

# ۱۰۰ روز آخر

## مجالی برای واکاوی راه‌های طی شده





# حرف اول

## انصاف

ما به عنوان مدیر، نه تنها باید منصف باشیم بلکه باید در نظر کارکنان منصف جلوه کنیم. راهی را برگزینیم که هنگام تسهیم توجهات، تخصیص منابع و یا دادن پاداش به کارکنان نشان دهیم چقدر منصف هستیم؛ چرا که کارکنان طی فرایند تصمیم‌گیری، نحوه برخورد با خود را رصد می‌کنند. ما می‌توانیم با برخورد محترمانه و متناسب با شأن کارکنان، برداشت آنان از انصاف را بهبود بخشیم. در این صورت، آنان احساس ارزشمندی بیشتری می‌کنند و این امر می‌تواند به نگرش‌ها و رفتارهایی خلاقانه و مولد در آنان منجر شود.



# بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وحده  
والصلاة والسلام على من لا نبي بعده



فصلنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره هجدهم | شماره ۳ | بهار ۱۳۹۹ | ۶۴ صفحه | ۴۰۵۰۰ ریال

یادداشت سردبیر / آسایش برای آرامش / دکتر حیدر تورانی ۲

یک نکته از این معنی / راز موفقیت / منوچهر نوری ۳

علمی- کاربردی / دورکن مهم در مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی / اعظم ملایی نژاد، شهره حسین پور ۴

گفت و گو / معلم پرامید / ام‌لیلا صمدی ۸

مبانی مدیریت / چگونه به اقتضا رهبری کنیم؟ / دکتر حیدر تورانی ۱۲

علمی- کاربردی / مدیریت پاسخگو / علی خلخالی ۱۴

علمی- کاربردی / مدیران پاسخگو / ابراهیم اصلانی ۱۶

مدیریت موفق / نیمه دوم زندگی مدیران! / دکتر مرتضی مجدفر ۱۹

گزارش / حال خوب مدیر، حال خوب مدرسه / هوشنگ غلامی ۲۴

تجربه / پیشرفت آهسته / احمد کریمی ۲۸

علمی- کاربردی / مدیران نقش آفرین / سعید وزیری ۳۰

علمی- کاربردی / راهکارهای رنگی برای مدرسه‌های شاد / دکتر فرشته هدایتی ۳۲

علمی- کاربردی / این آخرین ایستگاه است! / فریبا مؤیدنیا ۳۴

گزارش / ۱۰۰ روز آخر، مجالی برای واکاوی راه‌های طی شده / دکتر زهرا اربابیان ۳۶

تجربه / مدرسه منضبط / اکرم ابرقوئی ۴۰

مبانی مدیریت / لباس حکمت بر تن مدیران مدارس / سید محمد نوروزیان امیری ۴۲

علمی- کاربردی / ۱۰۰ روز نخست، ۱۰۰ روز پایانی / سیداصلاح مرتضایی ۴۶

تجربه / نغمه سریان / شهربانو قربان‌زاده ۴۹

تجربه / مدرسه دولتی خوب / شراره نیکخواه نیکخو ۵۰

تجربه / صندوق ارتباط با مدیر / رضا عباسی اقدم ۵۳

گفت و گو / فرایندی هدفمند برای تأمین منافع متقابل / شهلا فهیمی ۵۴

تجربه / تفریح یا یادگیری‌های تفریحی! / مصطفی سهرابی ۵۶

پژوهش / مدیریت تحول آفرین و نقش آن در کاهش سایش اجتماعی مدرسه / بهناز شاه‌بیگی، مهرزاد باروج ۵۸

تجربه / نشاط ثمره تلاش همگانی / نورالدین تاج‌دینی ۶۰

پژوهش / زنگ نشاط / دکتر قربان کیانی ۶۲

کتاب‌خانه / الگوهای سیستمی ۶۴



وزارت آموزش و پرورش  
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی  
دفتر انتشارات و فناوری آموزشی

مدیرمسئول:

مسعود فیاضی

سردبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق‌پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

افسانه طباطبایی

مدیر هنری:

کوروش پارس‌نژاد

طراح گرافیک:

سیدجعفر ذهنی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران‌شهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۳۰۱۴۷۸، ۸۸۴۹۰۲۳۲

وبگاه: www.roshdmag.ir

پیام‌نگار: modiriat@roshdmag.ir

پيامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

چاپ و توزیع: شرکت افست

شمارگان: ۱۲۵۰۰ نسخه

ایده و اجرای جلد:

سیدجعفر ذهنی

تصویرساز جلد:

سید میثم موسوی

## قابل توجه نویسندگان و مترجمان

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

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امانا و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری این نشریه چون دارای هیئت تحریریه معتبر است، به مقالات چاپ شده در آن تا ۲ امتیاز در هر مورد برای محاسبه در بندهای ۳-۳ و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

# آسایش برای آرامش

● توسعه مناسبات حسنه و از بین بردن کدورت‌هایی که احیاناً طی سال بین مدیر و کارکنان و یا کارکنان با یکدیگر به وجود آمده است.

● سپربلا شدن در مقابل موانع و فشارهای بیرونی از جمله بازرسی‌های غیرمعمول از مدرسه، داوری‌های غیرکارشناسانه و توقعات بیجا و غیرمنطقی برخی از والدین از معلمان و مدرسه.

در مجموع، هر مدرسه در این فصل به سان درختی پرمحصول در حال رسیدن میوه‌ها و یا مادری باردار رخ می‌نماید که در آستانه تولد فرزند خویش است. بدیهی است آنچه رعایتش در این برهه از زمان کاملاً ضروری و مبرهن به نظر می‌رسد، مراقبت ویژه از این درخت پرمحصول یا احوالات و روحیات این مادر و دور نگه داشتن او از اضطراب‌ها، فشارهای عصبی و احیاناً کارهای اضافی و غیرمتعارف است و البته تقویت و توانمندسازی او از حیث جسمی و روحی را نیز نباید از ذهن دور کرد. مدرسه نیز به عنوان یک سازمان یادگیرنده و موجودی زنده از این قاعده مستثنی نیست اما در فصل آخر سال تحصیلی که متأسفانه اغلب، پایان زود هنگام آن را عجولانه انتظار می‌کشیم، اهمیت توجه به حال و روز مدرسه کمتر از سایر فصول نمی‌باشد؛ به‌ویژه زمانی که نتایج فعالیت‌های تحصیلی دانش‌آموزان اعلام و ارزیابی عملکرد مدرسه و همکاری‌های اصلاحی آغاز می‌شود. در این مرحله است که قوت‌ها و ضعف‌ها آشکار می‌گردند و لذا لزوم پرداختن به آن‌ها و رفع موانع و نواقص و آماده شدن برای یک سال تحصیلی جدید موفق، از مهم‌ترین کارهاست.\*

سه ماهه آخر از یک سال و تلاش بی‌وقفه برای رسیدن به اهداف و نتایج موردنظر اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد؛ چرا که در واقع، فصل برداشت و درو محصول است. اگرچه محصول مناسب، نتیجه فرایند مناسب است، نمی‌شود دوره سه ماهه‌ای را که عملکرد یک سازمان به عینیت و شکوفایی نزدیک می‌شود، فراموش کرد. کلمه «فراموشی» را به این جهت ذکر کردم که گاه شاهد آنیم که برخی از مدیران وقتی به پایان کارها نزدیک می‌شوند، به سان برخی از رانندگان وسایل نقلیه عمومی، «کار» را تمام شده تلقی می‌کنند و همین آسودگی خاطر کاذب، خواب غفلت به چشمانشان می‌آورد و نتیجه پیمودن همه مسیرهایی را که با مشقت طی شده‌است، به باد فنا می‌دهند. در حالی که فصل پایانی کار اقتضا می‌کند که همه حواس و عزم و اراده سازمانی بر اهداف قصد شده و کسب شده متمرکز گردد؛ چون زمان پرداختن به اهداف قصد شده و فرایندهایی که سبب می‌شوند اهداف به نتایج مورد انتظار برسند، پایان پذیرفته است. اهم آنچه در این مرحله باید مورد توجه مدیر و رهبر آموزشی و تربیتی قرار گیرد و برای تحقق آن‌ها برنامه‌ریزی شود، عبارت‌اند از:

● جلوگیری از وارد آمدن هرگونه استرس و فشار عصبی به کارکنان خط مقدم و آنانی که در کامل شدن محصولات نقش مستقیم دارند؛ مانند معلمان و دانش‌آموزان و والدین ایشان.

● فراهم کردن زمینه‌های مفرح و ترسیم تصویری امیدبخش از آینده‌ای نزدیک که منجر به تولید کارنامه یک سال تلاش می‌شود.

\* این یادداشت و تمامی مطالب این شماره، قبل از وقوع بحران کرونا و با در نظر گرفتن یک سال تحصیلی کامل، که همه ساله با آن مواجه هستیم، به رشته تحریر درآمده است.



## راز موفقیت

### منوچهر نوری

تعبیر می‌کنیم و احیاناً تصور می‌کنیم که آنچه آنان به دست آورده‌اند حق ما بوده است؛ در حالی که نه ما در موقعیت دیگری هستیم و نه از ضوابط و توانایی او برخوردار بوده‌ایم. آنچه می‌ماند و ته‌مانده‌هایش، روح ما را می‌آزارد چیزی جز حسادت نیست که در نگرش ما ریشه دوانیده است.

نگرش‌مان را مدیریت کنیم و باور کنیم که: لازمه داشتن زندگی شاد و لذت بردن از آن، در پی شادی دودیدن و آن را یافتن است. چرا که موفقیت حاصل شادی است. یعنی، این شاد بودن است که موفقیت را در پی دارد نه بالعکس.

بلکه بر نارضایتی‌های مان افزوده و بر طبل شکاف‌های زندگی مان می‌کوبیم تا صدای آن هرچه بیشتر از آرامش‌مان بکاهد و ما را به سرازیری ناامیدی و خسران بکشد. برای اصلاح نگرش و مثبت‌اندیشی و قدر داشته‌ها را دانستن نیازمند آنیم که غرور، تکبر، حسادت، خودبزرگ‌بینی و همه‌چیزدانی خود بکاهیم. وقتی غرور و تکبر در دید و وجودمان ریشه می‌دواند، شاخ و برگ حسادت و خودبزرگ‌بینی و همه‌چیزدانی از آن سربرمی‌آورد. آنچه را در زندگی دیگران اتفاق می‌افتد و موجب پیشرفت آن‌ها می‌شود، به شانس و اقبال آن‌ها و نه تلاش و وقت‌گذاری‌شان

فرصت و تهدید در نوع نگاه ماست. ابتدا باید نگاه و انگاره‌مان را نسبت به پدیده‌های پیرامون خود اصلاح کنیم و بهبود بخشیم. زمانی که مثبت می‌اندیشیم و به داشته‌هایمان می‌اندیشیم و آن‌ها را یکی یکی رصد می‌کنیم، هم خوش‌بین‌تر و امیدوارتر می‌شویم و هم قوت قلب می‌گیریم تا بهتر با نداشته‌هایمان کنار بیاییم و آن‌ها را یکی یکی از جلوی پای زندگی مان برداریم. اگرچه نارسایی‌های موجود در زندگی شخصی و حرفه‌ای مان کم نیستند، اما با ادامه تفکرات و بینش‌های منفی، نه تنها گامی به پیش نخواهیم گذاشت،



# دو رکن مهم در مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی

اعظم ملایی نژاد، شهره حسین پور، دکترای مدیریت آموزشی

## مقدمه

به سمت داشتن یک زندگی حکیمانه و خردمندانه است.

تحول درونی، خود پیش در آمدی بر پی ریزی پایه های عدالت اجتماعی در سطح زندگی اجتماعی است. با این نگاه، عدالت اجتماعی هنگامی در یک جامعه پدیدار می شود که همه شهروندان آن توانسته باشند نظام ارزشی عدالت محوری را در خود درونی و بنا کنند. به شهادت آیه بیست و پنجم سوره حدید، پس از درونی شدن آموزش و پرورش ارزش ها در شهروندان، پایه ریزی و برپایی

پیش از هر چیز، نظام ارزشی و آرمانی افراد را از درون تغییر دهند و آنان را در رسیدن به یک جهان بینی الهی و نظام ارزشی یاری دهند. بنابراین، آموزش و پرورش در نظام اسلامی باید از اینجا آغاز گردد؛ با توجه به آیه ۱۲۹ سوره بقره<sup>۲</sup> و آیه ۲ سوره جمعه<sup>۳</sup> می توان نتیجه گرفت که اهداف اصلی فرستادن همه پیامبران، تلاوت آیات آسمانی بر مردم، پیراسته ساختن آنان از فسادها و گرایش های ضداخلاقی و بالاخره، آموزش محتوای کتاب های آسمانی و هدایتشان

در مفهوم شناسی و توصیف واژه آموزش و پرورش در اسلام، یکی از عناصر اصلی دخیل در شکل گیری شخصیت آدمیان، نظام ارزشی<sup>۱</sup> آنان است. ارزش ها در بستر آموزش و پرورش در سازمان روانی آنان شکل می گیرد و هر گونه دگرگونی اجتماعی (مثبت یا منفی، پیش برنده یا نابود کننده) در گرو پیدایش و تثبیت دگرگونی هایی است که در شخصیت و منش افراد و شهروندان هر جامعه پیدا می شود؛ از این رو، پیامبران کوشیده اند





دوستی‌ها، پیوندها و مهرورزی‌ها بر پایه محبت به خداوند صورت خواهد گرفت و امکان ندارد فکر گناه از چنین دلی بگذرد. چنین فردی دیگر بنده هوای نفس و هوای خلق نخواهد بود و در همه حال توجه خواهد داشت که «إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ عَنْهُ مُسْتَثْلَا» (اسراء، ۳۶). بر این اساس، مدیران باید به موارد زیر توجه کنند:

### ● مدیریت بر قلوب دانش‌آموزان:

براساس سیره پیامبر اکرم - صلوات الله علیه - در این رویکرد مدیران مدارس باید اساس کار خود را مدیریت بر قلوب قرار دهند و رمز توفیق مدیریت بر قلوب، داشتن تقوای الهی (ویژگی مدیر) است. آنان که از نظر عقیده مؤمن و از نظر اعمال صالح‌اند، خدا برایشان محبت قرار می‌دهد و آنان را محبوب دل‌های دیگران می‌کند و دل‌های دیگران متوجه ایشان می‌شود (مشرف‌جوادی، ۱۳۷۸؛ حسن‌پور، ۱۳۸۹). ایجاد رابطه با خدا و اصلاح رابطه خود و خدا از مهم‌ترین هدف‌های مدیریت اسلامی است. این شعار اساسی اسلام است که می‌فرماید: «ان اکرمکم عند الله اتقیکم»؛ ملاک برتری براساس تقوا شکل می‌گیرد. بنابراین، مدیر علاوه بر اینکه باید تقوا داشته باشد، باید این ارزش مهم را در مدرسه آموزش و ترویج کند.

محیط مدرسه باید از هر جهت به‌طور کامل سالم باشد؛ زیرا هرگونه آلودگی میزان موفقیت فرد و سازمان را کم می‌کند. برخی از نشانه‌های تقوا عبارت‌اند از: رفتار با صداقت و راست‌گویی و مدیریت نهادینه کردن آن در مدرسه، جلوگیری از تمسخر دیگران، عیب‌جویی، دادن لقب‌های زشت، سوءظن، تجسس، غیبت (خراسانی، ۱۳۸۹). ساده‌زیستی، تواضع، شرح صدر، کنترل نفس و مخالفت با آن، پرهیز از غرور و خودپسندی (اسلامی فرد و توکلی، ۱۳۸۹؛ حسن‌پور ۱۳۸۹).

