراد باسوادی می‌شناسند که سال‌ها در مدارس کار

و با استفاده از یک ظرف آب و چند تکه کاغذ، ما را با مفهوم جزیره و شبه جزیره آشنا کرد. چنین معلمی کلاس را پر از نشاط می کند و یک معلم دوست داشتنی می شود. مدیر مدرسه هم باید در ذهن بچه ها، دوست داشتنی باشد و با برطرف کردن معایب مدرسه، گرایش دانش آموزان را به حضور در مدرسه افزایش دهد. این ضعف ها با شیوه پیوست نگاری فرهنگی، مشروط بر اینکه سازماندهی آموزش و پیگیری این امر به خوبی پیش رود، تا اندازه زیادی حل می شود.

در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، بر چرخش در نگرش های مدیران از مدیران تجهیزاتی صرف به مدیرانی با نگرش فرهنگی تأکید شده است. نظراتان در این باره چیست؟

شکی نیست که سند تحول مدیرانی می خواهد که شاکله فرهنگی داشته باشند. بسیاری از مدیرانی که امروز در دسره های مدیریت را در قبال حداقل دستمزد پذیرفته اند، به نظر من نگرش های فرهنگی دارند اما ممکن است مطالبات جامعه یا بخشنامه ها انگیزه درونی این افراد را از بین ببرد. بنابراین، لازم است شاکله فرهنگی آنان را احیا کنیم. عقلانی است که به آنان آموزش دهیم، سپس فضا را باز کنیم و آن ها را در تصمیم گیری آزاد بگذاریم تا خودشان را در عمل نشان دهند. به عقیده من، مدیریت مدرسه در حالت مطلوب، به مراتب از چرخاندن وزارت آموزش و پرورش پیچیده تر است. کار او مانند کار پزشکی است که در اتاق عمل، مغز را جراحی می کند. ممکن است رئیس بیمارستان مهم انگاشته شود ولی او محیط را آماده می کند تا جراح مغز بتواند در اتاق عمل کارش را انجام دهد. پیچیده تر از آن، اهمیت کارکردهای معلم در کلاس است. ما قصه را برای خودمان در حد انتقال محفوظات ساده کرده ایم و طبیعی است که متوجه این پیچیدگی ها نمی شویم. در آموزش و پرورش تنها از آینده سازی حرف می زنیم؛ آینده ای که این مسئولان در این مسئولیت ها نیستند و بنابراین، نسبت به نیازهای اولویت دار و ضروری بی تفاوت خواهند بود.

با توجه به توضیحات شما، چطور می توانیم نگرش فرهنگی مدیران را احیا کنیم؟

تجربه چهل ساله من می گوید که باید نظام تطبیقی مدیر را با افکار عالمانه بیرون مواجه کنیم. در غیر این صورت، مدیر با انجام دادن چند کار کوچک از خودش تشکر می کند و از نظر نوآوری و خلاقیت در مسئولیت خودش می میرد. مدیران به جای اینکه مدرسه خود را با مدارس یا مناطق دیگر مقایسه کنند، لازم است خود را با مدرسه یا منطقه ایده آل و تصویرهای جهانی مقایسه کنند تا موج تحول و نوآوری در راستای سند تحول ادامه یابد. مدیری که نگرش فرهنگی دارد، توجهش به جزئیات روابط درون مدرسه جلب می شود و مهارت و خلاقیت اصلاح دارد؛ برای مثال، در حوزه فضای آموزشی، تمام جزئیات برای چنین مدیری معنادار می شود. نظم و زیبایی مدرسه اهمیت زیادی دارد و مدیر مدرسه باید بداند که با شلختگی و تمیز نبودن

تعدادی درخت خوب در حیاط مدرسه کاشتیم اما بعدها در بازدیدهایمان متوجه شدیم که مستخدمان برای اینکه مجبور نباشد در پاییز برگ درختان را جمع کنند، یواشکی پای آن ها نفت ریخته و درختان را خشکانده اند تا از شرشان راحت شوند. از طرفی، ما هنوز در بسیاری از مدارس حتی توالت سالم به تعداد کافی نداریم و حواس دانش آموز در کلاس به کنترل خودش است. این حرف ها نشان می دهد که هنوز گرفتار مسائل ابتدایی هستیم، اما حرف هایی بسیار آرمانی می زنیم. لازم است حرف های آرمانی به این اصلاحات و ریزه کاری ها تبدیل شود.

بسیاری از عیب ها هم در معلم هاست که ما از کنارشان رد می شویم. معلم خودش را سانسور می کند و حرف دلش را نمی زند. معلمی که ذهنش از کشورش فاصله گرفته است، اگر حرف دلش را نتواند در فضای مدرسه و جلوی مدیر بزند، در کلاس آن ها را در ذهن بچه ها فرو خواهد کرد. این فضای بسته و تلخی که الان در بسیاری از مدارس وجود دارد، به یک آسیب بزرگ تربیتی تبدیل شده است. باید این فضا به سرعت شکسته شود. متأسفانه به دلیل برخی بی توجهی ها و اتفاقات تلخی که بعد از انقلاب اتفاق افتاده، در بعضی از این زمینه ها وضعیت بدتر شده است. مهم ترین رابطه در آموزش و پرورش، رابطه معلم و دانش آموز است. قبل از انقلاب، احترام به معلم در جامعه بیشتر بود و آدم هایی به کسوت معلمی در می آمدند که عاشق بودند اما

بخش زیادی از آمار فرار از مدرسه، برآیند روش های غلط آموزشی، مشکلات رفتاری معلمان، مدیر، ناظم، مستخدم مدرسه و همچنین محتوای آموزشی غیر کاربردی و غیر مرتبط با نیازهای زندگی است.

اکنون بعضی از افراد از روی بیکاری به این شغل پناه می آورند اما ذاتشان برای معلمی ساخته نشده است و در نتیجه، یک نسل قربانی ضعف های این افراد می شود.

بخش زیادی از آمار فرار از مدرسه، برآیند روش های غلط آموزشی، مشکلات رفتاری معلمان، مدیر، ناظم، مستخدم مدرسه و همچنین محتوای آموزشی غیر کاربردی و غیر مرتبط با نیازهای زندگی است.

خاطر من هست که یکی از معلم هایم در پاسخ به این سؤال من که حجم مخروط به چه دردی می خورد، گفت: «باید این را بلد باشید تا تصدیق بگیرید!» احترام به کار، آچار به دست بودن و حل مسئله در بسیاری از کشورها به یک ارزش تبدیل شده است اما ما از کنار آن می گذریم. نتیجه این می شود که وقتی یک زلزله می آید، آسیب دیدگان منتظرند یکی از بیرون بیاید و برایشان توالت بسازد. در صورتی که ساختن توالت یک کار دو ساعته است که خودشان می توانند انجام دهند و مشکلشان را برطرف کنند. یکی دیگر از معلمانم را به یاد دارم که با حداقل امکانات

راهروی مدرسه، زحمت همهٔ معلمان را زیر سؤال می‌برد. باید به مستخدمان آموزش دهیم که بدانند کارشان چقدر مهم و تأثیرگذار است. من مهندسی بودم که همواره از زاویهٔ فرهنگی به مسئله‌ها نگاه می‌کردم. در سازمان نوسازی، برای اینکه زمان استراحت بین کلاس‌ها برای معلمان به تذکرات و بحث با مدیر نگذرد و تلخ نباشد، به‌رغم کمبود فضا و مقاومتی که در آن زمان با آن روبه‌رو بودیم، در تعدادی از مدارس اتاق معلمان را از مدیر جدا کردیم و برای تلطیف روحیهٔ معلمان یک حوض کوچک همراه با فواره وسط این اتاق گذاشتیم که تأثیرات مثبتی در روحیهٔ معلمان و بازدهی مدرسه داشت. در اقدامی دیگر، برای افزایش بازدهی کار معلمان در تعدادی از مدارس دونوبتی، فضایی برای معلمان آماده کردیم تا در فاصلهٔ ۲۰ دقیقه بین دو نوبت، بتوانند دراز بکشند و استراحت کنند.

بسیاری از مطالب آموزشی باید با ابزارهای هنری عجین شود تا در ذهن دانش‌آموز ماندگار شود و علاقهٔ او را برانگیزد. باید به معلم آموزش دهیم که چطور در ریاضی از هنر استفاده کند و چطور قطعاتی از تاریخ را به صورت نمایش درآورد. متأسفانه به دلیل مشکلاتی که قبل از انقلاب در هنر وجود داشت، بعد از انقلاب هنر دچار رکود شد و به آن کم‌توجهی کردیم. در سند تحول داریم که مدرسه باید مرکز فرهنگی محله هم باشد؛ به این معنا که علاوه بر فعالیت آموزشی، در ساعات‌های عصر و شب برنامه‌های فرهنگی هنری به اهالی محله عرضه کند. می‌توانیم با دانش‌آموزان گروه‌های هنری تشکیل دهیم، نمایش‌های طنز راه بیندازیم و مسائل اخلاقی را در قالب طنز منتقل کنیم. این کار می‌تواند برای مدرسه گردش مالی هم داشته باشد.

ما با نگاه غیرفرهنگی، برای آسیب‌های اجتماعی کشورمان هزینه‌های زیادی می‌کنیم. لازم است مدیران تحول فکری پیدا کنند و نسبت به آسیب‌های اجتماعی دید عمیق‌تری داشته باشند. سعی کنند بین امکانات آموزش و پرورش و این آسیب‌ها نسبت برقرار کرده و نقش مهمی ایفا کنند. این کار می‌تواند به قرارداد با وزارت کشور منجر گردد تا همان‌طور که برای بهزیستی، کمیتهٔ امداد یا نیروی انتظامی هزینه می‌کند، منابع مالی خاصی را هم به آموزش و پرورش اختصاص دهد تا در قالب طرح‌هایی به وزارت کشور خدمت کند. با این مدل ذهنی که آموزش و پرورش در خدمت حل معضلات اجتماعی باشد، نقش آموزش و پرورش در توسعه، برای مسئولان کشور روشن می‌شود و استاندار، بخشدار و فرماندار و سایرین همه مدافع آموزش و پرورش می‌شوند و فضا، فضای حل مسئلهٔ آموزش و پرورش می‌شود.

با این اوصاف، برای حرکت در مسیری که شما در پیوست فرهنگی مبتنی بر سند تحول پیشنهاد می‌کنید، قدم اول مدیر مدرسه چه باید باشد؟

در بخشی از مدارس، هنوز بیماری‌های اورژانسی داریم. برای فردی که الان آپاندیس دارد، صحبت کردن دربارهٔ زیبایی خنده‌دار است. بنابراین، در مدرسه‌ای که مشکل سقف دارد، ابتدا باید حداقل‌ها را انجام دهیم. در همین شرایط، مدرسه‌هایی داریم که از حداقل‌ها عبور کرده‌اند و مشکل ایده دارند. بنابراین،

نمی‌توان برای همهٔ مدیران مدارس نسخهٔ واحدی نوشت. باید به کمک تشکلهایی که صاحب علم و تجربه توانمند هستند، متناسب با شرایط هر مدیر نسخه‌ای بنویسیم و کارنامهٔ تربیتی مدرسه را راه‌اندازی کنیم تا مدیران را به حرکت درآورد. موج این کار بسیار مؤثر است. این کارنامهٔ تربیتی محرمانه در اختیار مدیر مدرسه قرار می‌گیرد و او متوجه خلأهای مدرسه می‌شود. در چارچوب این نظام ارزیابی، می‌توان دست مدیر را باز گذاشت. این همان دیوارهای نامرئی است که بدون اینکه ناراحتی ایجاد کند، افراد را هدایت می‌کند.

شورای معاونان وزارتخانه به جای دور زدن تکراری روی مسئله‌ها، در جلسات خود از افراد باتجربه

و استخوان خرد کردهٔ بیرون از

آموزش و پرورش دعوت کنند تا

از منظری تازه این نظام را نقد

و آسیب‌شناسی کنند. مثلاً

وقتی از یک فرد بازنشسته

که استاندار سه استان بوده

است در جلسات دعوت

می‌کنیم، ممکن است یک

ساعت حرف بزند و ده دقیقه

آن حرف حساسی باشد اما این

ده دقیقه مثل رگه‌های طلاست

در وسط آن همه خاک؛ می‌ارزد و

خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند.

همچنین، مدیر مدرسه می‌تواند از معمارهای شهر بخواهد در مدارس بگردند و با ابزارهای حرفه‌ای خود و تجربهٔ مدرسه‌های ایده‌آل، معماری مدارس را عیب‌یابی کنند. عیب‌ها زیاد است اما چون مدیر مدرسه به آن‌ها عادت کرده است، درصدد رفعشان برنمی‌آید. مدیر می‌تواند از کارشناسان فضای سبز شهرداری دعوت کند تا نقشهٔ فضای سبز مدرسه را بکشند. بسیاری از افراد با تخصص‌های مختلف با حداقل دستمزد حاضرند با مدارس همکاری کنند؛ زیرا می‌دانند که آموزش و پرورش یک کار ماندگار است. باید به مدیری که در منطقهٔ محروم است، کمک فکری کنیم تا یاد بگیرد از امکانات پیرامونش استفاده کند. مدیر می‌تواند از شهردار یا فرماندار برای سخنرانی در مدرسه دعوت کند و خود را کوچک نبیند. در واقع، مدیری که ۳۰۰ دانش‌آموز به او تحویل داده شده، جایگاه اجتماعی‌اش بالاست و شخصیتی در حد و اندازهٔ یک فرماندار دارد. وقتی افرادی چون شهردار و فرماندار به یک مدرسه می‌آیند و شرایط را می‌بینند، پس از آن، امکانات به مدرسه می‌فرستند.

در نظام پیوست‌نگاری فرهنگی مطالبات مردم از آموزش و پرورش چگونه تحقق پیدا می‌کند؟

مطالبه‌گری یک هنر است که علم روان‌شناسی و جامعه‌شناسی هم در آن کاربرد دارد. مطالبه نباید یک‌طرفه باشد. مطالبات آموزش و پرورش از والدین، مسئولان و ساختارهای اجرایی و بالعکس، باید تعریف شده و منطقی باشد. بخشی از مطالبات



به انتخاب: حسین رضایی
معاون آموزش متوسطه آموزش و پرورش آمل

تله‌های خودمحوری

پنج تله خودمحوری در مدیریت و رهبری وجود دارد که باعث لغزش مدیران و رهبران می‌شود و سرعت عملکرد آن‌ها را کاهش می‌دهد و حتی گاهی باعث می‌شود که آن‌ها کل اهداف و دستور کارشان را تغییر بدهند. این تله‌ها چنین‌اند:

تله توهیم: خودمحوری، واقع‌بینی را از بین می‌برد و درک سطحی و ناقص از واقعیت، به تصمیم‌گیری‌های ضعیف و ناکارآمد منجر می‌شود.

بخشی از مطالبات مردم از آموزش و پرورش حاصل یک انحراف تاریخی است. اینکه والدین، مدرسه خوب را مدرسه‌ای بدانند که قبولی بچه‌ها در کنکور را هدف قرار می‌دهد، یک مطالبه غلط و انحرافی تاریخی است.

مردم از آموزش و پرورش حاصل یک انحراف تاریخی است. اینکه والدین، مدرسه خوب را مدرسه‌ای بدانند که قبولی بچه‌ها در کنکور را هدف قرار می‌دهد، یک مطالبه غلط و انحرافی تاریخی است. مصیبت قبولی در کنکور، بلای جان آموزش و پرورش شده است و از هر نوع نوآوری در روش تدریس و محتوا جلوگیری می‌کند. حوزه مطالبات نیازمند بحث علمی و نظری است و باید ده‌ها پایان‌نامه را درگیر آن کرد. لازم است از روابط عمومی‌ها و انواع رسانه‌ها استفاده کنیم. همچنین، بعضی از تذکرات باید از زبان افرادی چون روحانی مسجد و مقامات رسمی و حکومتی مطرح شود.

مدیر مدرسه باید برنامه‌ها را هماهنگ با والدین جلو ببرد. مدارس متأسفانه رابطه‌شان را با والدین خراب کرده‌اند و وقتی اولیا به مدرسه دعوت می‌شوند، این پیش‌داوری وجود دارد که مدرسه از آنان پول می‌خواهد و بقیه‌اش بهانه است؛ در حالی که باید حساب پول را جدا کنیم و والدین در جریان قرار بگیرند که مدرسه حرف‌هایی برای بچه‌ها دارد که لازم است با حرف‌هایی که پدر و مادرها به بچه‌ها می‌زنند، در یک راستا باشد. فرض کنید مدرسه درباره فلسفه حجاب صحبت می‌کند اما خانواده دانش‌آموز بدحجاب باشند. در این صورت، اگر دانش‌آموز بخواند حرف‌های مدرسه را قبول کند، به خانواده‌اش بدبین می‌شود و آسیب می‌بیند و اگر بخواند حرف خانواده را بپذیرد، به مدرسه بدبین می‌شود. در این وسط، دین خدا هم قربانی می‌شود. که شما بلد نیستید مسائل را بدون افراط و تفریط و در جای خودش طرح کنید. شما به عنوان مدیر مدرسه باید والدین را صدا بزنید و بگویید که ما این حرف‌ها را به بچه‌ها می‌زنیم. اگر این حرف‌ها را قبول ندارید، بگویید تا ما نزنیم و اگر قبول دارید، بیاید در این راستا عمل کنید تا بچه‌ها قربانی نشوند. برقراری این نوع ارتباط با اولیا کاری عالمانه است که باید انجام شود. می‌توان در قالب تشکلهای نظام پیوست‌نگاری به مدیران آموزش داد که متناسب با سطح والدین با آنان تعامل کنند. برای مثال، در منطقه‌ای که والدین عموماً کشاورزند و دانش‌چندانی ندارند، چگونگی ارتباط با آنان متفاوت است با یک منطقه نظامی یا منطقه‌ای که در آنجا والدین عمدتاً تحصیل کرده‌اند. پس، در این باره هم نمی‌توان نسخه واحدی نوشت.

این‌ها مجموعه بزرگی از کارهای کوچک است که در راستای سند تحول باید مدنظر قرار گیرد. اگر از این موارد غفلت شود، حتی اگر حقوق معلم را زیاد کنید، سند تحول به اجرا در نمی‌آید. اول باید مسئله فرهنگ حل شود تا تحول اتفاق بیفتد.



۴

تله رنجش: خودمحوری چرخه درگیری‌های بی‌پایان را پایه‌گذاری می‌کند. مدیران و رهبرانی که بر مبنای خودمحوری پیش می‌روند، افرادشان را گمراه می‌کنند.

۵

تله خودشیفتگی: خودمحوری شدت خودنمایی را افزایش می‌دهد. مدیران و رهبران خودمحور، به دروغ خودشان را به دیگران علاقه‌مند نشان می‌دهند و با ریاکاری به آنان نزدیک می‌شوند. این گونه افراد نیازهای فردی خود را می‌شناسند و سعی می‌کنند به هر قیمتی، راهی برای پوشاندن ضعف‌های شخصیتی‌شان بیابند.

۲

تله خودستایی: خودمحوری تدابیر و تاکتیک‌های مؤثر را از بین می‌برد. وقتی رهبران بیش از حد به خودشان مطمئن‌اند و اعتماد به نفس کاذب دارند، به گزافه‌گویی روی می‌آورند. مدیران و رهبران واقع‌گرا یا پراگماتیک نه از احساسات دیگران سوءاستفاده می‌کنند و نه ثبات خود را از دست می‌دهند.

۳

تله برنده شدن: خودمحوری چهره اهداف واقعی را تخریب می‌کند. مدیران و رهبرانی که می‌خواهند همیشه پیروز میدان باشند، به جای طراحی سناریوهای «برد - برد»، موفقیت‌ها و پیروزی‌های کوتاه‌مدت را جست‌وجو می‌کنند و در نهایت، بازی را می‌بازند.

نتیجه‌گیری

مدیران و رهبران واقع‌بین و منطقی براساس دو اصل مهم کار می‌کنند:

۱. اجرای امور،

۲. تکمیل کارها.

این اصول خودمحوری آنان را کنترل می‌کند.

اگر مدیران و رهبران لذت‌های کوتاه‌مدتشان را به همه‌چیز ترجیح بدهند، توانایی خود را برای ارزیابی واقعیات دنیای اطراف از دست می‌دهند و از یک چارچوب فکری غلط و متوهم به مسائل نگاه می‌کنند.

دکتر ناهید فضلی

معاون آموزش ابتدایی اداره کل آموزش و پرورش کرمانشاه

مطالبات و انتظارات والدین از مدارس

چکیده

شناسایی مطالبات و انتظارات ذی‌نفعان حوزه تعلیم و تربیت بستر را برای توسعه آموزشی با‌بیدار و مشارکت همه‌جانبه آنان در تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌کند؛ چرا که مسئولیت‌پذیری و مشارکت والدین را در امر مدیریت غیرمتمرکز و مبتنی بر واقعیات و متناسب با شرایط خاص مدارس رقم می‌زند. با توجه به ضرورت و اهمیت شناخت توقعات والدین از نهاد آموزش و پرورش، هدف کلی پژوهش حاضر، تبیین مطالبات و انتظارات والدین از آموزش و پرورش استان کرمانشاه است که با تلفیق راهبردهای پژوهش‌های کیفی انجام شده است. روش نمونه‌گیری این مطالعه، از نوع هدفمند بود که با مراجعه به مطلعان کلیدی مناطق مختلف استان کرمانشاه انتخاب گردید و اطلاعات لازم با استفاده از تکنیک‌های مشارکتی گروه متمرکز و مکالمه نیمه‌ساختارمند جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از طریق کدگذاری‌های متداول در نظریه بنیانی انجام گرفت. یافته‌های حاصل نشان داد که مطالبات و انتظارات والدین از آموزش و پرورش استان کرمانشاه را می‌توان در قالب پنج طبقه مفهومی شامل مطالبات آموزشی، پرورشی، سلامتی، ارتباطی - مهارتی، و مدیریتی دسته‌بندی کرد.

کلیدواژه‌ها: مطالبه‌گری، انتظارات والدین، آموزش و پرورش، ارزیابی مشارکتی



مقدمه و پیشینه تحقیق

آموزش، محور توسعه و مدار تحول در جامعه و ابزاری مهم برای رسیدن به پیشرفت اجتماعی و اقتصادی کشورهاست. تقاضای فزاینده برای آموزش و ارتقای کیفیت و کارایی آن از یک سو و محدودیت مشارکت همه ذی‌نفعان آموزش و پرورش از سوی دیگر، منجر به عدم تعادل میان ظرفیت‌های نهادی آموزش و پرورش در مقابل انتظارات متعدد و متنوع جامعه شده است. در این راستا، مطالبه‌گری آموزشی، به حساس و پیگیر بودن ذی‌نفعان نسبت به حقوق و مسئولیت‌های خود تعبیر می‌شود و والدین به مثابه یکی از ذی‌نفعان کلیدی این عرصه همواره مطرح بوده‌اند. به رغم اهمیت و جایگاه کنشگری والدین در تعالی نهاد آموزش و پرورش، برخی از پژوهش‌ها، ابعاد خاصی از انتظارات والدین و مشارکت آنان را در بهبود کیفیت فعالیت‌های این نهاد بررسی کرده‌اند (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۶؛ حبیبی، ۱۳۹۴). این در حالی است که در برخی موارد حتی انتظارات معلمان تازه‌کار از والدین مورد واکاوی قرار گرفته (بعقوب نژادقاین و همکاران، ۱۳۹۴). اما از بررسی و تبیین مطالبات و انتظارات والدین از آموزش و پرورش به صورت جامع غفلت شده است و این ضعف می‌تواند پیامدهای متعددی نظیر ادراکات متمایز، سوء تعابیر، کاهش سرمایه و اعتماد اجتماعی و در نهایت، ضعف مشارکت واقعی و نهادینه نشدن مسئولیت اجتماعی والدین را در حوزه تعلیم و تربیت به دنبال داشته باشد. بنابراین هدف کلی پژوهش حاضر، تبیین مطالبات و انتظارات والدین از آموزش و پرورش استان کرمانشاه است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق کیفی حاضر از نوع مطالعه موردی است؛ چرا که از راه مطالعه موردی می‌توان به کشف، توصیف یا توضیح یک مورد (شناخت مطالبات والدین از مدارس)، برای به‌دست آوردن دید عمیق درباره آن پرداخت (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۸۹). جامعه آماری این پژوهش، شامل همه اولیاء مدارس نقاط مختلف استان کرمانشاه است. شیوه انتخاب نمونه‌ها، نمونه‌گیری هدفمند بوده و انتخاب نمونه‌ها تا مرحله اشباع نظری (رسیدن به مرحله‌ای که نظر یا مورد جدیدی در زمینه پرسش‌های افراد ذکر نشود) ادامه یافته است. تعداد نمونه‌ها در مراحل مختلف تحقیق تا رسیدن به مرحله اشباع نظری در مجموع به ۱۸ نفر رسید. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختارمند با هیجده نفر از مطلعان کلیدی، و تشکیل گروه متمرکز انجام شد. در اجرای تکنیک‌های مشارکتی این پژوهش، محققان فقط تسهیلگر بودند و افراد را به بحث بیشتر و خارج نشدن از موضوع اصلی تشویق می‌کردند (گیلف، ۲۰۰۸). مصاحبه‌ها با پرسش‌های کلی و ساده آغاز شد و به سمت پرسش‌های جزئی‌تر پیش رفت. هر مصاحبه نیمه‌ساختارمند در حدود ۲۰ تا ۶۰ دقیقه طول کشید. همه مصاحبه‌ها به صورت دست‌نویس یادداشت‌برداری شدند. در نهایت، تحلیل داده‌های مذکور در قالب کدگذاری‌های (باز، محوری و انتخابی) تئوری بنیانی انجام گرفت. گفتنی است که تئوری بنیانی علاوه بر اینکه یک روش تحقیق است، می‌تواند یک روش تحلیل داده‌ها نیز به شمار رود (اوسیلوان^۱، ۲۰۰۸، گلسر و استراواس^۲، ۱۹۸۷؛ استراوس و کوربین، ۲۰۰۶). در



کدگذاری باز مطالبات اولیا از مدارس	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
فعالیت‌های آموزشی تکمیلی و تقویتی درسی توجه کمتر به مسئله حافظه‌محوری تدریس زبان مادری در مدرسه آموزش زبان انگلیسی از دوره ابتدایی تعمیق یادگیری و حذف تنبیه بدنی تشکیل کارگروه‌های یاددهی یادگیری با نظارت معلمان توجه ویژه به آموزش دانش‌آموزان بی‌بضاعت و مستعد استفاده از تکالیف الکترونیکی در آموزش و حذف تکالیف کسل‌کننده و تکراری کم کردن حجم کتب درسی و ممانعت از حمل و نقل آن‌ها توسط دانش‌آموزان	یاددهی - یادگیری	مطالبات آموزشی
تشکیل کلاس‌های دانش‌آموزی برای اولیای دانش‌آموزان با هدف به روز کردن اطلاعات آنان به‌روزرسانی معلمان برای ارتقای توانمندی و خلاقیت آنان با روش‌های جدید و ابتکاری	توانمندسازی اولیا و مربیان	
گسترش مدارس شبانه‌روزی در مناطق دورافتاده استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی و الگوهای فعال تدریس هوشمندسازی و تجهیز زیرساخت‌های الکترونیکی در مدارس استفاده از مدارس به‌عنوان مدارس یادگیرنده؛ به‌طوری‌که همه مکان‌های مدرسه حامل پیام آموزشی روشن برای بچه‌ها باشد؛ تدارک فضاهای آموزشی شاد و پرنشاط ایمن‌سازی مدارس فرسوده در ابعاد مختلف تجهیز زیرساخت مدارس سبز برای صرفه‌جویی در مصرف انرژی	زیرساختی - تکنولوژی	
اجتماعی کردن دانش‌آموزان احترام و قانون‌مداری پرورش حقوق‌شهروندی توجه به فرهنگ بومی و دانش شفاهی ترویج فرهنگ کتاب‌خوانی در مدرسه به شیوه‌های مختلف و مجهز کردن مدارس به کتب مورد نیاز دانش‌آموزان تقویت حس بشردوستی، صلح، برابری، عدالتخواهی، رعایت حقوق و آزادی‌های دیگران، عدم خشونت و دلبستگی به محیط زیست	اجتماعی - فرهنگی	مطالبات پرورشی
تقویت باورهای اسلامی به صورت عملی توجه به آموزه‌های دینی در مدارس. توجه ویژه به انتصاب معاونان پرورشی در مدارس. پرهیز از پررنگ کردن مصیبت‌ها و عزاداری‌ها	دینی	
برگزاری اردوهای علمی و بین‌مدرسه‌ای آشنایی با آثار و مشاهیر تاریخی منطقه و استان. برگزاری کلاس‌های چرتکه، مهرتی، ربانیک و ... تقویت و هدایت دانش‌آموزان به این سمت که خود در موارد مختلف به تحقیق و پژوهش و کشف مجهولات و نادانسته‌ها بپردازند؛ آموزش مفاهیم زیست‌محیطی پایدار	فعالیت‌های فوق برنامه	مطالبات پرورشی
مهارت‌های ارتباط مؤثر خودآگاهی مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله تفکر خلاق تفکر انتقادی آموزش اصول اولیه زندگی	مهارت‌های زندگی	مطالبات ارتباطی - مهارتی
تقویت مهارت‌های کلامی و غیرکلامی برگزاری کارگاه‌های مهارتی کارآفرینی و شغل. آموزش مهارت‌های استفاده از فضای مجازی و شناخت آسیب‌های آن تقویت اعتمادبه‌نفس، اتکا به خود، در انجام امور روزانه، پرورش هوش عاطفی	مهارت‌های ارتباطی	
رفع ناهنجاری‌های بدنی توجه به ورزش‌های هیجانی توجه به ورزش‌های بومی محلی تجهیز سالن و امکانات مناسب ورزشی تمرکز بر حداقل یک مهارت ورزشی تخصصی	ورزشی	مطالبات حوزه سلامت
ارائه تغذیه سالم و مقوی در مدارس نظارت بر بوفه مدارس و ارائه میان‌وعده‌های بومی توجه به سلامت روحی و روانی	تغذیه‌ای	مطالبات حوزه سلامت
مشاهده تدریس معلم توسط اولیا (حضور در کلاس) کمک و همکاری روزانه اولیا با معلم در مدرسه تخصیص روزی برای اداره مدرسه توسط اولیا	نظارتی	
مشارکت مستمر اولیا در اداره ابعاد مختلف مدرسه تخصیص روزی برای اداره مدرسه توسط اولیا کمک و همکاری روزانه اولیا با معلم در مدرسه	مشارکتی	مطالبات مدیریتی
رسیدگی به معیشت معلم جهت حفظ ظاهری آراسته و موردقبول دانش‌آموزان و استفاده از لباس‌های فرم زیبا با رنگ‌های روشن تأمین مالی پایدار مدارس با بهره‌گیری از رویکردهای نوین	مالی و اعتباری	

آموزش و پرورش و خانواده در تربیت دانش آموزان دو شریک جدی محسوب می شوند و بدون همراهی خانواده با آموزش و پرورش و یا بالعکس، نمی توان انتظار داشت که تربیت صحیح صورت پذیرد

مستمر اولیا با مربیان، قابلیت های مطالبه گری را بالفعل کنند و از ظرفیت های خود اولیا برای پوشش دادن و برآورده کردن برخی از مطالبات خود آنان بهره بگیرند. همچنین می توانند فضای کنشگری و مطالبه گری را به دانش آموزان تعمیم و بسط دهند تا این رویکرد در نسل های بعدی به عنوان اولیای آینده نهادینه گردد.

یافته ها

به منظور تبیین مطالبات والدین از مدارس، بررسی انبوهی از داده های گردآوری شده با استفاده از تکنیک مکالمه نیمه ساختارمند با مطلعان کلیدی (اولیای دانش آموزان در سراسر استان کرمانشاه)، نشان داد که مطالبات والدین از مدارس در قالب پنج طبقه مفهومی قابل دسته بندی است. این پنج طبقه موضوعی در قالب مطالبات والدین از آموزش و پرورش در نمودار صفحه قبل ارائه شده است.

بحث و نتیجه گیری

یافته های حاصل از این مطالعه نشان داد که مطالبات و انتظارات والدین از آموزش و پرورش استان کرمانشاه در قالب پنج طبقه مفهومی شامل مطالبات آموزشی، پرورشی، سلامتی، ارتباطی - مهارتی و مدیریتی قابل دسته بندی است. بررسی و تطابق این مطالبات با اسناد بالادستی و سیاست گذاری برای تأمین خواسته های والدین، اهتمام ویژه برنامه ریزان و متولیان ستادی نهاد تعلیم و تربیت را می طلبد؛ این در حالی است که برخی از مطالبات یاد شده در سطح مدارس با شناسایی ظرفیت و توان خود والدین توسط معلمان و مدیران و جلب مشارکت پایدار آنان به راحتی تحقق پذیر است. این امر نیازمند استقرار سیستم برنامه ریزی مشارکتی در حوزه آموزش و پرورش با رویکردی از پایین به بالا و غیرمتمرکز است تا توسعه آموزشی به عنوان فرایندی که در آن نهاد آموزشی به طور همه جانبه، متعادل و پایدار رشد می یابد، به وقوع پیوندد. در حقیقت، می توان گفت که آموزش و پرورش و خانواده در تربیت دانش آموزان دو شریک جدی محسوب می شوند و بدون همراهی خانواده با آموزش و پرورش و یا بالعکس، نمی توان انتظار داشت که این تربیت صحیح صورت پذیرد. خانواده و مدرسه دو نهاد تأثیر گذارند و هر قدر هم افزایی و همسویی آنان در تربیت دانش آموزان بیشتر باشد، می توان به بهبود وضعیت تربیتی این فرزندان جامعه بیشتر امیدوار بود. ضعف والدین در نقش آفرینی در روند تربیت فرزند و عدم مطالبه گری آنان از مدارس، از صدمات بزرگ آموزشی به شمار می رود و در روند آموزش، اختلال به وجود می آورد. در این میان، مدیران مدارس نقش بی بدیلی در شناسایی مطالبات والدین و پاسخ گویی به آن ها دارند. آنان قادرند با تدارک زمینه مشارکت

پی نوشت ها

1. Osulivan
2. Glaser & Strauss, Strauss & Corbin

منابع

۱. شیرازی، رحیم؛ مهاجران، بهناز و قلعه ای، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی نقش میانجی انتظارات والدین و مشارکت والدین در رابطه بین انتظارات معلمان با انگیزه پیشرفت تحصیلی دانش آموزان پایه سوم استان آذربایجان غربی در سال ۹۴ - ۹۵. اندیشه های نوین تربیتی، ۱۳ (۳)، ۲۴۹ - ۲۲۹.
۲. حبیبی، مجتبی (۱۳۹۴). تأثیر آموزش مدیریت شناختی رفتاری استرس بر کاهش استرس تحصیلی ناشی از انتظارات شخصی و انتظارات والدین در دانش آموزان. روان شناسی مدرسه، ۴ (۲)، ۳۸ - ۲۲.
۳. نژاد قاین؛ یعقوب، بهرنگی، محمدرضا؛ زین آبادی، حسن رضا (۱۳۹۴). معلمان تازه کار از والدین چه انتظاراتی دارند؟ یافته های یک پژوهش کیفی - کمی در مدارس ابتدایی تهران. علوم تربیتی، ۲۲ (۲)، ۲۰ - ۵.
۴. هاشمیان، فخرالسادات؛ زندیان، هادی و آقامحمدی، جواد (۱۳۹۴). تحلیل مشارکت بخش خصوصی در نظام آموزش و پرورش. فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان. زمستان، دوره ۳، شماره ۱۲، صص ۲۶ - ۱.
5. Geilfus, F., (2008), 80 tools for participatory development: Appraisal, planning follow-up and evaluation.
6. Glaser, B. and A. Strauss., (1978), the Discovery of Grounded Theory; Chicago: Aldine.
7. Osulivan, S., 2008, Research Method in the social and behavioral science.
- Strauss, A. and J. Corbin. (2006), Basics of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage



لیلا سلیقه‌دار
دکترای برنامه‌ریزی آموزشی

مدرسه

خاستگاه پرورش مطالبه‌گری

والدین نقشی ندارند!