### ● ایجاد زمینه پرورش تفکر در

**مدرسه:** در این راستا شیوه پیامبر (ص) استفاده از روش تفکر و بیداری عقل انسان‌هاست. از دیدگاه قرآن، اساس هدایت و رشد انسان در گرو پرورش قوه عاقله و میدان دادن به عقل و شکوفایی

## ● رکن اول: فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای ایجاد رابطه صحیح دانش‌آموزان با خدا

در بحث رابطه انسان با خدا مسئله محبت قابل طرح است. این نوع محبت را می‌توان در دو شکل مشاهده کرد:

۱. محب خدا بودن (دوست داشتن خداوند)؛
۲. محبوب خدا بودن (خداوند انسان را دوست بدارد).

### شکل اول، محبت و دوست داشتن خداوند:

«قرآن مؤمنان را این چنین ستایش می‌کند: «وَمِنَ النَّاسِ مَن يَتَخَدَّ مِنْ دُونِ اللَّهِ انْدَادًا يَحِبُّونَهُمْ كَحُبِّ اللَّهِ وَالَّذِينَ آمَنُوا أَشَدُّ حُبًّا لِلَّهِ» (بقره/۱۶۵).

بعضی از مردم همتایانی به جای خدا می‌گیرند و آن‌ها را مانند دوستی خدا دوست می‌دارند، ولی آنان که ایمان آورده‌اند خدا را بیشتر دوست می‌دارند. از آیات بعدی چنین استفاده می‌شود که لازمه محبت، عمل می‌باشد که مؤمنان در عمل، فرمان‌بر خداوندند؛ یعنی شدت دوستی او تنها از راه اطاعت و پیروی پروردگار به دست می‌آید نه با ادعای دوستی.

### شکل دوم، محبوب خدا گشتن:

این بدان معنی است که انسان به مرتبه‌ای از کمال برسد که خدا او را دوست خود بداند و به او عشق بورزد. اینکه انسان محبوب خداوند بشود و خداوند او را دوست داشته باشد، شرطی دارد که در آیه زیر ذکر شده است، قرآن می‌گوید: «قُلْ إِن كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ» (آل عمران/۳۱)؛ بگو اگر خدا را دوست می‌دارید از من پیروی کنید تا او نیز شما را دوست بدارد و گناهانتان را بیامرزد که او آمرزنده و مهربان است، و آن شرط، پیروی از پیامبر اکرم - صلی الله علیه و آله و سلم - است (داوودی، ۱۳۸۲).

بی‌شک اگر دل دانش‌آموزان از عشق و محبت به خدا لبریز گردد، از همه نواقص و شائبه‌ها پیراسته می‌شود و دیگر خصلت‌های ناشایست مثل بدبینی، نخوت، دودلی و غرور در آن باقی نمی‌ماند، تمام

عدالت اجتماعی دومین هدف در نظام آموزش و پرورش نبوی است. قرآن در این آیه می‌فرماید:

«ما رسولان خود را همراه با معجزات روشن گسیل داشتیم و با ایشان کتاب و میزان نازل کردیم تا مردم به برپایی عدالت قیام کنند...»

بنابراین، شاید بتوان از این آیه به این فرضیه رسید که در نظام آموزشی و پرورشی نبوی و به‌ویژه در برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، یکی از اهداف، آماده‌سازی فراگیرندگان و شهروندان برای عدالت‌گرایی و برپاسازی عدالت اجتماعی است (شاملی، ۱۳۸۶). شاملی معتقد است که برای تبیین نظریه شهید صدر درباره استقرار آموزش و پرورش نبوی، باید به نقش و تعامل چهار رکن توجه کرد:

۱. رابطه هستی‌شناختی و آموزش‌پذیری: به معنای رابطه‌ای که انسان به عنوان آفریده با خدای متعال برقرار می‌کند؛

۲. رابطه فرد با خودش (خودشناسی)؛

۳. رابطه فرد با دیگران در سطح زندگی اجتماعی و دادوستدهای میان‌فردی؛

۴. رابطه فرد با محیط طبیعی و بهره‌گیری از منابع سرشار آن.

اما این بحث مطرح است که دگرگونی و بنا نهادن ارزش‌ها و عدالت اجتماعی بر عهده کیست. اگر دستگاه آموزش و پرورش به عنوان دستگاه متولی تعلیم و تربیت کشور باید سازوکارهای لازم برای تحقق زندگی پاک را فراهم آورد، مدیریت این دستگاه است که سکان‌دار هدایت و ساماندهی این امر به شمار می‌رود و به تبع آن، در سطح عملیاتی مدیریت مدرسه است. لذا انتظار می‌رود مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی زمینه‌ساز تحقق چهار رکن مذکور در تربیت دانش‌آموزان باشد.

در شماره قبل به مدیریت دانش‌آموزان در ارتباط با دیگران اشاره شد. این مقاله به اختصار به موضوع مدیریت دانش‌آموزان در برقراری ارتباط با خود و رابطه با خدا می‌پردازد.



قدرت استدلال و تفکر است و عدم تعقل و تفکر موجب آن می‌شود که زشتی‌ها و پلیدی‌ها سرتاسر وجود آدمی را احاطه کنند. به این مطلب به گونه‌ای صریح در سورة یونس آیه ۱۰۰ اشاره شده است: «... و خداوند پلیدی را بر کسانی که قوه خرد خویش را به کار نمی‌اندازند، مقرر می‌سازد» و در آیه ۱۹ سورة رعد می‌فرماید: «تنها خردمندان متذکر حقایق می‌شوند و پند می‌گیرند.»

برای پرورش تفکر روش‌هایی ارائه شده است؛ از جمله:

● **تشویق دانش‌آموزان به گوش دادن دانش و تشویق معلمان برای زمینه‌سازی مناسب:** گوش دادن اولین گام در کسب دانش و علم است. در سورة انفال آیه ۲۱ خداوند می‌فرماید: مثل آنانی نباشید که گفتند فهمیدیم در حالی که نمی‌فهمند. در تحصیل علم تأثیر گوش از چشم مهم‌تر است. شنوایی با یادگیری زبان و تحصیل دانش امکان‌پذیر است و زبان یکی از مهم‌ترین ابزارهای تفکر و فراگیری دانش به شمار می‌آید. پس لازمه فراگیری، مهیا شدن و آمادگی کامل برای پذیرش مطلب است، نه اینکه معلم بلبداهه موضوع را بدون فراهم کردن زمینه مناسب در شاگردان تدریس کند و انتظار داشته باشد که آنان مطالب را به خوبی هضم نمایند.

● **نشر دانش و تبلیغ آن و به کار بستن دانش:** دانش در مالکیت فردی قرار ندارد و بسط آن در جامعه ضروری است. امام صادق (ع) می‌فرماید: «علم خویش را بنویس و میان برادرانت انتشار ده و هنگامی که مرگت فرا رسید، کتاب‌های خود را به ارث برای فرزندان باقی گذار، زیرا زمانی پرآشوب خواهد آمد که مردم به چیز دیگری جز کتاب نتوانند انس بگیرند» (نیللی، ۱۳۸۶). در تعلیم و تربیت اسلامی علم برای علم نیست و علم و عمل توأم‌اند. در قرآن کریم صراحتاً آمده است: چرا چیزی را می‌گویید ولی به آن عمل نمی‌کنید (صف/ آیه ۳).<sup>۵</sup> روش‌های گفت‌وگو و مباحثه، داستان و عبرت‌آموزی، استدلال، تشبیه و

هماندسازی، و برانگیختن اذهان از جمله روش‌هایی هستند که پیامبر - صلوات الله علیه - از آن‌ها در آموزش فکری مسلمین بهره جسته است (نیللی، ۱۳۸۶؛ حسینی و همکاران، ۱۳۸۶).

### ● **رکن دوم: فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای ایجاد رابطه صحیح دانش‌آموزان با خود**

انسان از آن جهت که موجودی خودآگاه است، قدرت ایجاد ارتباط با خویشتن را دارد. این ارتباط به معنای پیوند و رابطه او با حقیقت و جایگاه و منزلت خود در نظام هستی و قابلیت‌ها و توانایی‌های خویش می‌باشد. انسان با توجه به روح و بعد معنوی وجود خود، حقیقتی به نام «من» یا «خود» را ادراک می‌کند که هویت و شخصیت او برخاسته از آن است و طی دوران زندگی با وجود تغییرات فراوانی که در جسم او رخ می‌دهد، این حقیقت واحد در وجود او تغییر نمی‌کند؛ بنابراین، از وحدت هویت و شخصیت برخوردار است. ارتباط انسان با خود بر دو پایه خودشناسی و خودسازی استوار می‌گردد؛ یعنی انسان با خودشناسی می‌تواند خود و استعداد‌های خویش را بشناسد و سپس براساس آن، خود را بسازد و مسیر حرکت خویش را به سوی کمال مطلوب جهت بخشد. به این معنا که او پس از شناختن حقیقت خود و نیروها و استعداد‌های نهفته در خود، می‌تواند درصدد رسیدن به مقام انسان کامل برآید و همه قوای خود را در جهت صحیح، مورد استفاده و بهره‌برداری قرار دهد. در چنین شرایطی است که از اضطراب‌ها و آشفتگی‌های روحی، که معلول نبود رابطه صحیح با خویشتن است، نجات می‌یابد و صاحب نفس مطمئنه می‌شود و مورد خطاب خداوند متعال قرار می‌گیرد: «یا ایها النفس المطمئنه ارجعی الی ربک راضیه مرضیه فادخلی فی عبادی وادخلی جنتی» اما بینشی که وجود انسان را در جسم مادی منحصر و از عظمت روحی او غافل کند، با مادی جلوه دادن دنیا، که پایانش مرگ و نابودی است، سبب می‌شود انسان در

ارتباطات خود، انگیزه‌های جز بهره‌برداری هرچه بیشتر از خود و دیگر موجودات به منظور رسیدن به لذات جسمانی نداشته باشد. چنین فردی از سرمایه‌ها و استعداد‌های وجودی خود در جهت رضای خودخواهی‌ها، برتری‌طلبی‌ها، سودجویی‌ها، ظلم به دیگران و تضییع حقوق آن‌ها استفاده می‌کند.

همچنان که خداوند می‌فرماید: و لقد ذرأنا لجهنم کثیراً من الجن و الانس لهم قلوب لا یفقهون بها و لهم اُعین لا یبصرون بها و لهم اذان لا یسمعون بها اولئک کالانعام بل هم اضل اولئک هم الغافلون (اعراف/ ۱۷۹)؛ و در حقیقت، بسیاری از جنیان و آدمیان را برای دوزخ آفریده‌ایم؛ [چرا که] دل‌هایی دارند که با آن [حقایق را] دریافت نمی‌کنند و چشمانی دارند که با آن‌ها نمی‌بینند و گوش‌هایی دارند که با آن‌ها نمی‌شنوند. آنان همانند چهارپایان، بلکه گمراه‌ترند.

حفظ رابطه انسان با خود بعد از رابطه با خدا از مهم‌ترین، پیچیده‌ترین، ظریف‌ترین و دقیق‌ترین روابط به شمار می‌آید. گاهی انسان در تجارت مال (کم یا زیاد) ضرر می‌بیند اما آن را احساس می‌کند و درصدد جبران برمی‌آید، لکن گاهی به خودش زیان می‌رساند، که از بزرگ‌ترین نوع خسارت به شمار می‌آید و این خسارت پیوسته زیاد می‌شود تا همه وجودش را فرا می‌گیرد: «قسم به عصر که واقعا انسان دستخوش زیان است» (والعصر).

امروزه رابطه انسان با خود ضمن تحلیل‌های روانی در دایره محدودی بررسی می‌شود؛ در حالی که اولین بار قرآن به بیان این رابطه و اهمیت و ارزش آن در زندگی انسان اهتمام ورزید و انسان را از آن آگاه نمود. بررسی‌های روانی و انسانی تاکنون قادر به گشودن پیچیدگی این رابطه نشده‌اند و قرآن این افق گسترده از روابط انسانی را گشوده است.

به منظور شناخت چگونگی تحلیل این رابطه از سوی قرآن و نیز چگونگی تفهیم آن، بار دیگر به قرآن برمی‌گردیم. روش قرآن در تحلیل رابطه انسان با خودش و نیز در تعامل انسان با خود کاملاً جدید



## ۱. Values system

۲. رَبَّنَا وَابْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ.

۳. اوست که در میان مردم درس ناخوانده، پیامبری از خودشان مبعوث کرد تا آیات الهی را بر آنان بخواند و آن‌ها را رشد و پرورش داده (از آلودگی شرک و تفرقه پاک سازد) و کتاب آسمانی و حکمت به آنان بیاموزد و همانا پیش از این در انحراف و گمراهی آشکار بودند.

۴. لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لْيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ.

## منابع:

۱. انصاریان، حسین. (۱۹ بهمن ۱۳۸۹). رابطه انسان با خود در قرآن. قابل بازیابی در <http://www.erfan.ir/farsi/28786.html#searchItem>

۲. آل بویه، طاهره (۱۳۸۸). ارتباط انسان با خود. نامه جامعه (۵۹).

۳. اسلامی فرد، محمدولی و توکلی، اعظم. (۱۳۸۹). شناسایی پیش‌نیازهای محقق رویکرد اسلامی در مدیریت مدرسه. گزارش همایش رویکردهای اسلامی در مدیریت مدرسه.

۴. حسن پور، فاطمه. (۱۳۸۹). چالش‌های نظری و عملی مدیریت آموزشی با رویکرد اسلامی. گزارش همایش رویکردهای اسلامی در مدیریت مدرسه.

۵. حسینی، افضل‌السادات؛ محمودی، نورالدین و حسینی، سید حسام. (۱۳۸۶). تفکر، محور شیوه آموزشی پیامبر اکرم (صلی‌الله‌وآله‌وسلم). مجموعه مقالات نخستین همایش بین‌المللی سیمای پیامبر اعظم (صلی‌الله‌وآله‌وسلم) و برنامه‌های درسی، مدرسه، تهران.

۶. خراسانی، زهرا. (۱۳۸۹). عوامل موفقیت سازمان آموزش و پرورش بر اساس سوره مبارکه حجرات. گزارش همایش رویکردهای اسلامی در مدیریت مدرسه.

۷. خنیفر، حسین. (۱۳۸۹). کارآفرینی، آموزه عملی از سیره نبوی در برنامه درسی (مطالعه موردی: سیره تربیتی و آموزشی پیامبر اعظم صلوات الله علیه). مقالات رویکرد اسلامی.

۸. داوودی، محمدرضا. (۱۳۸۲). رابطه محبت خداوند با شادابی انسان، پاسدار اسلام، شماره ۲۶۶، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

۹. شاملی، عباسعلی. (۱۳۸۶). آموزش و پرورش نبوی: بستری از خود شکوفایی فردی به تثبیت عدالت اجتماعی: رویکردی قرآن‌پژوهانه. گزارش همایش رویکردهای اسلامی در مدیریت مدرسه.

۱۰. کشاورز لشکرنری، روح‌اله. (۱۳۹۵). کندوکاوی در نظریه‌های مدیریت و کاربرد آن در مدیریت آموزشی، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، بازیابی‌شده در پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی <https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx>

۱۱. مشرف جوادی، محمدحسین. (۱۳۷۸). اصول و متون مدیریت در اسلام. همان: نور علم.

۱۲. نبلی، محمدرضا. (۱۳۸۶). جایگاه تفکر در برنامه‌های درسی، همایش بین‌المللی سیمای پیامبر اعظم (ص) و برنامه‌های درسی، مجموعه مقالات سیمای پیامبر اعظم در کتاب‌های درسی، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی. ۲۳۵-۲۶۰.