یکی از راه‌های نقش‌آفرینی مجموعه عوامل در برنامه‌دروسی ملی، استفاده از نظرات آن‌ها و فعالیتشان در اجرای برنامه‌دروسی است. این برخلاف نظر افرادی است که تصور می‌کنند نقش‌آفرینی در برنامه‌دروسی تنها به مشارکت در طراحی برنامه محدود می‌شود. دخالت ندادن والدین در اجرای برنامه‌های گوناگون تحصیلی یا اطلاع‌رسانی نکردن در این باره نیز به همین تصور نادرست مربوط می‌شود.

بر این اساس، برخی مدیران به اطلاع‌رسانی فعالیت‌های آموزشی و تصمیمات کلاسی خود به والدین دانش‌آموزان نیازی احساس نمی‌کنند. در چنین مدارسی، اغلب تلاش‌ها برای تربیت و آموزش، کمتر به نتیجه می‌رسد و خانواده و مدرسه مانند جزایری دور از هم و نامرتب با یکدیگرند.

خروج از محدوده

یکی از مشکلات برخی مدارس در رابطه با میزان و چگونگی دخالت و مشارکت والدین در برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مدرسه، که بیش از حد انتظار و در برخی موارد نامرتب با حوزه تخصص آن‌هاست، تنها به گروهی از مادران و پدران تحت عنوان انجمن اولیا و مربیان محدود می‌شود.

در چنین شرایطی، این گروه از والدین تلاش می‌کنند در برنامه‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و روند اجرای فعالیت‌ها، نظرات خود را

اشاره

در برنامه‌دروسی ملی، محیط یادگیری به گستره ظرفیت‌های نظام هستی معرفی شده است. بدیهی است در چنین گستره‌ای، خانواده دانش‌آموزان نقش و اهمیت زیادی دارند و می‌توانند در زمینه‌سازی و شکوفایی شیوه‌های یادگیری دانش‌آموزان مؤثر باشند. در این رابطه در برنامه‌دروسی ملی آمده است: «خانواده از محیط‌های مهم و اثربخش تربیت و یادگیری به‌شمار می‌آید که در تعامل مستمر و مؤثر با مدرسه می‌باشد.» از این تعریف چنین برمی‌آید که ارتباط و تعامل مدرسه با والدین، کلید اصلی است که منجر به اثربخشی خانواده به‌عنوان محیط تربیت و یادگیری فراگیرندگان می‌شود. بر این اساس، هر اندازه انتظارات و مطالبات والدین از مدرسه افزایش می‌یابد، به همان اندازه مدرسه خود را در مسیر رشد و شکوفایی بیشتری قرار می‌دهد. البته شرط لازم برای اثربخشی انتظارات والدین این است که آن‌ها از طریق تعامل با مدرسه در جریان اهداف و مقاصد آموزشی و تربیتی قرار داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: والدین، مشارکت، خانواده، مطالبات

بیشتری برخوردار است. برای این منظور، اغلب مدارس دوره‌هایی را با عنوان آموزش خانواده برگزار می‌کنند. بدیهی است هر چه مدرسان دعوت شده برای این امر با اهداف آموزش و پرورش به صورت کلی و اهداف مدرسه به‌طور خاص، آشنایی بیشتری داشته باشند به همان اندازه امکان تأثیرگذاری این جلسات و افزایش و تناسب مطالبه‌گری آن‌ها از مدرسه افزایش می‌یابد. همچنین، لازم است جلسات آموزشی و توجیهی والدین از ویژگی‌های طراحی آموزشی که با زبان مخاطب هماهنگی دارد، برخوردار باشد. در عین حال، تلاش شود که خانواده دانش‌آموزان از یک ناظر منفعل به همراهی پرانرژی و مؤثر تبدیل شود. این امر وابسته به شناسایی دقیق‌تر مادر و پدر دانش‌آموزان و دریافت اطلاعات تحصیلی و شغلی آنان نیز هست، برای مثال، بهره‌گیری از دانش و تخصص والدین از جمله مواردی است که به توسعه محیط یادگیری فراگیرندگان از طریق تعامل سازنده والدین با مدرسه کمک می‌کند.

وقتی مدرسه به خانه می‌آید

از جمله مواردی که امکان مشارکت والدین در فعالیتهای تحصیلی دانش‌آموزان را فراهم می‌کند، تکالیف هستند. در اغلب موارد، والدین با توجه به نوع و حجم تکلیف و نیز تناسب آن با علاقه‌مندی‌ها و توانایی‌های فرزندان خود به نقد مدرسه و نتیجه‌گیری درباره میزان اثربخشی مدرسه در پیشرفت فرزندان خود دست می‌زنند. این در حالی است که عدم توجیه والدین به نوع و تأثیرگذاری هر یک از تکالیف، می‌تواند تمام نقشه‌های مورد انتظار مدرسه را نقش بر آب کند. به همین دلیل، تکالیف می‌توانند و باید از دو جهت مورد توجه معلم و مدرسه باشند: از یک سو معرف مقاصد آموزشی و پرورشی مدرسه هستند و با ورود خود به خانه، این مقاصد را برای خانواده نمایان می‌سازند. از سوی دیگر، لازم است خانواده دانش‌آموز در جریان چگونگی انجام برخی از انواع تکالیف مانند تکالیف پژوهشی^۱، قرار بگیرند و با همراهی خود، این تکالیف را به کلاس یا کلاس‌های آموزشی تأثیرگذاری تبدیل کنند.

با تکیه بر نکات یاد شده و در هر دو مورد لازم است بخشی از ارتباط و هماهنگی بین والدین و مدرسه به موضوع تکالیف و انتظارات آموزشی اختصاص یابد. در این ارتباط، لازم است خانواده‌های دانش‌آموزان از انواع تکالیف، نوع اجرا و میزان و گستره حضور و همراهی با دانش‌آموزان در حین اجرا مطلع شوند. چنین آگاهی‌هایی، درک خانواده‌ها را از مقاصد مدرسه افزایش می‌دهد و به همراهی بیشتر آن‌ها می‌انجامد.

یک یادداشت اثرگذار

از دیگر راه‌های ایجاد ارتباط و هماهنگی بین خانواده و مدرسه، ارائه پیام‌هایی است که می‌تواند همراه دانش‌آموزان به خانه راه پیدا کند. در این فعالیت، همیشه جایی برای گفت‌وگو با خانواده در کنار فعالیت‌های فرزندان دیده می‌شود. ممکن است این گفت‌وگو به صورت مجازی و در محیط‌های ارتباطی مانند وبلاگ باشد که والدین به آن دسترسی دارند یا آنکه از طریق سنتی و در قالب



ابراز کنند و گاه تا انتها با مدرسه همراه شوند. این در حالی است که عده بسیار دیگری از والدین نمی‌توانند با مدرسه مشارکت و تعامل بیشتری داشته باشند و در برخی موارد در نقطه مقابل مدرسه قرار می‌گیرند. گاهی نیز این مخالفت در مقابل چشم فرزندان و با اطلاع از آن‌ها صورت می‌گیرد و همین امر، ناخواسته، اساس تمایل درونی فرزندان برای فراگیری را به هم می‌ریزد.

ممکن است چنین تجربه‌هایی نیز به تصمیم مدرسه برای اطلاع‌رسانی نکردن به والدین دامن بزند. لازم به یادآوری است که دخالت‌های غیرضروری و غیرقابل استناد در حوزه‌های تخصصی تعلیم و تربیت نه تنها از سوی والدین دانش‌آموزان بلکه توسط هر عامل و دسته دیگری در موضوع و گستره مشارکت خانواده‌ها در برنامه درسی ملی موردنظر نیست.

بر این پایه، داشتن تعریفی روشن از آنچه لازم است خانواده‌های دانش‌آموزان از آن آگاهی یابند یا به آن وارد شوند، برای مدیر و دیگر عوامل اجرایی مدرسه لازم و ضروری است. این ضرورت ما را وارد حوزه‌های آموزش و یادگیری و نیز تربیت و پرورش می‌کند که هر کدام ابعاد و تعاریف خاص خود را دارند.

در نگاهی ساده، ممکن است برای ارائه برخی متون و محتواهای آموزشی نیازی به همگام شدن خط به خط والدین نباشد اما در فعالیت‌هایی که به تعامل و مشارکت والدین نیاز دارند یا تصمیماتی که به ابعاد تربیتی دانش‌آموزان مرتبطاند، اطلاع و آگاهی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

والدین آگاه، همراهان همیشگی

با وجود اهمیت آگاهی خانواده دانش‌آموزان از فعالیت‌های مدرسه و اهداف حاکم بر آن و نیز نوع و اندازه انتظارات معلم از دانش‌آموزان، چگونگی ایجاد این ارتباط و اطلاع‌رسانی از اهمیت

برگه‌ها و جزوه‌هایی به خانه و به دست والدین برسد. در چنین راه ارتباطی، بیان واضح، صمیمانه و کوتاه انتظارات تربیتی و آموزشی مدرسه از دانش‌آموزان و خانواده آنان می‌تواند تأثیرگذار باشد و به افزایش آگاهی و همراهی آنان با مدرسه بینجامد.

نباید فراموش کرد که این قبیل نوشته‌ها یک‌سویه نیستند و زمانی می‌توانند همدلی و همراهی بیشتری بیافرینند که امکان دریافت نظرات و برداشت‌های والدین برای مدرسه نیز وجود داشته باشد. اینکه مدیر تلاش کند تا مقاصد مدرسه را به اطلاع والدین برساند اما نداند آن‌ها چه برداشتی از این مقاصد دارند یا آنکه تا چه اندازه می‌توانند با مدرسه همراهی کنند، در واقع قدم گذاشتن در مسیری گنگ و مبهم است که می‌تواند رضایت کاذب برای مدیر به همراه آورد. برای پرهیز از چنین موقعیتی، لازم است به صرف آگاهی‌بخشی به والدین بسنده نشود و راه‌هایی برای دریافت نظرات آن‌ها پیش‌بینی گردد. این نظر دادن می‌تواند از طریق کتبی یا شفاهی و یا به صورت‌های مستقیم و غیرمستقیم صورت گیرد. گاهی به جز نظرخواهی مستقیم از والدین، می‌توان از بررسی عملکرد و نوع حضور و مشارکت آنان در فعالیت‌های موردنظر، متوجه میزان هماهنگی آنان با برنامه‌های تربیتی و آموزشی شد.

آموزشی مجزا، عملکرد خود را تشریح کنند یا در نوشته‌هایی کوتاه، موارد را به اطلاع آنان برسانند و از این آگاهی ایجاد شده در جهت ارتقاء سطح دانش‌آموزان بهره‌برداری کنند.

هماهنگی با یکدیگر

بدیهی است اقداماتی نظیر حضور والدین در کلاس‌های درس با هماهنگی معلم با مدیر و دیگر کارکنان مدرسه ارتباط مستقیم دارد و نیاز و ضرورت انجام دادن آن‌ها از طرف مدیران شایسته‌ای که به‌عنوان راهنمایان و رهبران آموزشی و تربیتی مدرسه فعالیت می‌کنند، احساس می‌شود. در چنین شرایطی، مدیر مدرسه تصمیم می‌گیرد با هماهنگی معلمان مدرسه، در هر جلسه از جلسات آموزش خانواده، زمانی را به یکی از معلمان اختصاص دهد تا پیام‌ها و انتظارات خود را انتقال دهند و در موقعیت چهره‌به‌چهره با مادران و پدران دانش‌آموزان قرار گیرند. بدیهی است در چنین شرایطی، دانش‌آموز به‌عنوان عضوی بدون خانواده دیده نمی‌شود و به‌طور ضمنی این پیغام را برای معلمان دارد که نمی‌توانیم در پرورش یک نهال از ریشه آن غافل باشیم. در این زمینه، پایداری معلم در صلاحیت‌های حرفه‌ای خود مقدم بر آگاهی مدیر است و می‌تواند در همسوسازی او در جریان فعالیت‌های مورد انتظار معلم تأثیر بیشتری داشته باشد و طلب و انتظار او برای دخالت در آموزش خانواده‌ها از جمله مهارت‌های حرفه‌ای معلم است اما بدیهی است که ایجاد این انتظار از سوی مدیر در ترغیب و تشویق بیشتر معلمان در انجام این کار تأثیرگذار است.

کوتاه سخن

در فرایند یاددهی یادگیری، مدرسه ناگزیر به انجام دادن فعالیت‌های گوناگونی است که در اغلب موارد به منظور دریافت نتیجه مورد انتظار، نیازمند بهره‌گیری از فرصت‌های دیگر، به جز منابع معمول در اختیار، مانند دانش‌آموزان و فضاهای مدرسه است که خانواده دانش‌آموزان از مهم‌ترین آن‌ها محسوب می‌شود. نتایج مطالعات گوناگون و تجارب مدارس حاکی از آن است که مطلع بودن خانواده دانش‌آموزان از فعالیت‌های آموزشی و تربیتی فرزندان خود در مدرسه و همسویی با آن‌ها به هم‌افزایی و نیز توفیق بیشتر برنامه‌ها منجر می‌شود.

بر این اساس، هر جا مدرسه تلاش می‌کند تا از هر طریق، شیوه‌های ارتباطی و بهره‌گیری از ظرفیت خانواده در امور آموزشی و پرورشی مدرسه را شناسایی کند، نیروی مضاعفی برای دریافت نتایج مورد نظر در می‌یابد. این نگاه به مدرسه به معنای قربت دو خانواده دانش‌آموز، یکی در مدرسه و دیگری در خانه است که منجر به احساسی خوشایند در دانش‌آموز برای پیگیری فعالیت‌های تحصیلی و نیز تحقق مقاصد تعلیم و تربیت می‌شود.

پی‌نوشت

۱. رجوع شود به کتاب: آموزگاران و پژوهش‌های دانش‌آموزی، (۱۳۹۱) مؤلفان: لیلا سلیقه‌دار، مرتضی مجدفر، ابراهیم اصلانی، تهران: انتشارات مدرسه.

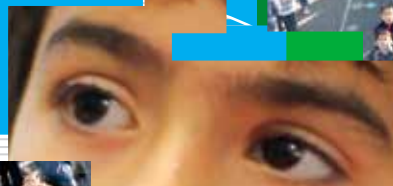
تعامل مدرسه با والدین، اساس و بنیان افزایش مشارکت و تقویت مطالبه‌گری آنان است که به شکوفایی هر چه بیشتر مدرسه نیز می‌انجامد

مرا بشناسید

یکی از فعالیت‌های مؤثر در آموزش و افزایش آگاهی خانواده دانش‌آموزان، ایجاد امکان برنامه‌ریزی شده و هدفمند حضور والدین در کلاس‌های درس است. در این حضور، شرایط شناسایی اهداف و نوع برنامه‌های آموزشی و تربیتی در هر درس مهیا می‌شود که می‌تواند درباره شناخت بیشتر نوع کار و فعالیت‌های ارتباطی معلم با دانش‌آموزان نیز اطلاعات مناسبی در اختیار خانواده دانش‌آموزان قرار دهد تا بر این اساس، جهت کسب موفقیت‌های بیشتر راهنمایی‌های مؤثر و روشن‌تری به فرزندان خود ارائه دهند.

بدون تردید، چنین فعالیتی را فقط معلمان پیشنهاد می‌دهند یا می‌پذیرند که از صلاحیت‌های حرفه‌ای بالایی برخوردارند. آن‌ها می‌توانند در یکی از جلسات کلاس درس خود، نحوه آموزش و نوع انتظاراتی را که از دانش‌آموزان دارند، در معرض دید اولیای آن‌ها قرار دهند.

عده‌ای از معلمان نیز تصمیم می‌گیرند به جای برگزاری کلاسی مشترک برای دانش‌آموزان و خانواده آنان، در یک جلسه



دکتر علی خلخالی

دانشیار مدیریت آموزشی

دکتر قربانعلی آقا احمدی

استادیار جامعه‌شناسی

ستاره نقدیان

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مدلی برای همسوسازی

۷ مؤلفه برای مدیریت تربیتی اثربخش

مدلی برای همسوسازی

مدیریت تربیتی خانواده با مدیریت تربیتی مدرسه

طرح مسئله

امروزه درباره اهمیت نقش خانواده، مدرسه و جامعه در تربیت نسل جدید تردیدی وجود ندارد. هماهنگی و همسویی عملی این سه نهاد، نقش اصلی را در کارآمدی نظام‌های تربیتی دارند. هر یک از این سه نهاد بنیادین، عهده‌دار مسئولیت‌های خاص و متنوعی در تربیت فرزندان و دانش‌آموزان است، لیکن شواهد نشان می‌دهند که برآیند این فعالیت‌های تربیتی، آگاهانه و یا ناآگاهانه، منجر به پدیدآیی نظام‌های تربیتی متفاوت و بعضاً متضادی شده‌اند. بر این اساس، سازوکار کاهش تعارض‌های بین

این سه نهاد در ایفای نقش‌های تربیتی، همچنان به صورت یک مسئله باقی مانده است.

شاید در گذشته‌های نه چندان دور، مسیر تربیت نسل جدید در فرایندی گام به گام از خانواده به مدرسه و از مدرسه به متن جامعه تداوم می‌یافت. در واقع، عمل این سه نهاد همانند نمایش ورزشکاران دوی امدادی بود اما امروزه شرایطی پیش آمده است که در هر لحظه تربیتی، عملاً هر سه نهاد خانه، مدرسه و جامعه هم‌زمان حضور فعال و رقابت‌آمیزی دارند. دانش‌آموزان امروزی در شرایطی تربیت می‌شوند که مرزهای

تربیت رسمی، عمومی و غیررسمی به‌طور تفکیک‌ناپذیری در هم تنیده‌اند. حاصل رقابت شدید نهادهای اجتماعی در فرایند تربیت مبتنی بر نظام‌های تربیتی متضاد، حاصلی جز سردرگمی برای نسل آینده نخواهد داشت. این در شرایطی است که بسیاری از پژوهش‌ها گزارش کرده‌اند که مشارکت‌های سازنده نهادهای خانواده و مدرسه به‌طور فزاینده‌ای در پیشرفت تحصیلی و توسعه هویتی و شخصیتی دانش‌آموزان مؤثر بوده‌اند. این امر در سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش ایران نیز مورد تأکید قرار گرفته است. مطابق بخشی از بندهای این سند، تدوین برنامه جامع مشارکت خانواده و نهادهای تربیتی و آموزشی برای تقویت فرهنگ تربیتی خانواده‌ها و افزایش میزان مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مدرسه برای همسوسازی اهداف و روش‌های تربیتی خانواده و مدرسه به‌عنوان یک تکلیف تصویب شده است.

در سال‌های اخیر، تلاش‌های گسترده‌ای در اکثر نظام‌های آموزشی برای ایجاد هماهنگی و انسجام بین خانواده، مدرسه و جامعه در خصوص امر تربیت صورت گرفته است اما در نظام تربیتی ایران، تلاشی سازمان‌یافته، معتبر و پایدار برای ایجاد توافق و همراهی بین نظام‌های تربیتی نهادهای اصلی تربیتی مشاهده نمی‌شود. بیشتر اقداماتی که حول این مسئله انجام

اعتبار تفکیکی مؤلفه‌های استخراج شده، آلفای کلی مؤلفه‌ها و هماهنگی درونی آن‌ها در حد بالایی معنی‌دار گزارش شد

گرفته است، معمولاً از منظر یکی از نهادها مطرح گردیده و در نتیجه معمولاً با اقبال و پذیرش روبه‌رو نشده است؛ بنابراین، تناقض بین نظام‌های تربیتی همچنان تداوم یافته است. در پژوهش حاضر، پژوهشگر با درک اهمیت هم‌راستایی نظام‌های تربیتی متنوع، تلاش داشته است مدلی برای همسوسازی سه نهاد تربیتی تأثیرگذار ارائه نماید. با توجه به موارد اشاره شده، در مقاله حاضر پرسش‌های زیر بررسی شده است:

عوامل اصلی همسوسازی نظام تربیتی خانه، مدرسه و جامعه کدام‌اند؟ مدل مناسب برای ترکیب عوامل همسوسازی نظام تربیتی خانه، مدرسه و جامعه کدام است؟ درجه کفایت و تناسب مدل پیشنهادی چگونه است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع زمینه‌یابی بود. جامعه این پژوهش را تمامی متخصصان و صاحب‌نظران مجرب در حوزه تعلیم و تربیت رسمی و عمومی و امور خانواده ایران تشکیل می‌دهند. نمونه این پژوهش مستلزم مشارکت داوطلبانه متخصصان و صاحب‌نظران در فرایند گردآوری داده‌ها بود.

بنابراین، از میان جامعه پژوهش براساس معیارهایی مشخص حدود ۱۰۰۰ نفر به‌عنوان چارچوب نمونه‌گیری انتخاب شدند. مبنای انتخاب این متخصصان دارا بودن تجربه تدریس و تحقیق و انتشار مقاله در زمینه‌های تعلیم و تربیت رسمی و عمومی و امور تربیتی خانواده‌ها بوده است. شناسایی این افراد از طریق جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاع‌رسانی دانشگاه‌ها و نشریات علمی - پژوهشی نمایه شده در سایت‌های اطلاع‌رسانی علمی انجام گرفت. ضمناً پس از جلب رضایت شرکت‌کنندگان در این پژوهش، پرسش‌نامه‌ها توزیع گردید. همچنین، از آنجا که پژوهش حاضر در صدد مدل‌سازی بر مبنای تحلیل عاملی اکتشافی بوده است، داشتن یک نمونه بزرگ به اعتبار نتایج منجر می‌گردد. با توجه به این شاخص، براساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده یک نمونه ۵۰۰ نفری انتخاب و پرسش‌نامه‌ها بین آن‌ها توزیع شد ولی در نهایت، ۳۵۸ پاسخ دریافت شد که مبنای نمونه پژوهش حاضر محسوب شده‌اند.

در پژوهش حاضر، برای جمع‌آوری داده‌ها از یک پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد. برای تهیه این پرسش‌نامه ابتدا براساس ادبیات پژوهش، فهرستی از مؤلفه‌های مؤثر در همسوسازی مدیریت تربیتی خانواده با تعلیم و تربیت رسمی و عمومی استخراج و با راهنمایی استادان راهنما و مشاور فهرست نهایی تنظیم گردید. پرسش‌نامه نهایی دارای ۶۸ سؤال در مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای است که هر یک معرف یکی از مؤلفه‌های مؤثر در همسوسازی مدیریت تربیتی خانواده با تعلیم و تربیت رسمی و عمومی می‌باشد. همچنین از آنجا که قرار بوده است در فرایند این پژوهش از طریق تحلیل عاملی درباره وضعیت مؤلفه‌های تهیه شده تصمیم‌گیری شود، برآورد روایی و پایایی عملاً هم‌زمان با این تحلیل انجام شد. در نهایت، برای ارائه ترکیب ساده‌تری از مؤلفه‌ها و امکان مدل‌سازی، از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و برای آزمون تناسب مدل از ضریب تطابق کندانال استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری و تجزیه پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، پرسش‌های پژوهش به تفکیک مورد تحلیل قرار گرفتند که در ادامه، گزارش آن آمده است.

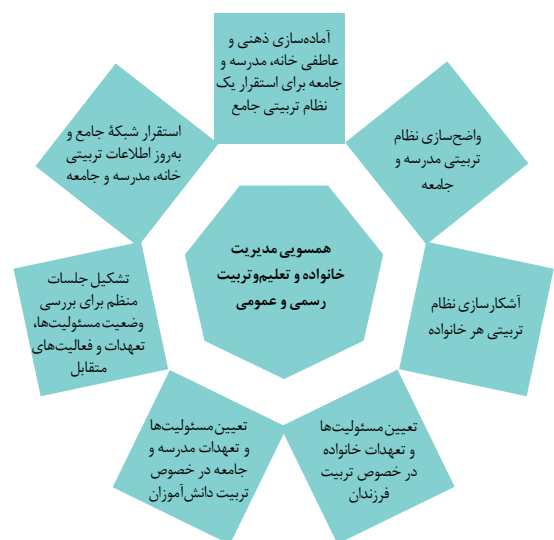
تحلیل سؤال اول: عوامل اصلی همسوسازی مدیریت خانواده با مدیریت تربیتی مدرسه کدام‌ها هستند؟

برای تجزیه بخش نخست سؤال یکم، ابتدا شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی ۶۸ مؤلفه حاصل از مطالعات نظری برآورد گردید، لیکن تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام یک از مؤلفه‌ها می‌توانند در مدل نهایی باقی بمانند، موقوف به اعمال تحلیل عاملی بوده است. برای انجام دادن این کار لازم بود کفایت نمونه‌گیری با آزمون کرویت بارلت مورد بررسی قرار گیرد. نتایج این تحلیل نشان داد که معنادار است و با توجه به این امر، تحلیل عاملی مجاز می‌باشد. در ادامه عملیات تحلیل عاملی پس از انجام چرخش واریامکس و چندین بار از سرگیری، ۷ عامل را

از هم تفکیک کرد. همچنین، اعتبار تفکیکی مؤلفه‌های استخراج شده، آلفای کلی مؤلفه‌ها و همابستگی درونی آن‌ها در حد بالایی معنی‌دار گزارش شد. بنابراین، استفاده از این مؤلفه‌ها و عامل‌ها در فعالیت‌های پژوهشی و نیز مدل‌سازی مجاز است.

تحلیل سؤال دوم: مدل مناسب برای ترکیب عوامل همسوسازی مدیریت خانواده با مدیریت تربیتی مدرسه کدام است؟

پاسخ این پرسش مستلزم اجرای فرایند مدل‌سازی بود. به منظور مدل‌سازی ضمن توجه به محتوای مؤلفه‌ها، هر یک از عامل‌های شناسایی شده نام‌گذاری شدند. مدل نهایی نیز در شکل زیر نمایش داده شده است.



مدل پیشنهادی برای همسوسازی مدیریت تربیتی خانواده و مدیریت تربیتی مدرسه

تحلیل سؤال سوم: درجه کفایت و تناسب مدل پیشنهادی چگونه است؟

به منظور برآورد میزان تناسب مدل پیشنهادی، این مدل در معرض قضاوت رتبه‌ای تعدادی از متخصصان و صاحب‌نظران مجرب در حوزه تعلیم و تربیت رسمی و عمومی و امور خانواده قرار گرفت. این متخصصان از جامعه صاحب‌نظران نخبه دانشگاهی کشور به گونه نمونه در دسترس انتخاب شدند. با وارد کردن پاسخ‌های به‌دست آمده در فرمول ضریب همابستگی کندال، فرضیه صفر (یعنی عدم تطابق بین دیدگاه‌ها در خصوص تناسب مدل) مورد آزمون قرار گرفت. نتایج این تحلیل نشان داد که می‌توان پذیرفت بین دیدگاه متخصصان و صاحب‌نظران مجرب در حوزه تعلیم و تربیت رسمی و عمومی و امور خانواده در خصوص تناسب مدل همسوسازی مدیریت خانواده با مدیریت مدرسه در مدل پیشنهادی این پژوهش، همابستگی و توافق معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه‌گیری

امروزه هم‌راستایی نظام‌های تربیتی خانواده، مدرسه و جامعه برای کارایی و اثربخشی تلاش‌های تربیتی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد و مقاله حاضر تلاشی برای عینی‌سازی این ضرورت است. در عین حال، مهم‌ترین یافته این پژوهش، معرفی هفت مؤلفه در قالب یک مدل علمی برای همسوسازی بازیگران اصلی فرایندهای تربیتی می‌باشد. برای تبیین مؤلفه‌های هفت‌گانه این مدل مطالعات، همسوی معتبری نیز قابل استناد است. با استفاده از هر یک از این پژوهش‌ها می‌توان یکی از ابعاد مؤثر بر همسویی نهادهای تربیتی و اجتماعی را تبیین کرد. آن‌ها دریافته‌اند که رابطه خانه، مدرسه و اجتماع فرایندی تعاملی و مداوم است و در صورتی می‌تواند باعث اثربخشی و کارایی بیشتر مدرسه شود که به شکل مشارکتی آگاهانه میان همه عناصر مؤثر در تعلیم و تربیت مورد توجه قرار گیرد. تقریباً چهار دهه پژوهش نشان داده است که مشارکت والدین و خانواده به‌طور چشمگیری موجب پیشرفت دانش‌آموزان می‌شود. نتایج حاصل مداوم، مثبت و متقاعدکننده است که والدین تأثیری عمده بر پیشرفت فرزندان در مدرسه و زندگی دارند. به زعم بوی (۱۹۹۵)، کاملاً واضح است که نمی‌توان یک جزیره عالی در دریایی از بی‌تفاوتی خانه، مدرسه و جامعه داشت. فقط زمانی که والدین و اولیای مدرسه همسو می‌شوند، نتایج مهم و پایداری را می‌توان انتظار

پیشنهاد می‌شود این مدل در بخشی از نظام تربیتی کشور به‌طور آزمایشی استقرار یابد و اجرا شود

داشت. در مجموع، پیکره معنایی مشارکت خانواده و مدرسه و جامعه همچنان رو به گسترش است.

پیشنهادهای

منطبق بر مدل پیشنهادی در این پژوهش توصیه می‌شود قبل از هر چیز، نظام مدرسه، جامعه و خانواده از این عوامل اطلاعات کافی و کامل داشته باشند تا نسبت به اصول تربیت با علم و آگاهی بهتری عمل کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود این مدل در بخشی از نظام تربیتی کشور به‌طور آزمایشی استقرار یابد و اجرا شود یا حداقل، مدل ارائه شده در تحقیق به‌صورت بروشور در اختیار خانواده‌ها و مسئولان نظام تعلیم و تربیت قرار گیرد.

توضیح: منابع، داده‌ها و جداول آماری مورد استفاده در این مقاله برای جلوگیری از طولانی شدن مقاله در اینجا گزارش نشده است.

اشاره

مدیران حرفی می‌زنند؛ اولیا متوجه ماجرا نمی‌شوند. اولیا اجرای خواسته‌ای را طلب می‌کنند؛ مدیران آن را ناحق یا ناشدنی می‌شمارند. مدیران اولیا را نامحرم می‌دانند؛ اولیا مدیران را برج عاج‌نشین می‌شمارند. آنچه این می‌گوید، آن یکی متوجه نمی‌شود و آنچه این یکی می‌خواهد، توی کت آن یکی نمی‌رود!

بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، برای تغییر کیفی و بهینه در نهاد تعلیم و تربیت باید چرخش‌های گوناگونی در سطوح مختلف صورت پذیرد. یکی از این چرخش‌ها، چرخش در نگرش مدیران است که می‌تواند چرخش‌های دیگری، از جمله چرخش در مطالبات والدین، را در پی داشته باشد.

چرخش‌های، تعلیم و تربیت، چرخ دنده‌های گوناگونی هستند که حرکت یکی موجب چرخش دیگری خواهد شد و اختلال در حرکت هر چرخ دنده، مساوی است با توقفی ناشایست و غیر کیفی.

آنچه در پی می‌آید مروری است بر ارتباط دو سوبه چرخش نگرش مدیران (عمدتاً با نگاه مدیران مدارس) و چرخش در مطالبات والدین.

هر چهار مطالعه موردی (نخستین مورد که برای گشایش استفاده شده) و شماره‌های ۱ تا ۳، واقعی و برگرفته از تجربه‌های انسان‌های هم‌روزگار ماست.

یک مطالعه موردی برای ورود به بحث

کشورهای دنیا آزموده شده و نتایج خوبی نیز از آن حاصل آمده است. مدیر این مدرسه پسرانه فقط کلاس‌های پیش‌دانشگاهی خود را از این قاعده مستثنی کرد؛ چرا که معتقد بود وقتی سایر مدارس با روش‌های دویپینگی، درصد آماده‌سازی دانش‌آموزان برای ورود به دانشگاه‌ها و گذر از سد کنکور هستند، پژوهش‌محور کردن آموزش پیش‌دانشگاهی، آن‌ها را از این رقابت دور می‌سازد و باعث می‌شود مدرسه از لحاظ درصد قبولی‌های کنکور افت کند. همین استثناء، در کوتاه‌مدت به پاشنه آشیل مدرسه تبدیل

چند سال پیش مدیر یکی از مدارس غیردولتی نامی تهران، با تلاش فراوان و تدارک آموزش‌های گسترده و جامع برای معلمان و کارکنان، مدرسه خود را تحت پوشش «آموزش پژوهش‌محور» قرار داد؛ به‌طوری که به تدریج روش تدریس معلمان، تکالیف ارائه شده، آزمون‌های برگزار شده، فعالیت‌های جنبی و فوق برنامه مدرسه و در یک کلام هر آنچه در حوزه آموزش قرار می‌گیرد، مبتنی بر پژوهش باشد. این الگویی است که در بسیاری از

تو و من باهم!

چرخش در مطالبات والدین تابع
چرخش در نگرش مدیران

دکتر مرتضی مجدفر

شد و بسیاری از اولیای پایه‌های پایین‌تر معترض شدند که چرا به جای این قرتی‌بازی‌ها (منظورشان توسعه آموزش‌های پژوهش‌محور بود) با بچه‌ها تست و نمونه سؤال کار نمی‌کنید؛ ما فرزندانمان را به شما نمی‌سپاریم که پژوهش‌محور بار بیایند؛ فرزندان ما باید بتوانند از سد کنکور بگذراند و در رشته‌های قابل قبول دانشگاهی ادامه تحصیل دهند.

این مثال واقعی، نمونه‌ای است از مشکلات همراه نکردن والدین در چرخش‌هایی که در نگرش مدیران صورت می‌پذیرد. در واقع، به جای اینکه این مطالبه را اولیا مطرح و به عبارت دیگر درباره آن «تصمیم‌سازی» کنند، از مدیر مدرسه و گروه مدیریتی همراه او به‌طور مستقیم «تصمیم‌گیری» کرده بودند و طبیعی بود که در اجرا به موانعی برخورد کند. اگر مدیر این مدرسه حتی بدون آنکه از تصمیم خود مبنی بر پژوهش‌محور کردن آموزش سخنی به میان آورد، در جلسات آموزش خانواده‌ها و از زبان کارشناس و صاحب‌نظری بیرونی، مزایای چنین آموزش‌هایی را مطرح می‌کرد و شرایطی پدید می‌آورد که خانواده‌ها به مدرسه مراجعه و درخواست کنند که در آن مدرسه همچنین طرحی به اجرا درآید، به‌طور قطع و یقین این تصمیم آموزشی و پخته‌تر بود و بهتر عملیاتی می‌شد.