شده، حاضر می‌یابد و آرزو می‌کند کاش میان او و آن [کارهای بد] فاصله‌ای دور بود. (آل عمران/ ۳۰) و نقش عمل بر صفحه نفس به این معناست که «عمل آن‌چنان بر صفحه نفس ثابت می‌ماند که برطرف کردن آن غیرممکن است» خداوند می‌فرماید: «کارنامه هر انسانی را به گردن او بسته‌ایم و روز قیامت برای او نامه‌ای بیرون می‌آوریم که آن راگشوده می‌بیند» (اسراء/ ۱۳) و این همان اعمال ماست. مرحوم فیض کاشانی در تفسیر صافی درباره این آیه شریفه می‌گوید: «این کارنامه همان روح انسان است که عمل انسان بر آن نقش بسته، همچنین بر نفس وی و اعضا و جوارحش نقش می‌بندد و اعضا و جوارح در روز قیامت انسان را رسوا می‌کنند» (انصاریان/ ۱۳۸۹).

## جمع‌بندی

آموزش و پرورش در نظام اسلامی باید دو عنصر اصلی و دخیل در تربیت دانش‌آموزان را مورد توجه قرار دهد؛ یکی شکل‌گیری شخصیت که نظام ارزشی آنان است و دوم برپایی عدالت اجتماعی. البته تحول درونی خود پیش‌درآمدی بر پی‌ریزی پایه‌های عدالت اجتماعی در سطح زندگی اجتماعی است. با این نگاه، عدالت اجتماعی هنگامی در یک جامعه پدیدار می‌شود که همه شهروندان آن توانسته باشند نظام ارزشی عدالت‌محوری را در خود درونی و بنا کنند. به این منظور، باید به نقش و تعامل چهار رکن توجه نمود. در این مقاله دو رکن از چهار رکن استقرار مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی، به اختصار بیان شد. مدیر مدرسه به‌عنوان سکان‌دار اصلی تربیت دانش‌آموزان در مدرسه وظیفه دارد بسترهای مناسب برای برقراری ارتباط مناسب دانش‌آموزان با خدا و با خویشان را فراهم کند.

## پی‌نوشت‌ها

این مقاله از پژوهش «ویژگی‌های مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی، پژوهشگران: دکتر حیدر تورانی، دکتر اعظم ملایی‌نژاد و دکتر شهره حسین‌پور، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، استخراج شده است.

بود. قرآن دشمنی انسان‌ها نسبت به یکدیگر و تجاوز از حدود الهی را ظلم انسان به خود می‌داند نه به غیر: «هرکسی کار بدی انجام دهد یا به خود ظلم کند سپس از خداوند طلب بخشش کند، خداوند را توبه‌پذیر و بخشنده می‌یابد.» (نساء/ ۱۱۰)

همچنین قرآن بخل‌ورزی انسان در انفاق به غیر را از نوع بخل به خود به حساب آورد. در تحلیل این رابطه، قرآن توضیح می‌دهد که چگونه آنچه به تصور انسان رابطه با غیر به حساب می‌آید، به رابطه با خودش برمی‌گردد. این عناوین به‌طور اجمالی عبارت‌اند از: انسان آنچه را که انجام می‌دهد، در واقع کسب می‌کند. خداوند می‌فرماید: «و هرکس گناهی مرتکب شود، فقط آن را به زبان خود مرتکب شده است» (نساء/ ۱۱۱)؛ «وکل نفس بما کسبت رهینه»؛ یعنی هر نفسی در گرو اعمالی است که انجام می‌دهد و در سوره مدثر آیه ۳۸ می‌فرماید: هرکس در گرو دستاورد خویش است. پس به نظر قرآن، هر عملی که از انسان صادر می‌شود، در حقیقت خود وی آن را انجام داده است و انسان با انجام دادن هر کاری یا مرتکب خیر می‌شود و یا شر. همچنین، اعمال انسان به خودش برمی‌گردد؛ چنانچه می‌فرماید: «ان احسنتم احسنتم لانفسکم و ان اساتم فلها»؛ اگر نیکی کنید به خود نیکی کرده‌اید و اگر بدی کنید به خود بد کرده‌اید (اسراء/ ۷).

«هر که پیمان‌شکنی کند، تنها به زبان خود پیمان می‌شکند» (فتح/ ۱۰). «پس برخی از شما بخل می‌ورزند، و هرکس بخل ورزد تنها به زبان خود بخل ورزیده است.» (محمد/ ۳۸) بدی‌ها به مصائب تبدیل می‌شوند. بدی‌هایی که همراه با انسان باشند، در زندگی به رنج‌ها و بدبختی‌ها تبدیل می‌شوند. موارد مطرح شده مبتنی بر اصولی مانند اصل بقای عمل هستند؛ یعنی هیچ کوشش و عملی از انسان از بین نمی‌رود؛ از هر نوعی که باشد و هر بهره‌ای از صلاح و فساد که داشته باشد. خداوند می‌فرماید: «روزی که هرکسی آنچه را از کار نیک که به جای آورده و آنچه را از بدی که مرتکب





گفت‌وگو با دکتر احمد صافی، پیشکسوت تعلیم و تربیت و مشاور وزیر آموزش و پرورش

## معلم پر امید

ام‌لیلا صمدی

دکتر احمد صافی، پیشکسوت برجسته تعلیم و تربیت، حدود ۶۳ سال است که خدمات ارزنده و اثرگذار خود در عرصه تعلیم و تربیت کشور را ارائه می‌دهد. این چهره ماندگار معلمی کشور برای قریب به اتفاق شما فرهیختگان شناخته شده است؛ چرا که یا از همکاران و شاگردانش بوده‌اید یا پای صحبت استاد در سخنرانی‌ها نشسته‌اید و کتاب‌هایش را خوانده‌اید. وی مؤلف ۳۵ عنوان کتاب در حوزه خانواده، تربیت، مدیریت و مشاوره است. «سازمان و قوانین آموزش و پرورش ایران»، «سیمای معلم»، «اصول و فنون راهنمایی و مشاوره» و «مسائل آموزش و پرورش» از جمله کتاب‌هایی هستند که علاقه بیشتری هم به آن‌ها دارد. دکتر صافی در جایگاه‌های مختلفی چون دبیر کلی شورای عالی آموزش و پرورش، معاون آموزشی وزیر و ده‌ها شورا، انجمن، مجلات و نشریات آموزشی و علمی فعالیت کرده است. ضمناً ایشان مؤسس و مدیر مرکز راهنمایی و مشاوره صبح امید بوده و مشاور وزیر آموزش و پرورش در امور بازنشستگان است. در سال ۱۳۹۷، زندگی‌نامه و تجارب استاد در کتابی با عنوان «معلم مصلح» توسط نشر افست به چاپ رسید.

برای من که افتخار شاگردی استاد را داشته‌ام، دیدار دوباره ایشان فرصتی مغتنم بود. او مانند همیشه پر از انرژی و امید بود و بر مثبت‌نگری و امیدپرانی مدیران تأکید داشت. تجارب عظیم و غنی دکتر صافی در کنار ذوق و طبع شاعری و صمیمیت و دلنشینی وی در گفتار، باعث شد گفت‌وگوی ما به درازا بکشد. آنچه در ادامه می‌خوانید، چکیده‌ای از صحبت‌های ما درباره موضوع محوری مجله و بهبود مدرسه است.

مقدماتی را در گلپایگان گذراندم. از آنجا که گلپایگان از مراکز مهم تربیت و تأمین معلم به حساب می‌آمد و معلم زیاد داشت، ما را به بروجرد اعزام کردند. من در سال ۱۳۳۵ در بروجرد استخدام شدم و کار تدریس را آغاز کردم. سپس برای ادامه تحصیل وارد دانشسرای عالی تهران شدم و در رشته آموزش و پرورش ابتدایی لیسانس گرفتم. از استادان برجسته‌ای چون جلال آل احمد، دکتر علی‌محمد کاردان، دکتر

بود. فضای علمی، مذهبی، اجتماعی و عاطفی خانواده ما فضای مناسبی بود. پدر بزرگم از علمای گلپایگان بود و شهرت خوبی داشت. عموم نیز از علمای برجسته گلپایگان بود و من از کودکی در منزل ایشان رفت‌وآمد می‌کردم و تحت تأثیر اخلاق و ویژگی‌های این استاد برجسته بودم. ایشان راهنمای واقعی من در کودکی، نوجوانی و جوانی بودند. دوره ابتدایی، متوسطه و دانشسرای

شما برای ما چهره شناخته شده‌ای هستید اما علاقه‌مندیم شما را از زبان خودتان بشناسیم.

در سال ۱۳۱۶ در خانواده‌ای مذهبی و فرهنگی در شهر گلپایگان به دنیا آمدم. مادرم به آموزش قرآن و تربیت ما توجه داشت و ما را تشویق می‌کرد که به مکتب‌خانه برویم. من در مکتب‌خانه خواندن قرآن را یاد گرفتم. شش سال اول زندگی‌ام در کودکی دوره بسیار خوبی



یکی از مهم‌ترین  
راه‌های بهبود مدرسه،  
استفاده از توانمندی‌ها  
و ظرفیت‌های نهادهای  
سازمان‌ها و مراکز  
برون مدرسه‌ای به‌ویژه  
دانشگاه‌ها و مراکز  
عالی است

و تبعیض قائل نشود و به تفاوت‌های فردی بچه‌ها متناسب با شرایط آن‌ها توجه داشته باشد. مدیر، معاون، معلم و حتی سرایدار و خدمتگزار مدرسه همه اسوه هستند. فضای مدرسه باید فضای پاک، درستی و راستی باشد.

چهارم، فراهم‌سازی فضای مذهبی است که به فضای اخلاقی نزدیک است؛ یعنی فضایی که رابطه انسان با خالق هستی را به اوج ببرد. مدرسه‌ای که ارتباط بچه‌ها را با خالق هستی پیوند بزند، فضای مذهبی فضای اخلاقی را هم تضمین می‌کند. باید معلمان دینی داشته باشیم که بچه‌ها را با یک فضای درست معنوی دمساز کنند. فضای بعدی، فضای علمی مدرسه است. مدرسه محل عالم کردن بچه‌هاست. لازم است متخصصان و صاحب‌نظران کتاب‌ها را بنویسند و برنامه درسی بدهند. معلمی هم که درس می‌دهد باید از روش‌های جدید استفاده کند. فراهم‌سازی فضای علمی برای بهبود مدرسه، هزینه دارد. لازم است معلمان را خوب تربیت کنیم و مدرسه را تجهیز نماییم. امکانات متعدد داشته باشیم تا معلم، درسش را با عمل توأم کند. به نیازهای مالی معلمان توجه کنیم.

فضای بعدی، فضای اجتماعی است که به قدری مهم است که جامعه‌شناسان می‌گویند: «کار تعلیم و تربیت در مدرسه، اجتماعی کردن فرد است». فرد به مدرسه می‌رود تا اجتماعی شود و چگونه زیستن را یاد بگیرد. فعالیت‌های گروهی به اجتماعی شدن بچه‌ها کمک زیادی می‌کند. با تقویت انجمن‌های متعدد در مدرسه، زمینه را برای اجتماعی کردن بچه‌ها مساعد می‌کنیم. آرایش کلاس باید اجازه اجتماعی شدن و فعالیت گروهی را بدهد و معلم‌ها نیز این فرصت را به بچه‌ها بدهند. همچنین، ما می‌توانیم بخشی از نیازهای مدرسه را از طریق مشارکت جدی خانواده‌ها برطرف کنیم. آموزش مناسب و اثربخش به خانواده‌ها، ارتباط گرم و صمیمی با آنان، تقویت انجمن اولیا و مربیان و ایجاد فضای مشارکتی می‌تواند هزینه مدرسه را کاهش دهد. وقتی آن‌ها عالم و آگاه شوند، مشارکت می‌کنند تا امکانات مدرسه افزایش یابد. مشارکت انجمن اولیا و مربیان با مدرسه و قوی بودن آن، نشان‌دهنده مهارت مدیر مدرسه است.

لذت بردن و فعالیت بود و برای بروز استعدادها بچه‌ها، اجتماعی شدن و رشد علمی آن‌ها مساعد به نظر می‌آمد. بنابراین، ما باید برای فضای فیزیکی مدرسه سرمایه‌گذاری کنیم؛ زیرا مدرسه در چگونه زیستن میلیون‌ها دانش‌آموز اثربخش است. همچنان که سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش باید در اولویت سرمایه‌گذاری کشور باشد، به سبب اینکه آموزش و پرورش در مدرسه اتفاق می‌افتد، اولویت با مدرسه است. باید در مدرسه بستر جست‌وجوی سلامت جسمانی و بروز خلاقیت و ابتکار فراهم آید؛ چرا که تربیت، بستر سازی بروز استعداد و رغبت آدمی و فعلیت بخشیدن به توانمندی بالقوه آدمی است.

بعد از فضای فیزیکی مساعد، مدیریت قابل فهم بر این فضا اهمیت پیدا می‌کند. مدیریت، هنر، علم، تجربه، ایمان و عشق است. مدیریت مدرسه، استفاده بهینه از همه فرصت‌ها و امکانات آموزشی است. فضای بعدی، فضای عاطفی است. فضای عاطفی، سازمان رسمی و غیررسمی را با هم عجین می‌کند و برای مدرسه گرمی و شادی می‌آورد. اگر به بچه‌ها ابراز محبت کنیم و بچه‌ها باور کنند که آن‌ها را دوست داریم، به سوی مدرسه جذب می‌شوند و مدرسه بهبود پیدا می‌کند. بچه‌ها باید روزهای جمعه لحظه‌شماری کنند که شنبه به مدرسه بروند.

فضای سومی که باید در مدرسه فراهم کنیم، فضای اخلاق است. مهم‌ترین بخشی که در مدرسه باید روی آن کار شود، اخلاق است. بچه‌ها باید متخلق به اخلاق اسلامی شوند. اخلاق لازمه حیات است. بچه‌ها در یک محیط اخلاقی، احساس امنیت و آرامش می‌کنند. فراهم‌سازی محیط اخلاقی، هزینه زیادی نمی‌خواهد بلکه اسوه و الگو می‌خواهد. مدیر باید در اخلاق، الگو باشد. اگر وعده داد، عمل کند

غلامحسین شکوهی و پروفیسور محمدتقی فاطمی بهره بردم. دوره فوق‌لیسانس را نیز در رشته راهنمایی و مشاوره، که اولین بار بود در ایران برگزار می‌شد، در دانشسرای عالی گذراندم. در سال ۱۳۴۸ وارد وزارتخانه آموزش و پرورش شدم و مدت‌ها در سمت‌های مختلف کار کردم. همچنین، در دانشگاه‌های مختلف تهران تدریس کردم. سال‌ها بعد به دلیل مشکل حنجره از تدریس و کار منع و بازنشسته شدم اما مجدداً در سال ۱۳۶۳ به وزارتخانه فراخوانده و معاون آموزشی شدم و مجدداً بازنشسته شدم. در طول دوره بازنشستگی، تحقیقات زیادی انجام دادم و ۳۵ کتاب نوشتم که بسیاری از آن‌ها کتاب‌های درسی دانشگاهی، مربوط به انجمن اولیا و مربیان و حوزه راهنمایی و مشاوره است. همچنین، به ایران‌گردی و جهان‌گردی پرداختم و در زمینه آموزش و پرورش ژاپن، مالزی، ترکیه و فرانسه مطالعه کردم. در سال ۱۳۷۸ مرکز مشاوره صبح امید را تأسیس کردم. اکنون عضو تحریریه مجلات و کمیسیون‌های مختلفی در شورای عالی آموزش و پرورش هستم؛ مشاوره می‌دهم، مدیریت می‌کنم، کتاب می‌نویسم و سخنرانی می‌کنم.