چشم آن‌ها به دهان و رفتار ماست

امروزه اگر از تعداد مشخصی مدرسه خاص بگذریم، در اکثر مدارس کشور، اولیا تابع نظرات و برنامه‌های مدیران و نیز وضع عمومی جامعه آموزشی هستند. به دیگر سخن، اغلب اولیا هر چیزی را که مدارس و مدیران آن‌ها انجام می‌دهند، درست می‌پندارند یا هر چیزی را که همه مدارس به دنبال آن می‌روند، طلب می‌کنند. باید بپذیریم به‌رغم سواد عمومی بالا و تحصیلات دانشگاهی اغلب اولیا، سطح دانش و آگاهی‌های آموزشی - پرورشی اکثر آنان بسیار پایین است و آن‌ها اغلب از رویدادهای جدید آموزشی و تربیتی در سطح جهان بی‌خبرند یا اطلاعاتشان در حد جملات کوتاه و شعارگونه بدون پشتوانه‌ای است که در فضاهای مجازی مطرح می‌شود. اولیا چشم به دهان و رفتار مسئولان آموزش و پرورش و مدیران مدارس دارند و تنها کارهایی را که در سطح مدارس و گستره آموزش و پرورش کشور انجام می‌گیرد، می‌بینند.

وظیفه سترگ مدیران مدارس و مدیران ارشد آموزش و پرورش

در کنار مطبوعات و سایر رسانه‌های عمومی، مدیران مدارس و مدیران ارشد آموزش و پرورش هم وظیفه دارند نگرش‌های جدید مطرح شده در حوزه تعلیم و تربیت را به اولیا بشناسانند و ضمن آشنا کردن آن‌ها با این نگرش‌ها، مطالبات جدیدی را در آنان پدیدآورند و از این طریق با فشار مثبت به دست‌اندرکاران مدارس و آموزش و پرورش، زمینه‌های ارتقای کیفیت آموزش و تربیت را فراهم کنند.

به چند مثال و مطالعه موردی زیر که برگرفته از تجربه‌های واقعی چند تن از اولیاست، توجه کنید؛

● من دبیر شیمی دبیرستان و ولی دو دانش‌آموز دوره ابتدایی هستیم. سال قبل به مناسبتی در دو دوره پیشرفته روش‌های تدریس شرکت کردم. شرکت در این دو دوره دیدگاه مرا نسبت به آموزش تغییر داد و متوجه شدم که اگر دانش‌آموزان از لحاظ هوشی مشکلی ندارند و در زمره دانش‌آموزان عادی محسوب می‌شوند اما مطلبی را یاد نمی‌گیرند، مشکل قبل از آنکه به خود آن‌ها برگردد، متوجه من معلم و روش‌هایی است که از آن‌ها استفاده نمی‌کنم. وقتی روش‌هایی را که در این دوره‌ها یاد گرفته بودم در کلاس‌هایم به اجرا گذاشتم، سطح یادگیری و نمرات بچه‌ها بالا رفت و من به محبوب‌ترین معلم مدرسه تبدیل شدم. مدیر مدرسه ما پیشرفت دانش‌آموزانم را که دید، دلیلش را پرسید و بلافاصله با ارتباطاتی که برقرار کرد، همان دوره را با همان مدرس در مدرسه خودمان برای همه معلمان برگزار کرد. در واقع، من باعث چرخش در نگرش مدیران شده بودم و از این بابت خوشحال بودم که با مدیری انعطاف‌پذیر و خوب کار می‌کنم.

از آن طرف، بشنوید از مدرسه فرزندانم و روش‌های تدریسی که در این دو مدرسه به اجرا در می‌آمد: عملاً هیچ و چیزی در حد روش‌های منسوخ شده و غیراثربخش. با خود می‌اندیشیدم، چرا فرزندان من از چنین امکانی برخوردار نباشند. با سلام و صلوات با مدیر مدرسه هر یک از فرزندانم تماس گرفتم و به دیدارشان رفتم. مدیر مدرسه پسر، روش‌های نوین تدریس را «مناسب لای جرز» و از «مباحث دانشگاهی» دانست و مدیر مدرسه دخترم، از اینکه با شرکت در دو کلاس خواب‌نما شده‌ام، تلویحاً به من هشدار داد که «معلمان مدرسه من بهترین معلمان کشورند» و از من خواست که اگر این روش‌ها خوب است. آن‌ها را در کلاس‌های خودم به کار ببرم.

من نه در مقام یک دبیر، بلکه به‌عنوان ولی دو دانش‌آموز، به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس در کلاس‌های درس فرزندانم را جزو مطالبات خود می‌دانم و دوست دارم آموزش و پرورش ترتیبی اتخاذ کند که در این زمینه در نوع نگاه مدیران هم چرخش ایجاد شود.

ن. ر، خانم، ۴۲ ساله، دبیر شیمی از استان م.

● من دانش‌آموخته یکی از گرایش‌های رشته علوم تربیتی و مدرس دانشگاه هستیم. سال قبل دخترم در کلاس ششم یک مدرسه دولتی درس می‌خواند. مدیر مدرسه مرا می‌شناخت و در اولین جلسه اولیا، هنگام انتخاب اعضای انجمن از من هم خواست که نامزد شوم. هنگامی که سیزده نامزد که من هم جزء آن‌ها بودم، به روی صحنه دعوت شدیم، در کمال ناباوری مدیر مدرسه از ما خواست ضمن معرفی خودمان، مهم‌ترین مطالباتمان را هم بیان کنیم. بگذریم از اینکه مطالبات بیش از نیمی از نامزدها به ایزوگام پشت‌بام، نقاشی دیوارهای حیاط، تعمیر کف پوش سالن اجتماعات و مواردی از این‌گونه محدود می‌شد، ولی مطالبه یکی از نامزدها بسیار جالب بود. او درخواست می‌کرد در زمینه افزایش آگاهی‌های اولیا و دانش‌آموزان در مواجهه با فضای مجازی به‌طور جدی کار کنیم. وقتی نوبت به من رسید، با توجه به اینکه دخترم



ادامه داد: «من حتی کسانی را که با ابلاغ و نامه رسمی از اداره و گروه‌های آموزشی می‌آیند، به کلاس‌ها راه نمی‌دهم؛ آن وقت شما را که هیچ تخصصی در زمینه روش‌های تدریس ندارید، بفرستم که چه بشود!»

بحث نکردم و با عذرخواهی و البته با حالتی که متوجه شود حق با من است، از مدرسه خارج شدم.

در راه به این می‌اندیشیدم که آموزش و پرورش ما طرح‌های بسیار خوبی را عملیاتی می‌کند ولی تا زمانی که در نگرش افراد، به‌ویژه مدیران، تغییری حاصل نشود، مطالبه علمی اولیاء دانش‌آموزان چه فایده‌ای خواهد داشت؟ حتی کثرت و برتری شرکت‌کنندگان خانم در جشنواره‌ای که از آن گزارش تهیه کرده بودم، تا حدودی این فرضیه را در ذهن من شکل داد که اصلاً شرکت‌کنندگان در این جشنواره مفهوم درس‌پژوهی و ابعاد و جوشی و فرهنگ و چرایی به کارگیری آن را فهمیده‌اند یا نه و اصلاً چرا معلمان مرد در چنین جشنواره‌ای غایب‌اند؟

ه. ع. خانم، ۳۸ ساله، روزنامه‌نگار

آیا مشت نمونه خروار است؟

بحث را می‌توان با مثال‌ها و تجربه‌های زیسته فراوان دیگری ادامه داد ولی به نظر می‌رسد بهتر است به همین مقدار بسنده کنیم. اگر می‌خواهیم:

– سند تحول بنیادین و سند برنامه درسی ملی را با تمام ابعادش اجرا کنیم؛

– طرح‌ها و برنامه‌های تأثیرگذار و کیفی را در سطح مدارسمان اجرا کنیم؛

– تعلیم و تربیت را اصل بدانیم و حاشیه‌ها را در خدمت تحقق این اصل واحد سامان دهیم؛

– از برنامه‌ها و طرح‌های کاربردی و قابل اجرای دیگر کشورها در سطح آموزش و پرورش و مدارسمان بهره ببریم؛

– انگیزه برای تغییر و بهیوبی سرلوحه کارهایمان باشد؛ باید:

– شرایطی فراهم آوریم که در نگرش مدیران (مدرسه و دیگر سطوح سازمانی) چرخش واقعی رخ دهد.

– ترتیبی اتخاذ کنیم که مدیران، بتوانند نگرش‌های تغییر یافته خود را به اولیا منتقل کنند.

– مطالبات علمی و به حق اولیا را به رسمیت بشناسیم و شرایطی مهیا کنیم که مطالبات مبتنی بر اهداف والای تعلیم و تربیت در اولویت باشد. البته این به معنی نادیده گرفتن مطالبات ساده (برای مثال بهداشتی کردن آب‌خوری‌های مدرسه) نیست.

– بپذیریم که اولیا، از مهم‌ترین ذی‌نفعان در فرایند تعلیم و تربیت‌اند. آن‌ها شایسته شنیدن «شما؟» نیستند. خواسته‌های آن‌ها می‌تواند در ما تغییر ایجاد کند.

و در نهایت:

به یاد داشته باشیم که چرخش در نگرش مدیران و مطالبات والدین، یک تابع دو سویه است؛ یعنی چرخش در نگرش مدیران، می‌تواند مطالبات جدیدی در اولیا ایجاد کند و چرخش در مطالبات والدین نیز تابعی است از چرخش در نگرش مدیران. ■

کلاس ششمی بود و البته هنوز آن موقع تب ثبت‌نام در کلاس‌های دوسه‌میلیونی ورودی تیزهوشان بسیار داغ بود، گفتم: «خانم مدیر، من دخترم را به شما تحویل می‌دهم که از او یک شهروند خوب بسازید. دوست ندارم شما از وظیفه‌های اصلی خود دور شوید و دخترم و هم‌کلاسی‌هایش را به مسلخ کلاس‌های آماده‌سازی تیزهوشان ببرید.»

برخورد مدیر مدرسه با نظرات ما ۱۲ نفر بسیار جالب و هوشمندانه بود. اول اینکه طوری صحبت کرد که باعث سوگیری اولیا در زمینه رأی دادن به ما نشود. دیگر اینکه با انگشت تأیید گذاشتن بر سخنان من و نامزد دیگری که درخواست افزایش آگاهی‌های اولیا و بچه‌ها در مواجهه با فضای مجازی را داده بود، سوگیری و مطالبات اصلی خودش را نشان داد. او گفت: «من با ایزوگام کردن و تعمیر کف‌پوش‌ها و خیلی کارهای تجهیزاتی و ضروری دیگر مخالف نیستیم، ولی شما باید درخواست‌هایتان را به سمت و سوی مسائل تربیتی و چگونگی یادگیری بچه‌ها بکشانید.»

البته من رأی آوردم و عضو انجمن اولیا و مربیان مدرسه شدم و خوشحال بودم که با مدیری کار می‌کنم که فهمیم است و با تغییر در نگرش خود، درصدد تغییر نظر اولیا هم برمی‌آید. **م.م. آقا، ۵۵ ساله، مدرس دانشگاه**

● من ولی یک دانش‌آموز پسر دوره متوسطه اول هستم و روزنامه‌نگارم. سال قبل روزنامه‌ای که در آن کار می‌کنم، به من مأموریت داد که از جشنواره درس‌پژوهی معلمان یکی از مناطق تهران گزارشی تهیه کنم. رفت و آمد دو روزه من به این جشنواره، خواندن دست‌نامه (بروشور)ها، کتاب‌ها و منابعی که به حضار داده بودند و دیدن نمونه کارهای تدریس و اجرایی معلمان، علاقه‌مندم کرد که در زمینه درس‌پژوهی کمی جست‌وجو کنم و تجربه کشورهای دیگر، از جمله ژاپن، را هم در این باره ببینم. وقتی گزارش من در روزنامه چاپ شد، آن را به پسرمان نشان دادم و از او پرسیدم آیا در مدرسه شما هم چنین کارهایی صورت می‌گیرد، که البته پاسخش منفی بود.

در مطالعاتم درباره درس‌پژوهی، خوانده بودم که اولیا حق دارند بدون اظهار نظر در مورد چگونگی تدریس معلمان فرزندان خود، در انتهای کلاس و در محوطه جدا شده‌ای که تعیین می‌شود، حضور یابند و به مشاهده تدریس معلم فرزندان بپردازند. حضور یافتن در این محوطه که از آن با نام «جایگاه میهمان» یا «صندلی‌های میهمانان» نیز یاد می‌شود، جزء جدانشدنی کلاس‌های درس ژاپنی و از حقوق اصلی والدین است.

براساس همین یافته‌ها به مدرسه فرزندم رفتم و از مدیر درخواست کردم در کلاس درس ریاضیات – که پسر من شیفته معلم آن درس هم بود – و نیز جغرافیا – که پسر من در روزهایی که این درس را داشت. خودش را به مریضی می‌زد – به‌عنوان میهمان حاضر شوم. مدیر مدرسه نگاهی عاقل‌اندر سقیه به من کرد و گفت: «شما؟»

البته می‌دانست من ولی دانش‌آموزم و لذا منتظر پاسخ نماند و



نگاهی به رابطه میان مدیران مدارس و مشارکت با بخش‌های خصوصی - دولتی

آیا رقابت ضروری است؟

مقدمه

توسعه آموزش و پرورش کشور مستلزم مشارکت افراد یا نهادهایی است که بتوانند از طریق همکاری و ایجاد ارتباط و فعالیت‌های مشترک، موجبات ترقی و رشد فرایند آموزش و پرورش را فراهم آورند. مشارکت در امور اقتصادی مستلزم همکاری، رقابت، سود و عرضه و تقاضاست اما در عرصه آموزش و پرورش، هماهنگی با مسائل فرهنگی و وارد کردن مدیران و معلمان در چرخه مشارکت نیز اهمیت بسزایی دارد. در آسیب‌شناسی وضعیت کیفی مدارس، یکی از مهم‌ترین مسائل که کارآمدی مدارس را مخدوش کرده، نبود فضای رقابتی عنوان شده است. در مدارس دولتی و حتی خصوصی شرایط به‌گونه‌ای است که رقابت وجود ندارد؛ زیرا مدارس دولتی محدودند و در پی جذب مشتری نیستند. تقاضا برای مدارس دولتی به‌وفور وجود دارد و بنابراین رقابت بین مدارس برای افزایش کارآمدی شکل نمی‌گیرد. مدارس خصوصی نیز به دهک‌های بالای طبقات اقتصادی محدود شده‌اند و تقاضا برای آن‌ها به شکل عام و گسترده وجود ندارد. در نتیجه، رقابت به مفهوم واقعی شکل نمی‌گیرد. برای رقابتی کردن مدارس که کارآمدی آن‌ها را رقم می‌زند، نیاز به تنظیم بازار عرضه و تقاضای آموزشی مشهود است. برای توسعه رقابت آموزشی، به‌گونه‌ای که دهک‌های پایین جامعه نیز وارد این عرصه شوند، باید مدرسی با ویژگی‌های بخش خصوصی وجود داشته باشد. از سویی چون مدرسه یک بنگاه اقتصادی نیست، این سؤالات وجود دارد که چه باید کنیم تا مدارس رقابت‌پذیر و کارآمد شوند و چگونه می‌توان برای رقابت، عرضه و تقاضای آموزشی ایجاد کرد. همچنین باید در این مسیر ویژگی‌های خاص بازار آموزشی را که مبتنی بر مسائل فرهنگی و تربیتی است، در نظر گرفت. لذا مشارکت چندگانه ذی‌نفعان آموزشی از جمله دولت، مدرسه و والدین باید مورد توجه قرار گیرد. از این منظر، نیازمند الگوی مشارکت چندگانه هستیم تا بتوانیم تقاضای آموزشی را به رقابت برای ارتقای کیفیت تبدیل کنیم.

کلیدواژه‌ها: مشارکت در آموزش و پرورش، مشارکت‌پذیری مدیران و معلمان، برنامه‌ها و وظایف مشارکت بخش خصوصی - دولتی

پژوهشگر:

دکتر محمد حسن حسینی شلمانی

تلخیص:

سیدرضا صاحبی

بیان مسئله

پژوهش حاضر با هدف تخصیص منابع آموزش و پرورش با رویکرد مشارکت معلمان و مدیران و واگذاری مدارس به آنان درصدد توسعه بازار آموزش از طریق افزایش دسترسی دانش‌آموزان با درآمد پایین به مدارس غیردولتی است که از یک سو موجب افزایش تقاضا برای مدارس غیردولتی و از سوی دیگر، سبب عرضه آموزش با کیفیت در بازار رقابتی مدارس می‌شود. این شرایط در نهایت موجب کاهش تصدی گری وزارت آموزش و پرورش و پرداختن آن به سیاست‌گذاری‌های کلان و منطقه‌ای و جهانی می‌شود. برای نیل به این هدف، مهم‌ترین کار جلب مشارکت برای شکل دادن به این فرایند است. معلمان و مدیران برای رسیدن به این هدف می‌توانند نقش اصلی را داشته باشند. بنابراین، مشارکت و سهیم کردنشان در مالکیت و همچنین برنامه‌ها و وظایفی که دولت می‌تواند برای توانمندسازی آنان به کار گیرد، محور اصلی و پایه حرکت به سمت رقابتی و کارآمد کردن مدارس است.

برخی از وظایفی که نهادهای بین‌المللی، مانند یونسکو، برای

در آسیب‌شناسی وضعیت کیفی مدارس، یکی از مهم‌ترین مسائل که کارآمدی مدارس را مخدوش کرده، نبود فضای رقابتی عنوان شده است

یافته‌ها

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد هفت مؤلفه‌ای که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، به‌طور ترکیبی می‌توانند امکان مشارکت بخش خصوصی - دولتی را در آموزش محقق سازند. پاسخ‌دهندگان در همه هفت مورد، تأثیر برنامه‌های یاد شده را با بیش از ۹۹ درصد اطمینان، معنادار توصیف کرده‌اند. به این ترتیب، این هفت مورد شاخص‌های اصلی مناسب برای اجرای مشارکت بخش خصوصی - دولتی شمرده می‌شوند.

همچنین براساس یافته‌های تحقیق، دو شاخص رقابت آموزشی و دستمزد مبتنی بر شایستگی، دارای بیشترین تأثیر با ضریب ۷۹ درصد می‌باشند؛ یعنی این دو مدل به‌تنهایی نسبت به همه مدل‌ها قدرت بیشتری در اندازه‌گیری متغیر مدل‌ها دارند. بعد از این دو شاخص، رتبه‌بندی مدارس با ضریب تأثیر ۷۴ درصد، خودگردانی مدارس با ضریب ۷۳ درصد، سازوکار عرضه و تقاضای آموزشی (دسترسی دانش‌آموزان با درآمد پایین) با ضریب تأثیر ۶۴ درصد، واگذاری مدارس با حفظ مالکیت دولتی به معلمان با ضریب تأثیر ۵۷ درصد و حواله آموزشی با ضریب تأثیر ۵۲ درصد به ترتیب در مرتبه‌های بعدی می‌توانند تأثیرپذیری برنامه‌ها و وظایف را نشان دهند.

همچنین، شایان توجه است که میزان موافقت مدیران نمونه آماری با مؤلفه مشارکت بخش خصوصی - دولتی با واگذاری

مشارکت بخش خصوصی با دولت‌ها ترسیم کرده‌اند عبارت‌اند از:

● **مشارکت بخش خصوصی - دولتی:** این مشارکت به دو صورت انجام می‌گیرد. شکل سنتی آن واگذاری کامل به بخش خصوصی است و شکل جدید آن روشی است که بنابر آن، بخش خصوصی عامل و گرداننده مدارس دولتی تحت قرارداد می‌باشد؛ یعنی، مالکیت از آن دولت است و گردانندگی از بخش خصوصی.

● **حواله‌های آموزشی:** یکی از مهم‌ترین روش‌های انتخاب بازار آموزشی استفاده از حواله یا کوپن آموزشی است. این روش باعث دستیابی گسترده به کیفیت آموزشی بیشتر است؛ به این ترتیب که با وارد کردن والدین به چرخه مشارکت در مالکیت، نایبرابری را کاهش و امکانات آموزشی را افزایش می‌دهد.

● **«رقابت/ انتخاب» آموزش:** افزایش قدرت انتخاب منجر به رقابت در سیستم مدرسه می‌شود و به‌طور بالقوه کارایی و کیفیت را بهبود می‌بخشد.

● **نظام تضمین کیفیت:** نظام تضمین کیفیت شرایط لازم را برای مؤسسه‌های گوناگون به‌صورت رتبه‌بندی تعیین می‌کند. این رتبه‌ها با معیارهای توانایی یا قابلیت‌های یادگیرنده مرتبط‌اند.

● **ایجاد عدالت آموزشی:** سیاست دولت باید به‌گونه‌ای پایه‌ریزی شود که توانایی گروه‌های محروم و افرادی که از نظر

مدارس به معلمان و حفظ مالکیت و نظارت مدارس از سوی دولت، بالاست.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج پژوهش بیانگر این است که از نظر مدیران، واگذاری مدارس به بخش غیردولتی و ایجاد فضایی رقابتی برای مدارس در گروه اجرای برنامه‌هایی است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- مباحث مطرح شده، مانند کوبین آموزشی، بیانگر مشارکت در مالکیت از سوی والدین است که با ارائه آن به والدین نوعی مالکیت و تعلق والدین به مدارس ایجاد می‌شود. این نوع مالکیت در صورتی منجر به مشارکت والدین در مدیریت می‌شود که فضا برای حق انتخاب به توانمندسازی آنان برای تصمیم‌گیری آموزشی بینجامد.

- مبحث واگذاری مدارس به معلمان مشارکت آنان در مالکیت مدرسه را تعیین می‌کند که منجر به حس تعلق‌پذیری و مالکیت روان‌شناختی‌شان می‌شود.

- واگذاری مدارس از سوی دولت، مشارکت دولت را در مالکیت مدارس تبیین می‌کند. نظارت اثربخش و مستمر دولت بر مدارس براساس استانداردهای تبیین شده، مشارکت دولت در مدیریت مدارس را نشان می‌دهد.

- آموزش و پرورش می‌تواند از نتایج به‌دست آمده از عوامل مؤثر بر «مشارکت در مدیریت و مالکیت» برای نهادینه کردن نقش مشارکت در مدارس، در شناسایی و انتخاب افراد و شناسایی و تقویت مؤلفه‌ها در مدارس بهره‌گیرد.

- با توجه به نتایج پژوهش درباره معنادار بودن تأثیر مدل‌های استخراج شده برنامه‌ها و وظایف دولت براساس برنامه «بهبود مدیریت منابع آموزشی با مشارکت بخش خصوصی - دولتی» و معنادار بودن مؤلفه‌های مشارکت در مدیریت به‌ویژه مالکیت روان‌شناختی مدیران، می‌توان مدیریت مدارس را با تنظیم قرارداد حفظ مالکیت مدارس به تیم معلمان و مدیران واگذار نمود.

- آموزش و پرورش می‌تواند براساس برنامه «حواله‌های آموزشی»، به منظور رقابتی کردن مدارس و افزایش تقاضا برای مدارس خصوصی هرگونه انتقال کمک‌های دولتی و سرانه دانش‌آموزی را به حواله آموزشی تبدیل کند و به والدین ارائه دهد. این امر به والدین حق انتخاب مدرسه را می‌دهد.

- آموزش و پرورش می‌تواند با تنظیم قرارداد با تیم معلمان و مدیران، به‌عنوان یک مؤسسه آموزشی، زمینه رقابت‌پذیری مدارس را فراهم کند و موجب مزیت رقابتی و ارزش افزوده برای مدارس شود.

- آموزش و پرورش می‌تواند براساس کاربست «رتبه‌بندی مدارس»، با تنظیم حقوق مالکیت و ایجاد استانداردهای آموزشی به منظور رقابت‌پذیر کردن مدارس، رتبه‌بندی علمی آن‌ها را فراهم آورد.

- آموزش و پرورش می‌تواند براساس کاربست «خودکفایی علمی و اقتصادی مدارس» موجب بهینه کردن هزینه‌های مدارس شود.

- آموزش و پرورش می‌تواند براساس کاربست «دسترسی دانش‌آموز با درآمد پایین»، زمینه رقابت‌پذیری مدارس را فراهم آورد و به این ترتیب، موجب برقراری عدالت آموزشی شود.
- آموزش و پرورش می‌تواند با کاربست «پرداخت دستمزد متناسب با شایستگی»، کیفیت آموزشی مدارس را ارتقا دهد و با تدوین استانداردها برای شغل معلمی، زمینه به‌وجود آمدن نظام معلمی را فراهم آورد.

منبع

این مقاله توسط دکتر محمدحسن حسینی شلمانی تدوین شده و در فصل‌نامه «تعلیم و تربیت» (سال سی و دوم شماره ۲، شماره مسلسل ۱۲۶، تابستان ۱۳۹۵، با شماره استاندارد بین‌المللی ۱۷۰۴۱۳۳) به چاپ رسیده است.



پاشنه آشیل مدارس

فرهنگ سازمانی نامناسب

«مدرسه بخشی از جامعه است و جامعه باید از طریق

مدرسه درست شود.» جان دیویی

■ چندی پیش در جایی خواندم که استعاره پاشنه آشیل به داستانی اسطوره‌ای اشاره دارد که در آن مادر آشیل، قهرمان افسانه‌ای، برای نجات فرزندش از کشته شدن در جنگی که پیش‌بینی شده بود، او را در کودکی در آب رودخانه‌ای افسانه‌ای و اعجاب‌انگیز می‌شوید و به این ترتیب، وی رویین تن می‌شود. البته چون هنگام شست‌وشو پاشنه پای آشیل را در دست گرفته بوده است، آب رودخانه آن قسمت را نمی‌پوشاند و در نتیجه، آن قسمت آسیب‌پذیر می‌ماند. در نهایت نیز آشیل قدرتمند و رویین تن در جنگی با اصابت تیری زهر آگین به همین قسمت پاشنه‌اش کشته می‌شود. به نظر من این اسطوره درباره موضوع آفرینش فرهنگ و فضای سازمانی مؤثر و کارآمد در مدارس هم مصداق دارد؛ بدین معنی که یک مدرسه حتی با وجود نیروی انسانی متخصص و متعهد و کامل بودن امکانات و تجهیزات، اگر فرهنگ و جو سازمانی مناسب و کارآمدی نداشته باشد، آسیب‌پذیر و ناموفق خواهد بود.

در سال تحصیلی جاری این توفیق را داشتم که هم به‌عنوان نماینده و سرگروه دبیران شیمی شهرستان فعالیت کنم و هم به‌عنوان مدرس آموزش خانواده در تعدادی از مدارس حضور داشته باشم. یکی از دستاوردها و آموزه‌های این تجربه‌های حرفه‌ای برای من این بود که بیش از پیش متوجه خرده سیستم فرهنگی و جو سازمانی ویژه در مدارس مختلف شوم و دریابم که رفتار سازمانی افراد علاوه بر تأثیرپذیری از الزامات و انتظارات ساختاری سازمان، از ارزش‌های فرهنگی جامعه‌ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند هم تأثیر می‌پذیرد. البته این ارزش‌های فرهنگی علاوه بر رسوم، الگوها و انگاره‌های قومی هر منطقه و مدرسه خاص، محصول کنش‌های متقابل اعضا و کارکنان آن در طول زمان نیز هست که باعث می‌شوند ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترکی در آن شکل گیرد و مجموعه این جهت‌گیری‌های مشترک، فرهنگ سازمانی ویژه آن مدرسه را به وجود آورد. اجازه دهید تعدادی از این مشاهدات حرفه‌ای را که در اثنای تدریس در دوره‌های آموزش خانواده و نظارت بالینی از کلاس‌های درس شیمی داشته‌ام، برایتان بازگو کنم. تجربه تدریس در کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزش



فریبامؤیدنیا

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، خوی



و معلمان مدارس تنها به عنوان

چرخ‌دنده ماشین بوروکراتیک جامعه

عمل می‌کنند و در صدد حفظ و بقای مواد درسی، فضا و فرهنگ سازمانی و وضعیت موجود هستند. با این حال، حالت آرمانی‌تر این است که برنامه‌ریزی آموزشی عاملی برای شکل دادن به جامعه و ایجاد تحولات مفید و مطلوب در آن باشد. تاریخ در حال نوشته شدن و آینده در حال ساخته شدن است؛ با این وصف، آموزش و پرورشی می‌تواند کارآمد و اثربخش باشد که ضمن تحکیم بخشی از عناصر و ارزش‌های پایا و مفید - که حفاظت از آن‌ها برای ابقای هویت و یگانگی فرهنگی جامعه ضرورت دارد - نوآوری‌ها و گزینه‌های رفتاری مورد لزوم جدید را نیز شناسایی کند و زمینه انطباق معقول با آن‌ها را فراهم سازد. همه این‌ها را گفتیم که بگویم هدف اصلی من از نگارش این نوشتار، جلب توجه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نظام آموزشی، به اهمیت اندیشیدن تمهیدات و برنامه‌هایی برای توانمندسازی عوامل اجرایی مدارس در خلق و آفرینش و البته تقویت فرهنگ سازمانی مؤثر و کارآمد در مدارس است. (به‌ویژه مدارس مناطق محروم که متأسفانه عده قابل توجهی از دانش‌آموزان آن‌ها به دلیل محروم بودن از بسترهای حمایتی مناسب (خانوادگی و اجتماعی) در فراهم آوردن محیط و شرایط مساعد تحصیلی برای ایشان، عملاً مدارس و معلمان‌شان را آخرین امکان برای کشف، پرورش و شکوفایی استعدادهای خود می‌دانند.) به نظر می‌رسد حتماً باید راه‌هایی برای تحقق این هدف وجود داشته باشد که از جمله آن‌ها اجرای برنامه‌هایی چون مطالعه برای شناسایی مدیران و معلمان موفق و کارآمد و بهره‌گیری از تجارب حرفه‌ای ایشان، خواهرخواندگی میان مدارس و کلاس‌های مختلف، گردشگری میان مدارس برای مدیران و معلمان، و برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌های تخصصی با موضوع توانمندسازی حرفه‌ای کارکنان مدرسه است. در مورد مدارس مناطق محروم، عزم و اهتمام جدی مسئولان به شنیدن درد دل‌های کارکنان و دانش‌آموزان، انتخاب و انتصاب مدیران مجرب، دلسوز و متعهد برای آن‌ها و جلب حمایت مالی ارگان‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی و خیرین محترم برای رفع مشکلاتشان می‌تواند در کمک به خلق فرهنگ سازمانی مؤثر و کارآمد در این گونه مدارس بسیار مؤثر و مفید باشد. ■

خانواده مرا متوجه شیوه‌های بسیار متفاوت تعامل و ارتباط متقابل مدیران و کارکنان مدرسه با والدین دانش‌آموزان کرد و این تفکر را در من تقویت کرد که مدیریت صحیح و فرهنگ سازمانی مناسب در مدرسه تا چه اندازه می‌تواند در رضایت شغلی کارکنان مدرسه و موفقیت و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مؤثر باشد. البته تفاوت در میزان سواد، میزان برخورداری و طبقه اجتماعی خانواده‌ها در مدارس مختلف نیز قابل توجه بود. من با مشاهده همه این تفاوت‌ها به نقش مهم کارکنان آموزشی متخصص، متعهد و دلسوز در جبران کاستی‌های احتمالی آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان مناطق محروم و کم‌برخوردار بیش از پیش پی بردم و متوجه شدم که برخورداری از الگوهای سالم و مناسب تعامل میان اولیای مدرسه و والدین دانش‌آموزان تا چه اندازه در کارایی و اثربخشی آموزش‌های مستقیم و غیرمستقیم خانه و مدرسه برای دانش‌آموزان اهمیت دارد. در نظارت بالینی کلاس‌های درس شیمی نیز متوجه وضعیت تحصیلی نامناسب تعداد قابل توجهی از دانش‌آموزان مناطق محروم و روستایی شدم که به رغم برخورداری از استعداد تحصیلی درخور توجه و معصومیت و صفای باطنی مردمان روستایی، متأسفانه از ساده‌ترین شرایط مناسب تحصیلی مانند فضای آموزشی مناسب، کتابخانه، و امکانات مشاوره‌ای محروم‌اند. با این حال، هر چند به نظر می‌رسد برخورداری از شرایط کاری مناسب و فضا و تجهیزات و امکانات تحصیلی مناسب یکی از الزامات و پیش‌بایسته فضای سازمانی کارآمد و اثربخش برای مدارس باشد، مدارس روستایی و محرومی هم وجود داشتند که به‌رغم محرومیت از فضا و امکانات تحصیلی مناسب، در سایه برخورداری از مدیریت کارآمد و به واسطه وجود معلمان و کارکنان متعهد، مسئول و هماهنگ با یکدیگر، دارای جو سازمانی سرشار از نظم، حس همکاری و همدلی و صمیمیت بودند (البته در مقابل آن‌ها، مدارس سی‌هم بودند که با وجود برخورداری کافی از فضا، تجهیزات و امکانات کافی قادر به فراهم ساختن شرایط تحصیلی مناسب برای دانش‌آموزانشان نبودند) و

صاحب‌نظران مسائل آموزش و پرورش می‌گویند سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های آموزشی می‌تواند صرفاً بازتاب جامعه باشد و آن هنگامی است که عاملان برنامه‌ریزی آموزشی و مدیران

مجید درخشانی
دبیر، تفت

اردوی کنار دریا

– یعنی اینکه به راحتی پول خرج نمی‌کرد و به قول معروف ناخن خشک بود!
– آهان ... گرفتیم؛ بفرمایید.
– بله، حرکت کردیم و رفتیم. به محض اینکه به هتل محل اقامت رسیدیم و ناهار را خوردیم، این آقا پرید توی حمام و لباس‌هایش را شست و بعد هم خیلی معطل کرد. دو - سه نفری که توی اتاق بودیم، دیدیم بیرون نمی‌آید و از آنجا که دستشویی و حمام یک جا در کنار هم قرار داشت، ناچار شدیم برای دستشویی برویم طبقه همکف.
– خب ... بعد چی شد؟
دردسرتان ندهم او بعد از هر وعده غذا جایش توی حمام بود؛ حتی لباس‌های روز قبلش را هم که تمیز بود می‌شست و توی بالکن روی میله پهن می‌کرد. دستشویی را در بسته اشغال می‌کرد؛ دمپایی همیشه خیس بود و همه را ناراحت کرده بود.
– خب ... به او تذکر می‌دادید.
– یکی از همکارانم که سر و صدای ریختن آب مانع خوابش شده بود و به قول معروف، کارد به استخوانش رسیده بود، رو در بایستی را کنار گذاشت و یک روز به محض اینکه آقا از حمام بیرون آمد، گفت: «شما همیشه این قدر می‌روی حمام؟»
او همان‌طور که سر بی‌مویش را خشک می‌کرد گفت: «چطور مگر؟»
– آخر شما عادت بدی داری. اگر هر کس بخواهد این‌طوری هر روز برود حمام و لباس بشوید که آبی برای نسل بشر باقی نمی‌ماند!