### چطور می‌توانیم بدون تزریق منابع و با روش اصلاح، فرایندهای آموزشی و تربیتی مدرسه را بهبود ببخشیم و کیفیت آن‌ها را افزایش دهیم؟

اولین نکته این است که بدانیم از مدرسه چه انتظاری داریم. مدرسه با این نام، سابقه طولانی‌ای در ایران دارد. برای اینکه مدرسه را بهبود ببخشیم، لازم است نسبت به تاریخ مدرسه، تحولات آن و نوع تعلیم و تربیت حاکم بر آن آگاهی پیدا کنیم. مدرسه در اساس محل درس خواندن است اما اهداف آن در دوره‌های مختلف تاریخی تغییر کرده است. مدرسه مکانی است که چند فضا باید در آن فراهم شود، که فضای فیزیکی به لحاظ بستر سازی اولویت دارد. ما نمی‌توانیم در فضای کوچک و محدود، در جهت بهبود مدرسه و تحقق اهدافی که برای مدرسه تعیین شده است، کار کنیم. در مدرسه‌های ژاپن می‌دیدم که بچه‌ها مدرسه را به خانه ترجیح می‌دهند؛ چرا که مدرسه‌شان بسیار وسیع بود، محل





را می‌شناخت و در شهریور ماه وقت کافی به برنامه‌ریزی سالانه مدرسه اختصاص می‌داد. حتی برای زنگ تفریح معلم‌ها هم برنامه‌ریزی داشت و به تناسب فصل، از معلم‌ها پذیرایی می‌کرد. دقت داشت که معلم بعد از کلاس خسته است و باید به نیاز او توجه شود. به همین دلیل، زنگ‌های تفریح لحظات شادی بود. وی حتی برای خارج از مدرسه هم برنامه‌ریزی کرده بود و ما بعدازظهر هر پنج‌شنبه به نوبت به خانه همکاران دعوت می‌شدیم و تا نزدیک شب دور هم بودیم و در آن محیط گرم و صمیمی، برای موفقیت مدرسه برنامه‌ریزی نیز می‌کردیم. وی صبح‌های زود و عصرها در مدرسه حضور داشت و به دانش‌آموزانی که در ریاضی ضعیف بودند، تدریس می‌کرد. کاری می‌کرد که مردودی از بین برود. نکته بعدی این است که مدیر باید در سخنوری مهارت داشته باشد؛ بجا حرف بزند و بتواند از حقوق معلم دفاع کند. همچنین با نظریه‌های مدیریت آشنا باشد و در روابط انسانی مهارت داشته باشد؛ چرا که نظریه روابط انسانی می‌تواند در مدیریت مدرسه‌های ما بسیار کارساز باشد. مدیر برای بهبود مدرسه لازم است ساختار آموزشی آموزش و پرورش و اسناد تحولی به‌ویژه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را بشناسد. باید تحول بنیادین آموزش و پرورش را بخواند و نقش خود و مدرسه را در آن کاملاً احساس کند و شرایطی فراهم آورد تا از راهکارهای مطرح شده در آن استفاده کند. مهارت بعدی مدیران، مهارت در شناخت قوانین و مقررات است. مدیر باید مدرسه را براساس قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها اداره کند، از قوانین آگاه باشد و به موقع از آن‌ها

این مدرسه روستایی نباتات، جوجه‌کشی، سبزی‌کاری و غیره تدریس می‌کرد. برنامه درسی مدرسه متناسب با روستا بود و با شهر فرق داشت.

#### آیا شما با این روش که برنامه درسی مناطق مختلف با هم متفاوت باشند، موافقید؟

به نظر من برنامه درسی مدرسه‌های ما باید متناسب با شرایط مناطق مختلف باشد. درس‌های عمومی را باید به همه بدهیم اما بعضی از موارد درسی باید براساس شرایط محیطی متفاوت باشد.

#### مدیر مدرسه، به مثابه رهبر برنامه آموزشی و درسی، باید چه مهارت‌هایی کسب کند که در بهبود مدرسه موفق باشد؟

در کتابم با عنوان «مدیریت و مقررات آموزشی» در ایران» به این موضوع پرداخته‌ام. مدیران باید صلاحیت عمومی و صلاحیت حرفه‌ای و تخصصی در مدیریت داشته باشند. مدیر برای بهبود مدرسه و افزایش کیفیت آن باید به نکاتی توجه کند؛ از جمله اینکه با اهداف مقطعی که مدیریت آن‌ها را بر عهده دارد آشنا باشد، اهداف را با خط خوب در اتاقش نصب کند و آن‌ها را تحقق بخشد.

برنامه‌ریزی آموزشی و درسی مهم‌ترین کار یک مدیر مدرسه و رمز موفقیت اوست و لازم است در آن مهارت داشته باشد. مدیری موفق است که بداند چگونه از لحظه‌های عمر کارکنان مدرسه، دانش‌آموزان و خانواده‌ها در طول سال استفاده کند. زمانی که معلم پایه اول ابتدایی در مدرسه راز بوجود بوم، مدیری با نام سیدعلی اولیایی طبایی داشت که کاملاً اهداف مدرسه‌اش

همچنین، یکی از مهم‌ترین راه‌های بهبود مدرسه، استفاده از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های نهادهای سازمان‌ها و مراکز برون مدرسه‌ای به ویژه دانشگاه‌ها و مراکز عالی است.

#### از تجربه‌های خود در این باره برای ما بگویید.

در بازدیدی که در یکی از مدارس ژاپن داشتم، رئیس دانشگاه توکیو برای صحبت کردن با معلم‌ها، دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان به دبیرستان آمده بود. بعد از ورود رئیس دانشگاه توکیو به سالن، بروشوری شامل محتواهایی برای معرفی دانشگاه توکیو بین حاضران پخش شد. سپس وی چند کتاب در حوزه تعلیم و تربیت برای مطالعه معلم‌ها به کتابخانه مدرسه اهدا کرد. آن‌گاه به دعوت مدیر مدرسه، پشت تریبون حاضر شد و یک ساعت و یک ربع درباره زندگی خود، از تولد تا ریاست دانشگاه، سخن گفت و به سه گروه معلم‌ها، دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان توصیه‌هایی کرد. تجربه‌ها و توصیه‌هایش به قدری جالب بودند که همه از آن یادداشت برمی‌داشتند. در پایان نیز از این سه گروه دعوت کرد که از دانشگاه بازدید کنند و مهمان دانشگاه باشند. این هم راهکاری است که به کمک آن می‌توان مدرسه را بهبود داد. در سند تحول هم بر ارتباط بین مدرسه و محله و استفاده از محله به معنای مشارکت نهادها و سازمان‌ها در بهسازی و بهبود مدرسه تأکید شده است.

رئیس این دبیرستان به من می‌گفت که ما در هر ماه، از یک فیزیک‌دان، شیمی‌دان یا ریاضی‌دان دعوت می‌کنیم تا برای دانش‌آموزان از ارتباط این دروس با آینده آنان سخن بگوید. به این ترتیب، بچه‌ها چشم‌انداز پیدا می‌کنند و انگیزه‌شان به اوج می‌رسد.

در سال ۱۳۳۶ که در دوره ابتدایی در روستا تدریس می‌کردم، به بازدید از یک مدرسه روستایی در نزدیکی آن دبستان در ازنا رفتم. در پایه پنجم و ششم در این مدرسه، دانش‌آموزان علاوه بر درس‌های نظری، درس نباتات داشتند. در واقع، دو نوع معلم داشتند: معلمی که از دانشسرای مقدماتی بوجود فارغ‌التحصیل شده بود و در این مدرسه ریاضی درس می‌داد و معلم دیگری که از دانشسرای کشاورزی بوجود فارغ‌التحصیل شده بود و به دانش‌آموزان



استفاده کند و حتی هزینه‌ها را کاهش دهد. مهارت مدیران در سازماندهی نیروی انسانی مدرسه و استفاده از نیروهای توانمند و سازماندهی برنامه کلاسی معلمان نیز اهمیت زیاد دارد و به موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان و بهبود مدرسه کمک می‌کند. مدیر مدرسه همچنین باید در اداره شوراهای دانش‌آموزی، شورای معلمان و انجمن اولیا و مربیان مهارت داشته باشد از توانمندی‌های علمی و دیدگاه‌های معلمان و حتی دانش‌آموزان و اولیا به‌موقع استفاده کند.

مهارت مدیر در خودآگاهی و خودسازی نیز دارای اهمیت بسیار است. مدیر باید مخلص، صادق و راستگو باشد و بتواند به خوبی به‌عنوان اسوه و الگو در مدرسه نقش ایفا کند. مدیر باید بتواند در ارزشیابی توصیفی و ارزشیابی سالانه نقش اساسی داشته باشد. نوآوری در مدرسه نیز از نکات مهمی است که مدیر باید به آن توجه داشته باشد.

### نقش دانش‌آموزان و معلمان را در اصلاحات مربوط به بهبود مدرسه چگونه می‌بینید؟

تربیت، مراقبت از جریان رشد آدمی است؛ بنابراین محور اصلی آن دانش‌آموزان هستند. باید دانش‌آموزان را به خودشان بشناسانیم و بستر رشد آن‌ها را فراهم کنیم. همچنین، در مدرسه انگیزه دانش‌آموزان را افزایش دهیم. مهم است که مدرسه بتواند از توانمندی‌های علمی و رفتاری معلمان در بهسازی مدرسه، نهایت استفاده را بکند؛ به شرط اینکه معلمان وقت بگذارند. شورای معلمان در این مورد نقش مؤثری دارد. معلمی که هم‌زمان با دانش‌آموز به کلاس می‌رود و با او از مدرسه خارج می‌شود و در مدرسه نیست، نمی‌تواند در جلسات شورای معلمان نقش فعالی ایفا کند. اگر شورای معلمان به‌طور منظم تشکیل شود، هدفمند باشد و مدیر در اداره آن قوی عمل کند و در عین حال، در این شورا حرف‌های نو و جدید مطرح شود، می‌تواند در موفقیت و بهبود مدرسه بسیار کمک‌کننده باشد.

### مربیان تربیتی یا مشاوران چه نقشی در کیفیت بخشی به مدرسه و بهبود آن دارند؟

اعتقاد این است که در مدرسه دو گروه باید کار کنند: یک گروه مثل مدیران،

مشاوران، معاونان و مربیان، نیروی تمام وقت هستند؛ گروه دیگر به شکل پاره‌وقت به مشکلات دانش‌آموزانی که نیازهای خاص دارند، بپردازند. در سوئد دیدم که گفتاردرمان، بینایی‌سنجی و پرستار در مدرسه دارند و به شکلی همان مربی بهداشت هستند. این نیروها در مراکز دیگر کار می‌کنند و به کارگیری آن‌ها به صورت پاره‌وقت در مدرسه، هزینه زیادی ندارد و اگر هم داشته باشد، مفید و اثربخش است و به بهسازی مدرسه کمک می‌کند.

همچنین مشاور تحصیلی، مشاور حرفه‌ای شغلی و مشاور سازمانی، که از بازنشسته‌ها هستند، هم می‌توانند با مدیر مدرسه، معاونان و معلمان در بهسازی و تحقق اهداف مدرسه همکاری کنند. مشاوران با به کارگیری خدمات مشاوره‌ای، می‌توانند مانع افت تحصیلی افت اخلاقی و اجتماعی در بچه‌ها شوند. برای مثال، مشاوران با بررسی پرونده تحصیلی و کارنامه دانش‌آموزان، علت‌یابی افت تحصیلی آن‌ها و پیگیری و ارائه مشاوره فردی یا گروهی به دانش‌آموزان می‌توانند کاری کنند که آن‌ها موفقیت تحصیلی بیشتری داشته باشند؛ بدون اینکه این کار برای مدرسه هزینه زیادی داشته باشد.

### اگر به گذشته برگردید، باز هم شغل معلمی را انتخاب می‌کنید؟

بله، من افتخار می‌کنم که ۶۲ سال در خدمت دانش‌آموزان، دانشجویان، معلمان و بازنشستگان در سراسر کشور بوده‌ام و خدا را بابت لطف و عنایتی که به من فرمود، شاکرم. پنج سال در پایه اول دبستان تدریس کردم که بهترین و لذت‌بخش‌ترین دوره زندگی من بود. متن «۶ ساله‌ام، مرا می‌شناسی» را نیز به دلیل علاقه‌ام به کار کردن با دانش‌آموزان شش ساله نوشتم که انجمن اولیا و مربیان آن را به چند زبان منتشر کرد. «ای معلم خوب دبستانی من، نقاشی می‌دانی؟ ده‌ها نقاشی کشیدم. شعر کودکانه می‌خوانی؟ ده‌ها شعر بلدم. قصه کودکانه می‌دانی؟ ده‌ها قصه بلدم. معلم، با این زبان با من حرف بزن. چون که با کودک سر و کارت فتاد، پس زبان کودکی باید گشاد. زبان من شعر است و قصه است و نقاشی». روز اول مهر در اولین سال تدریسم، وارد کلاس اول شدم. ۳۲ دانش‌آموز داشتم. ناگهان یکی از آن‌ها از جایش بلند شد و از کلاس بیرون رفت. من

کارم را با درس دادن به دانش‌آموزان دیگر ادامه دادم. ساعت دهمین کلاس تمام شد و من به منزل رفتم و ساعت دو بعدازظهر برگشتم. در آن زمان ما هم صبح و هم عصر درس می‌دادیم. خدمتگزار مدرسه گفت که مدیر خواسته که شما به دفتر بروید. رفتم و دیدم پدر دانش‌آموزی که از کلاس فرار کرده بود، در دفتر است. او از من خواست که به فرزندش بیشتر توجه کنم. مدیر هم نصیحتم کرد و گفت این دانش‌آموزان هنوز با محیط مدرسه آشنا نیستند. بیشتر با آن‌ها گرم بگیر. گفتم چشم، از فردا به همه بچه‌ها بیشتر توجه می‌کنم به این دانش‌آموز هم به دلیل ویژگی‌هایی که دارد همین‌طور. نکته قابل تأمل اثرگذاری و اهمیت کار معلم کلاس اول بود. من نه کتک و نه داد زده بودم بلکه فقط نگاه می‌کردم! در آن سال تحصیلی با این دانش‌آموزان و بقیه خیلی کار کردم و توانستم جذباتش کنم و توفیق زیادی داشتم؛ به نحوی که اکنون فارغ‌التحصیلان سال اول تدریسم، نقش‌های مهمی در این جامعه دارند.

### به‌عنوان سخن آخر، برای مجله رشد مدیریت مدرسه و همین‌طور مدیران مدارس چه رهنمودی دارید؟

مجله رشد مدیریت مدرسه را دو بدی کنید. البته اکنون نیز تقریباً به همین شکل است. مقالاتی از وزیر، معاونان وی و مدیران کل چاپ کنید. آن‌ها وقتی خودشان قلم بزنند، قدر این نوشته‌ها را می‌دانند و اهمیت آن‌ها را درک می‌کنند. ما کتاب‌هایی با عنوان تجارب مدیران در رده‌های مختلف نداریم. از تجربه‌های بازنشستگان نیز در مجله بگنجانید. آن‌ها کمتر می‌توانند قلم بزنند. با آن‌ها مصاحبه کنید. در این مجله بر استفاده از داشته‌ها تأکید کنید و روحیه دهید. از مدیران مدرسه می‌خواهم از کلیه فعالیت‌ها و خاطرات دوران کاری خود در مدرسه یادداشت بردارند؛ چرا که می‌تواند بسیار سودمند و اثربخش باشد. از توانمندی‌ها و امکانات خارج از مدرسه استفاده بهینه به عمل آورند و برای بهبود مدرسه موارد مثبت را تقویت کنند. متأسفانه منفی‌بافی موجب شده است که از عمرمان استفاده بهینه نکنیم. مدیر ضمن بیان مشکلات، از موفقیت‌ها هم بگوید. استفاده بهینه از کتاب‌ها و مجلاتی چون رشد مدیریت مدرسه نیز از رموز موفقیت مدیران است.