– خبرنگاری در پایان همایش مدیران استان، به سراغ مدیر میان‌سالی رفت و از او خواست که یکی از خاطرات دوران مدیریتش را تعریف کند. مدیر سرش را تکان داد و گفت: «دلم می‌خواهد یک خاطره تلخ را تعریف کنم. اشکالی ندارد؟» خبرنگار که از جواب مثبت مدیر خوشحال شده بود، لبخند زد و گفت: «هیچ اشکالی ندارد. اتفاقاً بسیار هم خوب است؛ چون تا به حال اکثر مدیران از خاطرات شاد و خوبشان گفته‌اند و خاطره شما تازگی دارد و احتمالاً باید پندآموز باشد ...»
مدیر سینه‌اش را صاف کرد و به موبایل مستطیلی شکل و لاغر توی دست خبرنگار نگاه کرد و گفت: «اداره آموزش و پرورش منطقه بعد از سال‌ها تصمیم گرفت برای تنوع و تشویق و هواخوری، جمعی از مدیران را به اردوی زیارتی و سیاحتی ببرد ...»
خبرنگار پرید وسط حرف مدیر و گفت: «اینکه خاطره شیرینی باید باشد! شما که می‌خواستید خاطره تلخ را تعریف کنید!»
مدیر لب‌هایش را به هم فشار داد و گفت: «شما از کجا می‌دانی شیرین است؟»
خبرنگار گفت: «آخر زیارتی و سیاحتی مگر می‌شود تلخ باشد؟»
مدیر سرش را تکان داد و گفت: «البته ... چرا نمی‌تواند؟»
خبرنگار گفت: «خب بفرمایید.»
مدیر گفت: «در این اردو یکی از همکارانم که چند سال اول معلمی با هم توی یک روستا بودیم، همراهمان بود. او به قول معروف، اقتصادی بود و حسابی صرفه‌جو.»
– می‌شود بگویید یعنی چه؟



نظرمی گرفتند.

- خب، مثلاً چه اردویی؟ پیشنهادی دارید؟

- بله، باید برای آن‌ها اردوی سیاحتی کنار دریا در نظر بگیرند.

خبرنگار متعجب پرسید: «منظور تان چیست؟»

منظور این است که آن‌ها را ببرند شمال کنار دریا. قبل از آن هم

اعلام کنند که هر چه رخت چرک مال خودشان و خانواده‌شان

است، همراه بردارند. چند تا پودر لباس‌شویی هم بهشان بدهند تا

کل روزهای اردو بروند دریا و رخت بشویند تا از کتف و کول بیفتند.

خبرنگار گفت: «بسیار خب. ولی گمان نمی‌کنم عملی باشد.»

مدیر گفت: «پس کل اردو را حذف کنند ... این جوری که عملی

هست و اعصاب آدم داغان نمی‌شود!»

خبرنگار گفت: «بله. این ممکن است ... خرجی هم ندارد. در پایان

اگر حرفی صحبتی هم دارید، بفرمایید.»

مدیر نفسش را بیرون داد و گفت: «وقتی این خاطره را برای عیال

تعریف کردم، می‌دانید چی گفت؟»

خبرنگار با تعجب گفت: «نه ... !»

مدیر سرش را با تأسف تکان داد و گفت: «فرمود که این جور

اردوها برای شما خیلی خوب است. چون از همکارانتان یاد

می‌گیرید که توی مسافرت نباید رخت‌های چرکتان را - مثل خود

شما - بگذارید توی ساک و بیاورید خانه تا زن بدبختتان آن‌ها را

بشوید ...»

خبرنگار با دهان باز ایستاده بود و در سکوت مدیر را نگاه

می‌کرد ...

او خندید و گفت: «نه، راستش من توی مسافرت عشق و

علاقه خاصی به حمام پیدا می‌کنم. تازه خیلی کم آب می‌ریزم.

این که دائمی نیست؛ چهار روز ما اینجا هستیم. دولت هم برای

ما هزینه کرده ... هتل هم کلی پول گرفته ... ما باید حداکثر

استفاده را بکنیم.»

من گفتم: «عجب! پس خبر نداری این صدای شلپ و شلوپ

آب ریختن شما اعصاب ما را خرد کرده؟»

خبرنگار گفت «خب؟ چی جواب داد؟»

- او گفت: «این از انعکاس صدای آب است ... محیط کوچک

این مشکلات را هم دارد! شما هم فرصت را از دست ندهید و

دوش بگیرید.

لباس‌هایتان را هم بشویید. نکند می‌خواهید لباس چرک برای

عیالتان سوغاتی ببرید؟»

- عجب! خاطره خوبی بود.

- بله، ولی هنوز ادامه دارد.

- پس بفرمایید.

- روزی که برمی‌گشتیم ... آقا رفته بود حمام. همه توی اتوبوس

معطلش نشسته بودیم. بالاخره آپچکان و دستپاچه آمد و سوار شد.

پنج و شش کیلومتر که رفتیم، تازه آقا یادش آمد که لباس‌هایی را

که شسته و روی بالکن پهن کرده، برنداشته است. کلی به راننده

التماس کرد که برگردد اما راننده قبول نکرد. بنا کرد به سرو

صدا کردن و خلاصه، این طوری آن مسافرت زیارتی سیاحتی

کوفتمان شد. ای کاش برای این جور مدیران اردوی دیگری در

در هر فرصت مناسب و با استفاده از قالب‌های گوناگون و مؤثر، با معلمان و والدین به درک مشترکی از تربیت و کارکردهای آن برسید.

خیلی خوب است که در مدرسه، نه فقط در مورد تربیت، بلکه درباره سایر مفاهیم اساسی مانند: انگیزش، تشویق، تنبیه، رفتار، آموزش، یادگیری، رقابت، مشارکت، ارزشیابی، تمرین، فوق برنامه و حتی واژه‌هایی چون: فرهنگ، مدیریت، مدیریت فرهنگی، اصلاح رفتار، مهارت‌های زندگی، اخلاق و تربیت دینی، به توافق و درکی مشترک با معلمان و حتی والدین برسید. باور کنید ریشه بعضی از ناهماهنگی‌ها و کاستی‌های موجود در فعالیت‌های مدرسه همین ناهم‌زبانی‌ها و در نتیجه، ناهمدلی‌هاست. البته ممکن است نتیجه‌گیری درباره مفاهیم کار ساده‌ای نباشد یا دامنه بعضی از مباحث مثل یادگیری و انگیزش، آن قدر گسترده است که به راحتی و در یکی دو جلسه به جایی نمی‌رسد. با این همه، این امکان وجود دارد که با برنامه‌ریزی‌های مناسب کوتاه‌مدت و بلندمدت، همه عوامل مدرسه در مسیر درک مشترک قرار گیرند.

در مورد مفهوم تربیت، اهمیت این اتفاق نظر و درک مشترک، بیشتر است. درک درست از مفهوم تربیت، منجر به استفاده از

در سه شماره دوره قبل درباره ۳۴ نکته از موضوعات گوناگون مدیریتی در مدرسه صحبت کردیم. در ادامه، پنج نکته دیگر را که حاوی مطالبی درباره اهداف تربیتی در مدرسه هستند، مطرح می‌کنیم.

همه آنچه را در مدرسه جریان دارد می‌توان در یک کلمه خلاصه کرد: «تربیت». شاید موضوع خیلی ساده به نظر برسد اما شواهد زیادی نشان می‌دهند که این‌گونه نیست. مدرسه، یک نهاد تربیت رسمی است و کل فرایند جاری در آن باید در خدمت تربیت دانش‌آموزان باشد. هدف عمده از بحث حاضر، تأکید بر یگانگی فعالیت‌های جاری در مدرسه است. اگر مجموعه مدیریتی مدرسه با چنین درکی از تربیت به برنامه‌ریزی اقدام کنند، مهم‌ترین نتیجه آن، احساس تعهد مشترک، انسجام و هماهنگی در فعالیت‌ها خواهد بود. نکاتی که در پی می‌آیند ضمن اشاره به ضرورت درک مشترک عوامل مدرسه از مفهوم تربیت، هم چالش‌های ناشی از نگاه درست و نادرست به آن را بررسی می‌کند.



ابراهیم اصلانی
روانشناس تربیتی

نگاهی به تربیت و فرهنگ؛ از نگرش تا عمل

خوش بود گر

محک «تربیت» آید به میان!

سؤالات احتمالی هم پاسخ داد، اما بهتر آن است که این کار در طول سال تحصیلی، در موقعیت‌های مکرر و با استفاده از امکانات متنوع، انجام گیرد؛ مثلاً برای رسیدن همه به مفهوم تربیت، یک بار همکاران را دعوت کنید تا بخشی از یک کتاب را بخوانند و درباره آن نظر دهند. اگر دسترسی دارید، فیلمی با مضمون مورد نظر پخش کنید. جملات و پیام‌هایی از بزرگان علوم تربیتی را استخراج کنید و در معرض دید همه قرار دهید یا همکاری را مأمور کنید که از طریق کتاب‌ها یا گفت‌وگو با چند صاحب‌نظر، دیدگاه‌های متفاوتی را درباره موضوع مطرح کند.

در مدیریت مدرسه، به حیطه‌های گوناگون هویت فرهنگی توجه داشته باشید.

تعریف ما از فرهنگ، در تعیین چارچوب و کارکردهای فعالیت‌های فرهنگی نقش عمده‌ای دارد. تلقی‌های ناقص و گاه یک‌طرفه و تک‌بعدی از مفهوم فرهنگ، به فعالیت‌ها و اقداماتی محدود و نه‌چندان کارآمد منجر می‌شود. مثلاً مدرسی هستند که به برگزاری سنت‌های ملی اهمیت بیشتری می‌دهند. مدرسی هم فقط برنامه‌ها و مراسم مذهبی را اصل می‌دانند و با سایر نشانه‌های هویتی کار چندانی ندارند. در این میان، برخی از مدارس حالت سرگردان دارند و متناسب با اوضاع و احوال، برای موضوعات گوناگون وقت صرف می‌کنند یا نمی‌کنند.

اگر به باور منسجمی از فرهنگ و تربیت فرهنگی برسیم، می‌توانیم برای مدیریت فرهنگی هم حیطه‌های مشخصی را تعیین کنیم. تعریف ما از تربیت فرهنگی چنین است: تربیت براساس الگوی روش زندگی که فرهنگ جامعه ارائه می‌دهد و کودکان، نوجوانان و جوانان را با هویت فرهنگی و انتظارات فرهنگ جامعه از آنان آشنا می‌سازد. بر این مبنا، می‌توان حیطه‌هایی را برای فعالیت‌های موردنظر در فعالیت‌های فرهنگی برشمرد:

● میراث گذشتگان: آشنایی با تاریخ کهن، آثار باستانی، متون ادبی، کتاب‌ها و منابع دیگر؛

کارکردهای مؤثر آن می‌شود؛ مثلاً دانستن این موضوع که وظیفه عمده تربیت کمک به رشد شخصیت در همه ابعاد است، به این نتیجه منجر می‌شود که تربیت فقط انباشتن ذهن از معلومات نیست یا در هر درس و فعالیت مدرسه‌ای، باید با اجتناب از تأکید بر یک بُعد، تا حد امکان به ابعاد دیگر رشد شخصیت هم توجه داشت. مثال دیگر، درباره همان نگاه دوگانه به تربیت است. اگر معنای واقعی و اصیل تربیت را بدانیم و باور کنیم، خود را بخشی از یک کل یک‌پارچه تلقی خواهیم کرد که در آن همه، یک وظیفه بیشتر ندارند: تربیت.

مدیر، عامل وحدت درباره مفهوم تربیت در مدرسه است. او می‌تواند هم با تأثیرگذاری بر برنامه‌ریزی برای مدرسه و هم با اقدامات و گفته‌هایش، نشان دهد که نظرش درباره تربیت چیست و آن را چگونه تفسیر می‌کند. بنابراین، مدیر با تقویت درک مشترک و واحد از مفهوم تربیت، در هماهنگ ساختن نگرش‌ها، تلفیق فعالیت‌ها و همسویی برنامه‌ها نقش عمده‌ای دارد. نکته‌ای که در این میان نباید فراموش شود، استفاده بهینه از فرصت‌ها و همچنین قالب‌های انتقال پیام است. می‌توان در یک جلسه و با طراحی سخنرانی مدیر یا یک استاد مدعو برای معلمان یا والدین، درباره موضوعی مانند تربیت، صحبت کرد و به



- **مفاخر و آثار معاصر:** آشنایی با مفاخر ملی و محلی در زمینه‌های گوناگون و همچنین آثار و اقدامات آنان؛
- **ارزش‌ها، باورها و اخلاقیات:** آشنایی با مفاهیم و اصول انسانی و معنوی که از گذشته تا به امروز برای همگان قابل احترام بوده است؛
- **نشانه‌های هویتی:** آشنایی با انواع آداب و رسوم و سنت‌های ملی و مذهبی که جزئی از زندگی مردم شده است؛
- **زبان و ادبیات:** آشنایی با اصالت‌های زبان مادری و زبان رسمی و کارکردهای آن‌ها در قالب گفت‌وگوهای روزمره، شعر، ضرب‌المثل، اصطلاحات جدید و غیره؛
- **زندگی در دنیای امروز:** آشنایی با تأثیرات فرهنگی

به نظر می‌رسد «تربیت» مقوله‌ای است که بیش از آنچه تصور می‌کنیم چالش برانگیز است. درک درست تربیتی، ملاکی مهم برای داوری دربارهٔ انواع فعالیت‌های جاری در مدارس است

مثبت و منفی پدیده‌های امروزی، مانند تلفن همراه، اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی؛

- **شناخت ارتباط‌های بین‌فرهنگی:** آشنایی با خرده‌فرهنگ‌های ملی و همچنین زمینه‌سازی برای چگونگی شناخت فرهنگ‌های کشورهای دیگر و ارزیابی کارکردهای مثبت و منفی آن‌ها.

به عنوان یک مدیر یا معلم، به این موضوع بیندیشید که اگر دانش‌آموز شما بخواهد در جمعی بیگانه، خود را بشناساند و هویت فرهنگی‌اش را معرفی کند، واقعاً چه چیزی برای گفتن دارد؟ خوب است این موضوع را در قالب پژوهشی کوچک در مدرسه ارزیابی کنید.

برنامه‌های تربیتی منسجم، هماهنگ و فراگیر طراحی و اجرا کنید.

مسیری که موجب توفیق مدرسه در نگرش چندبُعدی و تعاملی به تربیت می‌شود، فرایندی است که همهٔ عوامل دخیل در تربیت را در کنار هم قرار دهد. بنابراین، اگر انتظار دارید فرایند تربیت، متعادل و منطقی پیش برود و در آن همهٔ ابعاد شخصیت دانش‌آموزان و نه فقط یکی دو بُعد، برجسته باشد، باید برنامه‌هایی را طراحی و اجرا کنید که دانش‌آموزان، معلمان و والدین را شامل شوند و از روزآمدی و جذابیت برخوردار باشند. داشتن مدرسهٔ هدفمند و متعهد برای تربیت متوازن و متعادل، به نگرش مجموعهٔ مدیریتی وابسته است. می‌شود با هزار و یک توجیه، همهٔ کاستی‌ها و نشدهای تربیت را به پای نظام آموزشی و عواملی نوشت که در دسترس نیستند و به نوعی خود را کنار کشید، اما در همین وضعیت، مدارس (اعم از دولتی و

غیردولتی) یافت می‌شوند که بانگیزه و پشتکاری که در مجموعهٔ مدیریتی آن‌ها وجود دارد، به تربیت معنای دیگری می‌بخشند. مدرسه هم می‌تواند در قالب مدیریت فرهنگی، به حیطه‌های گوناگون هویت فرهنگی توجه داشته باشد و هم در یک فرایند تربیتی هدفمند، همهٔ ابعاد شخصیت دانش‌آموزان را پوشش دهد؛ در هر حال، ماهیت کار تا حد زیادی یکسان است. در واقع، مدیریت فرهنگی مستلزم نگاه فرادرسی به فعالیت‌های تربیتی مدرسه است و عوامل مدرسه هم نباید چندان خطی و کلیشه‌ای (طبق شرح وظایف) به جایگاه خود بنگرند. از چنین مدرسه‌ای، می‌توان با عنوان «مدرسهٔ زندگی» یاد کرد. نمونه‌هایی هر چند محدود از این نوع مدارس را می‌توان در ایران معرفی کرد.

در نکتهٔ حاضر، اصل موضوع بر سر طراحی و اجرای برنامه‌های تربیتی منسجم، هماهنگ و فراگیر است. اگر در مورد تربیت، نگرشی چندبُعدی، منسجم و متعادل دارید، برای تحقق آن باید تا حد امکان برنامه‌ها را فراگیر و همه‌شمول پیش‌بینی کنید. در وضعیتی که انتظار بیشتر والدین از مدرسه، به تکلیف شب، اجبار برای یادگیری، نمره و کارنامه محدود می‌شود، لازم است نگاه آنان به تربیت اصلاح گردد. بنابراین، در مورد همهٔ مواد درسی باید امکاناتی فراهم ساخت تا دانش‌آموزان، معلمان، سایر کارکنان و والدین به درکی مشترک از تربیت چندبُعدی و تعاملی برسند.

بر شناخت هویت فرهنگی و احترام گذاشتن به آن تأکید کنید.

در کنار همهٔ اصول و اهداف تربیتی در مدرسه، یک نکتهٔ بسیار حائز اهمیت، شناخت هویت فرهنگی و احترام گذاشتن به نمادهای آن است. این موضوع، شامل مباحث متنوع و گسترده‌ای است اما در این فرصت، به تبیین دو مورد اکتفا می‌کنیم.

- **شناساندن هویت فرهنگی (من ایرانی‌ام!):** یکی از تبعات گسترش رسانه‌ها و سهولت دسترسی عموم به اطلاعات، شناخت فرهنگ‌های گوناگون است. در این میان، آنچه مورد غفلت قرار می‌گیرد، شناخت هویت فرهنگی و تاریخ و هویت خود است. فرض کنید از یک نوجوان یا جوان ایرانی در سفر به یک کشور خارجی، بخواهند که خود و کشورش را معرفی کند؛ چه پاسخی خواهد داد؟ آیا به این موضوع اندیشیده‌اید که یک ایرانی چگونه می‌تواند هویت فرهنگی خود را به دیگران بشناساند و اصولاً به چه ویژگی‌هایی باید استناد کند؟

تلاش برای تقویت شناخت فرهنگی دانش‌آموزان، می‌تواند یکی از برنامه‌های مستمر مدرسه باشد. به طور حتم، یکی از زمینه‌های اساسی ورود به این مقوله، این است که مجموعهٔ مدیریتی مدرسه از مطالعات تاریخی و فرهنگی، درک اهمیت هویت فرهنگی و انگیزه‌های لازم بهره‌مند باشد.

- **احترام به قرآن و سرود ملی:** در همهٔ کشورهای دنیا، نمادهای هویتی مثل سرود و پرچم ملی، شأن و جایگاه خاصی دارند و احترام به آن‌ها، نشانهٔ احترام به کشور و هویت فرهنگی آن تلقی می‌شود. در کشور ما، نیز این احترام وجود دارد اما مطلوب نیست و کاستی‌ها و سهل‌انگاری‌های بسیاری در عمل

به آن دیده می‌شود

در برنامه‌های رسمی، وقتی قرآن تلاوت می‌شود، سرود ملی نواخته می‌شود و پرچم به اهتزاز درمی‌آید، اصولاً همه باید سکوت و سکون مطلق، را کاملاً رعایت کنند. هر گونه صحبت حتی پیچ، هر گونه تحرک حتی ایما و اشاره با سر و دست، و هر گونه راه رفتن حتی برای کاری ظاهراً ضروری، نادرست و ناموجه است. اگر کسی دیر به مراسم رسیده است، باید در همان جایی که هست، بایستد و مراتب احترام را رعایت کند. متأسفانه در کمتر برنامه‌ای می‌بینیم که این نکات به‌طور کامل رعایت شود. موضوع مختص مدارس نیست و در همه جا عمومیت دارد. از نگاه تربیتی، این نکته باید بیشتر مورد توجه و تأکید قرار گیرد. در مراسم صبحگاه و هنگام تلاوت قرآن یا نواختن سرود، مدیر یا معاون، میان صفوف دانش‌آموزان راه می‌رود، تذکر می‌دهد، اشاره می‌کند و بدتر آنکه با همکاری چند کلامی، هم‌صحبت می‌شود. در برنامه‌های دیگر هم، مراتب احترام کامل نیست و نوعی آشفتگی رواج دارد. شاید مفهوم «سکوت و سکون مطلق» خوب جا نیفتاده و درک نشده، اما هر چه باشد، نتیجه این وضعیت، بی‌احترامی به هویت فرهنگی است.

همه باید یاد بگیریم که چگونه به نمادهای هویتی احترام بگذاریم و اگر نواقص و سهل‌انگاری‌هایی داریم که به چشم نمی‌آیند، آن‌ها را اصلاح کنیم. در مورد دانش‌آموزان هم، باید بر اهمیت این موضوع تأکید شود؛ هم با رفتار عملی و هم با آموزش.

جنبه‌های نمایشی و تشریفاتی کارهایتان را تا حد امکان، کم کنید.

وارد بعضی از مدارس که می‌شوی، انبوهی از پیام‌های مستقیم و غیرمستقیم تبلیغی را می‌بینی که فقط می‌خواهند بگویند، ما خوبیم و موفق! بیرون مدرسه، پارچه‌نوشت‌هایی زده‌اند و موفقیت تعدادی از دانش‌آموزان را در مسابقات گوناگون تبریک گفته‌اند. در ورودی و در قفسه‌های شیشه‌ای، نمایشگاهی شامل چندین مجلد قطور به‌عنوان پژوهش‌های دانش‌آموزی، به همراه دست‌سازها و کاردستی‌هایی که گاه، اختراع نامیده می‌شوند، در معرض دید عموم قرار گرفته‌اند؛ چند قدم جلوتر و در قسمتی از راهرو، غرفه‌ی جوایز با انبوهی از کالاهای ریز و درشت - که گاهی فقط وسایل ارزان‌قیمت ساخت برخی کشورهای خاص هستند - خودنمایی می‌کند. بر در و دیوار راهرو هم، تابلویی بزرگ به شکل درخت، رودخانه، کشتی و امثال آن، همراه با تصاویر دانش‌آموزان برتر، توجه را جلب می‌کند. هر جا هم که خالی مانده است، تصویری از یک سوژه علمی یا حتی تصاویر تزئینی کشیده‌اند. در حیاط مدرسه، تصاویر متعددی بر در و دیوار نقش بسته و البته شعارها و پیام‌ها هم فراموش نشده است!

تبلیغ، به‌ویژه اگر جنبه اطلاع‌رسانی هم داشته باشد، امری خوب و لازم است. یکی از موضوعات عمده سازمان‌های امروزی، توجه به بُعد تجاری فعالیت‌ها و از جمله بحث مشتری‌مداری است. مدرسه هم به‌عنوان یک سازمان، باید نگاهی به این

موضوع داشته باشد و طبعاً اهمیت چنین بحثی، برای مدارس غیردولتی بیشتر است. مدرسه کیفیت‌گرا، اگر هم از تبلیغ استفاده کند، یکی از چند هدف زیر را مدنظر دارد:

- اطلاع‌رسانی به دلایل گوناگون از جمله شفاف‌سازی و رفع ابهام

- ایجاد زمینه برای تعامل و تبادل نظر با مدارس دیگر یا سازمان‌های مرتبط

- ارائه گزارش با مقاصد اداری، تحلیلی، پژوهشی یا بنا به درخواستی مشخص

- مستندسازی برنامه‌ها و فعالیت‌ها.

اما تبلیغی که جنبه نمایش و ظاهرسازی پیدا کند و به‌ویژه با بزرگ‌نمایی و افراط هم همراه باشد، نه تنها خوب نیست بلکه گاهی جنبه عوام‌فریبی هم پیدا می‌کند. مدرسه‌ای که بیش از عرف معمول روی تبلیغ سرمایه‌گذاری می‌کند و در این مورد به انواع شیوه‌های نمایشی و تشریفاتی روی می‌آورد، در کنار اهداف و نیت خاص، به احتمال زیاد قصد دارد روی ضعف‌ها و کاستی‌های موجود خود هم سرپوش بگذارد.

حتی اگر به قصد جذب دانش‌آموز، ارائه برنامه عمل و معرفی فعالیت‌ها، جبران کاستی‌های گذشته، نشان دادن امکانات و قابلیت‌های جدید، بیان موفقیت‌ها برای ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان مدرسه و دلایل مشابه دیگر، تبلیغ و اطلاع‌رسانی می‌کنید، این کار را در حد معقول و منطقی انجام دهید. گاهی اصرار زیاد بر یک موضوع و بزرگ‌نمایی و اغراق درباره آن، نتیجه عکس می‌دهد! اگر هم تبلیغ اغراق‌شده و غیرواقعی شما نتیجه داد، بپذیرید که نمی‌توانید مدرسه خود را مدرسه‌ای متفاوت و موفق، در معنای واقعی آن، بدانید.

در نظر داشته باشید، که وقتی حجم تبلیغات زیاد است، پیام شما به مخاطبان‌تان این است که هیچ‌کدام از تبلیغات را نبینند! درست مثل آگهی‌های بازرگانی که قبل از یک مسابقه مهم فوتبال پخش می‌شود و همه، چون می‌دانند تا دقایقی ادامه خواهد داشت، ترجیح می‌دهند تلویزیون را نبینند یا به کانال دیگری بروند، ولی آخرین تبلیغ را که این روزها به‌عنوان «آگهی معرفی یا تقدیم برنامه» معروف شده است، بی‌شک همه می‌بینند.

سخن آخر

به نظر می‌رسد «تربیت» مقوله‌ای است که بیش از آنچه تصور می‌کنیم چالش‌برانگیز است. درک درست تربیتی، ملاکی مهم برای داوری درباره انواع فعالیت‌های جاری در مدارس است. هر چه نگاه مدیر، معلمان و همکاران دیگر و حتی دانش‌آموزان و والدین آن‌ها، به تربیت معقول‌تر و منطقی‌تر باشد، فعالیت‌های مدرسه درست‌تر پیش خواهد رفت و نتایج کار هم سازنده خواهد بود.

خوش بود گر محک «تربیت» آید به میان!

خوب است مدارس اولاً نگاه خود به تربیت را مرور و به‌اصطلاح شفاف‌سازی کنند و سپس، همه آنچه را انجام می‌دهند، با محک و معیار تربیت بسنجند؛ شاید به نتایج دیگری برسند!

مدیریت زهرآگین و باقی قضايا!

دکتر حیدر تورانی

اشاره

تجارب زیسته در میان مدیران مدارس، به ویژه شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های مختلف آموزشی، مرا برانگیخت تا موضوعات و نیازهای دانشی مدیران مدارس را در قالب مطالبی کوتاه با عنوان «سفرنامه یادگیری مدیران» تدوین کنم و امیدوارم مدیران مدارس و دیگر مدیران سطوح میانی و عالی آموزش و پرورش از آن بهره‌مند شوند. این چهارمین بخش مطلب یاد شده است و ان شاء الله در شماره‌های بعد آن را ادامه خواهیم داد.

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

مدیر زهرآگین

گاهی مدیران به اختلالات شخصیتی جدی مانند خودشیفتگی، شخصیت دوقطبی، پرخاشگری منفعل و ناگویی عاطفی دچارند. زمانی که این رهبران به موقعیت و قدرت دست می‌یابند، سازمان‌هایی معلول ایجاد می‌کنند که در آن‌ها همه چیز تأسف‌برانگیز است.

درمان مدیر زهرآگین نیازمند یک مربی مدیریت است. او در صورت تشخیص نشانه‌ها و شناخت روش می‌تواند در مبارزه با این علائم به افراد کمک کند. هر اختلال نیازمند رویکرد متفاوتی است. خودشیفتگان اعتمادبه‌نفس ضعیفی (برخلاف اعتمادبه‌نفس ظاهری) دارند و در مواجهه با این واقعیت، ضعیف عمل می‌کنند. مربیان باید آنان را با دقت تقویت کنند. در مقابل، مواجهه کردن افراد دو قطبی با واقعیت، برای برگرداندن آن‌ها به مسیر صحیح (با مصرف دارو) ضروری است.

در مورد افراد پرخاشگر - منفعل هدف، آموزش آن‌ها در ابراز صحیح و صریح عصبانیت است. تشخیص و ابراز تجارب عاطفی به افراد مبتلا به ناگویی عاطفی کمک می‌کند با دیگران بهتر ارتباط برقرار سازند.

نتیجه اینکه، برخی افراد تغییر نخواهند کرد اما این اختلالات می‌توانند مدیریت شوند و با مداخله صحیح، مدیران مبتلا قادر خواهند بود موانع را پشت سرگذارند و رهبران اثرگذاری باشند.

هنر تبلیغ

نشان دهیم که کار می‌کنیم. خیلی‌ها از کار و تلاش مضاعفی که ما انجام می‌دهیم، بی‌خبرند، این بی‌خبری دلیلی است بر قضاوت‌های غلط و اشتباه دیگران درباره عملکرد ما و سازمانمان. گسترش گفتمان از طریق گپ‌های دوستانه، سؤال کردن‌های بجا و به‌موقع، آشکارسازی علاقه خود به دیگران، پیگیری مستمر

کارهایی که به ما واگذار شده است و دیگران منتظر دریافت پاسخ مناسباند، ارسال ایمیل‌ها و پیام‌های مؤثر، آسان‌سازی تماس دیگران با ما، و لطف کردن به دیگران از هنرهای تبلیغ است. از دیگر هنرهای تبلیغ، سخنرانی عمومی همراه با ارائه مطالب باکیفیت و مناسب، کنار گذاشتن تعریف از خود، تطابق با وضعیت موجود، همراه با تعریف داستان و مختصر صحبت کردن است.

تبلیغ به معنای ترویج فردی نیست، بلکه به اشتراک گذاشتن بهترین ویژگی‌های خود، گروه و سازمانتان است، که در اختیار بقیه قرار می‌گیرد و برای آن‌ها سودمند است. به یاد داشته باشید که تبلیغ یک هنر است و باید برای دستیابی به آن تمرین کافی داشته باشید.

پذیرا ساختن رئیس

وظیفه ما فقط پذیرا کردن زیردستان نیست بلکه پذیرا ساختن رئیس و سرپرست بلافصل ما یکی از امور مهمی است که می‌تواند به سرعت و سهولت کارمان کمک کند. تاکتیک‌هایی که می‌توانند در پذیرا ساختن رئیس به کار آیند عبارت‌اند از:

- بیان و استدلال خود را طراحی کنید؛ طراحی بیان و استدلال متناسب با تصمیم‌گیرندگان بیشترین ارتباط را با میزان موفقیت دارد. وقتی به هر دلیلی نزد رئیس خود می‌روید، از قبل آمادگی لازم را برای طرح و استدلال موضوعات داشته باشید؛ این پرسش که: مخاطب من در این مورد کجا ایستاده است؟ مخاطب من با چه چیزی بیشتر قانع می‌شود یا توجهش جلب می‌گردد.

- موضوع را چارچوب‌بندی کنید؛ موضوعی که می‌خواهید مطرح کنید، چقدر برای سازمان شما و چقدر برای شخص شما اهمیت دارد؟ به این پرسش‌ها پاسخ دهید که «چگونه می‌توانم

مورد خود را با اولویت‌های سازمان ارتباط دهید؟ چگونه می‌توانم یک فرصت را بر سازمان برجسته کنم؟»

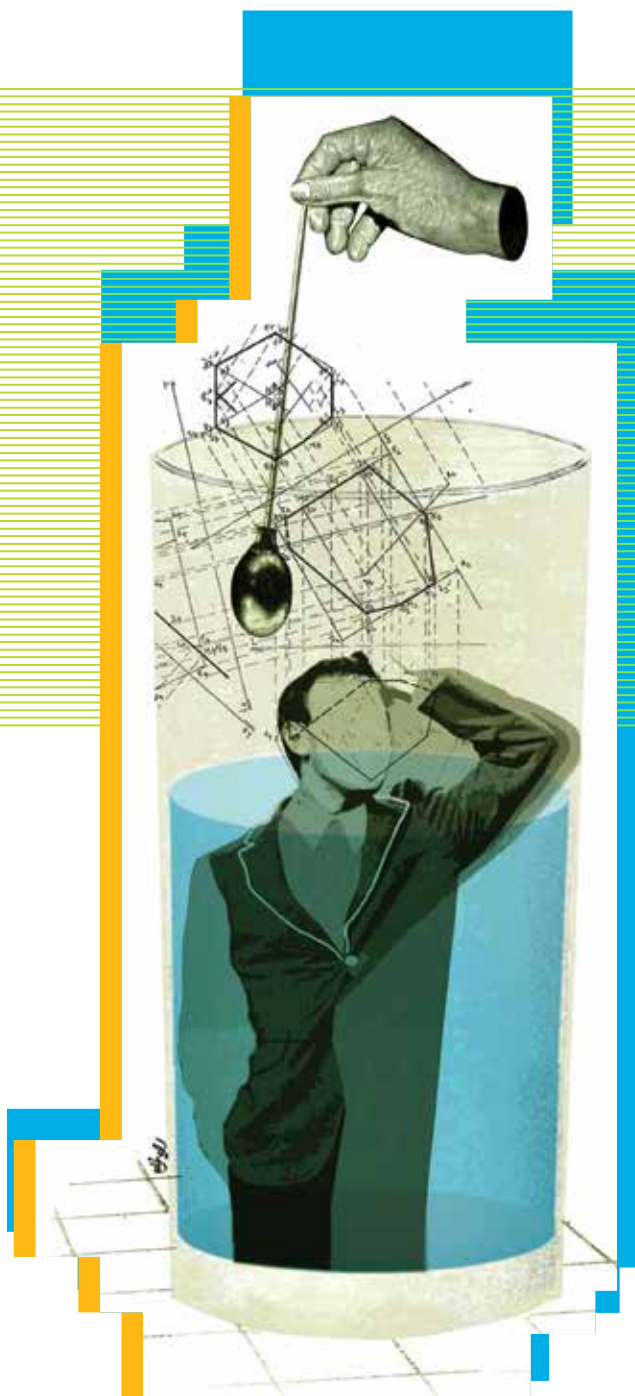
● عواطف را در هر دو طرف مدیریت کنید - در کنار موضوعات اداری، عواطف نیز درگیر می‌شود. اشتیاق اگر درست بیان شود، جلب توجه رئیس و تحریک او به انجام درخواست را افزایش می‌دهد. البته یادمان باشد خطی باریک میان اشتیاق و عصبانیت وجود دارد. به این پرسش‌ها پاسخ دهید که «چگونه می‌توانم از عواطف خودم برای تولید پاسخ‌های مثبت، به جای پاسخ‌های منفی استفاده کنم؟» چگونه می‌توانم پاسخ‌های عاطفی مخاطبم را مدیریت کنم؟»

● زمان‌بندی مناسب داشته باشید - اینکه بتوانید لحظه مناسب برای بیان ایده‌هایتان را به رئیس خود بیابید، بسیار مهم است. این لحظه ممکن است، زمانی باشد که اولویت‌های سازمان در حال تغییر است یا افرادی کلیدی به سازمان اضافه می‌شوند و یا آن را ترک می‌کنند. به این پرسش‌ها پاسخ دهید که: «بهترین لحظه برای شنیده شدن چه زمانی است؟ زمان مناسب برای مطرح کردن موضوع در فرایند تصمیم‌گیری چه موقعی است؟»

● دیگران را درگیر کنید - معمولاً برای ارائه‌دهندگان ایده، بهتر است دیگران را هم در تلاش‌های خود درگیر کنند تا اینکه خود به تنهایی آن را جلو ببرند. ایجاد ائتلاف، پذیرش یک ایده توسط رئیس سازمان را افزایش می‌دهد. به این پرسش‌ها پاسخ دهید که «کدام یک از افراد در کدام گروه یا بخش می‌توانند به من در ارائه ایده‌ام به رئیس کمک کنند و چگونه می‌توانم آنان را به‌طور مؤثر درگیر کنم؟ مخالفان بالقوه من چه کسانی هستند و چگونه می‌توانم آن‌ها را به حمایت خود ترغیب کنم؟ چه کسانی بی‌تفاوت و خنثی هستند و چگونه می‌توانم آن‌ها را درباره اهمیت داشتن موضوع خود قانع کنم؟» وقتی افراد ببینند چگونه ایده شما، در یک تصویر بزرگ سازمانی می‌گنجد، بیشتر راغب خواهند بود که با شما همراه شوند و منابع را صرف آن کنند.

● به هنجارها بچسبید - اینکه در کل از رویکردهای رسمی استفاده کنید یا غیررسمی مهم است. گفت‌وگوهای غیررسمی به صاحبان ایده این امکان را می‌دهند که بدون اینکه مخاطب هدف خود را در معرض قضاوت عمومی قرار دهند، ایده خود را به‌صورت غیررسمی منتقل کنند. اما رویکردهای رسمی جدیت دارند و برای پاسخ‌گویی روی تصمیم‌گیرندگان فشار وارد می‌آورد. به این پرسش پاسخ دهید که: «آیا باید از یک رویکرد رسمی عام، یا یک رویکرد غیررسمی شخصی یا ترکیبی از هر دو استفاده کنیم؟»

● راه‌حل پیشنهاد دهید - واضح است به جای آنکه جلوی رئیس صدایمان را درباره مشکلات بلند کنیم، بهتر است راه‌حل‌های مستحکمی پیشنهاد کنیم. ارائه راه‌حل نشان می‌دهد



که شما روی آن موضوعات و مشکلات فکر کرده و برای وقت رئیس خود احترام قائل شده‌اید. چرا که رئیس شما برای ایده‌دهندگان که راه‌حل پیشنهاد می‌دهند، ارزش بیشتری قائل است. به این پرسش پاسخ دهید: «آیا دارم یک راه‌حل با ارزش و عملی پیشنهاد می‌دهم؟ اگر پاسخ منفی است، آیا دارم روشی برای یافتن یک راه‌حل ارائه می‌دهم یا فقط دارم مشکلی را بزرگ‌نمایی می‌کنم؟»

مذاکره منصفانه

برای یک مذاکره منصفانه، نداشتن نگاه خصمانه و منفی ضروری است. چرا که در مذاکرات خصمانه، افراد منطقی‌ترین پیشنهاد خود را به سر میز مذاکره نمی‌آورند. در این مذاکرات اغلب هر کدام از طرفین مذاکره، در جایگاه محکم دفاع از منافع خود می‌ایستند و تا حد ممکن کوتاه نمی‌آیند. این رویکرد برای طرفین مذاکره هزینه‌های زیادی دارد. رسیدن به توافقی منصفانه یک راهبرد کارآمد و درستی است. پیشنهادهای طرفین به چالش کشیده می‌شود و پیشنهادهای منطقی‌تر به داور بی‌نظر واگذار می‌شود. ترس از شکست در چالش داور پی پیشنهاد نهایی، مدعی غیرمنطقی را با پیشنهاد منطقی‌تر به پای میز مذاکره برمی‌گرداند.

الگوسازی رفتارها مهم‌تر از آموزش

در ضرورت اینکه کارکنان را آموزش دهیم و آنان را با مهارت‌افزایی و توانمندسازی برای خدمت بهتر به سازمان و مشتریان آن آماده‌تر سازیم، تردیدی نیست اما آنچه مهم‌تر از ارتقای سطح توانمندی و شایستگی حرفه‌ای آنان است، سرمشق شدن برای دیگران با تغییر در رفتارهایشان است. دیگران، از جمله گیرندگان خدمات و مشتریان سازمان‌ها، بیش از آنکه به حرف‌های ما گوش دهند و توانایی‌هایمان را در انجام دادن درست کارها بستانند، از نحوه برخورد ما و سطح تکریمی که به آنان می‌شود تأثیر می‌پذیرند. آنان طول کشیدن کارهایشان را تحمل می‌کنند اما در مقابل رفتارهای غلط و بی‌ادبانه ما لحظه‌ای درنگ نمی‌کنند؛ زبان به اعتراض می‌گشایند و برای شکایت از ما دست به قلم می‌شوند. بنابراین، مراقب رفتارهایمان باشیم؛ چرا که سازمان‌ها بدون اصلاح رفتارها و تکریم مشتریان بهبود نمی‌یابند.

افراط در همکاری

در دو دهه اخیر، مدت زمانی که مدیران و کارکنان سازمان صرف همکاری گروهی مانند شرکت در جلسات و کمیته‌ها و کمیسیون‌ها و شوراهای می‌کنند، افزایش یافته است. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها، حدود هشتاد درصد از زمان افراد در جلسات یا به جابگویی به درخواست‌های همکاران و مراجعان خود سپری می‌شود.

فواید همکاری به خوبی مستند شده و بر کسی پوشیده نیست اما هزینه‌های آن معمولاً ناشناخته باقی مانده است. افزایش بیش از حد تقاضاها و دعوت‌نامه‌ها برای همکاری، یا توزیع نامتعادل

آن‌ها در سازمان، منجر به ایجاد تنگناها و گلوگاه‌های سازمانی و فرسودگی کارکنان می‌شود.

مدیران و رهبران سازمان‌ها باید بیاموزند که با در نظر گرفتن عرضه و تقاضا و برقراری تناسب بین آن‌ها، حذف یا باز توزیع کار و انگیزه دادن به کارکنان برای همکاری کارآمد، همکاری را بهتر مدیریت کنند.

راهبرد (استراتژی) ناب

راهبرد (استراتژی) و کارآفرینی اغلب به عنوان دو قطب متضاد دیده می‌شوند. راهبرد یا استراتژی یعنی تعریف و تعقیب دقیق یک مسیر شفاف (مسیر نظام‌مند از پیش تعیین شده) از طریق مجموعه‌ای از فعالیت‌های به دقت انتخاب شده؛ کارآفرینی به عنوان مصداق فرصت‌جویی دیده می‌شود که پروژه و برنامه‌ها را وا می‌دارد با ورود اطلاعات و تغییر شرایط (بازارها)، به طور مستمر به جهت‌های تازه چرخش کنند. این دو به شدت به هم نیاز دارند: راهبرد بدون کارآفرینی فقط برنامه‌ریزی مرکزی است و کارآفرینی بدون راهبرد به هرج و مرج منجر می‌شود. راهبرد چنانچه انعطاف‌ناپذیر و ثابت باشد خطرناک است. فرایند راهبرد (استراتژی) ناب، رویکرد پیاپی به بالای سازمان‌ها (به‌ویژه سازمان‌های نوپا) را با جهت‌گیری بالا به پایین مدیریت راهبردی تلفیق می‌کند. در یک شکل تکرارشونده، پروژه توانایی‌های جدید می‌سازد و راهبرد نخستین را در پاسخ به آموخته‌های خود اصلاح می‌کند.

فرایند استراتژی ناب از چشم‌انداز و مأموریت سازمانی آغاز می‌شود و پس از تحلیل سازمان از نظر نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید منابع و قابلیت‌ها را بررسی می‌کند. آن‌گاه مدیران ارشد در رابطه با هدف، حیطه و مزیت سازمان توافق می‌کنند و به اصطلاح، راهبرد حساب شده را تعیین می‌کنند. پس از آن، مدیران در همه سطوح، تصمیم‌های روزانه می‌گیرند و آزمون‌هایی را هدایت می‌کنند، می‌آموزند و اجرا می‌کنند. سرانجام، بازخوردها و یافته‌ها، راهبرد (راهبرد خودجوش) را دوباره شکل می‌دهند و با دریافت بازخورد از سطوح تحلیل فرایند، دوباره راهبرد ناب آغاز می‌شود.

خلق فرهنگ نوآوری

اغلب بر این باوریم که نوآوران واقعی از نژاد کمیابی هستند؛ در حالی که بیشتر افراد قادرند نوآورانه بیندیشند و مدیران می‌توانند با ساختن فرهنگ ناهمنوایی و ناهم‌صدایی، آن‌ها را برای موفقیت در این راه هدایت کنند. به عبارت دیگر، برای متعادل کردن یک فرهنگ قوی نوآوری، به تأمین مداوم ایده‌ها و نظرات انتقادی نیازمندیم. این نظرات حتی اگر نادرست باشند، می‌توانند مفید واقع شوند.

متأسفانه مدیران به دلیل تمایل به پیروی از پیش‌فرض‌های نادرست و اغلب در درس‌سازشان، در این مسیر با مشکل مواجه می‌شوند. برای مثال، معتقدند که انجام دادن کار کمتر منجر به عملکرد بهتر می‌شود و تأکیدشان بر فرهنگ‌های قوی و منسجمی است که نوآوری را در نطفه خفه می‌کنند.

می‌بایست دلایل و روش‌های تولید انبوهی از ایده‌های جدید را به کارکنان ارائه دهیم (کمیت فراوان ایده‌ها، حتی کیفیت آن‌ها را افزایش خواهد داد) و از همکاران نوآور بخواهیم ایده‌ها را ارزیابی کنند؛ چرا که آن‌ها برای پیش‌بینی موفقیت ایده‌ها بهترین‌ها هستند. میان انسجام فرهنگی و ناهمناوی و ابراز اختلاف عقیده در سازمان تعادلی مناسب برقرار سازیم. یادمان باشد ما به هر دو نیاز داریم.

رهبری سه‌وجهی

رهبری سه‌وجهی نیازمند توانمندی‌های سه‌وجهی است؛ کسی که بتواند در سه بخش خصوصی، دولتی و اجتماعی مشارکت و همکاری کند. به عبارت دیگر دولت، کسب‌وکار و جامعه مدنی را خوب بشناسد و نیازها، آرزوها و انگیزه‌های هر سه بخش را درک کرده با زبان آن‌ها صحبت کند، رهبری سه‌وجهی نامیده می‌شود.

رهبر سه‌وجهی کارراهه مناسب و روحیه تأثیرگذاری بالایی دارد. رهبران سه‌وجهی بیشتر با مدل ذهنی و تجربه‌شان، از دیگران متمایز می‌شوند. مدیران سه‌وجهی شش مهارت دارند که آن‌ها را دی. ان. ای رهبران سه‌وجهی می‌نامند. این شش مهارت عبارت‌اند از:

۱. متوازن‌سازی انگیزه‌های متعارض
۲. کسب مهارت‌های قابل انتقال
۳. پرورش هوش محیطی
۴. ایجاد رگه فکری
۵. ایجاد شبکه‌های یکپارچه
۶. داشتن ذهن آماده.

جشن شکست‌ها

در محیط‌هایی که همکاری افراد با یکدیگر بیشتر است شاهد اشتباهات بیشتری هستیم. شاید ابتدا قدرت عجیب به نظر برسد ولی حقیقت دارد؛ چرا که در محیطی که هم‌فکری و همدلی بیشتر است و به اشتباه‌کنندگان سخت نمی‌گیرند، آنان بیشتر و راحت‌تر اشتباهات خود را اعلام می‌کنند. در حالی که در محیط‌هایی که همکاری کم است، ترس از تنبیه موجب می‌شود افراد اشتباهات را کتمان کنند. در سازمان‌های صاحب نام و معتبر جهان، کارکنان در فهم و تخمین همه چیز آزادند و به انجام اشتباه کاری و خطا تشویق شده و پاداش داده می‌شوند.

خشنودی از محیط کار

در بسیاری از سازمان‌ها، به خطرپذیری بالا روی خوش نشان نمی‌دهند ولی مواردی هست که ارزش گسترش میان کارکنان را دارد. خوشحالی و خشنودی از آن موارد است.

پژوهش‌های گوناگون نشان داده‌اند که افراد خشنود و خوشحال، کارایی بیشتری دارند. انسان هنگامی که در زندگی احساس خشنودی کند، با دیگران آسان‌تر ارتباط برقرار می‌کند، خوش‌بینانه‌تر به موضوع‌ها می‌نگرد، و نیروی ذهنی بیشتری برای تمرکز بر کارها از خود آزاد می‌سازد. از سوی دیگر، خشنودی،

اعتمادبه‌نفس را افزایش می‌دهد و فرد را برای درگیری با موارد چالشی آماده‌تر می‌سازد.

چگونه شادی و خشنودی را به محیط کار بیاوریم؟ آیا می‌توانیم از باشگاه تفریحی برای ترتیب دادن موارد خوشحال‌کننده از نظر روان‌شناختی، درس بگیریم و آن‌ها را در محیط کار خود پیاده کنیم تا موجب بالا رفتن روحیه کارکنان شود؟

در سال‌های اخیر دانشمندان روی موضوع آفرینش نشاط در محیط کار، بسیار بررسی و پژوهش کرده‌اند. گاهی حتی یک جابه‌جایی و تغییر کوچک، نتیجه‌ای شگفت‌انگیز به بار می‌آورد.

گوناگونی، مانع سازگار شدن است

افزودن بر شمار رخدادهای مثبت، تنها راه، به تأخیر انداختن سازگاری نیست، ایجاد گوناگونی نیز همین اثر را دارد. مغز ما به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده است که خیلی زود به محیط اطرافمان عادت می‌کند. از این‌رو، رخدادهایی را که پیاپی تکرار شوند- هر قدر هم که مثبت باشند- نادیده می‌گیرد. هنگامی که وضعیت محیط قابل پیش‌بینی باشد، مغز انسان همانند خلبانان که در شرایطی هواپیما را روی حالت خودکار می‌گذارند، از فعالیت باز می‌ماند و نیروی خود را برای روبه‌رو شدن با دگرگونی‌ها ذخیره می‌کند. باید پدیده و تجربه تازه‌ای پیش آید تا احساس انسان دوباره درگیر شود.

از دیدگاه تکاملی، این فرایند به خوبی به ما خدمت کرده است. یکنواختی خسته‌کننده که نتیجه عادت کردن به محیط و سازگاری با آن است، انسان را بدون توجه به نتیجه‌ای که به دست خواهد آورد، به فعالیت و جست‌وجوی شرایط تازه‌تر و بهتر وا می‌دارد. آنچه این فرایند انجام نمی‌دهد، خیره کردن ما در بهره بردن از رخدادهای مثبت به هنگام وقوع درباره آن‌هاست. یک کار شادی‌بخش را هرچه بیشتر تکرار کنیم، میزان توجه ما بدان کمتر خواهد شد. این امر به انسان درس بزرگی درباره خوشحالی می‌دهد:

«برای اینکه از چیزی دوست‌داشتنی همیشه لذت ببریم، باید که گه‌گاه از آن دور شویم.»

به همین دلیل است که سفر کردن مزایای فراوانی دارد. با آغاز سفر، روند عادی زندگی دگرگون می‌شود. از تخت‌خواب خود، از گوشه دنج مطالعه و اتومبیل شخصی خود دور می‌شوید. در برگشتن از سفر است که دوباره متوجه می‌شوید این چیزهای کوچک تا چه اندازه در تأمین رفاه و راحتی شما مؤثرند و به لذت داشتن آن‌ها، باز می‌گردد. سفر به ما یادآوری می‌کند که در خانه خود بودن، چقدر لذت‌بخش است.

تن به گوناگونی دادن، ما را از سازگاری با امور باز می‌دارد. از این‌رو، شادی‌های محیط کار را باید متنوع ساخت؛ زیرا یک فعالیت شادی‌بخش در صورت تکرار، عادی و کسل‌کننده می‌شود. به این دلیل است که برخی از سازمان‌ها، در بعدازظهر روزهای آخر هفته تالستان با بستنی و شربت و زمستان‌ها با کباب روی منقل از کارکنان پذیرایی می‌کنند. با پیوند دادن تجربه‌های شاد به فصل‌های خاص، شرایطی را به‌وجود می‌آوریم که کارکنان همواره منتظر رسیدن آن دوره‌های به یادماندنی باشند.

مدیر دیروز مدیر امروز

عباسعلی کاشکی

مدیر دبیرستان شهید بهشتی، منطقه ۱۱ تهران

نشان بده. گفتیم: «عزیزم، تند نرو ... جوش هم نیاور! مدیر امروز سواد خوبی دارد، چند مدرک تحصیلی دارد. داخل کیف و اتاقتش را نگاه کن ... ببین مدارک تحصیلی از دانشگاه‌های مختلف دارد. مدیر امروز خیلی زحمت می‌کشد و تحصیلات عالی و مدارک گوناگونی دریافت می‌کند. خودش را به این در و آن در می‌زند تا بتواند مدیر نمونه و کارآمدی باشد.» گفت: «جانم به قربانت! مدیر قدیم یک مدرک داشت از دانشگاه دولتی، با کلی دک و پز. بین فامیل‌ها و دوستان و آشنایان ابهتی داشت که بیا و ببین. چه

پیرمرد گفت: «مدیر مدرسه هم مدیر مدرسه‌های زمان خودمان! آخر کت و شلوار تمیز و اتو کشیده و کراوات از فرنگ وارد شده و یک جفت کفش براق به پا، پرستیژ و ابهتی داشت. هیچ کسی جرئت نمی‌کرد بگوید بالای چشمش ابروست. همه از او حساب می‌بردند. حساب کار دستشان بود.» گفتیم: «ای والله، اخوی! عجب ... همین طور برای خودت می‌بری و می‌دوزی، یک ریز سخنرانی می‌کنی ... لااقل به عواقب کار فکر کن.» گفت: «چه عواقبی دارد؟ اصلاً پرستیژ و وجهه مدیر بودند را به من

شان و شوکت و چه ارج و قرب ندارد، ابهت ندارد، سواد ندارد؟ بین مدیر امروز ارج و قرب ندارد، ابهت ندارد، سواد ندارد؟ بین پیرمرد، مدیر امروز هم روان‌شناسی می‌داند هم جامعه‌شناسی. هم انگلیسی و رایانه هم ادبیات و عربی می‌داند. از همه مهم‌تر «پلی تکنیک» می‌داند. تا کلمه پلی تکنیک را شنید، دستش را گذاشت جلوی دهانم و مرا از ادامه حرف زدن باز داشت. گفت: «من از همه علم و دانش‌هایی که نام بردی، تا حدودی آگاهی دارم. مثلاً می‌دانم شما مدیران امروز به قول خودتان روان‌شناسی می‌خوانید تا خصوصیات اخلاقی دانش‌آموزان را بهتر بشناسید یا آموختن ادبیات و زبان خارجی برای فهم بهتر مطالب و ارتباط با مخاطبان ضروری است اما از پلی تکنیک سر در نیاوردم و چیزی دستگیرم نشد.» گفتیم: «آهان، بفرمایید. دیدید که مدیران گذشته فقط یک مدرک داشتند و به همان مدرک قنطاری می‌نازیدند. چه بادی به غیغ می‌انداختند و مدعی بودند «تک منم طاووس علیین شده!» از حسابداری سر در نمی‌آوردند و روان‌شناسی نمی‌دانستند.» گفت: «پسر جان، چرا فلسفه می‌بافی؟ چرا چرت و پرت می‌گویی؟ شما مدیران امروزی فقط حرف می‌زنید. نه منطق دارید نه آینده‌نگری؛ با پر حرفی می‌خواهید فقط وقت تلف کنید و چیزی برای خودتان گفته باشید. از حرف‌های صد تا یک غارتان هم کسی سر در نمی‌آورد. به قول نظامی گنجوی، «کم گوی و گزیده گوی چون در / تا زانک تو جهان شود پر» پرسیدم پلی تکنیک چیست؟ جوابش یک کلمه است. گفتیم: «ای بابا ... منظورم تکنیک پول گرفتن از مردم است.» تا این حرف را شنید، رنگ از چهره‌اش پرید؛ برافروخته و هراسان پرسید: «تکنیک پول گرفتن از مردم؟» گفتیم: «بله عزیزم، مگر ایرادی دارد؟ اگر مدیر از مردم پول نگیرد که نمی‌تواند مدرسه‌اش را اداره کند. هزینه‌های هنگفت مدرسه، آب و برق و گاز و ...» زبانش را گاز گرفت و گفت: «پناه بر خدا، استغفرالله، جل‌الخالق ... از مردم پول می‌گیرید تا مدرسه را اداره کنید؟ مگر دولت ... تا واژه دولت را گفت، کلامش را قطع کردم و گفتیم: «بحث سیاسی موقوف. «راز بقای» مدیر در همین رشته «پلی تکنیک» است.» در اوج ناراحتی و خشم پوزخندی زد و گفت: «آقای باسواد و تحصیل کرده و دارای چند مدرک دانشگاهی، راز بقا فیلم مستندی بود که از تلویزیون پخش می‌شد که به کیفیت زندگانی حیوانات وحشی در طبیعت می‌پرداخت.» گفتیم: «منظورم رمز و راز باقی ماندن در پست مدیریت مدرسه است که باید از مردم پول بگیری، آن را به چند بخش تقسیم کنی، بخشی از وجوهات دریافتی را به خرید لوازم مورد نیاز مدرسه، بخشی را به عوامل اجرایی و آموزشی و بخش دیگری از آن را به امور مدیریتی دیگر تخصیص بدهی.» گفت: «با این حرف‌هایت داری کلافه‌ام می‌کنی، دارم دیوانه می‌شوم ... گیج و منگ شده‌ام. به خدا! آقای محترم، مگر قانون اساسی را نخوانده‌ای؟ تو که ادعا می‌کنی مدیر مدرسه چند مدرک دارد، تحصیلات عالی دارد همه چیز را خوب می‌فهمد، پس چرا قانون اساسی را نمی‌خواند؟» گفتیم: «دوست عزیز، احترام سن و سالت را نگه‌دار. اجازه نده توهین کنم.» گفت: «کجای حرف‌های من توهین‌آمیز است؟ اصلاً با این نسل نمی‌شود دو کلام حرف حساب

زد. می‌گویم در قانون اساسی آمده که آموزش تا پایان دبیرستان و دانشگاه رایگان است. دولت موظف است تحصیل را رایگان در اختیار همه قرار دهد.» گفتیم: «یا نکردی فهم پندم یا کری؟ دوست عزیز، بحث سیاسی مطلقاً ممنوع! اصلاً بیا از خودمان بگوییم. حالت چطور است؟ کیفیت کوک هست؟ سرماگی؟ راستی حال بچه‌هایت چطور است؟ از سفر اروپا برگشتند؟» گفت: «پرت و پلا نگو. جواب سؤال مرا بده. از قانون اساسی سر در می‌آوری یا نه؟ پول از مردم می‌گیری که مدرسه اداره کنید؟» دیدم فایده‌ای ندارد. متوجه نمی‌شود. به قول معروف، به کتک نمی‌رود که بابا دولت توان پرداخت شهریه دوازده میلیون دانش‌آموز و چند صد هزار مدرسه و بیش از یک میلیون معلم را ندارد. اقتصاد مقاومتی را نمی‌فهمد. هنوز همان افکار قدیمی را دارد. گویی از مشکلات امروز هیچ اطلاعی ندارد و از شرایط مدرسه باخبر نیست. با خودم زیر لب چیزی می‌گفتم و غرولند می‌کردم که با عصایش به پشتم کوبید و گفت: «جوان! در تابلوی مدارس داخل پرانتز نوشته دوره اول و دوره دوم. یعنی چه؟» گفتیم: «پدر جان، نظام آموزشی چند سالی است تغییر کرده؛ دوره ابتدایی به دو دوره و دبیرستان هم به دو دوره مجزا تقسیم شده است. در ابتدایی دوره اول، کلاس‌های اول و دوم و سوم ثبت‌نام می‌شوند در ابتدایی دوره دوم، کلاس‌های چهارم و پنجم و ششم. دوره اول دبیرستان مختص پایه‌های هفتم تا نهم است و دوره دوم دبیرستان هم به پایه‌های دهم تا دوازدهم اختصاص دارد.» گفت: «مدیر جان، پنجاه سال پیش هم که همین بود؟ چه تغییری ایجاد کرده‌اید؟ ما هم ششم داشتیم و دوازدهم.» دیدم حرف تازه‌ای برای گفتن ندارم. راست می‌گوید. خواستم بحث را عوض کنم و حرف تازه‌ای بزنم. گفتیم: «می‌دانید ... برای مدیریت بهتر مدارس، ما مدرسه‌ها را به چند بخش تقسیم کرده‌ایم و ثبت‌نام دانش‌آموزان در پایه‌ها و شاخه‌های تحصیلی مختلف و متنوع صورت می‌گیرد. مدرسه‌ها با شش عنوان نام‌گذاری شده‌اند.» گفت: «شش عنوان کدام است؟ مدرسه، مدرسه است. عنوان بندی ندارد.» گفتیم: «پدر جان، مدرسه داریم تا مدرسه. مدرسه داریم مخصوص خانواده معظم شهدا و ایثارگران، مدرسه داریم مختص تیزهوشان و استعدادهای درخشان. مدرسه نمونه دولتی، هیئت امنایی و غیردولتی و مدرسه دولتی هم داریم.» گفت: «مرد عاقل، مدرسه محل درس خواندن است؛ هیئت امنایی و غیردولتی و دولتی چه معنایی دارد؟» گفتیم: «عزیزم، هر کدام از این مدرسه‌ها با اخذ شهریه‌هایی مصوب در رقابت با یکدیگر به آموزش نسل جدید و دانش‌آموزان آینده‌ساز می‌پردازند و خانواده‌های محترم با توجه به توانایی مالی و امکانات موجود در مدارس نسبت به ثبت‌نام فرزندانشان در مدارس مذکور اقدام می‌نمایند و از چند ماه قبل برای نام‌نویسی سال آینده، چک و پول نقد پیش از موعد به مدیر مدرسه می‌پردازند.» تا لفظ پول به گوشش خورد، دوباره عصایش را با عصیانیت، و این بار محکم‌تر از دفعه اول به پشتم کوبید و گفت: «پسر گستاخ، قضیه اخذ پول چیست که ورد زبانت شده؟ نسنجیده و وقیحانه سخن می‌گویی!» گفتیم: «عزیزم، لطفاً سری به یکی از مدارس بزنید و برای ثبت‌نام نوه یا نیره‌تان مدارک ببرید. آن وقت متوجه عرایض بنده خواهید شد!»

مدیر

ام‌لیلا صمدی

رهبر برنامه درسی

لزوم تبیین استانداردهای مستقل از
جایجایی مدیران در مدارس



اشاره

کارگاه آموزشی «توانمندسازی مدیران واحدهای آموزشی» با محوریت «مدیر، رهبر برنامه درسی» به همت معاونت آموزش متوسطه اداره کل آموزش و پرورش شهرستان بهشهر با استقبال پرشور تعداد ۱۶۰ مدیر دوره‌های ابتدایی، متوسطه اول و دوم در نوبت صبح روز شنبه ۲۵ آذرماه ۱۳۹۶ به مدت چهار ساعت برگزار شد. با توجه به انتشار ایده «مدیر، رهبر برنامه درسی» در مقالات چاپ شده در نشریه رشد مدیریت مدرسه، (دوره پانزدهم، پاییز ۱۳۹۵) می‌توان شعارمحوری آموزش و پرورش استان مازندران و پیرو آن این کارگاه آموزشی را نمونه بارز و موفقی از کاربردی محتوای فصل‌نامه در عرصه عمل دانست.

پس از سخنرانی مدیر آموزش و پرورش شهرستان بهشهر، از ۱۴ مدیر بازنشسته سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ آموزش و پرورش شهرستان بهشهر با اهدای جوایز و لوح یادبود تقدیر و قدردانی شد. در ادامه این نشست دکتر علی خلخالی، مدرس دانشگاه و صاحب‌نظر تعلیم و تربیت، ضمن بیان تجرب خود به تدریس با محوریت «مدیر مدرسه، رهبر برنامه درسی» پرداخت.

قربانعلی اصغری، مدیر آموزش و پرورش شهرستان بهشهر، در ابتدای این نشست ضمن ارائه گزارشی از برنامه‌های مدیران مدارس شهرستان بهشهر در راستای شعار مدرسه‌محوری، هدف از برگزاری این کارگاه آموزشی را توانمندسازی مدیران مدارس جهت اجرایی نمودن شعارمحوری سال تحصیلی ۹۷-۹۶ با عنوان «مدیر مدرسه، رهبر برنامه درسی» عنوان کرد.

تصمیم‌های تحول‌خواهانه در نظام آموزش و پرورش

خلخالی در ابتدا با بررسی وضعیت فعلی نظام آموزش و پرورش، عملکرد سیستم آموزش و پرورش کشور را نسبت به سایر نهادهای اجتماعی بسیار عالی و موفق ارزیابی کرد اما در ادامه، با اشاره به فاصله وضعیت فعلی با استانداردهای کیفیتی، به تشریح تصمیم‌های تحول‌خواهانه در نظام آموزش و پرورش در طول سده گذشته تا امروز پرداخت.

وی در ادامه، مداخله با قصد تغییر در «نظام فلسفی، سیاست‌های کلان و اسناد بالادستی»، «ساختارهای سازمانی»، «نظام تصمیم‌گیری»، «تکنولوژی آموزشی»، «برنامه‌ریزی آموزشی»، «فرایندها و منابع مالی» و «برنامه‌ریزی درسی» را از مداخلات غالب و تجربه شده طی صد سال گذشته

جهت تحول در سیستم آموزشی برشمرد. همچنین اضافه کرد: «این تغییرات لازم است اما انتظار تحول از این تغییرات، انتظاری بیهوده است؛ چرا که تجربه نشان می‌دهد در گذشته این موارد منجر به تحولات عمیق نشده است.» از دیدگاه دکتر خلخالی، یکی از دلایل این امر فقدان نگرش پروژه‌ای در مداخلات تجربه شده است. به گفته وی این مداخلات فقط به اندازه عمر مدیرانی که آن را اجرا کردند، تداوم داشت و به صورت پروژه تعریف نشده بود و فاقد ارزشیابی نهایی بود.

وی ناتوانی در نفوذ به مدرسه و ناتوانی در طراحی و اجرای تحولات مدرسه‌محور را نواقص بعدی مداخلات صورت گرفته، مطرح کرد و افزود: «این مداخلات به حیات روزمره مدرسه پیوند نمی‌خورد و به کف مدرسه نمی‌رسد. باید به دنبال تحولاتی باشیم که مدرسه‌محور و برآمده از درون مدرسه باشد.»

مداخلات تحولی مدرسه‌محور

این صاحب‌نظر، مدرسه را کانون تحول خواند و با اشاره به لزوم مدرسه‌محور بودن مداخلات برای بهبود سیستم آموزش و پرورش، یکی از مشخصه‌های آن را، هویت‌بخشی به مدرسه و برندسازی برای آن دانست. چرا که به گفته وی مدرسه با هویت، دانش‌آموز با هویت تربیت می‌کند. وی همچنین با یادآوری اینکه یکی از دلایل مؤثر نبودن مداخلات تجربه شده، این بود که مدیر را حلقه اصلی اجرای این تحولات نمی‌دید، تأکید کرد که باید جایگاه مدیر مدرسه را به عنوان کانون تحول مدرسه و محور اصلی هویت‌بخشی به مدرسه درک کنیم و آنرا ارتقا بخشیم. وی درباره اقدامات لازم در این راستا گفت: «ما باید داوطلبان و شاغلان مدیریت مدرسه را توانمند کنیم و برنامه‌هایی برای توسعه ظرفیت‌های مدیران مدارس داشته باشیم؛ برنامه‌های کارآموزی و کارورزی برای داوطلبان مدیریت مدرسه در نظر بگیریم، حمایت‌های لازم برای برنامه توسعه فردی مدیران مدرسه را تدارک ببینیم، و مستندسازی تجربه‌های مدیران مدارس، حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدرسه و توجه به رهبری برنامه درسی را مدنظر قرار دهیم.»

حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدرسه

مدرس این کارگاه، تأسیس نهاد یا نظام مدیریت آموزشگاهی را برای حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدرسه ضروری دانست. وی توضیح داد: «مدیریت مدرسه باید همچون نمونه‌های موفق نظام مهندسی و نظام پزشکی، متولی داشته باشد تا داوطلبان مدیریت، عضو این نظام شوند؛ کارت و مجوز ورود به مدرسه دریافت کنند، تحت برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی قرار گیرند، و کنترل و رسیدگی به تخلفات آنان نیز در این نظام انجام شود.»

دکتر خلخالی این نکته مهم را نیز اضافه کرد که مدیر به عنوان رهبر برنامه درسی، خرده نظام حرفه‌ای‌سازی مدیریت آموزشگاهی و در واقع، بخشی از پروژه بزرگ‌تری تحت عنوان تأسیس نظام مدیریت آموزشگاهی است.



مفهوم برنامه درسی

دکتر خلخالی منظور از برنامه درسی را همان برنامه‌های درسی موضوع‌محور دانست که توسط دفتر تألیف کتاب‌های درسی وزارت آموزش و پرورش تولید می‌شود. او با اشاره به یک سنت غیرحرفه‌ای که همه مسئولیت‌های اجرای برنامه درسی موضوع‌محور در سطح مدرسه را صرفاً به معلمان واگذار می‌کند، آن را اشتباه دانست و یادآور شد که یک مدیر مدرسه حرفه‌ای، قطعاً در همه مراحل اجرای برنامه درسی مسئولیت دارد. وی با بیان اینکه رهبری برنامه درسی فرصتی برای مدیران جهت عملیاتی کردن بخشی از وظایف قانونی و

باید جایگاه مدیر مدرسه را به عنوان کانون تحول مدرسه و محور اصلی هویت‌بخشی به مدرسه درک کنیم و آنرا ارتقا بخشیم

حرفه‌ای‌شان فراهم می‌کند، تأکید کرد که مدیران باید به این اطمینان برسند که همه دانش‌آموزان به بیشترین حد از یادگیری دست‌یافته‌اند.

دکتر خلخالی در ادامه به تشریح ده مؤلفه عملیاتی رهبری برنامه درسی پرداخت.