## چگونه به اقتضا رهبری کنیم؟

دکتر حیدر تورانی

نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را «سبک رهبری» گویند. مدیرانی که می‌توانند در کارکنانی که با آنان کار می‌کنند نفوذ داشته و مورد پذیرش و احترام آنان باشند، رهبر سازمانی نامیده می‌شوند. منابع قدرت، نفوذ و اثربخشی مدیر از توانایی‌های خاصی مانند خبرگی، صلاحیت، دانش و خرد و حکمت و نیز از منصب و مقام او، مانند قدرت پاداش دادن یا تنبیه کردن، ناشی می‌شود. این رفتارهای مدیر و تلاش او برای نفوذ در کارکنان باید به گونه‌ای دنبال شود که رضایت بالا و عملکرد عالی کارکنان را رقم بزند. یکی از مطرح‌ترین و جالب‌ترین نوع رهبری در مدیریت، رهبری اقتضایی است؛ به این معنی که مدیر باید بداند با چه افراد و گروه‌هایی در چه سطوحی از مدیریت و چگونه رفتار کند و قادر به این کار نیز باشد. رهبری اقتضایی تنها در توجه به خصوصیات و ویژگی‌های رهبران و با رفتار رهبری نیست؛ زیرا فرایند رهبری تحت تأثیر شرایط خاص و موقعیت ویژه‌ای است که رهبر در آن قرار دارد. اینجاست که بحث و ضرورت «انطباق رفتار رهبر با شرایط» مطرح می‌شود. برخی از صاحب‌نظران، رهبری را تابع سه عامل «رهبر»، «پیرو» و «موقعیت» می‌دانند. به عبارت دیگر، رهبری تابعی از رهبر، پیروان و عوامل تعیین‌کننده موقعیت است و موفقیت رهبر از میزان تناسب رفتار او با توان و تمایل کارکنان و متغیرهای تعیین‌کننده وضعیت تبعیت می‌کند؛ به این ترتیب، «ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی رهبری»، میزان توان و تمایل کارکنان و تناسب اهداف شخصی آنان یا اهداف سازمانی و «محیط اقتصادی و سیاسی و فرهنگی سازمان»، میزان اثربخشی فرایند رهبری را تعیین می‌کند (رضائیان به نقل از تاننوم و اشمیت ۱۹۷۳: ۴۳۰). در بحث رهبری اقتضایی، دو نظریه بیش از سایر نظریه‌ها مطرح‌اند: رهبری اقتضایی فیدلر و رهبری وضعیتی.

### نظریه اقتضایی فیدلر

سبکی که مدیران از آن استفاده می‌کنند، متأثر از میزان نفوذ و قدرت شخصی و نیز حمایت مدیران مافوق است. در این وضعیت، مدیر تشویق می‌شود از

سبک رهبری آمرانه و دستوری استفاده کند. همچنین، اگر مدیری مقبولیت و قدرت شخصی ناچیزی داشته باشد و بدون بهره‌مندی از حمایت مدیران مافوق، با کاری نسبتاً معین سروکار داشته باشد و از نظر



قدرت شخصی و مقبولیت نیز در حد متوسط ارزیابی شود، از سبک رهبری میانه‌رو و مبتنی بر روابط انسانی استفاده می‌کند. در مجموع، مدیرانی که با کارکنان رابطه خوبی دارند، ساختاریافته‌تر، کارشان کم و رابطه‌شان با مدیران مافوق ضعیف است، در استفاده از سبک رابطه‌گرا موفق‌ترند؛ اگر به عملکرد باشد هم در سبک رابطه‌گرا موفق‌تر خواهد بود. به نظر می‌رسد در وضعیت موجود، اغلب مدیران مدارس و ادارات ما از نظریه فیدلر پیروی می‌کنند.

### نظریه رهبری وضعیتی

این نظریه برخلاف نظریه فیدلر، که

برای مجموعه‌ای از شرایط گوناگون یک سبک را تجویز می‌کند، برای هر وضعیت خاص سبک ویژه‌ای را پیشنهاد می‌دهد. هررسی و بلانچارد شرایط گوناگون یک سبک را تابع میزان بلوغ کارکنان سازمان می‌داند. او معتقد است که کارکنان را از نظر بلوغ سازمانی می‌توان در یک طیف از کاملاً بالغ تا کاملاً نابالغ مورد توجه قرار داد و بر این اساس از چهار سبک رهبری استفاده کرد.

۱. **سبک دستوری:** برای موقعیتی است که سطح آمادگی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی‌تمایل باشند.
۲. **سبک افغانی:** (استدلالی و

تشویقی): برای موقعیتی است که آمادگی کارکنان زیر متوسط است و افراد توان قبول مسئولیت ندارند، ولی علاقه‌مندند و اعتمادبه‌نفس دارند.

۳. **سبک حمایتی:** (مشارکتی - تسهیل‌کنندگی): برای موقعیتی است که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط است و از توان کافی برای قبول مسئولیت برخوردارند ولی سطح تمایل و اطمینان آن‌ها پایین است.

۴. **سبک تفویضی:** برای موقعیتی است که سطح آمادگی کارکنان زیاد است و توان و تمایل آن‌ها در حد مطلوب است و احساس مسئولیت بالایی دارند.

کند و چنانچه مشکلی بود، مرا آگاه سازد تا کمکش کنم، از سبک تفویضی استفاده کرده‌ام.»

او در ادامه گفت: «نیروهای مدرسه من از بلوغ سازمانی متفاوتی برخوردارند. بعضی از آنان تجربه و تحصیلات بالایی دارند و دوره‌های آموزشی تکمیلی زیادی را سپری کرده‌اند. طبیعی است که نوع برخورد سازمانی‌ام با این افراد متفاوت است و میزان اختیاری که در کارها به آنان می‌دهم، بیشتر از افرادی است که به مراتب از آن‌ها پایین‌ترند.

علاوه بر این، در مدرسه‌ای که من مدیر آن هستم، دانش‌آموزانی حضور دارند که خانواده‌هایشان از اقوام و فرهنگ‌های مختلفی هستند. من ضمن احترام کامل به همه آنان، در مواجهه با مسائل مختلف آموزشی و تربیتی فرزندان‌شان یا همکاری یا عدم همکاری آنان با مدرسه، متناسب و متنظر با وضعیتشان برخورد می‌کنم تا ضمن آنکه نظراتم را مطرح می‌سازم، آنان نیز با طیب خاطر به نظرات من گوش دهند و در عمل به آن وفادار باشند. در مواجهه با رانندگان سرویس‌های رفت و آمد دانش‌آموزان و کاسبان محل که در مجاورت مدرسه به کار اشتغال دارند نیز همین‌طور عمل می‌کنم.

من به این می‌گویم مدیریت و رهبری اقتضایی؛ شما چطور؟»

گفته می‌گردد: «با مردم چنان رفتار کنید که گویی آن‌گونه هستند که باید باشند و به آنان چنان کمک کنید که استعدادهایشان شکوفا شود و به کمالی که می‌توانند، برسند.»

از مدیر باتجربه مدرسه‌ای درخواست کردم که رهبری اقتضایی را در عمل با ذکر مصادیق برایم توضیح دهد. او سخنش را این‌گونه آغاز کرد:

«وقتی به خدمتکار مدرسه بدون هیچ‌گونه توصیفی می‌گویم پرده‌های سالن جلسات را تا فلان روز بشوید و نصب کند و او این کار را به موقع انجام می‌دهد، به این سبک می‌گویم سبک دستوری، اما وقتی او را صدا می‌زنم و برایش توضیح می‌دهم که قرار است فلان روز جلسه‌ای مهم در اتاق جلسات تشکیل شود و پرده‌های اتاق کثیف‌اند و این امر صورت خوشی ندارد و شما زحمت بکشید آن‌ها را تا فلان روز بشوید و نصب کنید، به این سبک افغانی می‌گویم. زمانی که در شورای معلمان مدرسه مسئله افت تحصیلی دانش‌آموزان را تشریح می‌کنم و از معلمان می‌خواهم که برای رفع این مشکل تشریک مساعی کنند و از برابری راه‌حلی که مطرح می‌کنند تصمیم می‌گیرم که چه باید کرد، به این می‌گویم سبک مشارکتی. زمانی که در کار یا پروژه‌ای به یکی از معاونانم اختیار می‌دهم و از او می‌خواهم با اختیار کامل آن پروژه را تا پایان مدیریت

پس از شنیدن حرف‌های این مدیر مدرسه، بلافاصله این نوشته با عنوان «چگونه به اقتضا عمل کنیم» را در اختیارش گذاشتم و ضمن تشویق او، خواهش کردم دیدگاهش را با این نوشته و سایر نوشته‌های مرتبط بهبود بخشد.





## مدیریت پاسخگو

علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

مدرسه یک موقعیت یاددهی و یادگیری رسمی است که در آن مجموعه‌ای از برنامه‌ها و فعالیت‌ها در فرایندی تعاملی متشکل از بازیگران متعدد، جریان دارد. بنابراین، برنامه‌ها و فعالیت‌ها در کانون مدرسه قرار دارند. از لحاظ سازمانی، مدیران مدارس، پاسخگو و مسئول تضمین کیفیت و پیامدهای این برنامه‌ها و فعالیت‌ها از طریق اعمال پایش مستمر هستند. پاسخ‌گویی بخشی از مهارت‌های حرفه‌ای یک مدیر مدرسه است و مدیران مدارس برای ایفای این بخش از مسئولیت‌های خود لازم است با مفهوم پاسخ‌گویی آشنا شوند. نگارنده در این مقاله می‌کوشد پدیده مدیریت پاسخ‌گو را مفهوم‌سازی کند.

### تبیین پدیده پاسخ‌گویی

پاسخ‌گویی توانایی یک نظام (سیستم) برای واکنش هدفمند و مقیاس زمانی مناسب به تقاضاهای ذی‌نفعان اصلی درباره برنامه‌ها، فعالیت‌ها و عملکردهای فردی و سازمانی، با هدف ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی است. پاسخ‌گویی یک توصیه یا خصیصه اخلاقی نیست بلکه روشی نظام‌مند (سیستماتیک) برای حصول اطمینان از این است که عناصر درونی و بیرونی مدرسه در جهت ساکنان اصلی آن قرار دارند. پاسخ‌گویی مبین آن است که مدرسه به وسیله و برای ساکنان اصلی خود ایجاد شده است؛ بنابراین، باید در برابر پرسش‌های آشکار و نهفته آن‌ها پاسخ‌گو باشد. از این‌رو، در یک نظام پاسخ‌گو، وجود شرایط مناسب پرسشگری، ماهیتاً مفروض است. پاسخ‌گویی به معنای

پاسخ‌گویی نیروی پیش‌برنده‌ای است که مدیران مدارس را متعهد می‌سازد تا در قبال عملکرد خود مسئول باشند. پس، مدیران باید حس مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و توجه به حقوق اعضای مدرسه را در متن فعالیت‌های حرفه‌ای خود مورد توجه قرار دهند.

مدیریت پاسخ‌گو، رویکردی برای تعهد به وضعیت طرح‌ها و برنامه‌ها، به‌ویژه برنامه‌های آموزشی و درسی است. از لحاظ تاریخی، این رویکرد، فرایند «پاسخ‌گویی مبتنی بر اندازه‌گیری، توصیف و قضاوت» را پشت سر گذاشته و به حیطه «پاسخ‌گویی مبتنی بر مذاکره» وارد شده است. در مقایسه با سایر موارد، توجه محوری این رویکرد به فعالیت‌های اصلی، ویژگی‌های منحصر به فرد، و کثرت اجتماعی افراد سهیم در برنامه‌های مدرسه

آن است که مدیر برای رفتار خود در مقابل کسانی که حق قضاوت درباره رفتار او را دارند، مسئول است. قضاوت درباره عملکرد افراد و یا سیستم مدرسه بدون بهره‌مندی از یک مدل مدیریتی معتبر، قابل اعتماد نیست. یکی از رویکردهای نسبتاً منعطف برای مدیریت برنامه‌های مدرسه، مدیریت پاسخ‌گو است.

مدیریت پاسخ‌گو در تعامل با مدرسه پاسخ‌گو عینیت می‌یابد. مدرسه پاسخ‌گو رویکردی برای ایجاد محیطی امن، چالش‌برانگیز و مفرح است. مدرسه پاسخ‌گو ساخته شده است تا با بهینه‌سازی جریان آزاد و باز اطلاعات، به سرعت بیاموزد و به سرعت پاسخ دهد، آزمایش و یادگیری در چرخه‌های سریع را تشویق کند و شبکه‌ای از ذی‌نفعان با انگیزه برای اهداف مشترک را سازماندهی نماید.



معطوف است. مدیریت پاسخ‌گویانه در متن رویکردهایی مانند «پاسخ‌گویی مبتنی بر گروه‌های ذی‌نفع» یا «پاسخ‌گویی مبتنی بر خبرگی» نیز قابل سازماندهی است.

مدیریت مبتنی بر پاسخ‌گویی، جست‌وجو و مستندسازی کیفیت یک برنامه در فرایندی تعاملی است. جنبه ضروری این رویکرد، پاسخ‌گویی به موضوعات و مسائل مهم، به‌ویژه مواردی است که دست‌اندرکاران یک برنامه آن را بازشناسی کرده‌اند. این مدل مدیریتی، اولییتی برای بررسی انطباق عملکرد با اهداف قائل نیست بلکه خود را نسبت به علائق گروه‌های سهیم در برنامه متعهد می‌داند.

از لحاظ عملی، مدیریت پاسخ‌گویانه معمولاً به تدریج و در متن فعالیت‌های روزمره مدرسه شکل می‌گیرد. درواقع، مدیران با انطباق مستمر هدف‌گذاری‌های خرد و گردآوری داده‌های عملکردی، با برنامه و زمینه‌های آن بهتر آشنا و از آن‌ها مطلع می‌شوند لیکن در این حد متوقف نمی‌گردند و توجه خود را به لایه‌های عمیق‌تری از زندگی مدرسه‌ای معطوف می‌کنند. بنابراین بیشتر از اهداف رسمی و بالادستی، این موضوعات واقعی که در متن فعالیت‌های مدرسه‌ای جریان دارند به‌عنوان سازمان‌دهنده‌های مفهومی مورد توجه قرار می‌گیرند. این موضوعات، پیچیده و پیامدهای جانبی فعالیت‌های رسمی مدرسه هستند. واژه موضوع، تفکر را به سوی تعامل سوق می‌دهد و موجب آن می‌شود که همه مشارکت‌کنندگان همراه با برنامه‌های مدرسه، احساس ارزشمندی کنند.

مدیران مدرسی که هوشمندانه و متعهدانه به فعالیت‌های خود می‌اندیشند، در تجربه زیسته خود به‌طور مستمر با این واقعیت مواجه شده‌اند که افراد سهیم و درگیر در برنامه‌های مدرسه، حتی در یک برنامه مشخص، به وجوه و اولویت‌های متفاوتی توجه می‌کنند. بنابراین، مدیر در نقش پاسخ‌گو فقط از طریق مذاکره می‌تواند این اولویت‌ها را بازشناسی کند. از این‌رو، برای نزدیک شدن به موضوعات واقعی حتماً باید فعالیت‌های برنامه‌ها را به‌طور دقیق مشاهده کند، با افرادی که در آن‌ها نقش دارند یا ذی‌نفع‌اند، مصاحبه و مذاکره کند و هم‌زمان، مستندات مربوطه را مورد بازبینی قرار دهد. این فعالیت‌ها هم برای جمع‌آوری اطلاعات

جهت تفسیر نهایی و هم برای برنامه‌ریزی پیشرفت‌های برنامه، و نیز واقعی‌سازی آن‌ها مورد نیاز هستند. مدیریت این فرایند مستلزم داده‌های منعطف و متنوع کمی و کیفی است. استناد صرف به داده‌های کمی برای پاسخ‌گویی، مدیران مدارس را دچار خودفریبی سیستماتیک می‌کند.

### مشاهده و قضاوت پاسخ‌گویانه

هرچند مشاهده و قضاوت از جمله فعالیت‌های مشترک همه مدیران است، لیکن همین فعالیت‌های بنیادی در رویکرد مدیریت پاسخ‌گویانه ماهیتی منعطف و متناقض‌نما (پارادوکسیکال) پیدا می‌کند. در این نوع مدیریت، از مدیر مدرسه انتظار می‌رود که برای کشف توانایی‌ها و ضعف‌های یک برنامه، منابع چندگانه و زمینه‌های متعددی را از چشم‌اندازهای متفاوت مورد مطالعه قرار دهد. بنابراین، استفاده از استانداردهای چندگانه و بعضاً متضاد برای تحقق پاسخ‌گویی، الزامی است. معمولاً برای توصیف این نوع مشاهده و قضاوت از استعاره «منشور» استفاده می‌شود. چشم‌اندازی که از این استعاره ایجاد می‌شود به مدیر اجازه می‌دهد که به جای استفاده از یک روش رسمی برای حصول داده‌های معین و در نهایت ارائه یک قضاوت و پاسخ تک‌وجهی، از ترکیبی از روش‌ها استفاده کند. به‌طور رسمی، سیاست‌گذاران و طراحان یک برنامه تمایل دارند که بیشتر بر نتایج کمی تأکید کنند ولی مدیر پاسخ‌گو، کانون توجه را به کیفیت فرایند و پیامدهای جانبی برنامه و فعالیت هدایت می‌کند. مدیر پاسخ‌گو مذاکره می‌کند و از این طریق، درباره افراد و بافت اجتماعی اطلاعات عمیق‌تری به دست می‌آورد. از منظر مدیریت پاسخ‌گویانه همه افراد سهیم در برنامه، مطلعان جامعه‌شناختی محسوب می‌شوند و از آن‌ها درباره مشاهداتشان و نیز احساسات و تجربه‌هایی که در مواجهه با برنامه‌های مدرسه به آن‌ها دست یافته‌اند، پرسیده می‌شود. مدیر پاسخ‌گو، به جای عطف کردن به ماسبق یا احاله به آینده، خود را با «کنون و اینجا» سازگار می‌سازد و از این طریق ظرفیت پاسخ‌گویی به نیازهای واقعی افراد سهیم در برنامه‌ها را توسعه می‌دهد. این امر باعث می‌شود که مدیر مدرسه از قید تعهدات ضدتربیتی سنجش متمرکز بر

آزمون‌های خارج از کنترل مدرسه و معلم، رهایی یابد و بتواند به همه گروه‌های ذی‌نفع مدرسه نشان دهد که نتایج این آزمون‌ها نسبت به سایر فعالیت‌های تربیتی مدرسه، نقشی جانبی و فرعی دارند.

### گزارش‌دهی پاسخ‌گویانه

گزارش‌دهی مستمر بخشی مهم از ماهیت پاسخ‌گویی است. برخلاف اکثر مدل‌های گزارش‌دهی، که در آن‌ها از زبان رسمی و فنی استفاده می‌شود، از بازخوردهای پاسخ‌گویانه انتظار می‌رود که در قالب و زبانی جذاب، به شکلی همه‌جانبه برای گروه‌های مختلف و با در نظر داشت نیازهای آن‌ها ارائه شود. بنابراین، حتی با پذیرش خطر گزارش‌ها یا ارائه‌های منقطع و غیرمنسجم، می‌توان گزارش‌های مختلف برای گروه‌های متفاوت تدارک دید؛ مثلاً برای بعضی‌ها توصیف روایت‌گونه، داستان‌گویی و استنتاج ضمنی مناسب است و برای بعضی دیگر، تحلیل و استناد به بانک‌های داده‌های آماری فایده بیشتری دارد. مدیران مدارس باید توجه کنند که پاسخ‌گویی حول علائق گروه‌های ذی‌نفع و مبتنی بر ارتباطات طبیعی و نه رسمی سازماندهی می‌شود. درواقع، مدیریت زمانی ماهیت پاسخ‌گویانه می‌یابد که به جای توجه به نیت‌های برنامه‌ریزان، به‌طور مستقیم بر فعالیت‌ها و پیامدهای واقعی برنامه متمرکز شود. در عین حال، باید نیازهای اطلاعاتی مخاطبان را به موقع و پیش‌گامانه برطرف کند. برای تحقق این الزامات باید دیدگاه‌های ارزشی متفاوت افراد در گزارش موفقیت یا عدم موفقیت برنامه مدنظر قرار گیرد. رفع نیازهای ساکنان مدرسه در سریع‌ترین زمان ممکن، اولین مسئولیت مدیران است؛ به گونه‌ای که ضعف آن‌ها در این مورد، چهره مدرسه و مدیریت را نزد عامه مخدوش می‌کند و تقویت توانایی رفع این نیازها، با خوشایندی و رضایت آنان همراه است. برای تحقق مدیریت پاسخ‌گویانه، مدیر مدرسه باید فعالیت‌های زیر را مورد توجه قرار دهد.

- تنظیم یک برنامه مشاهداتی و مذاکره فراگیر تعاملی مستمر؛
- آماده‌سازی افراد ذی‌نفع برای مشاهده برنامه‌ها و فعالیت‌ها؛
- تدارک روایت‌ها، توصیف‌های کوتاه و ارائه‌های دیداری از پاسخ‌ها؛



# مدیران پاسخگو

## بررسی آثار و تبعات پاسخگو بودن و نبودن مدیر مدرسه با دو مطالعه موردی

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

### مقدمه اول:

کم نیستند مدیرانی که از نادیده گرفته شدن تلاش‌ها و زحماتشان دلخور و شاکی هستند. مدیر مدرسه‌ای تعریف می‌کرد که برای مدرسه و دانش‌آموزان چنین و چنان کرده است اما نه والدین قدرش را می‌دانند، نه حتی همکارانش متوجه خدمات او هستند. مدیر دیگری می‌گفت والدین فقط انتظار دارند که همه امکانات برای فرزندانشان فراهم شود؛ بدون اینکه همراهی و همکاری لازم را داشته باشند. مدیری هم توضیح می‌داد که کارش را بلد است و قرار نیست به همه توضیح بدهد که دلیل کارهایش چیست. با این همه، تعجب می‌کرد که چرا دیگران به صلاحیت و تخصص او شک دارند و اهمیت اقدامات و برنامه‌هایش را درک نمی‌کنند.

شما چه نوع مدیری هستید؟ آیا از همراهی همکاران، والدین و دانش‌آموزان در فعالیت‌ها و برنامه‌های مدرسه رضایت دارید؟ تا به حال با ابزارها و روش‌های معتبر، دیدگاه‌های ذی‌نفعان را نسبت به مدرسه و برنامه‌های آن ارزیابی کرده‌اید؟! از شروع تا پایان یک سال تحصیلی، حس و حال شما نسبت به جایگاهی که در آن قرار دارید، چقدر دستخوش نوسان می‌شود؟

### مقدمه دوم:

در یک مدرسه هم به‌عنوان سازمانی انسانی و پویا، چنین رویدادی به وقوع می‌پیوندد. به‌طور معمول، مدیر و مجموعه مدیریتی مدرسه که در شش ماه اول سال تحصیلی به شدت سرگرم فعالیت‌های متنوع و اجرای برنامه‌های گوناگون بوده‌اند، بعد از تعطیلات عید و نزدیک شدن به ایام پایانی، به تدریج با بررسی و تحلیل آنچه پشت سر گذارده‌اند، به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری می‌پردازند. نکته اینجاست که گاهی این تحلیل‌ها، ذهنی، حسی و شخصی است؛ یعنی افراد برای خودشان برداشت‌هایی

چه در زندگی فردی و چه در فرایند سازمانی، زمانی فرا می‌رسد که باید به مرور، ارزیابی و جمع‌بندی نشست. طبق دیدگاه بعضی از روان‌شناسان، هرچه فرد به پایان زندگی نزدیک می‌شود، به جمع‌بندی آنچه انجام داده و مسیری که در زندگی طی کرده است، علاقه بیشتری نشان می‌دهد. در یک سازمان هم، مدیر و مجموعه مدیریتی هرچه به پایان یک دوره کاری یا اتمام یک پروژه نزدیک می‌شوند، تلاش‌ها و شکست‌هایشان را مرور و نتیجه را ارزیابی می‌کنند.

- هوشیاری نسبت به ارزش‌ها از افراد و دیدگاه‌های گوناگون؛
- گردآوری تجلیات ارزش‌ها و دیدگاه‌های مخاطبان؛
- بررسی مستمر کیفیت گزارش‌ها؛
- ۷. همکاری با دست‌اندرکاران برنامه، جهت واکنش به صحت پاسخ‌ها؛
- استفاده از افراد بانفوذ جهت واکنش به جنبه‌های مختلف پاسخ‌ها؛
- مواجهه با مخاطبان جهت واکنش به مربوط بودن پاسخ‌ها؛
- انجام دادن بیشتر کارهای اشاره شده به‌طور غیررسمی و ثبت سوابق کنش و واکنش؛
- استفاده از رسانه‌های در دسترس برای افزایش درست‌نمایی و صداقت ارتباطی با مخاطبان؛
- در صورت لزوم و بنا بر تقاضا و توافق، تهیه یک گزارش نهایی در مورد هر برنامه اجرا شده در مدرسه.

### خلاصه

مدرسه پاسخگو و مدیریت پاسخگو دو روی یک سکه و مکمل یکدیگرند. در جهان معاصر، میزان مقبولیت و مشروعیت نظام‌های مدرسه‌ای با وضعیت پاسخ‌گویی آن‌ها پیوند خورده است. مدیریت پاسخگو به معنای آمادگی مدیر برای پاسخ‌گویی به ابهامات نسبت به عملکرد نظام (سیستم) یا گزارش انجام تعهدات نسبت به ساختارهای بالادستی نیست، بلکه ظرفیت پاسخ‌گویی یک سیستم، با شاخص نگرانی‌های مدیران نسبت به علائق و اولویت‌های متنوع گروه‌های ذی‌نفع مدرسه و نیز آثار مستقیم و غیرمستقیم برنامه‌ها و فعالیت‌های انجام شده، سنجیده می‌شود. با پذیرش این تعریف، مدیران پاسخگو پیش‌دستانه تلاش می‌کنند تا به‌طور مستمر از حساسیت‌ها و نظرات افراد نسبت به برنامه‌ها و فعالیت‌های جاری مدرسه مطلع شوند و حتی پیش از تقاضا، اطلاعات مورد نیاز را برآورد کنند و به گونه‌ای قابل فهم و استفاده در دسترس گروه‌های ذی‌نفع قرار دهند.





دارند ولی آن را چندان علنی نمی‌کنند. گاهی برنامه‌ها و جلسه‌هایی برای ارزیابی پایانی پیش‌بینی می‌شود که چندان جدی نیستند و ماهیت عمده آن‌ها، تأیید کارها و قضاوت به نفع خود اوست. گاهی هم مدرسه به‌طور آگاهانه و هدفمند به چنین تحلیل‌ها و جمع‌بندی‌هایی می‌پردازد. در چنین فضایی، ارزیابی و جمع‌بندی یک سال تحصیلی به‌طور جدی و عملیاتی، مبنای برنامه‌ریزی و طراحی فعالیت‌های سال تحصیلی بعدی قرار می‌گیرد. فارغ از اینکه مدرسه تا چه اندازه ارزیابی و جمع‌بندی پایانی را جدی بگیرد، به‌طور حتم مؤلفه اساسی در این مورد، میزان رضایت ذی‌نفعان است. همکاران، والدین، دانش‌آموزان و دیگر کسانی که با مدرسه مرتبط بوده‌اند، بعد از ۸ - ۷ ماه تعامل با مدرسه، به برداشت و احساس خاصی رسیده‌اند که آن را با واژگان متفاوتی توصیف می‌کنند.

### ● کار اول و نه آخر!

از آنچه در مقدمه اول و دوم بیان شد، توجه مدیران مدارس باید به این نکته جلب شود که آخر کار را اول ببینند! یعنی مدیر و مجموعه مدیریتی می‌توانند از همان آغاز سال تحصیلی با توجه نشان دادن به مطالبات ذی‌نفعان، هوشیاری نسبت به ارزش‌ها و

دیدگاه‌های مخاطبان، ارائه گزارش‌های منظم به همکاران و والدین، هراس نداشتن از مواجهه با مخاطبان، نشان دادن صداقت، استفاده از رسانه‌ها برای افزایش ارتباط و در نهایت، پاسخ‌گو بودن، زمینه را برای جلب رضایت ذی‌نفعان، کسب موفقیت خود و تحقق اهداف پیش‌بینی شده فراهم سازند. بنابراین، بخش عمده‌ای از آنچه در پایان سال تحصیلی، ملاک ارزیابی و سنجش موفق بودن یا نبودن تلقی می‌شود، می‌تواند با مدیریت هدفمند و برنامه‌ریزی شده پاسخ‌گویی، از همان آغاز سال تحصیلی در فرایند فعالیت‌ها و اقدامات مدرسه قرار بگیرد.

دو مطالعه موردی که در ادامه می‌آید، نمونه‌هایی از پاسخ‌گو بودن و نبودن مدیر مدرسه است.

### ● مطالعه موردی ۱

آقای اکبری مدیر دبیرستان بود و اعتقاد داشت که باید به مردم اجازه داد تا مطالبات خود را بیان کنند. او همیشه به همکارانش و به‌ویژه مجموعه مدیریتی مدرسه توصیه می‌کرد که به خواسته‌های والدین توجه نشان دهند. گاهی معاون مدرسه معترض می‌شد که اگر به والدین فرصت داده شود، آن‌ها درباره همه چیز نظر خواهند داد و شاید بخواهند در اموری هم دخالت کنند.

تفکر پاسخ‌گویی آقای اکبری بدون دردسر نبود؛ مثلاً یک بار دبیری را برای درسی جذب کردند که آدم باتجربه‌ای به نظر می‌رسید. بعد از گذشت یک ماه، به تدریج سروصدای والدین بلند شد. آن‌ها می‌گفتند این دبیر ضعیف است و نه تنها خوب درس نمی‌دهد بلکه وقت کلاس را هم تلف می‌کند. طبق معمول، آقای اکبری درصدد دفاع از همکارش برآمد و سعی کرد والدین را قانع سازد که عجلانه قضاوت می‌کنند. دو ماه دیگر هم گذشت اما اعتراض‌ها بیشتر شد. آقای اکبری در این مدت اوضاع را رصد می‌کرد. او به همکارانش مأموریت داد تا وضعیت دبیر مورد نظر را بررسی و ارزیابی کنند. خودش هم با روش‌های دیگری شرایط را بررسی کرد. حاصل ارزیابی‌ها نشان می‌داد که حق با دانش‌آموزان و والدین است. نتایج امتحانات نوبت اول هم این فرضیه را تأیید می‌کرد. آقای اکبری در جلسه دادن کارنامه، از والدین مربوط خواست که با هم مذاکره‌ای داشته باشند. او صادقانه درباره موضوع صحبت کرد و گزینه‌های ممکن برای اصلاح شرایط را تشریح نمود. والدین با شناختی که از آقای اکبری و روحیات و صداقت او داشتند، آمادگی‌شان را برای همراهی با مدرسه اعلام کردند. تصمیم بر این شد که با توجه به عدم امکان تغییر دبیر، مدرسه جلسات جبرانی با

حضور دبیر دیگری برای دانش‌آموزان برگزار کند و بخشی از هزینه این برنامه را والدین بدهند.