۱. پذیرش نقش و مسئولیت‌های خود به عنوان مدیر مدرسه در قبال برنامه درسی

خلخالی به مدیران توصیه کرد که از اهمیت نقش محوری خود به عنوان رهبر برنامه درسی آگاه باشند و چشم‌انداز و اهداف برنامه درسی مدرسه را توسعه دهند. وی از مدیران خواست تا برنامه‌ریزی

سالیانه خود را ناظر بر برنامه درسی مدرسه تدوین کنند و همچنین چشم‌انداز مناسبی از کیفیت برنامه درسی برای ساکنان مدرسه تبیین نمایند؛ چرا که به اعتقاد وی، برنامه‌ای که مجریان در تنظیم آن نقش نداشته باشند، ضمانت عملیاتی نخواهد داشت.

۲. تلاش برای ایجاد انسجام درونی و همسویی بیرونی در برنامه درسی

وی درک مناسب از سطوح مختلف برنامه‌های درسی (ملی، منطقه‌ای، مدرسه و کلاس درس) و تلاش مستمر جهت همسوسازی برنامه‌های درسی مدرسه با اسناد بالادستی، چون سند برنامه درسی ملی و سند تحول، را نیز از موارد دانست که مدیر در نقش رهبر برنامه درسی باید مدنظر قرار دهد. وی در ادامه از مدیران خواست که فرایند تدوین کتب درسی را رصد و کمبودهای آن را جبران کنند. همچنین، دقت داشته باشند که بین برنامه درسی مصوب و آنچه دانش‌آموز در نهایت یاد می‌گیرد، تناسب وجود داشته باشد.

۳. تلاش برای توسعه دانش نظری مربوط به برنامه‌های درسی

به اعتقاد دکتر خلخالی، مدیر به‌عنوان رهبر برنامه درسی لازم است نشانه‌ها و شاخص‌های کیفیت برنامه‌های درسی مدرسه را مشخص کند و دانش بنیادی لازم در ارتباط با برنامه‌های درسی را در دسترس ذینفعان مدرسه قرار دهد.

۴. تلاش منظم برای همکاری با معلمان در اجرای مؤثر برنامه‌های درسی

خلخالی با ذکر این نکته که معلم مجری اصلی برنامه درسی و مدیر، مسئول اجرای آن است، مدیران را به برگزاری جلسات انفرادی و گروهی برای آشنا شدن بیشتر معلمان با انتظارات متقابل در ارتباط با اجرای برنامه درسی و تدریس دعوت کرد. وی همچنین اعلام کرد: «مدیری می‌تواند این کار را انجام دهد که توسط معلمان به‌عنوان یک معلم حرفه‌ای پذیرفته شده باشد و سابقه تدریس موفق داشته باشد.» خلخالی در ادامه، از حمایت عاطفی کافی از معلمان و ارائه گزارش مستمر، منظم، معنی‌دار و قابل درک از پیشرفت‌های معلمان در ارتباط با برنامه‌های درسی مدرسه به خود آن‌ها، به‌عنوان مصادیق همکاری با معلمان در اجرای مؤثر برنامه‌های درسی نام برد.

۵. تلاش برای پیوند آگاهانه دانش‌آموزان به برنامه‌های درسی

دکتر خلخالی در این باره گفت: «آگاه‌سازی دانش‌آموزان نسبت به برنامه درسی و قرار دادن به موقع منابع کمکی مربوط به برنامه‌های درسی در اختیار آن‌ها، حمایت عاطفی از دانش‌آموزان برای پیشرفت در برنامه‌های درسی مدرسه و گزارش مستمر پیشرفت‌های دانش‌آموزان در برنامه درسی به خود آن‌ها، بخشی از فرایند رهبری برنامه درسی است.

۶. تلاش برای جلب همکاری‌های اولیه در حمایت از برنامه‌های درسی

وی در ارتباط با جلب همکاری‌های اولیه، از مدیران خواست تا والدین را از سهم و نقششان در حمایت از اجرای برنامه درسی مطلع کنند. همچنین، جلساتی مستمر برای معرفی برنامه درسی مدرسه و ارائه گزارش پیشرفت‌های دانش‌آموزان در برنامه درسی برای اولیا تدارک ببینند.

۷. تلاش برای غنی‌سازی برنامه‌های درسی

به گفته خلخالی، مدیر به‌عنوان رهبر برنامه درسی، لازم است از معلمان برای غنی‌سازی محتوای برنامه‌های درسی به‌طور مستمر حمایت کند و فناوری آموزشی پیشرفته را برای این غنی‌سازی تدارک ببیند.

۸. تلاش برای جلب حمایت‌های فراسازمانی جهت اجرای موفق برنامه‌های درسی

خلخالی گفت: «از وظایف ذاتی مدیر است که همکاری‌های فرامدرسه‌ای در ارتباط با اجرای برنامه‌های درسی مدرسه را توسعه دهد؛ حمایت افراد ذی‌نفوذ منطقه را جلب کند و در این ارتباط، همکاری مناسبی نیز با اداره آموزش و پرورش داشته باشد.»

۹. تلاش برای ردیابی برنامه‌های درسی

وی ادامه داد: «مدیر در نقش رهبری برنامه درسی، باید به‌طور مستمر مسیر برنامه درسی مدرسه را ردیابی کند و تلاش کند تا شکاف بین برنامه درسی مدون و برنامه درسی آموخته شده به حداقل برسد.»

۱۰. تلاش برای پایش منظم

برنامه‌های درسی

خلخالی به مدیران توصیه کرد که به‌عنوان رهبر برنامه درسی، برنامه‌های مشخصی برای پایش و ارزیابی اشاعه برنامه‌های درسی مدرسه تنظیم و اجرا کنند و بر اجرای تدریس مطابق نقشه برنامه درسی مدرسه نظارت داشته باشند.

سخن آخر

دکتر خلخالی در پایان با تقدیر از عملکرد موفق آموزش و پرورش در مقایسه با سایر نهادهای اجتماعی، گفت: «تأسیس نظام مدیریت آموزشی از مداخلاتی است که سیستم آموزش و پرورش را به‌صورت پایدار، با کیفیت خواهد کرد و یکی از مزایای آن، ایجاد استانداردهای مدیریتی است که تابع جابه‌جایی وزیر نخواهد بود.»



چرا برخی معلمان از حضور در ادارات آموزش و پرورش دوری می کنند؟

زهرا صنعتگران



در نظام اداری و اجرایی کشور رضایت مردم از خدمات ارائه شده توسط دستگاه‌های دولتی، یکی از شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه نظام تلقی می‌گردد و مؤلفه‌هایی از قبیل رعایت سرعت، دقت و صحت در انجام دادن امور ارباب رجوع، کیفیت انجام گرفتن امور، نحوه رفتار و برخورد با خدمات‌گیرندگان، شفافیت و اطلاع‌رسانی مناسب عواملی هستند که رضایت مردم از خدمات دستگاه‌های دولتی را تأمین می‌کنند.

این موضوع در برخی از حوزه‌ها مثل آموزش و پرورش اهمیت بیشتری دارد. به همین دلیل، ضرورت طرح آن در جلسه شورای برنامه‌ریزی فصلنامه رشد مدیریت مدرسه، بررسی شد و مقرر گردید که به شکل مناسب در این نشریه مطرح شود. آنچه در پی می‌آید، حاصل گزارشی میدانی در این زمینه است.

زنده‌ایم که نصف عمرمان به اثبات خودمان و کلاس‌داری‌مان روی بخشنامه‌ها بگذرد؟

معلم ج: مشکل اصلی من این است که حتی بعد از ظهر هم هیچ کس نیست! بعد از نماز و ناهار هم هیچ کس نیست! تلفن هم که می‌زنیم تا سؤالمان را بپرسیم که ببخودی پشت در اتاق نمایم و اعصاب خودمان و منشی و مسئول دفتر و... را خرد نکنیم، در تلفن خانه هیچ کس نیست! سر ظهر خسته و کوفته می‌رویم اداره، می‌بینیم مدیر جلسه گذاشته و تمام معاونت‌ها در همان جلسه‌اند. خوب؟ نمی‌شود این جلسه را صبح بگذارند؟ خبر ندارند معلم‌ها صبح سر کلاس‌اند؟

از وضع معلم‌ها خبر ندارند؛ یعنی می‌شود از وضع بچه‌های خودشان هم خبر نداشته باشند که در آن ساعت‌ها سرویس می‌آید دنبالشان و به مدرسه می‌روند؟ دو روز معلم بی‌جه خودشان سر کلاس نرود جارو و جنجال راه نمی‌افتد؟ نمی‌گویند فلانی از کارش زده و کلاس را ول کرده به امان خدا؟ از کارمان زده‌ایم، یا افتاده‌ایم دنبال کارهای جدیدی که برایمان می‌تراشند؟ حرفم این است ... همان قدر که ما بی‌خبر نیستیم که بعضی از کارکنان اداره صبح می‌روند سر کلاس و مدرسه و دانشگاه و ظهر تازه می‌آیند سر کاری (که موظف‌اند از صبح سرش باشند)، امکان ندارد آن‌ها هم از وضع ما بی‌خبر باشند. نمی‌دانم چرا باورشان شده گلایه‌های ما «درد» نیست و «غر» است؛ و گرنه برگزار کردن همان جلسه ساعت ۸ صبح آن قدرها هم کار سختی نیست. متأسفانه انگار دیده‌اند که تحمل می‌کنیم، دیده‌اند امروز نشد دوباره فردا می‌آییم و پشت در می‌مانیم، دیده‌اند «مجبوریم» و فکر می‌کنند عیبی ندارد اگر ساعت ۱۱ سر کار بیایند و جلسه‌هایشان بماند برای بعد ناهار...

مدیر الف: اداره در بهترین حالتی که می‌خواهد پاسخگوی گلایه‌های معلمان باشد دوباره همه‌چیز را پلاس می‌دهد به مدرسه. در آخرین لحظه، بخشنامه صادر می‌شود و گاهی معاون اجرایی از داخل خانه، بدون اضافه‌کاری، بدون

معلم الف: بیشتر از همه چیز، این مسئله که بعد از اتمام ساعت کاری و تمام شدن سروصدای ۳۰ بی‌جه دبستانی به جای رفتن به خانه، تازه باید به سراغ کارهای اداری بروم، اذیت می‌کند. ساعت تعطیلی مدارس ظهر است و وصل می‌شود به ساعت نماز و ناهار ادارات؛ دقیقاً زمانی که می‌توانم ناهار بچه‌ها را داده باشم و با یک لیوان چای در دستم، و روی مبل راحتی خانه‌ام بنشینم تا خستگی معلمی و «مادری فشرده» از تنم در برود، تازه باید یک لنگه پا پشت در اتاق‌های بسته به این فکر کنم که الان بچه تنها تسوی خانه چه کار می‌کند. کارهای اداری کل برنامه‌ریزی روزمره ما را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. بعد از ظهر هم که تا کار تمام بشود و برگردم (که آیا بشود و آیا نشود) خستگی بچه در رفته و باید بنشینیم سر درس و مشق او و بعد هم شاگردهای خودمان! با این اوصاف کی نفس بکشیم؟ کی استراحت کنیم برای راند بعد؟ سازمان‌ها خبر ندارند که معلم تا ساعت ۱۲-۱۳ ظهر سر کلاس است؟ حداقل یا باید کارها را طوری سامان بدهند که نیازی به حضور فیزیکی ما نباشد یا حداقل پنج‌شنبه را به خاطر این همه معلم با دغدغه‌ی مشترک، تعطیل نباشند!

معلم ب: به نظرم اولین کسی که کلمه کاغذبازی را وارد ادبیات دنیا کرد نابغه بود! این حجم امضا و بخشنامه و جلسه، واقعاً به چه دردی می‌خورد؟ همکاری داشتیم که هیچ‌وقت سراغ بخشنامه‌ها نمی‌رفت. می‌گفت رفتن و نرفتنش برای هیچ کس مهم نیست و همان کسی که بی‌خبر از وضع ما بخشنامه را صادر کرده، بالاخره یک راه‌حل جایگزین - برای ضایع نشدن بخشنامه‌های خودش - پیدا می‌کند! به تمام ساعت‌های تلف‌شده عمرم که فکر می‌کنم، می‌بینم پر بیراه هم نگفته است. گیرم یکی دو امتیاز کمتر از ما داشته باشد اما سر کلاس معلم سرزنده‌تری است و لااقل دوندگی، فرسودگی و استرسی را که ما برای گم شدن یک مدرک بین این همه کاغذ در هر سازمان تجربه می‌کنیم، تجربه نکرده است. الان من این همه [حق] بیمه داده‌ام. مدارکش کو؟ دستم به جایی بند است برای گرفتن حقم و اثبات قضیه؟ فرضاً اثبات هم کردم، سال بعد قرار است مدارک اثبات شده‌ام گم شود و دوباره از اول؟ مگر سرجمع چند سال

روابط انسانی، از شعار تا عمل!

مرضیه، م. آموزگار یکی از مناطق میانی شهر تهران است. او معتقد است نگاه اغلب مسئولان ادارات آموزش و پرورش به معلمان و مدیران مدارس، نگاه از بالا به پایین است. او می‌گوید: «وقتی در گرده‌مایی‌ها و نشست‌های ادارات شرکت می‌کنیم، دائماً از رعایت روابط انسانی در مواجهه با معلمان و مدارس سخن می‌گویند ولی وقتی به ادارات مراجعه می‌کنیم، دریغ از یک احترام خشک و خالی. از این‌ها که بگذریم، این طرح تکریم ارباب رجوع با آن تابلوها و بنرهای فراوانش در مبادی ورودی ادارات، بدجوری توی ذوقم می‌زند. همچنین به صندوق‌هایی که در ورودی ادارات گذاشته شده و روی آن نوشته‌اند که این صندوق روزانه به‌طور مستقیم توسط رئیس اداره باز می‌شود، بسیار بدبینم. به گمانم این صندوق‌ها، روزانه که سهل است، بعد از هفته‌ها و ماه‌ها هم باز نمی‌شود. خود من برای راستی‌آزمایی کارکرد این صندوق‌ها، چندین بار نامه نوشته‌ام و درخواستم را به رئیس اداره منتقل کرده‌ام، ولی دریغ از یک بار پیگیری!»

هیچ تکریم یا احترامی از تلفن و اینترنت خودش هزینه می کند و همان پنجشنبه و جمعه که روز تعطیلش است، آثار بچه ها را می فرستد برای مدیر، تا امتیاز مدرسه اش پایین نیاید! همین دیروز با یک کیسه سیاه بزرگ از کارهای بچه ها و پوشه گزارش ها و... رفتم تا کارها داوری شوند. با کیسه زباله... این چندباره کاری ها به دردی می خورد؟ قبل ترها یک نماینده از اداره می آمد و آثار بچه ها را در همین مدرسه بررسی می کردند. عکس گرفتن از آثار، چاپ، صحافی، فیکس کردن کاردستی ها، همه برای اینکه بروند و انبار بشوند؟ همه در یک دایره بیهودگی گیر افتاده ایم. حتی کار خود مسئولان سازمان بی فایده است. استقلال معلم و مدرسه از بین رفت اما به چه بهایی؟ با چه دستاوردی؟ همه ادارات تنخواه و... دارند، همه ادارات اضافه کاری دارند، همه ادارات فراغت بیشتری دارند. با این حال، به نظر من نه تنها معلم، حتی خود کارمندان اداره آموزش و پرورش هم در این دایره بیهودگی قرار دارند و زحمت بیخودی می کنند.

مدیر ب: جدا از درهم و برهم بودن ترتیب اتاق های بعضی ساختمان ها (مثلا دو ساختمان را به هم وصل کرده اند و از این در وارد بشوی معلوم نیست از کجا بیرون بیایی!) اوضاع هماهنگی بین واحدها هم همین قدر درهم و برهم است. قسمت رفاه یک برگه می دهد ببریم امور مالی، امور مالی بالکل از قضیه خبر ندارد. یک بخشنامه را باید برای هزار جا بفرستیم. هزار باره کاری... فشار عدم هماهنگی داخل اداره بر دوش مدرسه افتاده. به ظاهر کارها را اینترنت می کنند، اما بستر نرم افزاری قضیه فراهم نیست. هزار بار باید تلفن کنیم، جواب تلفن ها را نمی دهند؛ باید حضوری برویم. برای اینکه مطمئن باشیم «تمی شود»، باید ساعت ها در مدرسه با سیستم ها کلنجار برویم تا مبدا برویم و بگویند الکی شلوغش کرده ایم! برای این همه کلنجار رفتن، این همه وقت گذاشتن ها از کجا نیروی کار بیاوریم؟

معاون الف: من معاون آموزشی مدرسه هستم اما به دلیل نداشتن معاون اجرایی، مربی بهداشت و مربی تربیت بدنی، کار چهار نفر را هم زمان انجام می دادم. یک مدرسه است و ۸۰ متر

حیاط و ۳۰۰ نفر دانش آموز. صدای بچه ها دائم داخل دفتر است. خودم هم نمی دانم وقتی آن حجم کار روی دوشم بود، چطور از پس سروسامان دادن به آن همه کاغذ برمی آمدم؟ در ازای همه آن کارها، ما حتی «نیم ساعت سکوت!» در مدرسه نداشتیم... حرفم با سازمان های اداری آموزش و پرورش این است که وقتی کمبود نیرو دارند، وقتی بودجه ندارند، چرا اعلام می کنند مدارس نباید از اولیا هزینه ای بگیرند؟ وقتی خودشان در جلسات اعلام می کنند با شیوه هایی که «نه سیخ بسوزد و نه کباب» والدین را راضی به پرداخت هزینه کنیم، وقتی مدیران این کار را می کنند، چرا امتیاز منفی برای مدرسه در نظر می گیرند یا مثلا چرا بخشنامه معلم نمونه صادر می شود و نه فقط هزینه، که حتی معیار داوری را هم بر عهده مدیری می اندازند که مجبور است یکی را انتخاب کند؟ مدرسه معلم ندارد؛ بعد از معلم نمونه حرف می زنیم؟ به خدا همه معلم هایی که در این وضعیت کار می کنند نمونه اند. به خاطر یک کارت هدیه ۵۰-۴۰ تومانی (که بیش از آن هم از دست مدیر بر نمی آید) واقعا می ارزد همان تفاهمی که بین معلمان و مدیر هست، از بین برود؟ لیست استخدامی امسال را دیده اید؟ تهران تقریبا به هیچ معلم خانمی نیاز ندارد! سازمان سنجش و... را بسیج کرده اند برای گرفتن مثلا یک معلم هنر؟ یا دو تا ادبیات و سه تا تاریخ؟ واقعا با خودمان چند چندیم؟

معاون ب: همایش های فرمالیته، ضمن خدمت های فرمالیته، جلسه های فرمالیته. بچه ام گرسنه در خانه بخوابد که من خسته، سر کلاس اجباری ضمن خدمت بنشینم؟ ارتقاء کیفی نیروی کار؟ آزمایش و خطا یک بار، دو بار، صد بار. خسته شدیم از این همه تغییر قوانین! این همه جلسه می گذارند، هر بار ما رفتیم در جلسه بودند، خوب ارزیابی هم بکنند. همین مصاحبه فیدبک جلساتشان؛ لااقل حالا که قرار است ما آن جماعتی باشیم که پشت در اتاق جلسات می مانیم، وقتی تاوان این انتظار را خانواده های ما می دهند، حداقل این مجله را روی میزشان بگذارید تا بخوانند و بشنوند که این بخشنامه ها فایده ای ندارد. جلسه ارزیابی می خواهد، پیگیری می خواهد. این نقد، این ارزیابی، این پیگیری، اصلاحش با شما. خسته شدیم از این همه بیگاری..

همه مسئولان ارشد را با یک چشم نگاه نکنید!

خانم سلیمانی را که دبیر ریاضیات بازنشسته شهر تهران است و اکنون هشت سالی است ۳۰ سال خدمتش به پایان رسیده، در مقابل اداره بازنشستگی تهران ملاقات کردیم. وقتی موضوع گزارشمان را با ایشان در میان گذاشتیم، به شدت مخالفت کرد و گفت: «اتفاقا من بیشتر برخورد ها و خاطره های خوشی را که با رؤسا و معاونان ادارات محل های خدمتم داشتم، به یاد دارم. خاطرات تلخ فراموش می شوند ولی برخوردهای خوب به یاد می ماند»

او از رئیس سابق اداره منطقه ۱۸ تهران، آقای خیر آبادی، به نیکی یاد می کند و می گوید: «وی آن قدر احترام برای معلم قائل می شد که غیرقابل تصور بود. او این احترام گذاشتن بی کم و کاست را به همه کارکنان اداره هم یاد داده و در رفتارشان نهادینه کرده بود. وقتی رئیس اداره از برج عاج پایین بیاید و به یاد داشته باشد که او هم معلمی است مثل ما که اکنون به دلایلی رئیس، معاون یا کارشناس اداره شده است، احترام به ارباب رجوع را به طور واقعی عملیاتی خواهد کرد».

اعطای اطمینان کافی است!

تعجبمان از گفته‌های خانم سلیمانی دبیر ریاضی، وقتی افزون‌تر می‌شود که آقا و خانم دیگری که هر دو بازنشسته فرهنگی هستند، حرف‌های ایشان را تأیید می‌کنند. گویی افراد وقتی به دوره بازنشستگی می‌رسند، تمام ناراحتی‌ها و تلخ‌کامی‌هایی را که بر آن‌ها روا داشته شده است، فراموش می‌کنند. آقای شکری، از اتفاقی می‌گوید که سال‌ها پیش هنگام انتقال همسرش به آموزش و پرورش منطقه ۵ تهران برایشان افتاده است. می‌گوید: «آخرین روزهای شهر یور بود و دفتر رئیس منطقه پر از ارباب رجوعی بود که هر یک مشکل داشتند؛ از ثبت‌نام نشدن دانش‌آموزی در یک مدرسه، از نیاز نداشتن به معلمی مثل همسر من که از منطقه دیگری منتقل شده بود، جابه‌جایی محل خدمت معلمان تا التماس دعا برای گرفتن نیم‌نمره در فلان درس برای قبولی. رئیس منطقه در محل کارش نبود. به تدریج اعتراض‌ها بلند شد. نزدیکی‌های ظهر، رئیس منطقه آمد؛ از میان خیل جمعیتی که در دفترش منتظر ایستاده بودند، گذشت و وارد دفترش شد اما پس از یکی دو دقیقه، بعد از درآوردن کت خود، به میان مردم برگشت. اول خودش را معرفی کرد و گفت که رئیس منطقه است. بعد گفت: «اتاق من همین یک در را دارد و از در دیگری نمی‌توانم خارج شوم. من خادم همه شما هستم و به درخواست‌هایتان با حوصله پاسخ خواهم داد. بنشینید، آرامستان را حفظ کنید، آبی به سروصورت‌تان بزنید و به من اعتماد کنید». صحبت‌های رئیس منطقه همه را آرام کرد. او به ما اطمینان خاطری بخشیده بود که بسیار ثمربخش بود. کار همسر من هم با رهنمودهایی که رئیس در زیر نامه درخواستمان داد، حل شد. هنوز هم که هنوز است، این برخورد آرامش‌بخش او در یادمان مانده است».

بی‌حرمتی در برخوردها نیست!

آقای م. ع، دبیر فیزیک یکی از مناطق تهران را آشفته و پریشان، مقابل اتاق کارگزینی اداره ملاقات می‌کنیم. وقتی سؤالمان را مطرح می‌کنیم، با عصبانیت می‌گوید: «با برخوردهای ناجور یا درست کاری ندارم. این ششمین باری است که برای تکمیل پرونده خودم در حال جابه‌جا شدن از این اتاق به آن اتاق هستم. روال‌های جاری موجود در کارهای اداری معلوم است؛ به‌ویژه کارهایی که معلمان به دنبال انجام دادن آن‌ها هستند. نمودار گردش اطلاعات این کارها را می‌توانند روی دیوار اداره نصب کنند و توضیح دهند که مثلاً برای گرفتن وام بانک ملی، باید چه مدارکی بیاوریم و به ترتیب به کدام دایره مراجعه کنیم. البته من کار دیگری دارم و از اینکه برای تکمیل مدارک سه بار از اتاق امضا به سایر اتاق‌ها برگردانده شده‌ام، اعصابم به هم ریخته است. احترامشان را نخواستیم، لاف‌اقل این قدر ما را ندوانند!»



محور اصلی گزارش ما، بررسی نارضایتی مراجعان از ادارات آموزش و پرورش مناطق گوناگون آموزش و پرورش بود و لاجرم به سراغ طرح کاستی‌ها رفتیم. بدیهی است آموزش و پرورش ما در سطح ادارات و مدارس، پر است از مدیرانی فهیم، عامل به روابط اسلامی و انسانی، تکریم‌کننده معلمان و مراجعان دیگر به اداره و مدرسه که در این گزارش، امکان پاسداشت خدمات آن‌ها میسر نشد. بسیار سپاسگزار می‌شویم اگر شما چنین مدیرانی را به نام و با ذکر کارهای خوبشان به رشد مدیریت مدرسه معرفی کنید.

برپا!

۹۰
مجله

به احترام کرامت انسان‌ها

جواب داد: «آقا! خواهشی داشتم...»

گفتم: «بفرمایید... در خدمتم!»

گفت: «اگر ممکن است به آقای پازو کی بگویید وقتی من برایشان چای می‌برم یا می‌خواهم امضای نامه‌ای را بگیرم، به احترام من بلند نشوند. من هر روز بیش از صد بار وارد اتاقشان می‌شوم و ایشان همیشه جلوی پای من بلند می‌شوند...»

بعد گفت که ایشان رئیس اداره است و من خدمتگزارم و از این رفتار ایشان خجالت می‌کشم و شرمند می‌شوم. **علیرضا پازوکی**، قبل از من معاون آموزشی اداره بود و ۹ سال هم در سمت رئیس اداره فعالیت کرد. یکی از درس‌های ماندگاری که ما از وی یاد گرفتیم، رعایت روابط انسانی در اداره و حفظ کرامت انسان‌ها در همه حال بود.

به آقای سلطانی قول دادم موضوع را با آقای پازوکی در میان بگذارم و چنین نیز کردم. وقتی موضوع و درخواست آقای سلطانی را به رئیس اداره گفتم، اول بسیار عصبانی شد و گفت: «مگر تو به احترام آقای سلطانی و مدیران و معلمانی که به اتاقت می‌آیند، از جایت بلند نمی‌شوی؟ اگر بفهمم به یکی از ۵۱۰۰ نفر معلم و مدیر و کارکنان اداره کوچک‌ترین بی‌احترامی‌ای کرده‌اید، بسیار از دستتان ناراحت می‌شوم.»

و ادامه داد: «این تقسیم‌بندی‌ها صوری و اداری است... رئیس کیلویی چند؟ آقای سلطانی جای پدر من است... پدر شهید است... پدر چندین فرزند و پدربزرگ بیش از ده نوه است... من با هر بار بلند شدنم به او که نه، به کرامت انسان‌ها احترام می‌گذارم. معلمی که به اداره می‌آید، از نحوه برخورد ما با هم و نیز چگونگی رودررو شدن و تعاملمان با آن‌ها در اداره، خواهد فهمید ما چقدر آدمیم. ما که نمی‌توانیم باری از دوش معلمان و مراجعتمان برداریم، لاقلاً با اندکی احترام، به آن‌ها نشان می‌دهیم که برایمان انسانیت از همه چیز مهم‌تر است.»

بعد، در حالی که قدری آرام شده بود، گفت: «گذار آمد و شد آقای سلطانی و ده‌ها معلم و مراجعه‌کننده به اتاقت عادی شود... همیشه به خودت یادآوری کن که این‌ها حتماً از من برترند و اگر به آن‌ها احترام بگذارم، درواقع به خودم احترام گذاشته‌ام... یادت باشد همواره در وجود آقای سلطانی، نه یک خدمتگزار بلکه یک پدربزرگ متشخص را ببینی، که سنگ بنای مستحکم یک خانواده بزرگ است.»

وقتی شرح ماجرا و توضیح آقای پازوکی را به آقای سلطانی گفتم، اشک در چشمانش جمع شد و گفت: «خدایا شکرت!»

در سال‌هایی که به‌عنوان معاون آموزشی در اداره آموزش و پرورش منطقه ۱۶ تهران فعالیت می‌کردم، خدمتگزاری داشتیم که رتق و فتق امور خدماتی مربوط به دفتر من و دفتر رئیس منطقه را که درست مقابل اتاق من بود، بر عهده داشت. آقای **محمودلی سلطانی**، که جزو معدود نیروهای خدماتی بود که هیچ‌گاه در مدرسه خدمت نکرده بود، فقط سواد خواندن و نوشتن داشت ولی بسیار در کار خود خبره بود. او چندین فرزند و نوه داشت و علاوه بر همه این‌ها پدر شهید هم بود. آن سال‌ها، آقای سلطانی سی‌امین سال خدمت خود را پشت سر گذاشته بود ولی به همت مسئولان منطقه، بازنشسته نشده بود و حتی بعدها که بازنشسته شد، او را چندین سال دیگر نگه داشتند؛ به طوری که در مجموع، ۴۸ سال در اداره و تنها در دفتر رئیس و معاون آموزشی اداره خدمت کرد. من هم افتخار داشتم سه سال در سمت مسئول آموزش متوسطه و بعدها ده سال در پست معاون آموزشی منطقه از آقای سلطانی بیاموزم. ایشان هم‌اکنون در یکی از محلات منطقه میدان خراسان زندگی می‌کنند و امیدوارم سال‌ها پایدار باشند. آقای سلطانی، قریب نیمی از کارهای اداری و نامه‌رسانی اتاق‌های رئیس و معاون آموزشی را با درایت خود ساماندهی می‌کرد. بنابراین، وقتی نامه‌ای را برای امضا می‌آورد، مطمئن بودیم که ضمایم آن کامل است، ایرادهایش با راهنمایی وی رفع شده و آماده است که امضا شده، وارد مراحل اداری شود. به دلیل کثرت مراجعان منطقه، اعم از معلمان، مدیران، دانش‌آموزان و اولیای آنان، آقای سلطانی مجبور بود روزانه ده‌ها بار وارد اتاق ما دو نفر شود و امضا و تأییدیه نامه یا سندی را بگیرد و به ارباب‌رجوع تحویل دهد.

یک روز آقای سلطانی وارد اتاقم شد؛ بدون آنکه نامه‌ای در دست داشته باشد. به محض ورود، در را بست و به آن تکیه داد؛ به طوری که کسی نتواند وارد شود.

پرسیدم: «آقای سلطانی، خبری شده؟ اتفاقی افتاده؟ چرا پشت در ایستاده‌اید؟»



ل ساختار سازمانی از جمله عوامل اساسی در شکل‌گیری سازمان محسوب می‌شود و فعالیت‌های سازمان به وسیله آن تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. در ساختار سازمانی تعیین می‌کنیم که چه کسی باید در کجا قرار گیرد، با چه کسانی ارتباط برقرار کند و از چه رویه‌ها و روش‌هایی برای دستیابی سازمان به اهدافش پیروی کند. در ساختار سازمانی، روابط رسمی افراد و سلسله‌مراتب اداری مشخص می‌شود. چارچوب روابط، وظایف و اختیارات میان واحدهای مختلف تعیین می‌شود و بر این اساس، تأمین اهداف سازمان، تعیین رویه‌ها و مقررات و تعیین دامنه قدرت در سازمان شکل می‌گیرد (هال، ۱۹۷۳، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴).

از نظر ماکس وبر، ساختار سازمان‌ها در قالب دیوان‌سالاری (بوروکراسی) سازمانی تعریف می‌شود. وبر بر این اعتقاد است که دیوان‌سالاری به نفع سازمان‌هاست. به شرط آنکه ویژگی‌هایش به دقت مورد توجه قرار گیرند؛ یعنی روش و مقررات انجام کار، تخصص و تقسیم کار، سلسله‌مراتب اختیارات، صلاحیت‌های فنی نیروی کار. رعایت ویژگی‌های دیوان‌سالاری در حد افراط مورد انتقاد قرار گرفته اما به دلیل شیوه کنترل عقلانی که این قالب ارائه می‌کند، مزایای بسیاری نیز بر آن مترتب است. ساختار سازمان‌های دیوان‌سالار با ویژگی‌هایی چون رسمی بودن، تمرکز و پیچیدگی تعریف می‌شود.

رسمیت به درجه مکتوب بودن مقررات، قوانین، رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان و نیز درجه استاندارد بودن کار اشاره دارد. با افزایش رسمیت، اختیار در مورد چگونگی انجام کار کاهش می‌یابد.

تمرکز به درجه‌ای از متمرکز بودن قدرت تصمیم‌گیری و توزیع اختیار برمی‌گردد. درجه تمرکز سازمان تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد. تمرکز با تفویض اختیار رابطه معکوس دارد. سلسله‌مراتب با تمرکز در ارتباط است و به روشنی مشخص می‌سازد که افراد در برابر چه کسانی مسئول‌اند و گزارش کار خود را باید به چه کسانی بدهند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان تفویض می‌گردد، سازمان غیرمتمرکز می‌شود.

پیچیدگی (تخصصی بودن) به این معناست که سازمان تا چه اندازه کارها و فعالیت‌های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد. اگر سازمان در حد بسیار بالایی تخصصی شده باشد، هر فرد تنها دامنه محدودی از کارها را انجام می‌دهد. اگر سازمان در حد پایینی تخصصی شده باشد، کارکنان کارهای متعددی انجام می‌دهند و هر یک از آن‌ها چندین وظیفه را عهده‌دار می‌شوند (رابینز، ۱۹۹۷، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۱؛ دفت، ۱۹۹۸، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۲).

ساختار سازمانی براساس ویژگی‌های دیوان‌سالاری شکل می‌گیرد. برنز و استاکر^۱ (۱۹۶۱) از دو نوع ساختار ارگانیکی و مکانیکی نام می‌برند. در ساختار ارگانیکی وظایف رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها به گونه‌ای تعریف می‌شوند که امکان ابتکار عمل، خلاقیت و مشارکت بیشتر کارکنان در انجام امور فراهم آید اما در ساختار مکانیکی، وظایف، امور، رویه‌ها،

ساختار توانمندساز یا بازدارنده

دکتر شهره حسین پور طولازدهی

کارشناس پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و ... ساده، شفاف و مشخص‌اند؛ اصول ثابتی وجود دارد، هدف‌ها کاملاً تعریف‌شده و تصمیم‌گیری‌ها برنامه‌ریزی‌شده‌اند و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حداکثر است. ساختارهای ارگانیکی به دلیل انعطاف رویه‌ها و توزیع اختیارات متناسب با نوع مسئولیت، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ... به توانمندسازی کارکنان کمک بیشتری می‌کنند و نوعی ساختار توانمندساز به حساب می‌آیند. در مقابل، ساختارهای مکانیکی انعطاف‌ناپذیرند، جریان تصمیم‌گیری در آن‌ها یک‌طرفه است و تمرکز در امور وجود دارد. این نوع ساختارها مناسب وظایف و فعالیت‌های تکراری هستند و قابلیت بیشتری در بازدارندگی از رشد و توسعه نیروی انسانی دارند.

ساختار توانمندساز و بازدارنده چیست؟

در ساختار بوروکراتیکی که رویه‌های انعطاف‌پذیر وجود دارد، مسئولیت با اختیار همراه است، تمرکز در حد پایین و مبتنی بر اعتماد، مشارکت و اقتدار کارکنان سازمان است و هدف، توانمند کردن آنان در انجام وظایف می‌باشد. چنین ساختاری بر پرورش توانایی‌های نیروی انسانی متمرکز است و قدرت و انگیزه لازم را در آنان فراهم می‌آورد. به‌واسطه ایجاد فضای مبتنی بر انعطاف در قوانین، مشارکت در تصمیم‌گیری موجب ایجاد حس توانمندی و بروز اختیار توأم با مسئولیت، خودفرمانی و ایجاد امنیت در کارکنان می‌شود و ضمن بالا بردن قدرت پاسخ‌گویی سازمان، انسجام سازمانی، اثربخشی، ارتقای عملکرد و توانمندی آن و در نهایت توسعه سازمانی ایجاد خواهد کرد.

در مقابل، ساختار بازدارنده ساختاری است با رویه‌های سرکوب‌گرایانه، انعطاف‌ناپذیر، توأم با اطاعت‌پذیری، با تمرکز بالا که ضمن تسری عدم اعتماد و گسترش شک و تردید، موجب کاهش توانمندی و عدم اختیار و اقتدار کارکنان و منتج به واماندگی سازمان در تعامل با محیط می‌شود و تأثیر منفی و بازدارنده‌ای بر اعتلای شخصیت و هویت سازمان و بهینه‌سازی رفتار و عملکرد آن دارد. اگر ساختار سازمانی بازدارنده باشد، به دلیل انعطاف نداشتن قوانین، یک‌طرفه بودن جریان تصمیم‌گیری و متمرکز بودن امور، جو بی‌اعتمادی، شک و تردید، عدم تعهد به سازمان و اهدافش، گسترش می‌یابد و رفته‌رفته، موجب کاهش انسجام سازمانی، کاهش پاسخ‌گویی سازمان، مخدوش شدن چهره سازمان و اثربخشی آن می‌شود و در نهایت، از توسعه سازمانی جلوگیری می‌کند (هوی و میسکل، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۸ به نقل از مؤمنی، ۱۳۹۲).

نقش ساختار توانمندساز و بازدارنده در واحدهای آموزشی

در واحدهای آموزشی با ساختار توانمندساز، قوانین و مقررات بیش از آنکه به عنوان عامل فشار در نظر گرفته شوند، راهنمای حل مسائل محسوب می‌گردند و مدیران بیش از اینکه از سلسله‌مراتب اختیار و سازوکارهای موجود برای توسعه قدرت خود استفاده کنند، از آن‌ها برای حمایت و پشتیبانی از معلمان و کارکنان خویش بهره می‌گیرند. لذا در چنین ساختاری با اینکه

هر کس از جایگاه و وظیفه خود مطلع است، کلیه امور مربوط به سازمان از طریق مشارکت انجام می‌گیرد. در واحدهای آموزشی که دارای ساختار سازمانی بازدارنده هستند، به علت تأکید بر کنترل متمرکز امور، اجرای دقیق استانداردها و بی‌توجهی به انتظارات و خواسته‌های کارکنان، به تأمین رضایت آنان توجهی نمی‌شود؛ حال آنکه براساس یافته‌های حاصل از پژوهش‌های مختلف، چنانچه ساختار سازمانی واحدهای آموزشی از نوع توانمندساز باشد، به سبب تأکید بر قوانین و فرایندهای پویا و منعطف، زمینه ارتقای میزان اعتماد، انگیزش و وفاداری اعضا به سازمان فراهم می‌گردد و بستری مناسب برای افزایش رضایت، کاهش احساس بیگانگی در محیط‌های آموزشی و افزایش نوآوری ایجاد می‌شود. در ساختار بازدارنده، ضمن اینکه قوانین و مقررات مانع خلاقیت و نوآوری می‌شوند، مدیر از قدرت خود برای کنترل و نظم‌دهی به زیردستان استفاده می‌کند و خواستار اطاعت کورکورانه آن‌ها از قوانین و الزامات تعیین‌شده است. در چنین ساختاری، علاوه بر اینکه به مسائل به عنوان مانع نگریسته می‌شود، بروز هرگونه خطا و اشتباه از سوی افراد نیز تنبیه و مجازات آن‌ها را در پی دارد (هوی، بلازوسکی و نیولند، ۱۹۸۳، هوی و سوئیتلند، ۲۰۰۱ به نقل از مؤمنی، ۱۳۹۲). تحقیقات انجام‌شده درباره ساختار سازمانی بازدارنده نشان می‌دهد که بین ساختار سازمانی بازدارنده و احساس بیگانگی اعضا، غیراثربخش بودن ارتباطات و عدم تمایل اعضا به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها رابطه معنادار وجود دارد (دفت، ۱۹۹۸، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۲).

نقش مدیران مدارس در ایجاد ساختار توانمندساز چیست؟

با توجه به ماهیت کار مدارس که با تربیت و پرورش انسان سروکار دارد، نیاز به ایجاد ساختاری توانمندساز کاملاً احساس می‌شود. در چنین ساختاری، مدیر مدرسه با همراهی و همکاری کارکنان به دنبال ایجاد جو و فضای حمایتی در مدرسه است؛ فضایی که در آن امنیت شغلی حاکم است و کارکنان فارغ از دغدغه‌ها و نگرانی‌های شغلی فعالیت می‌کنند. مدیر مدرسه می‌تواند شرایطی را ایجاد کند که ضمن آن تعامل حمایتی بین معلمان به وجود آید تا از این طریق بتوانند روش‌های خود را به اشتراک گذارند و به گفت‌وگوهای حرفه‌ای بپردازند. در واقع، مدیر با ایجاد چنین فضایی به شکل‌گیری جامعه یادگیرنده حرفه‌ای کمک می‌کند که این خود یکی از راه‌های ایجاد ساختار توانمندساز در مدرسه است. معلمان و مدیران در چنین جامعه‌ای شرایطی را برای گفت‌وگویی غنی در مورد پیشرفت دانش‌آموزان و امور مدرسه فراهم می‌کنند. این فرایند در بستری از اعتماد و یادگیری متقابل و تعاملات رخ می‌دهد. در این فضا، دیدگاه جمعی ارزشمندتر از دیدگاه فردی محسوب می‌شود و فرصت‌هایی به وجود می‌آید که کارکنان شرایط کاری خود را به صورت دوستانه نقد کنند. گفت‌وگوهای گروهی معلمان کم‌هزینه، پایدار و رضایت‌بخش است و نتایجی که از آن‌ها حاصل می‌شود، در افزایش کارایی مدرسه بسیار سودمند خواهد بود.



یکی از موارد مهمی که در ایجاد ساختار توانمندساز در مدرسه می‌تواند مورد توجه قرار گیرد، توسعه همکاری افراد در جهت سؤال کردن و تلاش برای یادگیری از طریق پاسخ‌گویی به سؤالات است. کلارک معتقد است که معلمان می‌خواهند با یکدیگر همکاری داشته باشند اما اغلب در سیستم بی‌رحم مدارس گیر می‌افتند و برای رهایی از این امر، از همکاری صرف‌نظر می‌کنند. این موضوع به فرهنگ شغلی آنان تبدیل شده است. در مدرسه‌ای که توانمند نمودن معلمان در اولویت برنامه‌های مدیر مدرسه قرار می‌گیرد، مدیر در صدد ایجاد جامعه‌ای است که در آن گفت‌وگوهای حرفه‌ای برای همکاری و کمک به یکدیگر وجود دارد. در واقع، معلمان چنین مدرسی ترجیح می‌دهند که در جامعه کاری‌شان تغییری از انزوا به سمت کار جمعی صورت بگیرد. در گذشته، به سختی می‌شد افراد را به گفت‌وگو و همکاری ترغیب کرد اما ثابت شده است که گفت‌وگو و همکاری معلمان در مدارس که به صورت حرفه‌ای فعالیت می‌کنند و رشد و توسعه معلمان عامل اساسی پیشرفت مدرسه تلقی می‌شود، ضروری است. معلمان نیاز دارند در محیطی کار کنند که بتوانند پرسش‌های خود را به راحتی مطرح کنند و برای یافتن پاسخ سؤالاتشان، با دیگر همکاران خود گفت‌وگو نمایند. ایجاد فضاهای جدید برای همکاری و گفت‌وگو امکان رشد جمعی برای توسعه معلمان را فراهم می‌کند. گفت‌وگو با همکاران، شنیدن ایده‌های دیگران، تسهیم ایده‌های خود با دیگران، شنیدن دیدگاه‌ها و نظرات دیگران، ترکیب ایده‌های افراد و گفت‌وگوهای آن‌ها درباره ایده‌هایشان و همکاری گسترده در مدرسی با این نوع ساختار وجود دارد. فرهنگ حاکم بر این نوع مدارس، پرورش اعتماد و احترام متقابل است. موفقیت‌های به دست آمده به همکاری با همکاران و یادگیری جمعی و گروهی نسبت داده می‌شود. کارکنان در این مدارس بر یادگیری دانش‌آموزان متمرکز می‌شوند. مدیران این مدارس رفتارهای حمایتی، که تسهیل‌کننده فعالیت معلمان و کارکنان است، از خود نشان می‌دهند. همکاری بین همکاران، اعتماد عمیق، احترام متقابل، ارتباطات قوی، به اشتراک‌گذاری تجربیات، ایجاد محیط کودک‌محور، و برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر از ویژگی‌های مدرسی با ساختار توانمندساز است. در عین حال، به‌طور قطع می‌توان ادعا کرد که حمایت و پشتیبانی مدیر یکی از اصلی‌ترین مؤلفه‌ها برای ایجاد و تقویت چنین ساختاری به حساب می‌آید.

راهکارهایی برای ایجاد مدرسی با ساختار توانمندساز

براساس نتایج مطالعات و پژوهش‌های انجام شده، مدیران می‌توانند از راهکارهای زیر برای ایجاد ساختار توانمندساز و توسعه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدرسه و واحد آموزشی خود استفاده کنند.

- سیاست‌ها و راهبردهای مدرسه را براساس یادگیری مستمر معلمان و کارکنان تعیین کنید؛ زیرا استمرار یادگیری، توانایی آنان را برای حل مسائل آموزشی و غیرآموزشی افزایش می‌دهد.
- فضایی را تدارک ببینید که در آن حمایت کارکنان از یکدیگر

و مدیر از آنان، باعث دلگرمی و ایجاد انگیزه می‌شود. قطعاً ایجاد انگیزه در کارایی و اثربخشی واحد آموزشی مؤثر است.

- فرهنگ دموکراسی را حاکم نمایید و جوی را ایجاد کنید که در آن صمیمیت و دوستی مبتنی بر اعتماد و احترام و امنیت شکل گیرد. در صورت ایجاد چنین جوی، می‌توانید فضای گفت‌وگوی علمی و انتقاد از یکدیگر و تحمل انتقاد را، که از ویژگی‌های جامعه یادگیرنده حرفه‌ای است، پدید آورید.

- برای ایجاد فضایی که در آن تعامل، همکاری و ارتباط براساس رویکرد علمی، تبادل داشته‌ها و کمک به یکدیگر برای حل مسائل وجود دارد، تلاش کنید.

- منابع علمی و اطلاعات مورد نیاز برای فعالیت‌های علمی - آموزشی را تهیه کنید و در اختیار همکارانتان قرار دهید.

- اختیار همراه با مسئولیت را بین همکارانتان توزیع کنید و آنان را در تصمیم‌گیری‌ها و انجام امور مشارکت دهید.

- با این کار از رهبری توزیعی استفاده می‌کنید؛ زیرا قدرت را براساس توانمندی‌های کارکنان بین آن‌ها توزیع می‌کنید. این امر انعطاف در سیستم اداره مدرسه و لزوم پاسخ‌گویی هر فرد براساس نوع وظیفه مسئولیت و اختیار داده شده را به وجود می‌آورد.

- باور و رفتارشان باید این تصور را در معلمان و کارکنان به وجود آورد که نظرات و ایده‌هایشان ارزشمند است و برای بهبود عملکرد واحد آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با تکرار این کار، فرهنگ مشارکت را به وجود می‌آورید و خرد جمعی را حاکم می‌کنید.

- اجرای بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری، به کارکنان توانمند خود آزادی عمل بدهید و از خرد و عقلانیت جمعی برای برخورد با موقعیت‌های مسئله‌دار کمک بگیرید.

- برای تقویت فرهنگ کار گروهی و مشارکتی، وظایف و امور را براساس گروه‌های کاری انجام دهید.

- اشتباهات کارکنان را به‌عنوان فرصت‌هایی برای بازآموزی بیشتر مورد توجه قرار دهید. با کاربست چنین راهکاری، ترس از اشتباه کردن را از بین می‌برید.

پی‌نوشت‌ها

1. Burns & Stalker.
2. Hoy, Blazovsky & Newland
3. Sweetland

منابع

۱. دفت، ریچارد. ال. (۱۳۹۲). مبانی تئوری و طراحی سازمان. مترجمان: پارسائیان و اعرابی.
۲. رابینز، آنتونی. (۱۹۹۶). تئوری سازمان. ساختار و طرح سازمانی. مترجمان: سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. صفار.
۳. مؤمنی، غلامرضا. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی و توسعه سازمانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی و شهید چمران اهواز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شیراز. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
۴. هال، ریچارد اچ. (۱۳۸۴). سازمان: ساختار، فرایندها، راه‌وردها. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

اشاره

از زمانی که اندیشمندی چون روسو در کتاب خود «امیل» بر وجود مدرسه، به مثابه نهادی تأثیرگذار در اجتماعی شدن، تأکید کرد و از هنگامی که *ایلیچ اندیشه* «مدرسه زدایی» و لزوم خارج ساختن فراگیرندگان از بوغ تعلیم و تربیت رسمی را مطرح کرد، تاکنون این دو دیدگاه به طور توأمان در نظام‌های آموزشی جهان مطرح بوده‌اند که البته، نگرش اول و تلاش دولت‌ها برای تحت پوشش قرار دادن تعداد بیشتری از دانش‌آموزان در نظام‌های رسمی چریش بیشتری داشته است؛ به طوری که در این سال‌ها و این اواخر، نهادهای جهانی و ملی حتی تعداد و نسبت فراگیرندگان موجود در مدرسه‌ها را از شاخص‌های توسعه انسانی به شمار آورده‌اند. با وجود این، در سال‌های اخیر و در پی گسترش فناوری‌های ارتباطی و توسعه اینترنت و نیز طرح روش‌هایی نوین در آموزش از راه دور، مدرسه زدایی و تحصیل در خانه، شکل و شمایل جدیدی پیدا کرده و پدیده آموزش برون مدرسه‌ای، که عمدتاً پدران و مادران و برای فرار از تأثیر آموزش‌های رسمی آن را مطرح می‌کنند، توسعه فراوانی پیدا کرده است.

در گزارشی که در این شماره می‌خوانید، پدیده آموزش در خانه را از ابعاد گوناگون می‌شکافیم. این مطالب که هر یک در ستون‌ها و صفحات مستقلی ارائه می‌شوند، هر کدام به نوعی، یک بعد از آموزش در خانه را مطرح می‌کنند. در این راه، ابتدا تاریخچه آموزش در خانه را مطرح می‌کنیم، سپس چگونگی شکل‌گیری این پدیده را در جهان و ایران بررسی کرده، نتایج یک تحقیق ایرانی در این زمینه را به طور گذرا مطرح می‌کنیم. همچنین، با مسئله حدود دو میلیون دانش‌آموز آمریکایی که در بیرون از نظام مدرسه‌ای رسمی درس می‌خوانند، آشنا می‌شویم و درمی‌یابیم که چگونه دولت‌مردان آمریکایی، در یک گردش کاری رندانه، این تعداد دانش‌آموز و خانواده‌های آنان را نیز زیر پوشش قرار داده‌اند و «تحصیل در خانه» شعار انتخاباتی هر دو جناح رقیب در این کشور شده است و برای پاسخ‌گویی به این افراد، همواره برنامه‌هایی را مدنظر داشته‌اند. مطالعه این گزارش، از جهاتی می‌تواند پیام‌هایی نیز برای ما داشته باشد. سه سال پیش، در کنار آمار و ارقام کم‌تعدادی که از تحصیل فرزندان برخی هنرمندان و افراد خاص در بیرون از مدرسه‌ها و از لابه‌لای گفت‌وگوهای این افراد با مطبوعات، مشخص شده بود، از تحصیل حدود ۴ هزار دانش‌آموز دختر و پسر دبیرستانی مناطق شمالی تهران در مدارس مجازی برخی کشورهای آسیای جنوب شرقی نیز خبردار شده بودیم. این موج، از مراجعه فراوان دانش‌آموزانی که خواهان دریافت مدارک خود از دبیرستان‌ها بودند و نیز مراجعه به سایت چند دبیرستان مجازی مشخص شد. این آمار اکنون با پیشرفت و توسعه فناوری‌های اطلاعاتی، در حال گسترش است. باید نظام آموزشی ما با صراحت اعلام کند تابع دیدگاه‌های روسو است یا قرائت جدیدی از مدرسه زدایی ایلیچ را پذیرفته است. برای این دانش‌آموزان چه برنامه‌هایی داریم؟ رهاسازی مطلق یا تحت پوشش قرار دادن معقول؟ ایجاد جذابیت‌های مدرسه‌ای یا...

به نظر می‌رسد باید بخش‌های پژوهشی آموزش و پرورش، وظیفه مطالعه پدیده‌های نوین آموزشی جهان و تطبیق آن با رویدادهایی را که در جامعه ایرانی مشاهده می‌شود، عهده‌دار گردند.

کلیدواژه‌ها: آموزش در خانه، تحصیل در خانه، خودآموزی، مدرسه خانگی

سید اصنان مرتضایی

مدرسه زدایی

بررسی پدیده آموزش در خانه از ابعاد گوناگون در ایران

تاریخچه

آموزش در خانه، پدیده‌ای جدید یا نادر در جهان نیست. در آمریکا از دهه هفتاد قرن بیستم، بحث آموزش کودکان در خانه به دلایل مختلف مطرح و پس از دو دهه، در کنار نظام رسمی مدرسه‌ای پذیرفته شد.

مطابق گزارش مؤسسه ملی تحقیقات درباره آموزش در خانه، حدود ۲/۶ میلیون نفر در آمریکا در خانه آموزش می‌بینند. این رقم هر سال بین ۲ تا ۶ درصد افزایش می‌یابد و تقریباً ۶ درصد جمعیت کودکان مدرسه‌رو آمریکایی را شامل می‌شود. آموزش در خانه، به آموزش کودکان در خانه گفته می‌شود و والدین، معلم خصوصی یا معلم سرخانه عهده‌دار این نوع آموزش‌اند. تا پیش از انقلاب صنعتی، این گونه آموزش خیلی رواج داشت ولی در پی انقلاب صنعتی در اواخر قرن نوزدهم در اروپا و سپس در آمریکا، دولت مسئولیت آموزش کودکان را به عهده گرفت و آموزش اجباری و مدرسه ترویج شد.

والدین آمریکایی متمایل به آموزش در خانه، دو گروه‌اند: گروهی که دلایل ایدئولوژیک دارند و گروهی که دلایل تربیتی ارائه می‌کنند. گروه نخست چون ایدئولوژی حاکم بر مدارس را مخالف اعتقادات خود می‌بینند، با رفتن کودکانشان به مدرسه موافق نیستند. آن‌ها ممکن است از مواد آموزشی مدرسه استفاده کنند، ولی با تأکید بر ارزش‌های اعتقادی و ایدئولوژیک خود. گروه دوم مدرسه را از نظر ساختاری معیوب می‌دانند و معتقدند که مدارس به لحاظ تربیتی ناکارآمدند. آنان میان مدرسه رفتن و تعلیم و تربیت سه تفاوت قائل‌اند: مدرسه را دارای برنامه نظام‌دار، درس‌های معلم‌مدار و تشویق و تنبیه بیرونی می‌دانند و معتقدند که مدرسه رفتن مستلزم انگیزش خارجی دانش‌آموز است؛ در حالی که تعلیم و تربیت مستلزم رشد یادگیرنده و مسئولیت‌پذیری او در مقابل آموخته‌هاست. این دیدگاه تأکید بیشتری بر انگیزش درونی دارد و یادگیری را دارای ساختارمندی کمتر، مستقیم‌تر و تجربی‌تر می‌داند.

مروجان نخست ایده آموزش در خانه، از افکار کسانی مانند ایلچ متأثر شدند. ایلچ معتقد بود که مدارس، حامی برنامه‌ای تجویزی‌اند که منجر به آلودگی محیط، قطبی شدن اجتماع و امثال این‌ها می‌شود. ایلچ می‌گوید: «یادگیری ناشی از آموزش نیست بلکه نتیجه مشارکت بی‌مانع فرد در موقعیت معنی‌دار است».

این فلسفه به کمک مدافعان ایده آموزش در خانه آمد و به تدریج در جامعه آمریکا نشو و نما یافت. البته تحکیم و تثبیت این ایده به سادگی میسر نشد و مراحل را طی کرد.

نولز و همکاران (۱۹۹۲) پنج مرحله زیر را در نهضت آموزش در خانه در آمریکا توصیف می‌کنند:

۱. دوره ستیزه: ناخرسندی از وضعیت آموزش عمومی؛
۲. دوره مقابله: مواجهه خانواده‌هایی که ترجیحشان آموزش فرزندان در مدرسه بوده است، با مدارس و مقامات رسمی آموزش و پرورش؛
۳. دوره تشریک مساعی: نتیجه دعاوی حقوقی و مناقشات خانواده‌ها و ادارات آموزش و پرورش، اغلب منجر به رأی به نفع

خانواده‌ها شد. در پارهای موارد، مدارس امکانات خود مانند کتابخانه، لوازم آزمایشگاه، سایت کامپیوتر، کلاس‌های فوق برنامه و امثال این‌ها را در اختیار خانواده‌ها قرار دادند؛

۴. دوره تحکیم: در این مرحله، خانواده‌هایی که بابت انتخاب خود در زمینه آموزش فرزندان به نوعی از جامعه طرد شده بودند، براساس علائق مشترک مانند علائق اعتقادی، مالی و اجتماعی به ایجاد شبکه میان خانواده‌ها اقدام کردند. به‌ویژه خانواده‌هایی که مسیحی و مذهبی بودند و به کلیسای مشترکی تعلق داشتند.

۵. دوره انشقاق: با افزایش شمار خانواده‌های معتقد به آموزش در خانه و ارتباط آن‌ها با یکدیگر، به تدریج تفاوت انگیزه‌ها و عقاید آن‌ها درباره آموزش در خانه آشکار شد و حداقل مشخص گردید که دو رویکرد در میان این خانواده‌ها وجود دارد. یکی از این رویکردها لیبرال و غیرمذهبی، انسان‌گرا و تربیتی و دیگری مذهبی و مسیحی بود. در حالی که «شبکه هالت»، از مروجان آموزش در خانه، بر جنبه‌های تربیتی آموزش در خانه و رویکرد سکولار و انسان‌گرایانه تأکید داشت، ریموند مور از دیگر حامیان این رویکرد، به جنبه‌های مذهبی گرایش بیشتری داشت.

به تدریج پدیده آموزش در خانه به سایر کشورها تسری یافت. بسیاری از کشورهای غربی مانند آمریکا، انگلستان، فرانسه، ایتالیا، پرتغال و دانمارک این نوع آموزش را به رسمیت شناخته‌اند. در سوئد به دلیل اینکه آموزش به‌طور کلی در قانون اجباری است نه آموزش مدرسه‌ای، افراد می‌توانند فرزندان خود را در خانه آموزش دهند، ولی دولت سوئد به نحوی بر این آموزش نظارت می‌کند.

آموزش در خانه در آلمان، با قانون آموزش مدرسه‌ای در تعارض است و مجازات نقدی سنگینی برای متخلفان از این قانون در نظر گرفته شده است. به رغم این مسئله، نهضت کوچک آموزش در خانه در سال‌های گذشته در این کشور رشد کرده است. وضعیت رشد رویکرد آموزش در خانه در کانادا به‌صورت دیگری است و زمینه‌های متفاوتی را می‌توان برای رشد آموزش در خانه در کانادا ذکر کرد.

سیاسی یا آموزشی؟

آموزش در خانه، از همه جا بیشتر در آمریکا رواج دارد. در این ارتباط، این پرسش را می‌توان مطرح کرد: آیا وضعیت مدارس آمریکا نامناسب است و محافظه‌کاران به دولت خود بی‌اعتمادند؟ یک پاسخ به این پرسش را می‌توان در رشد «تحصیل در خانه» جست‌وجو کرد. در حال حاضر، در آمریکا از هر ۲۵ نفر یک نفر در خانه تحصیل می‌کند. رشد تحصیل در خانه هنگامی اهمیت می‌یابد که دو حقیقت زیر را نیز در نظر بگیریم: اول تعهد والدین. آن‌ها نه تنها فرصت آموزش رایگان دولتی، بلکه بخشی از درآمد خود را نیز از دست می‌دهند؛ چرا که یکی از والدین (معمولاً مادر) باید در خانه بماند و به آموزش فرزندان بپردازد. حقیقت دوم اینکه بسیاری از تصورات مربوط به آموزش دولتی، با چالش‌هایی مواجه است. در ۱۵۰ سال گذشته، آموزش عمومی اجباری از ویژگی‌های عمده جوامع متمدن بوده است. جامعه‌شناسانی چون ماکس وبر سیطره دولت بر تعلیم و تربیت را پیامد طبیعی مدرنیته شدن می‌دانند. با این حال، در آمریکا قریب ۲/۶ میلیون نفر از والدین

اصرار دارند که آموزش باید به خانواده واگذار شود. این اندیشه از کجاریشه گرفته است؟

احکام دین

آمار یاد شده را «انجمن دفاع حقوقی از تحصیل در خانه» اعلام کرده است؛ در حالی که در آخرین تحقیق وزارت آموزش و پرورش آمریکا، این رقم ۸۵۰ هزار نفر برآورد شده بود. به هر حال، به نظر می‌رسد که آمار «انجمن دفاع حقوقی از تحصیل در خانه» به واقعیت نزدیک‌تر باشد. مسئولان وزارت آموزش و پرورش در سخنرانی‌های خود از این رقم استفاده می‌کنند. اگرچه آن کسانی که در خانه تحصیل می‌کنند تمایلی به پاسخ به پرسش تحقیقاتی دولتی ندارند، ولی بسیاری از شواهد، حاکی از افزایش تحصیل در خانه است.

بازار خرید و فروش مطالب درسی و ملزومات تحصیل در خانه، سالانه حداقل یک میلیارد دلار است. در حال حاضر سه‌چهارم دانشگاه‌ها، سیاست‌هایی برای دانش‌آموزان شاغل به تحصیل در خانه دارند و شبکه‌های حمایتی بسیاری در صدها شهر در سراسر کشور تلاش می‌کنند امکانات مختلفی، در اختیار والدین قرار دهند؛ از قبیل ایجاد آموزشگاه‌های علوم، تشکیل تیم‌های ورزشی و دفاع از حقوق و اعتبار بخشی. وقتی فروشگاه زنجیره‌ای «جی. سی. پی» در سال ۲۰۰۱ فروش تی‌شرت‌های با نوشته «تحصیل کرده در خانه» را با تصویر یک خانه متحرک آغاز کرد، این اقدام انتقادهای شدیدی را برانگیخت؛ به طوری که فروش آن متوقف شد.

تحصیل در خانه پدیده‌ای نسبتاً جدید است. وقتی رونالد ریگان در سال ۱۹۸۱ قدرت را به دست گرفت، آموزش فرزندان توسط والدین در خانه در اکثر ایالت‌ها ممنوع بود؛ در حالی که امروزه این امر در همه ایالت‌ها قانونی است. در ۲۸ ایالت، کار دانش‌آموزان باید از طریق شرکت در آزمون‌های استاندارد یا گزیده به‌طور رسمی ارزیابی شود. در سیزده ایالت، والدین فقط باید موضوع تدریس فرزندان در خانه را کتاب به مسئولان اعلام کنند. در ایالت تگزاس، والدین حتی الزامی به اعلام این امر هم ندارند.

دلیل لغو محدودیت تحصیل در خانه در سراسر آمریکا، همان قدرت مذهب است. البته همه کسانی که در خانه تحصیل می‌کنند، محافظه‌کاران مذهبی نیستند. یکی از نخستین مدافعان تحصیل در خانه، جان هلت از چپ‌گرایانی است که مدارس را ابزار دیوان‌سالاری صنعتی می‌داند و معتقد است کودکان باید کم و بیش به خودآموزی بپردازند. شمار سیاه‌پوستانی که در خارج از مدرسه تحصیل می‌کنند، در سال‌های گذشته همواره رو به افزایش بوده است. با این حال، اعضای جنبش موسوم به «گارد حاکم» از محافظه‌کاران اجتماعی هستند. آن‌ها در دهه ۱۹۷۰ در واکنش به انحراف نظام مدرسه‌ای به سوی چپ‌گرایان غیرمذهبی، به تحصیل در خانه روی آوردند و هنوز هم بیشترین حمایت سیاسی را در کنگره آمریکا از این جنبش ابراز می‌دارند. در دو دهه اخیر، سناتور ریک سنتروم به همراه همسرش به آموزش فرزندان خود در خانه پرداخته است. همچنین مارلین ماسگریو، از اعضای سابق کنگره و یکی از جمهوری خواهان طرفدار تحصیل در خانه، از حامیان رفع محدودیت‌های قانونی اعطای بورسیه و کمک‌هزینه تحصیلی به

دانش‌آموزانی بوده است که در خانه تحصیل می‌کنند. جورج بوش در مبارزات انتخاباتی خود در سال ۲۰۰۰ گفت: «ما در ایالت تگزاس باید به تحصیل در خانه احترام بگذاریم و از آن دفاع کنیم. احترام به جهت تعهد و صرف وقت و انرژی از سوی مادران و پدرانی که فرزندان‌شان را دوست دارند و از آن در مقابل دخالت دولت، دفاع می‌کنند.» وی در مقام رئیس‌جمهور و در کاخ سفید نیز پذیرای بسیاری از کودکانی شد که در خانه تحصیل می‌کردند. سیاست‌های جورج بوش، باعث رفع بسیاری از محدودیت‌ها در زمینه آموزش در خانه شد و به این ترتیب، همان گونه که اتحادیه‌های معلمان، طرفداران بسیاری را برای حزب دموکرات تربیت می‌کنند، دانش‌آموزانی که در خانه تحصیل می‌کنند نیز سربازان پیاده حزب جمهوری خواه شدند. در تمامی سال‌های گذشته، طبق آمار آژانس توسعه نیروی انسانی، قریب ۷۶ درصد جوانان ۲۸-۲۴ ساله که در خانه تحصیل کرده بودند، در انتخابات شرکت کردند.

آموزش کارآمد

گرچه همواره بسیاری از مردم تمایلی ایدئولوژیک به تحصیل در خانه دارند، اما نباید دچار اشتباه شد؛ اولاً این امر حرکتی از متن جامعه است و والدین با هر مسلک سیاسی، شخصاً تصمیم به آموزش کودکان خود در خانه می‌گیرند. یعنی از دستورات سطوح بالایی برای انجام دادن این کار تبعیت نمی‌کنند. ثانیاً این امر جنبه کاربردی دارد. طرفداران نظریه تحصیل در خانه معتقدند که در خانه می‌توان آموزش بهتری به کودکان ارائه داد.

طبق این نظریه، آموزش فرد به فرد، کودکان را قادر می‌سازد به جای پیشرفت در جهت نظر اتحادیه‌های آموزشی، طبق توانمندی‌های خود جلو بروند. علاوه بر این، کودکان به جای دغل‌کاری‌های سیاسی، طبق آداب و رسوم یادگیری دینی آموزش می‌بینند. در آمریکا، بعضی از طرفداران تحصیل در خانه، اندیشه سنتی دروس سه‌گانه را با همان دروس دستور زبان، منطق، و معانی و بیان می‌پسندند که مستلزم یادگیری زبان یونانی و لاتین است. به نظر می‌رسد این امر سیری قهقریایی باشد اما طرفداران نظریه تحصیل در خانه معتقدند که فناوری از آن‌ها حمایت می‌کند؛ زیرا شبکه جهانی اینترنت، آموزش به مردم در خانه را آسان‌تر کرده است و مطالب بی‌شماری برای آموزش در اختیار می‌گذارد و اکنون انجمن‌ها و فضاهای مجازی امکان دستیابی به اطلاعات را فراهم می‌کنند.

از دیگر عوامل مؤثر و کارآمد تحصیل در خانه، موفقیت آن است. بسیاری از والدین نگران هستند که تحصیل در خانه ممکن است کودکان را گوشه‌گیر و منزوی کند. با گسترش شبکه‌های تحصیل در خانه، تقریباً در همه شهرهای آمریکا این نگرانی رو به کاهش است. دانش‌آموزانی که در خانه تحصیل می‌کنند، می‌توانند با سایر دانش‌آموزان به بازی بیس‌بال بپردازند یا به سفرهای مدرسه‌ای و اردو بروند.

در مورد استانداردهای تحصیلی وضع چگونه است؟ شبکه تحصیل در خانه، خبرهای خوبی دارد: «خانواده‌ای در هاوایی با سه فرزند که در خانه تحصیل کرده‌اند»، «رمان پرفروش

باید همان قدر که به تعالی علمی اهمیت می‌دهند، به ارزش‌های معنوی را نه اهمیت دهند. برنامه‌های درسی کالج «پاتریک هنری» عبارت‌اند از: فلسفه، زبان‌های خارجی، تاریخ، تعلیمات انجیل، اقتصاد، ادبیات، علوم، هندسه اقلیدسی و ادبیات لاتین یا یونانی.

مدرسه خانگی در ایران!

در ایران گروهی کوشیدند با نام‌گذاری‌های خاصی، مدرسه خانگی را نه البته در منازل، بلکه توسط مؤسسات ویژه‌ای سامان دهند و حتی توانستند دانش‌آموزانی هم برای خود دست و پا کنند؛ هر چند با مقاومت آموزش و پرورش در اعطای مجوز، عملاً کاری از پیش نبردند و اکثراً به‌صورت چراغ خاموش به برخی مدارس غیردولتی کوچ کردند که لااقل بتوانند دانش‌آموزان خود را از مزایای مدرک رسمی و قابل قبول برخوردار کنند. با همه تلاش‌هایی که صورت گرفته، یکی از محققان ایرانی، تعداد این قبیل دانش‌آموزان را قابل توجه ندانسته است و می‌گوید: می‌توان آن‌ها را در ایران حداکثر چند صد تن برآورد کرد (رودی، ۱۳۹۰).

طرفداران آموزش خانگی در ایران، همواره با این استدلال از طرف خانواده‌های مخالفان خود روبه‌رو بوده‌اند: فرزند من قرار است در همین کشور بزرگ شود و زیست کند. لذا من با جدا کردن او از جامعه‌پذیری مدرسه‌ای، تربیت او را در چارچوبی مطابق با آنچه خود می‌خواهم، تنظیم می‌کنم. اگر در آنجا نظام، فرزند مرا در چارچوب می‌کشد، در اینجا هم من چنین کاری می‌کنم. لذا اجازه می‌دهم او در چارچوب نظام باشد و تربیتش جامعه‌پذیر (شکوهی یکتا، ۱۳۸۶).