پاسخ‌گو بودن آقای اکبری محسنات بیشتری هم داشت؛ از جمله اینکه موجب جلب اعتماد دانش‌آموزان و والدین شده بود. آن‌ها احساس می‌کردند که مدرسه حساسیت‌ها و نگرانی‌هایشان را درک می‌کند و گاهی حتی بیشتر از خودشان درباره مسائل آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان دغدغه دارد. یک نکته مهم دیگر این بود که در مدرسه فضای ابهام و سردرگمی وجود نداشت و قضاوت یک‌طرفه و سوگیری هم کمتر پیش می‌آمد. همکاران و والدین می‌دانستند که اگر ایراد بگیرند، نقد کنند، پیشنهاد بدهند و خلاصه آنکه حرفشان را بزنند، اولاً گوش شنوایی وجود دارد و ثانیاً واقعاً به آن توجه می‌شود. یک حسن بزرگ دیگر پاسخ‌گویی آقای اکبری این بود که هر زمان در مسائل مالی دچار کمبود می‌شد، تعدادی از والدین برخوردار را دعوت می‌کرد. به آنان گفته می‌شد که برای چه دعوت شده‌اند و چه انتظاری وجود دارد. آقای اکبری طی گزارشی، برنامه‌ها و فعالیت‌های جاری مدرسه را توضیح می‌داد. یکی از اعضای انجمن اولیا و مربیان گزارش مالی می‌داد و در نهایت، شرایط مالی مدرسه و کمبود و نیاز بودجه‌ای تبیین می‌شد. به‌طور معمول، در همین جلسه والدین پا پیش می‌گذاشتند و هرکدام پرداخت مبلغی را تعهد می‌کردند.

## ● مطالعه موردی ۲

خانم مرادی مدیر یک دبستان بزرگ بود. او چندان اعتقاد نداشت که بقیه و به‌ویژه والدین، باید در کارها و تصمیم‌هایش دخالت کنند. برای این طرز فکرش هم دلایلی داشت؛ از جمله اینکه می‌گفت مدرسه‌داری یک کار خاص است که او مدرک و تخصص آن را دارد و دیگران صلاحیت چندانی

در این‌باره ندارند. از طرف دیگر، تصور می‌کرد آن‌قدر کار مهم در مدرسه دارد که نباید وقتش صرف شنیدن خواسته‌ها و دیدگاه‌های والدین یا دیگران شود. او برای امور گوناگون مشاورانی داشت که آن‌ها را از میان همکارانش برگزیده بود و از همان‌ها به‌عنوان منابع اطلاعاتی استفاده می‌کرد. بنابراین، لازم نمی‌دید که به حرف کس دیگری گوش کند یا موظف به پاسخ‌گویی باشد.

این طرز فکر خانم مرادی گاهی تنش‌هایی به همراه داشت؛ مثلاً یک بار برنامه‌ای که از قبل برای امتحانات داخلی مدرسه تعیین شده بود، به چند روز تعطیلی پیش‌بینی نشده برخورد کرد. دانش‌آموزان و والدین انتظار داشتند که برنامه لغو و امتحانات به زمان دیگری موکول شود اما خانم مرادی اصرار داشت که برنامه باید اجرا شود؛ حتی اگر همه مخالف باشند. در نهایت، او به چند نفر از والدین معترض به نمایندگی از بقیه اجازه داد تا بیایند و حرفشان را بزنند اما در عمل، به جای آنکه آنان حرفشان را بزنند، خانم اکبری فرصت پیدا کرد تا حرف‌هایش را بزند و والدین را قانع کند. درواقع، والدین مجبور شدند که قانع شوند!

خانم مرادی در جلسات داخلی با مجموعه مدیریتی مدرسه، از فکر و روش خود دفاع می‌کرد و توصیه‌اش به همکاران این بود که هرچه پاسخ‌گوتر باشند، بدهکارتر می‌شوند. او گاهی نمونه‌هایی را مثال می‌زد و می‌گفت که اگر به والدین فرصت داده نشود تا نقد کنند یا مطالبه خود را بیان نمایند، فردا انتظارات دیگری خواهند داشت و چه بسا بخواهند در مسائل ریز و درشت مدرسه دخالت کنند. تأکید او روی والدینی بود که به اصطلاح ساز مخالف می‌زنند و فکر والدین دیگر را هم خراب می‌کنند. نتیجه‌گیری همیشگی خانم مرادی یک جمله بود: «امروز پاسخ‌گو باش؛ فردا منتظر توقعات بیشتر باش!» خانم مرادی توانسته بود بیشتر

همکاران خود در مجموعه مدیریتی را قانع کند که مثل او عمل کنند، اما بعضی از آن‌ها همیشه همراه و سازگار نبودند. برای همین، کسانی می‌توانستند با خانم مرادی کار کنند که توقعی نداشته باشند یا توقعات خود را بر زبان نیاورند. اگر همکاری زیادی می‌پرسید یا خواسته‌ای داشت و بر آن اصرار می‌ورزید، باید برای سال تحصیلی بعد، به فکر مدرسه‌ای دیگر می‌بود.

## ● سؤال‌هایی برای بحث و تحلیل

- با مرور دو مطالعه موردی، خودتان را به کدام شخصیت (پاسخ‌گو و غیرپاسخ‌گو) نزدیک می‌بینید؟ آیا ممکن است ویژگی‌هایی از هر دو شخصیت را داشته باشید؟ این ویژگی‌ها را استخراج کنید و بنویسید.
- برای هریک از دو شخصیت چه امتیازهایی می‌توانید بشمارید؟
- ضعف هر شخصیت را در چه می‌دانید؟
- فکر می‌کنید برای هریک از دو شخصیت چه تهدیداتی در فرایند کار و مدیریت وجود دارد؟
- با چه روش‌ها و ترفندهایی می‌توانید بر مبنای دو مطالعه موردی، تشخیص دهید که شخصیت مدیریتی شما از دید دیگران چگونه است؟
- آیا می‌توانید در جلسه شورای معلمان این دو مطالعه موردی را بخوانید و بعد، از همکاران بخواهید که بدون ذکر نام، درباره شخصیت شما از نظر پاسخ‌گو بودن نظر بدهند؟
- چگونه می‌توانید فرایند مدیریت پاسخ‌گو را در مدرسه ایجاد یا تقویت کنید؟ آیا می‌توانید با مجموعه مدیریتی مدرسه برای این رویکرد برنامه‌ریزی کنید؟ از چه کسان دیگری باید کمک بگیرید؟
- میزان موفقیت خود در مدیریت را با محک پاسخ‌گو بودن یا نبودن، چگونه ارزیابی می‌کنید؟ پاسخ‌گو بودن چه جایگاه و تأثیری در موفقیت‌سنجی شما دارد؟





## بخش سوم نیمه دوم زندگی مدیران!

مشارکت قلمی با پتر دراکر، مربی بزرگ مدیریت

دکتر مرتضی مجدفر، عضو هیئت تحریریه فصلنامه رشد مدیریت مدرسه

در شماره‌های پاییز و زمستان ۱۳۹۸، دو بخش از سلسله مطالب موفقیت در مدیریت را خوانده‌اید. مؤلف در دو بخش گذشته به ترتیب مفاهیمی چون توانایی، استعداد، هوش، روش تحلیل برگشتی و شنوا یا خوانا بودن مدیران (در شماره پاییز) و چگونه عمل کردن و چگونه یاد گرفتن مدیران، مشاوره یا تصمیم‌گیری، ارزش‌های مدیران، نقاط قوت و روبه‌های عمل و تعلق مدیران (در شماره زمستان) را به بحث گذاشت و برای هر کدام مثال‌هایی عملی از آموزش و پرورش ایران را بیان کرد. اکنون در بخش سوم و پایانی این سلسله مطالب، مشارکت کارکنان و مدیران با یکدیگر، تحول در مدیریت و نیمه دوم زندگی مدیران مورد بحث قرار می‌گیرد. مؤلف، مخاطب اصلی این مطالب را مدیران جوان می‌داند ولی خواندن آن‌ها را برای بقیه مدیران و نیز کسانی که هنوز به سمت مدیریت منصوب نشده‌اند، لازم می‌داند. او این مجموعه سه‌بخشی را «مشارکت قلمی با پتر دراکر» نام نهاده است؛ چرا که در بخش‌هایی از نوشته، از آموزه‌های این مربی بزرگ مدیریت، بهره برده است.

کاری را انجام دهند که از آنان خواسته شده است. حتی در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ میلادی، در آغاز و اوج دوره مدیریت روابط انسانی، کارکنان چشم امیدشان به واحدهای کارگرنی و پرسنلی محل کارشان بود تا برای آن‌ها شرح وظیفه بنویسند. البته این امر رو

یا وظیفه‌ای به آنان تحمیل گردیده است؛ چه این امر در گذشته‌های دور از کشاورزان، خدمتکاران خانگی و چه در دوران خودمان از کارگران، کارمندان و حتی معلمان و مدیران مدارس باشد. تا همین چند وقت پیش، چنین پنداشته می‌شد که اغلب افراد زیردستاند و باید

در چه کاری باید مشارکت داشته باشیم؟

در سرتاسر تاریخ، اکثر انسان‌ها هرگز از خود نپرسیده‌اند که در چه کاری باید مشارکت داشته باشند و چه چیزی باید عرضه کنند. از اغلب انسان‌ها، همیشه کاری خواسته شده

به افول بود و افراد میل نداشتند هر آن چیزی را که می‌خواهند انجام دهند، مو به مو برایشان نوشته شود و حتی به مثابه میراثی به‌جامانده از دوره مدیریت علمی، نمودار گردش هر فعالیت به‌طور جزئی ترسیم گردد و جلوی دیدگان نشان قرار گیرد. ابتدا مشارکت در اجرا مطرح شد و افراد اجازه یافتند دیدگاه‌ها و نظرات خود را در اجرای خلاقانه کارها اعمال کنند، ولی کار به اینجا ختم نشد و مشارکت به درجات بالاتری هم رسید و سازمان‌هایی شهره شدند که در آن‌ها مشارکت حرف اول و آخر را می‌زد. در این شرایط، کارکنان حتی با شرایطی اجازه تغییر در فرایندها و فعالیت‌ها را هم به تشخیص خود پیدا کردند. این راه‌حل جدید همان اندازه اشتباه بود که روش قدیمی تعیین شرح وظایف گام‌به‌گام و مرحله‌به‌مرحله. اغلب کسانی که گمان می‌بردند تشخیص فردی کارکنان، آنان را به مشارکت کاری، رضایت و موفقیت رهنمون می‌سازد، به هیچ‌یک از این آمال و آرزوها، نائل نشدند. با وجود این، هیچ رجعتی به پاسخ قدیمی این پرسش، یعنی چاره‌ساز بودن وظایف انتصابی و از پیش تعیین‌شده، دیده نمی‌شد. بالاخص کارکنانی که با روش‌های علمی خو گرفته بودند، آموخته بودند سؤالی را پیش بکشند که تا آن زمان هیچ سابقه‌ای نداشت: سهم و مشارکت من در کارها چه باید باشد؟ (طوسی، ۱۳۹۰).

برای پاسخ دادن به این سؤال، آن‌ها باید سه عامل اساسی را که پیش از این هم درباره آن‌ها اندکی سخن گفتیم، بررسی می‌کردند:

- شرایط و موقعیت به چه چیزی نیاز دارد؟

- با در نظر گرفتن توانایی‌ها، روش عمل و ارزش‌های من، چگونه می‌توانم بیشترین سهم و مشارکت را در کارهایی که اجرای آن‌ها لازم است، داشته باشم؟

- و سرانجام: برای کسب برتری چه نتایجی باید حاصل شود؟

براساس این پرسش، دیگر اعمال مشارکت در تمامی اجزای سازمان لازم

و ضروری نیست؛ مسئله مهم «بیشترین سهم و مشارکت» و «بیشترین تأثیر» است.

### ● به مثال زیر توجه کنید:

فردی به مدیریت یک دبستان منصوب شد. این دبستان بسیار بزرگ، آبرومند و پرآوازه و در اغلب موارد شایسته بود ولی اگر از ذی‌نفعان پرسیده می‌شد، ویژگی مهم این مدرسه چیست، نمی‌توانستند به فهرست بلندبالایی اشاره کنند و سردرگم می‌شدند. این خانم مدیر، با مشارکت گروه مدیریتی مدرسه، توجه خود را بر ایجاد رابطه مثبت با اولیا متمرکز کرد. تصمیم گرفت برای سرایدار که همواره در اتاق ورودی کنار در مدرسه می‌نشست، اتاقی تهیه کند و به جای وی، به نوبت یکی از همکاران گروه مدیریتی مدرسه، اعم از معاون آموزشی یا پرورشی و ...، در آن اتاق حضور داشته باشند و اولیایی را که وارد مدرسه می‌شوند، با روی خوش و اخلاقی نیکو و تقدیم شاخه گل یا شیرینی و شکلاتی تحویل بگیرند و با به یاد سپردن ویژگی‌های مثبت فرزندان آن‌ها، در هنگام ورود اولیا به مدرسه، روی این ویژگی‌ها تأکید کنند. مدیر حتی یک یا دو روز در ماه هم خود در این اتاق نشست و به اولیایی که به هر دلیلی قصد وارد شدن به مدرسه داشتند، خیرمقدم گفت. علاوه بر این، مدیر و همکارانش تصمیم گرفتند با هیچ پدر و مادری کمتر از ۶۰ ثانیه چاق سلامتی و خوش‌وش نکنند و به جای آنکه پشت میزهایشان مستقر شوند، به طرف اولیا حرکت کنند. در مدتی کمتر از هشت ماه، این کار بیشترین تأثیر خود را گذاشت و این اقدام، در نظرسنجی به‌عمل آمده از اولیا، اولین اقدام مهم مدرسه و مهم‌ترین ویژگی مدرسه محسوب شد. البته سایر اقدامات مدرسه هم با کیفیت مناسبی در حال انجام بود.

این مثال نشان می‌دهد که گاهی اوقات لازم نیست مشارکت را در تمام ابعاد سازمان جاری و ساری کنیم و تنها ممکن است با یک اقدام مشارکت‌جویانه،

تغییرات زیادی را شاهد باشیم.

البته برای به نتیجه رسیدن هیچ طرحی نباید بیش از ۱۸ ماه صبر کرد. طرح باید کاملاً واضح، منطقی و قابل قبول باشد و بتوانیم پاسخ سؤال زیر را به‌طور واضح از آن استخراج کنیم:

**کجا، چگونه و با چه طرح مشارکت‌جویانه‌ای می‌توانم به نتایج مثبتی دست پیدا کنم که ظرف یک‌سال‌ونیم آینده حاکی از بروز تحولی آشکار در اوضاع موجود باشد؟**

### ● نکته‌های هم‌سنگ

پاسخ پرسش یادشده باید بتواند چند نکته را به‌طور هم‌سنگ دربرداشته باشد:

● **اول:** نتایج مورد انتظار باید ارزش به دست آوردن را داشته باشند.

● **دوم:** برای اجرای طرح، باید پایداری و مداومت داشته باشیم و به عبارتی، طرح باید شعار هرروزه مجموعه مدیریتی مدرسه را شامل باشد.

● **سوم:** نتایج مورد انتظار باید دست‌یافتنی باشند. هدف قرار دادن نتایجی که قابل حصول نیستند یا فقط در شرایط سخت به دست می‌آیند، کاری بلندپروازانه نیست بلکه رفتاری ناشیانه است.

● **چهارم:** نتایج مورد انتظار باید معنی‌دار باشند و تفاوت ایجاد کنند.