نتایج یک تحقیق کیفی در ایران

دکتر محمد عطاران و صغری ملکی، در پژوهشی کیفی و پدیدارشناسانه با عنوان: «آموزش در خانه: بدیل مدرسه»، در سال ۱۳۹۱، با خانواده‌هایی که فرزندان خود را از مدرسه بیرون کشیده و خود یا با نظارت خود، به آموزش آن‌ها در منزل یا مکان‌هایی دیگر که شبیه مدرسه‌های بزرگ نیستند، اقدام کرده‌اند، مصاحبه نمودند. نتایج این تحقیق، به‌صورت کامل منتشر شده است. در تدوین بخش‌هایی از این گزارش نیز از ادبیات تحقیق این پژوهش استفاده کرده‌ایم ولی گزاره‌های زیر نتایج جالبی از این پژوهش هستند (عطاران، ۱۳۹۲).

- خانواده‌های تحت پوشش این پژوهش، با توجه به سطح درآمد، محل سکونت و امکانات رفاهی جزء طبقه متوسط و مرفه به شمار می‌روند که علاقه‌مندند بر چگونگی آموزش فرزندان خود نظارت مستقیم داشته باشند.
- والدین این بچه‌ها از خودکارآمدی بالایی برخوردارند؛ چون وظایف متعددی را در تربیت فرزند خود بر عهده می‌گیرند (ما به ازایی برای تمام سمت‌ها و پست‌های مدرسه‌ای).
- وقت‌گذاری بیشتر، یادگیری‌های متعدد، تغییر رویکرد از نگه‌دارنده به تربیت‌کننده از خصوصیات والدین این بچه‌هاست.
- مصاحبه با خانواده‌ها نشان داد انتخاب رویکرد آموزش

دانش‌آموزی که در خانه تحصیل می‌کند»، «نفرات اول، دوم و سوم در مسابقات ملی املاي واژگان» و «اولین دانشگاه برای کودکانی که در خانه تحصیل می‌کنند».

به این ترتیب، قطعاً نشانه‌هایی از شکوفایی دانش‌آموزانی که در خانه تحصیل می‌کنند، وجود دارد. یکی از تحقیقات انجام شده توسط «انجمن دفاع حقوقی از تحصیل در خانه» نشان می‌دهد که سه چهارم دانش‌آموزان ۱۴ تا ۲۴ ساله‌ای که در خانه تحصیل کرده‌اند، در دوره‌های کالج به تحصیل خود ادامه داده‌اند که این رقم در مورد کل جمعیت دانش‌آموزی ۴۶ درصد است، اما این امر نمی‌تواند دلیل و مدرک قاطعی باشد. کسانی که در خانه تحصیل می‌کنند، اجباری به گزارش نتایج بد ندارند. علاوه بر این، آن‌ها بیشتر از قشر تحصیل‌کرده جامعه هستند.

خوب یا بد؟

با این حال، شواهد نشان‌دهنده تغییر در شیوه آشکار شدن مبحث است. در حال حاضر، بحث بر سر این نیست که کودکانی که در خانه تحصیل کرده‌اند، بازنده‌اند یا خیر، بلکه این است که آیا این دانش‌آموزان خوب عمل می‌کنند یا خیر. بیل بنت، وزیر آموزش و پرورش دوران ریاست‌جمهوری ریگان، یک بار با لحن شیطننت‌آمیزی گفته بود که «شاید بهتر باشد ما نظام آموزشی دولتی را به طرفداران تحصیل در خانه واگذار کنیم!» این طرز فکر غیرممکن به نظر می‌آید اما طرفداران نظریه تحصیل در خانه، یورشی به نظام آموزش دولتی آورده‌اند که معلمان در همه جای جهان باید مراقب آن باشند.

دانشگاهی برای کسانی که در خانه تحصیل کرده‌اند

اگر بخواهیم ساختمان‌ی را به‌عنوان نماد نهضت تحصیل در خانه انتخاب کنیم، می‌توانیم از «کالج پاتریک هنری» در حومه ویرجینیا نام ببریم. این دانشگاه سنت‌گرا، که در سال ۲۰۰۰ تأسیس شد، شاید فقط حدود ۳۰۰ دانشجو داشته باشد اما در نظر دارد تعداد دانشجویان دوره لیسانس خود را به ۱۶۰۰ نفر برساند و دانشکده حقوق با ظرفیت ۴۰۰ دانشجو را نیز تأسیس کند. از هر پنج نفر دانشجوی این دانشگاه، چهار نفر آن‌ها در خانه تحصیل کرده‌اند.

دو موضوع به شدت مورد علاقه این دانشگاه، «آزادی» و «خدا»ست. دیوارهای دانشگاه از عکس بنیان‌گذاران دانشگاه پوشیده شده و در نام‌گذاری خوابگاه‌های دانشجویان نیز از نام آن‌ها استفاده شده است. مصرف الکل و دخانیات در این دانشگاه، ممنوع است و از دانشجویان مصرأ خواسته می‌شود در صورت شروع دوستی با هر کسی، خانواده‌شان را در جریان امر قرار دهند. مایکل فاريس، مؤسس این دانشگاه، آن را مأمونی برای آسودگی از روابط جنسی، مواد مخدر و موسیقی پرهیاهو توصیف می‌کند. کالج درصدد تربیت مسیحیان خوب و کارآمد است. فاريس به افراد تحت سرپرستی خود می‌گوید: همان‌گونه که رسالت والدین شما سوق دادن یک نسل به سوی مسیح بود، رسالت شما سوق دادن ملت ما به سوی بنیان الهی است.» به نظر آقای بیل بوتسلی رئیس امور دانشجویی، مدارس مسیحی

در خانه، علاوه بر آنکه به دلیل ایدئولوژیک بودن نظام مدرسه‌ای ایران است، جنبه تربیتی هم دارد.

- به اعتقاد والدین، فضای مدرسه‌ها به لحاظ فیزیکی و روانی آثار مخربی بر بچه‌ها دارد و بسیار بسته است. همچنین روابط بسیار خشک و اداری و یادگیری غیر عمیق و بدون جذابیت است.
- نظام متمرکز ایران همه را با یک چشم می‌بیند و فرصت رشد فردی به کسی نمی‌دهد.
- به اعتقاد والدین این بچه‌ها، آموزش صرفاً آموزش تعدادی کتاب و دادن مجموعه‌ای از اطلاعات نیست. آموزش سیر زندگی است و با این روش، ما هر دو را داریم. تعداد کتاب‌های غیر درسی که این بچه‌ها می‌خوانند، بسیار بیشتر از بچه‌های مدرسه‌ای است.
- بچه‌ها در تدوین برنامه درسی مشارکت دارند.

(البته محققان، به محدودیت‌ها و مشکلات آموزش در خانه هم پرداخته و آن‌ها را از دید سایر محققان و نیز پدران و مادرانی که با آن‌ها مصاحبه شده است، استخراج کرده‌اند که بسیار گسترده هم هست).

در جست‌وجوی قوانین رسمی
برای استفاده از مزایای آموزش غیررسمی ماده ۲۲ آیین‌نامه

امتحانات دوره‌های ابتدایی و راهنمایی تحصیلی مصوب سال ۱۳۸۵: «پایه تحصیلی دانش‌آموزی که به عللی مانند عدم دسترسی به مدرسه، بیماری یا اقامت در خارج از کشور نتوانسته است به موقع وارد مدرسه شود یا مدارک تحصیلی وی در اثر حوادثی از قبیل سیل، زلزله و آتش‌سوزی از بین رفته یا وقفه‌ای در ادامه تحصیل او ایجاد شده است و همچنین پایه تحصیلی دانش‌آموزی که مدارک قابل قبولی جهت ارزشیابی ندارد، در دوره ابتدایی با رعایت حداقل سن متعارف ثبت‌نام و بررسی‌های انجام شده از سوی شورای معلمان توسط شورای مدرسه تعیین می‌شود و در ستون ملاحظات دفتر آمار به رأی شورای مدرسه استناد می‌گردد. در دوره‌های ابتدایی و متوسطه متقاضی ادامه تحصیل با توجه به حداقل سن متعارف و توانایی خود می‌تواند با معرفی اداره آموزش و پرورش محل در امتحان ورودی پایه مورد نظر شرکت کند و در صورت احراز شرایط قبولی، در پایه بالاتر به تحصیل ادامه دهد.



مدرسه نرفتن استاد دکتر شفیعی کدکنی

«پدر و مادر من دلشان می‌خواست که من مجتهد بشوم. به همین دلیل مرا به مدرسه نفرستادند. من هم از این بابت در آغاز خیلی دلگیر بودم؛ چون که می‌دیدم بچه‌های همسایه‌ها صبح‌ها کیف‌هایشان دستشان است، می‌روند مدرسه، ولی من از اینکه به مدرسه، یعنی به دبستان و دبیرستان، نرفتم بسیار خوشحالم. من از این بابت نه تنها دلخوری ندارم، بلکه بارها و بارها خدا را شکر کرده‌ام... الان می‌بینم که بچه‌های من در دبستان و دبیرستان واقعا عمرشان ضایع شده است.»

منابع

۱. عطاران، محمد. ملکی، صفری. (۱۳۹۲). آموزش در خانه: بدیل مدرسه. دو فصل‌نامه نظریه و عمل در برنامه درسی. سال اول، شماره ۲. پاییز و زمستان ۱۳۹۲ (پژوهش کیفی پدیدارشناسانه).
۲. رودی، محمدتقی. (۱۳۹۰). شناسایی دلایل گرایش به آموزش در خانه از نظر والدین دانش‌آموزان آموزش دیده در خانه ساکن شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۳. شکوهی یکتا، محسن. پرند، اکرم. (۱۳۸۶). آموزش در منزل، جایگزین آموزش در مدرسه. فصلنامه خانواده‌پژوهی. سال سوم، شماره ۱۰.
۴. Knowles, J. G., Marlow, S. E., & Muchmore, J. A. (1992). From pedagogy to ideology: Origins and phases of home education in the United States, 1990-1970. *American Journal of Education*, 235-190.
۵. Spiegler, Thomas M. (2009). "Why State Sanctions Fail to Deter Home Education: An Analysis of Home Education in Germany and Its Implications for Home Education Policies." *Theory and Research in Education* 7, no. 3: 296-309.
۶. Villalba, Cynthia M. (2009). Home-based education in Sweden: Local variations in forms of regulation. *Theory and Research in Education* 7

تلخیص: نفیسه علیقلی

انتخاب بد با آموزش خوب اصلاح نمی شود

چکیده‌ای از کتاب کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی

اشاره

از این پس در رشد مدیریت مدرسه، چکیده کتاب‌های مدیریتی مهم چاپ شده در ایران را در قالب مقاله ارائه خواهیم داد. این کار، شاید به ویژه برای مدیرانی که همیشه کمبود وقت دارند (!) مناسب‌ترین روش برای مطالعه آثار مدیریتی باشد.

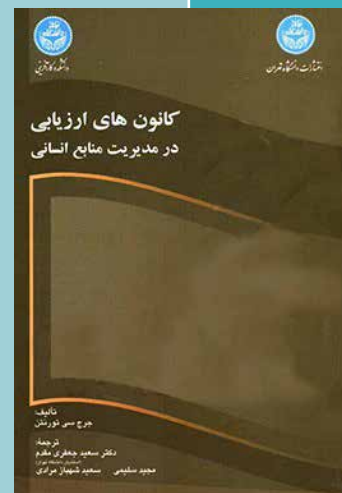
کتابی که برای این شماره در نظر گرفته‌ایم، «کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی» نام دارد. کتاب به دلیل اهمیت پرورش مدیران و گروه‌های مدیریتی مدارس در حوزه منابع انسانی و جانشین‌پروری و ارزیابی کارکنان زیرمجموعه، که همواره یکی از کارهای اساسی مدیران است، و همچنین جهت استفاده ارزیابان طرح تعالی، برای تلخیص در این شماره انتخاب شده است. این کتاب را که حدود ۵۰۰ صفحه است، «جورج سی. نورتن» نوشته و سعید جعفری مقدم، سعید سلیمی و سعید شهباز مرادی آن را ترجمه کرده‌اند. ناشر کتاب دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران است.

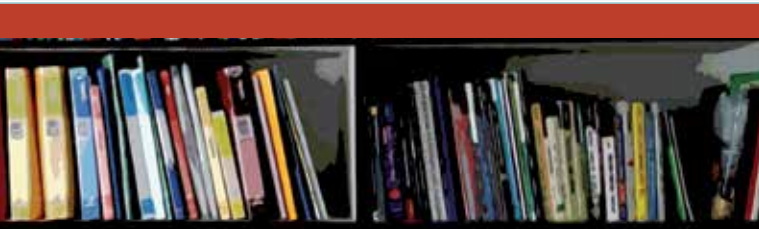
بی‌تردید در طول تاریخ، آدمی هرگز تا این اندازه به وجود کیمیاگر خویش پی نبرده بود. اکنون منابع انسانی کارآمد، ارزشمندترین، مهم‌ترین و سرنوشت‌سازترین ثروت موجود در اختیار بشر است.

از سوی دیگر، تحولات شگرف و بی‌پای قرن بیستم، مجال حرکت‌های حلزونی را از سازمان‌ها ربوده است. دیدگاه‌ها، مهارت‌ها و انتظارات نسل جدید کارکنان به هیچ روی قابل مقایسه با نسل پیشین نیست؛ فناوری آی تی (IT) شیوه‌های کسب اطلاعات، انتقال پیام و تبادل دانش را به کلی متحول کرده و کنترل و رهبری سلسله‌مراتبی و انتظارات و رفتارهای ناشی از آن رو به انقراض نهاده است. با این همه، شماری از مدیران بر عرشه کشتی شکسته خویش در تدارک جشن هستند.

کانون‌های ارزیابی البته نوش‌داروی اعجاز‌آوری نیست که سازمان‌ها را یک‌شبه در مسیر رشد و کامیابی قرار دهد اما می‌تواند نقطه آغاز مناسبی برای حرکت پایدار سازمان‌ها در مسیر نوزایی باشد. به بیان دیگر، اگر تولد سازمان‌ها را صاحبان همت‌های بلند و گام‌های استوار رقم زده‌اند و اگر رشد و توسعه سازمان‌ها و خودنمایی آن‌ها در عرصه رقابت جهانی به یاری نیروهای خلاق، توانمند و کارآفرین میسر گردیده است، چگونه می‌توان انتظار داشت که بدون تکیه بر نظامی آزموده و قانونمند، برجسته‌ترین و ممتازترین سرمایه‌های انسانی را در سازمان‌های خویش شاهد باشیم و آن‌ها را همگام با تحولات و رقابت‌های موجود، ارتقا و پرورش دهیم؟

نگرش مرکز ارزیابی و تکنیک‌های آن پس از چند دهه کاربرد و استفاده در کشورهای توسعه‌یافته، کمتر از یک دهه است که توجه پژوهشگران و به‌ویژه شمار معدودی از سازمان‌های کشور ما را به خود جلب کرده است. پیشینه توجه به این رویکرد در ایران، بیانگر آن است که اغلب سازمان‌های کشور به آن تنها به‌عنوان ابزاری برای انتخاب یا ارتقای کارکنان یا مدیران خویش نگریسته‌اند. این در حالی است که نگرش کانون ارزیابی و تکنیک‌های زیرمجموعه این دیدگاه، فراتر از گزینش افراد و واجد راهکارهایی منسجم برای کلیه مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان، به‌ویژه گزینش، ارزیابی نیازهای آموزشی و پرورشی، ارتقا، ارزیابی عملکرد و اجرای طرح‌های جانشینی است.





هیچ انتخاب بدی با آموزش خوب اصلاح نخواهد شد

شد

یکی از محورهای تمرکز در مبحث کانون‌های ارزیابی، این است که هر کانون ارزیابی باید به‌نحوی سازگار و متناسب با سایر شرایط و به‌گونه‌ای طراحی شود که با هدف تصمیمات خاص منابع انسانی سازگار گردد. به این منظور، سه فعالیت منابع انسانی باید به تفصیل مطالعه شود:

● تصمیم‌گیری درباره اینکه چه کسی را به سمت مدیریتی ارتقا دهیم؛

● تشخیص نقاط قوت و ضعف موجود در مهارت‌های مرتبط با کار به‌عنوان مقدمه‌ای برای پرورش نیروی انسانی؛

● پرورش مهارت‌های مدیریتی و کار گروهی.

در آغاز سخن، باید روش مرکز ارزیابی را با سایر روش‌های ارزیابی مقایسه کنیم. برای این کار، لازم است انواع مختلفی از تصمیمات منابع انسانی را فهرست کنیم و نشان دهیم که چگونه مراکز ارزیابی برای تسهیل این تصمیمات مورد استفاده قرار می‌گیرند.

مرکز ارزیابی

حامیان روش مرکز ارزیابی اصرار دارند که این اصطلاح فقط برای آن دسته اقداماتی به کار رود که دربرگیرنده عناصر اساسی زیرند:

۱. تجزیه و تحلیل شغل: تجزیه و تحلیل مقتضیات شغل، نخستین گام در توسعه هر گونه رویه مدیریت منابع انسانی است.

۲. تکنیک‌های چندگانه ارزیابی: برای ارزیابی شرکت‌کنندگان در مرکز ارزیابی می‌توان از دامنه‌ای از تکنیک‌های ارزیابی مانند مصاحبه‌ها، آزمون‌ها، پرسش‌نامه‌ها و تمرین‌های موقعیتی استفاده کرد.

۲.۱. تمرین‌های موقعیتی: شبیه‌سازی‌هایی هستند که جنبه‌های مهم شغل هدف را به تصویر می‌کشند.

۲.۲. واکنش‌های رفتاری: آزمون‌های عملکردی هستند که در آن‌ها، شرکت‌کننده رفتارهای پیچیده‌ای را با شبیه‌سازی برخی صحنه‌های حساس در سازمان به نمایش می‌گذارد.

۳. مشاهده‌های رفتاری: ارزیابان مهارت‌آموخته، رفتار

شرکت‌کنندگان را در تمرین‌های موقعیتی مشاهده می‌کنند.

۴. ارزیابان متعدد: در روش مرکز ارزیابی، بیش از یک فرد در ارزیابی یک شرکت‌کننده نقش دارد. مشاهدات ارزیابان مختلف کمک می‌کند تا اطمینان پیدا کنیم که خطاهای نگرشی از هر یک از ارزیابان بر نتایج نهایی فرایند ارزیابی تأثیری ناروا نخواهد گذاشت.

۵. ارزیابی مهارت آموخته: به ارزیابان آموزش داده می‌شود که وظایف پیچیده ارزیابی را انجام دهند. آن‌ها باید بتوانند رفتارهای افراد را مشاهده و مشاهدات خود را به روشنی ثبت کنند.

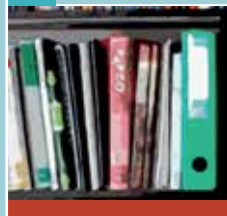
۶. یکپارچگی مشاهدات: مراکز ارزیابی به‌طور سنتی بر قضاوت‌های مدیریتی متکی بوده‌اند. نتایج تمرین‌های فردی به شیوه‌ای قضاوتی مشاهده و طبقه‌بندی شده‌اند. علاوه بر این، ارزیابان مشاهدات خود در سراسر تمرین‌ها را انسجام می‌بخشند و سپس ارزیابی‌های انجام شده از ابعاد مختلف را یکپارچه می‌سازند تا از مجموع آن‌ها یک امتیاز نهایی به دست آورند.

انواع کانون‌های ارزیابی

کانون‌های ارزیابی بر مبنای هدف و شیوه اجرا به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند که وجوه تمایز و اشتراک آن‌ها در جدول صفحه بعد نشان داده شده است.

چه ابعادی در کانون ارزیابی مورد بررسی قرار می‌گیرند؟

هدف مرکز ارزیابی است که به ما می‌گوید چه ابعادی باید ارزیابی شوند اما اغلب در طراحی مراکز ارزیابی از این اصول تبعیت نشده است. مدیر منابع انسانی یا مسئولان اداری که در پی طراحی یک مرکز ارزیابی هستند، باید بیانیه روشنی از اهداف مرکز ارزیابی تدوین کنند. همچنین باید روش‌های استفاده از اطلاعات در آن را مشخص کنند. هنگامی که شغل هدف تجزیه و تحلیل شد، طراح باید ابعاد مناسب برای ارزیابی را انتخاب کند. (این کارها در مدارس اغلب بر عهده مدیران است.)



گاهی بین هدف مرکز ارزیابی و ابعاد ارزیابی شده
ناسازگاری‌هایی مشاهده می‌کنیم؛ مثلاً برخی مراکز ارزیابی که با هدف اتخاذ تصمیم‌های انتخاب و ارتقا ایجاد می‌شوند، دانش و مهارت‌هایی را که به آسانی می‌توان در شغل یاد گرفت، اندازه‌گیری می‌کنند. بنابراین، برای جلوگیری از این اشتباهات، توجه به موارد زیر توصیه می‌شود:

۱. مهارت آموزشی ارزیابان: ابعاد قابل اندازه‌گیری، جزئی تعیین‌کننده در مهارت‌آموزی ارزیاب است که از طریق آن یک چارچوب مشترک، مرجعی برای مشاهده و ارزیابی رفتارها در میان همه ارزیابان تعیین می‌شود و پرورش می‌یابد.

۲. روش تجزیه و تحلیل شغل استفاده شده: تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات ارزشمندی فراهم می‌کند که در مراحل متعددی از طراحی مرکز ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اطلاعات عبارت‌اند از:

الف: فهرستی از ابعادی که باید ارزیابی شوند؛

ب: نمونه‌هایی از رفتارهایی که این ابعاد را روشن می‌کنند (برای آموزش ارزیاب)؛

پ: پیشنهادهایی از انواع تمرین‌هایی که موقعیت‌های شغلی را شبیه‌سازی می‌کنند؛

ت: پیشنهادهایی درباره محتوای مسائلی که باید در تمرین‌ها گنجانده شود؛

ث: اشاره به سطح مهارت لازم برای ابعاد مورد ارزیابی؛

ج: استانداردهایی برای برآورد عملیات ارزیابان در تمرین‌ها؛

چ: مستند نمودن رابطه شغل با فرایند ارزیابی (برای استفاده در یک دادخواست احتمالی).

۳. روش‌های جایگزین پی‌بردن به ویژگی انسانی: بعضاً به جای ابعاد مختلف از جایگزین‌های آن‌ها استفاده می‌شود که عبارت‌اند از:

(۱) قابلیت‌ها (توانمندی‌های بالقوه)

(۲) مهارت‌ها.

در عمل، چه مرحله‌ای در کانون‌های ارزیابی وجود دارد؟ ریشه مراکز ارزیابی سنتی به روش مرکز ارزیابی طی سالیان متمادی تغییرات بسیاری یافته است اما اساس این مراحل عبارت‌اند از:

● مشاهده و ثبت رفتار؛

● طبقه‌بندی رفتارها بر اساس ویژگی‌های مدیریتی؛

● ارائه گزارش تمرین‌ها توسط یکی از ارزیابان به دیگران یا اغلب مدیران ارشد؛

● امتیازدهی مقدماتی به عملکرد کلی فرد در هر یک از ابعاد؛

● بحث درباره امتیازبندی مقدماتی به منظور دستیابی به اجماع؛

● امتیازدهی مقدماتی به ارزیابی کلی از عملکرد فرد (به صورت اختیاری)؛

● بحث درباره امتیازات ارزیابی نهایی برای رسیدن به اجماع (به صورت اختیاری).

آخرین گام‌های فرایند مرکز ارزیابی شامل تصمیم‌گیری‌های گروهی است که طی آن ارزیابان یکدیگر را ملاقات می‌کنند تا ابتدا مجموع امتیازهای فرد در هر بعد را تعیین نمایند و سپس براساس آن به امتیاز نهایی افراد دست یابند. در برخی مراکز ارزیابی، امتیازهای افراد در هر بعد با یکدیگر ترکیب می‌شوند تا امتیاز نهایی آن‌ها محاسبه شود.

ارائه بازخورد از نتایج مرکز ارزیابی

به جلسه ارائه بازخورد، می‌توان هم به‌عنوان آغاز و هم به‌عنوان پایان نگریست. پایان، به این معناست که بازخورد، حاصل همه فعالیت‌هایی است که برای توسعه، اجرا و راه‌اندازی یک مرکز ارزیابی انجام شده است. همان‌گونه که ملاحظه گردید، اگر در مرکز ارزیابی، ابعاد به درستی انتخاب شده باشند، تمرین‌ها کامل و کافی طراحی شده باشند و ارزیابان رفتارها را به دقت مشاهده، طبقه‌بندی و قضاوت کنند، نشست ارائه بازخورد نیز مؤثر

مقایسه انواع کانون‌های ارزیابی			
نوع کانون	ارتقای یا گزینش نیرو	تشخیص نیازهای آموزشی	پرورش مهارت‌ها
شرکت‌کنندگان	کارکنان یا داوطلبان مستعد	کلیه کارکنان علاقه‌مند	کلیه کارکنان علاقه‌مند
موقعیت مورد تجزیه و تحلیل	مشاغل بالاتر یا آینده	مشاغل فعلی یا آینده	مشاغل فعلی یا آینده
تعداد ابعاد رفتاری	تعداد کم (مثلاً ۵-۷) و ابعاد کلی یا عمومی	زیاد (مثلاً ۱۰-۸) بیشتر مشخص	کم (مثلاً ۵-۷)
تعداد تمرین‌ها	تعداد کم (مثلاً ۵-۳)	تعداد زیاد (مثلاً ۸-۶)	بیشتر از یک تمرین برای هر شایستگی
ماهیت ابعاد	ظرفیت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی	قابل پرورش به‌صورت مفهومی متفاوت	مهارت‌های قابل آموزش
انواع تمرین‌ها	عمومی	متوسط، شباهت با شغل	نمونه‌های کاری
زمان مورد نیاز برای ارزیابی	نسبتاً کم (مثلاً نیم‌روز تا یک روز)	نسبتاً زیاد (مثلاً ۲-۱/۵ روز)	نسبتاً زیاد (مثلاً ۲-۱/۵ روز)
نوع گزارش	کوتاه، تشریحی	مفصل، تشخیصی	فوری، گزارش شفاهی
مخاطب بازخورد	شرکت‌کنندگان، مدیران تا دوره بالاتر	شرکت‌کنندگان، سرپرستان	شرکت‌کنندگان و شاید سرپرستان
فرستنده بازخورد	کارکنان مدیریت منابع انسانی	کارکنان مدیریت منابع انسانی یا ارزیابان	کارکنان مدیریت منابع انسانی، مدرسان یا تسهیل‌گران
دست‌آورد اصلی	امتیازهای ارزیابی کلی	امتیازهای ابعاد	توصیه‌های رفتاری



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی

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

رشد کودک برای دانش‌آموزان پیش‌دبستانی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی

رشد نوجوان برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی

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

مجله‌های دانش‌آموزی

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

رشد نوجوان برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول

رشد پسران برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول

رشد جوان برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم

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
- ♦ رشد آموزش برهان متوسطه دوم

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

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

♦ تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

♦ وبگاه: www.roshdmag.ir

خواهد بود. واژه‌هایی مانند: «صحیح»، «درست» و «دقیق» در پرتو اهداف مرکز ارزیابی معنا می‌یابند. در واقع، اگر بازخورد با اهداف مرکز ارزیابی متناسب باشد، شرکت‌کنندگان نیز همانند تصمیم‌گیرندگان، اطلاعات مورد نیاز را در می‌یابند.

در تمام انواع برنامه‌های ارزیابی، ارائه بازخورد شفاهی ضروری است. بازخورد کتبی معمولاً به کارکنان سازمان ارائه می‌شود و ارائه آن به متقاضیان برون سازمان ضروری نیست. بازخوردهای مکتوب در برنامه‌های ارتقای، خلاصه‌تر و عمومی‌تر و در برنامه‌های تشخیصی طولانی‌تر و مفصل‌ترند. محتوای بازخورد باید در برنامه‌های مهارت‌آموزی و تشخیصی مفصل‌تر باشد تا شرکت‌کنندگان بتوانند از تجارب خود در مرکز بیاموزند. در مقابل، بعد از برنامه‌های ارتقای یا گزینشی، برای محرمانه نگاه داشتن اطلاعات نباید محتوای تمرین‌ها را به طور مشروح در بازخورد مرور کرد.

اعتبار نتایج کانون‌های ارزیابی

مرکز ارزیابی نشان داده است که در اندازه‌گیری شاخص‌های موفقیت و عملکرد مدیریتی از سطح بالایی از دقت پیش‌بینی برخوردار است. اما یک مسئله ظریف وجود دارد؛ مرکز ارزیابی که مناسب طراحی شده باشد، می‌تواند به سازمان در شناسایی افرادی با سطح بالایی از استعداد مدیریتی کمک کند. به علاوه، ارزیابی نقاط قوت و ضعف مهارت‌ها و استعدادهای مدیریتی است که می‌تواند اساس برنامه‌های مدیریت منابع انسانی برای تشخیص نیازهای آموزشی، طراحی اقدامات توسعه‌ای، آموزش مدیران و تشکیل گروه‌های مدیریتی مؤثر باشد.

از سوی دیگر هزینه‌های ایجاد، پیاده‌سازی و حفظ مرکز ارزیابی بسیار بالاست؛ به ویژه اگر زمان شرکت‌کنندگان و ارزیابان نیز مدنظر قرار گیرد، اما مزایای آن قابل مقایسه با هزینه‌های آن نیست. تحلیل‌های اقتصادی آشکارا مزایای یک مرکز ارزیابی موفق را از حیث انتخاب مدیران مناسب نشان می‌دهد. علاوه بر این، مزایای دیگری نیز در آزمون‌ها و مصاحبه‌های این روش نهفته است که معمولاً مدنظر قرار نمی‌گیرد. شرکت‌کنندگان نیز درک مناسبی از توانمندی‌های مدیریتی در کنار فراگیری مهارت‌ها توسط ارزیابان به دست می‌آورند و هر دو گروه در فرایندی عادلانه کاملاً مرتبط با سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرند.

آینده مراکز ارزیابی

به اعتقاد صاحب‌نظران، روندهای زیر برای تحولات مرکز قابل پیش‌بینی است:

۱. کار نه تنها در مراکز ارزیابی، بلکه ارزیابی به طور کلی، رونق می‌گیرد؛ به عنوان نتیجه، کمبودهای کاری و بهره‌وری‌های پایین سازمان‌ها با نیاز روزافزونی برای شناسایی مدیران مؤثر روبه‌رو شده‌اند.

۲. در گذشته از مراکز ارزیابی بیشتر به عنوان ابزاری برای انتخاب استفاده می‌شد اما امروزه سازمان‌ها از مراکز ارزیابی برای مقاصد توسعه‌ای نیز استفاده می‌کنند.



حمایت از کالای ایرانی

رشد برای رشد

نحوه اشتراک مجلات رشد به دو روش زیر:

الف. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی www.roshdmag.ir و ثبت نام در سایت و سفارش و خرید از طریق درگاه الکترونیکی بانکی.
ب. واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه سمراه آزمایش کد ۳۹۵ در وجه شرکت افست و ارسال فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۸۸۴۹۰۲۳۳.

♦ عنوان مجلات درخواستی:

♦ نام و نام خانوادگی:

♦ تاریخ تولد:

♦ تلفن:

♦ نشانی کامل پستی:

♦ استان:

♦ خیابان:

♦ پلاک:

♦ شماره فیش بانکی:

♦ مبلغ پرداختی:

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

امضا:

♦ نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۳۳۳۱-۱۵۸۷۵

♦ تلفن بازرگانی: ۰۲۱-۸۸۶۷۳۰۸

Email: Eshterak@roshdmag.ir

♦ هزینه اشتراک سالانه مجلات عمومی رشد (هشت شماره): ۴۵۰/۰۰۰ ریال

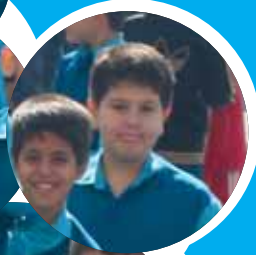
♦ هزینه اشتراک یک ساله مجلات تخصصی رشد (سه شماره): ۲۲۰/۰۰۰ ریال

نجمه دائمی

آموزگار، علی آباد کتول

لطفاً ننویسید!

من نویسندگی را دوست دارم و به نوشتن عشق می‌ورزم... به قول معروف انگار توی خونم است! هر چیزی را که نوشته‌ام، برای دل خودم بوده و به دنبال چیزی هم نبوده‌ام... اما امروز هنگام پر کردن فرم امتیازبندی برای تعیین جا، عجیب به امتیاز تألیف محتاج شدم؛ تا بلکه امتیازم بیشتر شود و مدرسه و جایی را که دوست دارم نصیبم شود... اگرچه باز هم برایم فرقی نمی‌کند، کجا باشم... چون هر جا باشم، کارهای دلخواهم را انجام می‌دهم و منتظر هیچ‌کس هم نمی‌مانم... اما باز هم انگار وسوسه‌ای به سراغم آمد که نه... تو باید این امتیاز را بگیری... متأسفانه مسئول پر کردن فرم‌های امتیاز گفت: «شما تألیف زیاد دارید اما تا مقامات مسئول یا کمیته تألیفات و یا گروه‌های ممتاز مستقر در اداره کل، امور اداری و مسئول این کار به تألیفات شما نمره ندهند، کاری از من بر نمی‌آید». خلاصه ما به سراغ کمیته تألیفات و گروه‌های مسئول این کار رفتیم اما کسی را نیافتیم و خوشبختانه یا بدبختانه گفتند که اصلاً چنین چیزی در اداره کل موجود نمی‌باشد و دستور وزارتی هم نیامده... البته تا دستور وزارتی بیاید، من دیگر بازنشسته شدم و آن امتیاز به کارم نخواهد آمد... بنابراین، باز هم من می‌مانم و همان علایق و دل‌نوشته‌هایم. دست از پا درازتر از پله‌های اداره کل پایین آمدم و با خود گفتم که به هر قیمتی شده من این راه را باز خواهیم کرد تا انگیزه نویسندگان نوپا خشک نشود و آن‌ها علاوه بر کارهای مورد علاقه‌شان، به امتیازاتی نیز دست یابند؛ حتی اگر این قیمت، نوشتن چند کلمه و جمله باشد. البته در هر شهری، مسئولان بنابر دست و دلبازی خودشان چنین امتیازاتی را به همکاران می‌دهند اما مسئول فرم امتیاز تعیین جا در شهر ما انگار می‌خواهد از کیسه خودش امتیاز بدهد. ناگفته نماند که به ایشان نیز باید حق داد... بله دوستان، متأسفانه خیلی از این اتاق به آن اتاق رفتم اما سودی حاصل نشد و به قول «دیرین دیرین» مسئولان رسیدگی کنند و... آئی آن‌ها که در هر وزارت نشسته و مسئول این کارید، لطفاً رسیدگی کنید!



آینده تنها بر منطق و عقل استوار
نیست، بیشتر وقت‌ها تخیل، امید و
باور است که آینده را می‌سازد.

و تو اخلاق عظیم و برجسته‌ای داری! (قلم، ۴)

رسول