● **پنجم:** نتایج مورد انتظار باید مرئی و در صورت امکان، قابل سنجش باشند. وقتی این پنج شاخص را در طرح‌های مشارکت‌جویانه خود مدنظر قرار دادیم، دیگر باید وارد ورطه عمل شویم و بدانیم از کجا و چگونه شروع کنیم و چه اهداف و ضرب‌الاجل‌هایی را برای خود تعیین کنیم.<sup>۱</sup>

### ● پذیرش مسئولیت در قبال روابط

به غیر از تعداد بسیار کمی از افراد خاص مانند هنرمندان، دانشمندان و ورزشکاران سرشناس که به‌طور مستقل و فردی کار می‌کنند، اغلب مردم با دیگران کار می‌کنند و همکاری



متقابل دارند. حقیقت این است که چه افراد عضوی از یک سازمان باشند چه به‌طور مستقل عمل کنند، مدیریت بر خویشتن، مستلزم پذیرش مسئولیت در قبال روابط با دیگران است. این کار در دو مرحله صورت می‌پذیرد:

● **نخست:** باید بپذیریم همان‌قدر که خودمان از استقلال و فردیت برخورداریم، دیگران نیز این خصیصه را دارند. آن‌ها با پافشاری خواهان رفتاری انسانی‌اند؛ یعنی آن‌ها هم توانایی‌ها، روش‌های عملی و ارزش‌های خود را دارا هستند. بنابراین، برای مفید واقع شدن باید از توانایی‌ها، روش‌های عملی و ارزش‌های همکاران خود آگاه باشیم. این نکته‌ای آشکار است ولی افراد کمی به آن توجه دارند. برای مثال، مدیر مدرسه‌ای از اولین روزه‌های مدیریت خود یاد گرفته است که با رؤسای اداره با نامه و ارسال گزارش مکتوب ارتباط برقرار کند؛ چرا که اولین رئیس اداره او فردی خوانا بوده و همیشه از مدیران می‌خواسته که همه‌چیز را مکتوب کنند. او به این رویه خود ادامه می‌دهد؛ غافل از اینکه رئیس جدید فردی شنواست و نامه‌نگاری‌های متعدد او را ناشی از نادانی، نالایقی و حتی تنبلی در مراجعه به اداره و گفت‌وگو می‌داند. شاید هم رئیس جدید تصور کند که مدیر مدرسه خودخواه و متفرعن است و رئیس را در حدی نمی‌بیند که با او وارد گفت‌وگو شود. لذا مدیران باید به خصلت رئیس‌شناسی هم مجهز شوند و نحوه عمل افراد بالاتر از خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند تا از عواقب اشتباه خود در امان باشند. این نکته رمز ریاست کردن بر رئیس است.

این موضوع در مورد رابطه مدیران با همکاران مدرسه‌ای خود نیز صدق می‌کند. هر کسی مطابق روش خود کار می‌کند، نه الزاماً مانند روش مدیر خود. همچنین، روش‌های عملی و ارزش‌های آنان ممکن است با ما در مقام مدیر متفاوت باشد و صرفاً با شناخت این‌ها مدیران خواهند توانست با افرادی که از لحاظ سلسله‌مراتب سازمانی نیروهای زیرمجموعه آنان محسوب می‌شوند،

روابط کاری برقرار کنند (اصلاحی، ۱۳۹۷).

● **دوم:** مسئولیت برقراری ارتباط با مدیران است.

ما همواره شاهد منازعاتی در مدارس هستیم. علت این موضوع آن است که همه کارمندان از کار و وظیفه، نحوه عمل، میزان مشارکت، سهم کاری، توقعات و نتایج مورد انتظار خود و دیگر کارمندان به‌درستی آگاهی ندارند. در این میان، مدیران آماده پذیرش مسئول برقراری ارتباط با همه کارکنان هستند. اینکه کارکنان بخش‌های گوناگون یک مدرسه از کارهای یکدیگر و درجه اهمیت این کارها آگاهی ندارند، یک مسئله تاریخی است. تا همین اواخر، نیازی احساس نمی‌شد که من به دیگران بگویم چرا، چگونه و به چه میزان در حال انجام یک کار هستم. حرفه‌ها تخصصی نشده بود و تقسیم کار این‌قدر به‌صورت تفکیک شده قابل شناسایی نبود. در حالی که اکنون بخش عمده کارکنان به رغم اینکه هر کس مسئولیت و وظیفه متفاوتی دارد، با یکدیگر کار می‌کنند. در این میان، مدیران هستند که ضمن ارتباط با همه کارکنان، ارتباط آن‌ها با یکدیگر را هم برقرار می‌کنند. یک مثال مدرسه‌ای به تبیین این موضوع کمک می‌کند؛

■ در یک دبیرستان دخترانه دوره دوم، دبیر ریاضیات کار خودش را اصلی‌ترین کار می‌داند؛ دبیر ورزش، ضمن ابراز نگرانی از فقر حرکتی بچه‌ها، دو ساعت حضور خود بالای سر هر یک از کلاس‌ها را مهم‌ترین ساعت هر هفته آن‌ها اعلام می‌کند. همچنین مشاور مدرسه می‌گوید اگر او نباشد، بچه‌ها در زمینه تحصیلی و تربیتی به مشکل برمی‌خورند و این در حالی است که معاون آموزشی مدرسه هم اهمیت کارش را در موفق بودن همه کارهای مدرسه تلقی می‌کند. البته در این میان، دبیر ادبیات از مهم و مادر بودن درس خود حرف می‌زند و دبیر معارف اسلامی، آموزش‌های خودش را موجب فراغ بال بچه‌ها در دنیا و آخرت می‌داند

و ... . در این وانفسا، مدیر مدرسه باید اجزای تشکیل‌دهنده جورچین (پازل) تربیت در مدرسه را به‌درستی برای همه اعضا بازنمایی کند و با برقراری ارتباط با هر یک از کارکنان، اهمیت جداگانه هر درس و فعالیت و اقدام مدرسه‌ای را یادآور شود.

این ارتباط برقرار کردن با کارکنان و ایجاد شرایط برای برقراری ارتباط همه آن‌ها با یکدیگر، از جمله مواردی است که در سازمان‌ها و از جمله مدارس چندان جدی گرفته نمی‌شود و بسیاری از مدیران، به قدر کفایت با همکاران خود ارتباط برقرار نمی‌کنند. این مدیران از اینکه فضول، گستاخ و حتی نادان فرض شوند، واهمه دارند؛ در حالی که اشتباه می‌کنند. در صورتی که مدیری به همکاران خود بگوید: «من اجرای این کار را به روشی صحیح از شما می‌خواهم و خود نیز با این شیوه کار می‌کنم، ارزش‌های من این‌ها هستند، بخشی که من بر آن دقت بیشتری به خرج می‌دهم، این است و توقعات من از کار این‌ها هستند»، همیشه با این پاسخ روبه‌رو خواهد شد: «مواردی که گفتید، خیلی خوب و مفیدند ولی چرا زودتر نگفتید؟» این روش را مقایسه کنید با روش مدیری که اصلاً با کارکنان خود حرف نمی‌زند و آنان با حدس و گمان درمی‌یابند که مدیر چه توانایی‌هایی را از آنان انتظار دارد، دنبال چه ارزش‌های مشترکی است و دوست دارد آن‌ها در کارها چگونه مشارکت کنند. این روش نه تنها برای ارتباط مدیر با کارکنان، بلکه برای ارتباط کارکنان با مدیر، همکاران یک گروه درسی یا گروه‌های درسی در مدرسه با یکدیگر، معاونان پایه‌ها با یکدیگر، معلمان راهنما و مشاوران با هم و ... نیز توصیه می‌شود. اکنون زمانه‌ای است که سازمان‌ها، به ویژه مدارس، بر مبنای اعتماد جمعی متقابل تأسیس می‌شوند. وجود اعتماد بین افراد یک سازمان، الزاماً به معنای این نیست که آنان همدیگر را دوست داشته باشند بلکه به این معناست که همدیگر را بفهمند. بنابراین، پذیرش مسئولیت در قبال ایجاد ارتباط با



دیگران نیازی قطعی است. باید دانست کسی که برای انجام دادن کارش به دیگران وابسته است، دیگران هم به همان اندازه برای کار به او وابسته‌اند (تورانی، ۱۳۹۴).

### ● نیمه دوم زندگی ما در مقام مدیر

زمانی بود که کار اغلب مردم، تلاش و زحمت فیزیکی بود؛ لذا هیچ نیازی به نگرانی درباره نیمه دوم زندگی وجود نداشت. بی‌هیچ حرف و شرطی، افراد بر سر همان کار همیشگی باقی می‌ماندند و اگر آن‌قدر خوشبخت بودند که پس از چهل سال کار در مزرعه، آسیاب یا معدن زغال‌سنگ هنوز زنده باشند، با کمال خوشحالی باقی‌مانده عمر خود را صرف استراحت می‌کردند، ولی امروزه اغلب کارها، به‌ویژه کارهای مدیریتی و تصمیم‌گیری، فعالیت‌های فکری‌اند و نیروی شاغلان کار فکری پس از چهل سال پایان نمی‌یابد، بلکه آنان صرفاً خسته و کسل می‌شوند.

ما مطالب زیادی درباره بحران در دوران میانه زندگی مدیران اجرایی، از جمله مدیران مدارس، شنیده‌ایم. اگر سن طبیعی ورود به آموزش و پرورش ۲۰ سال و طول خدمت، به ویژه در پست مدیریت، بین ۲۵ تا ۳۰ سال باشد، ۴۵ تا ۵۰ سالگی اوج مشغولیت

کاری شاغلان در حرفه مدیریت مدارس است. این افراد یا با درخواست مسئولان بالاتر یا با تمایل خود (در خارج از سامانه رسمی مدیریت آموزش و پرورش) کماکان در حرفه مدیریت باقی می‌مانند ولی باید در نظر داشت در اغلب آن‌ها دیگر چیزی برای یادگیری، مشارکت یا چالش‌طلبی و رضایت شغلی باقی نمانده است. در حالی که از لحاظ عمر مفید یک فرد طبیعی، احتمالاً یک دوره ۲۰ تا ۲۵ ساله کاری پیش رویشان خواهد بود.

برای آگاهی مدیران جوان می‌گوییم، به غیر از موارد استثنا، به‌شخصه مدیرانی را دیده‌ام که سی و پنجمین سال خدمت خود را پشت سر گذاشته و به چهل یا چهل و پنجمین سال رسیده‌اند؛ در حالی که به اذعان همکارانشان در ۷-۸ سال اخیر هیچ اقدام نوآورانه‌ای را از آنان شاهد نبوده‌اند و اگر موفقیتی هم مشاهده می‌شود، یا ناشی از ضعف در تعیین شاخص‌های موفقیت از سوی مدیران بالادستی یا انجام دادن کارها از سر عادت در مدرسه است. پیشنهاد می‌شود این مدیران موفق اگر قصد ماندن بعد از ۵۰ سالگی را هم دارند، به یکی از سه روش زیر عمل کنند:

● **کار خود را عوض کنند؛** برای مثال، از مدیریت مدرسه ابتدایی به

معاونت در دبیرستان روی بیاورند یا در همان دوره تحصیلی به مدیر و سایر کارکنان مشاوره بدهند. تجربه‌های کاری خود را به شکل حرفه‌ای بنویسند و منتشر کنند یا شرکتی تأسیس کنند و به افرادی که قصد تأسیس مدرسه، مجتمع آموزشی یا آموزشگاه آزاد غیردولتی دارند، مشاوره بدهند. باید در نظر داشت که اگر کار جدید چالش‌برانگیز نباشد، جز رخوت و سستی چیز دیگری نصیب مدیر پرتکاپوی دیروز نخواهد شد.

● **کار جدید و متفاوتی راه بیندازند** یا به کار جدیدی مشغول شوند. برای مثال، به‌طور تمام‌وقت یا پاره‌وقت در یک سازمان عام‌المنفعه (مانند تصدی امور صندوق قرض‌الحسنه یا کتابداری مسجد و کتابخانه عمومی محله) مشغول به کار شوند، ریاست امور مالی انجمن اولیا و مربیان یک مدرسه را عهده‌دار شوند، با آسایشگاه‌های سالمندان همکاری کنند و .... البته در ازای هر کدام از این کارها، حق‌الزحمه‌ای هم دریافت کنند.

● **به امور خیریه، سمن‌ها، نهادهای اجتماعی و ... روی بیاورند.** البته این فعالیت در مورد افرادی صدق می‌کند که در حرفه اول خود به موفقیت‌های



فراوان شغلی و مالی و موقعیتی نائل شده‌اند و هیچ چیز دیگری، حس چالش طلبی آن‌ها را ارضا نمی‌کند.<sup>۲</sup> این مورد را در میان مدیران معروف و شناخته‌شده جهانی و ایرانی فراوان مشاهده می‌کنیم. بیل گیتس بنیاد خیریه راه می‌اندازد، حاج مهدی ابراهیمی داریانی، حوزه فعالیت خود را از یک خواربارفروشی ساده به صدها خواربارفروشی دو نبش در تهران گسترش می‌دهد و بیش از دو هزار دریانی را صاحب‌خانه می‌کند و در نهایت حاج آقا خسروشاهی، صاحب کارخانجات مینو با خود عهد می‌کند که در سال‌های پایانی عمرش، امکان ادامه تحصیل فرزندان کارگانش را با خرج خود فراهم آورد و برایشان خانه‌ای مهیا کند.

**آیا مدیران جوان امروزی به فکر نیمه دوم زندگی خود هستند؟**

کسانی که نیمه دوم زندگی خود را پیش‌بینی کرده باشند، در اقلیت‌اند. در میان مدیرانی که بازنشسته می‌شوند و برای رسیدن به این موعد سال‌شماری می‌کنند، تنها عده کمی هستند که امید به زندگی کاری خود را با ایجاد فرصت شغلی جدید برای خود و جامعه برابر می‌دانند. این‌گونه افراد می‌توانند به الگو تبدیل شوند. مدیریت نیمه دوم زندگی یک پیش‌شرط دارد؛ باید از مدت‌ها قبل از آنکه واردش شویم، مقدمات آن را فراهم آوریم.

در سی سال گذشته که معلوم شد امید به زندگی کاری به سرعت رو به افزایش است، بسیاری از ناظران مسائل اجتماعی پیش‌بینی کردند که شمار داوطلبان فعالیت در نهادهای عام‌المنفعه به طور روزافزونی زیاد خواهد شد.

البته این اتفاق نیفتاد. به علاوه، در آموزش و پرورش ایران اشتغال بازنشستگان اغلب در مشاغل نازل و دم‌دستی مشاهده می‌شود؛ در حالی که اگر مدیری قصد فعالیت در

عرصه اجتماعی بعد از بازنشستگی را دارد، باید قبل از رسیدن به اوج شغل اولیه‌اش، پیش‌بینی‌های لازم را کرده و مقدمات کار را چیده باشد. برای مثال، برخی از کسانی که امروز مجتمع‌های آموزشی بزرگ غیردولتی دارند، تقریباً از ۴۰ سالگی و در حالی که در مدیریت مدارس دولتی بوده‌اند، جرقه‌های اولیه این فکر خود را عملیاتی کرده‌اند.

برای ایجاد یک کار یا فعالیت در حوزه مورد علاقه خود پیش‌بینی قبلی آن یک دلیل دیگر هم وجود دارد. هیچ‌کس نباید انتظار داشته باشد که زندگی کاری‌اش طولانی و بدون مواجه شدن با مشکلات و مصائب کاری و خانوادگی باشد. بسیاری از مدیرانی که در سامانه دولتی به جایگاهی مناسب دست نیافته‌اند یا به مدیریت نرسیده‌اند، با داشتن یک علاقه جدی ثانویه - نه در حد سرگرمی - می‌توانند اوضاع را عوض کنند. همیشه هم لازم نیست کار فرد در شغلی هم‌سنگ و هم‌شکل ادامه پیدا کند. مدیر مدرسه‌ای را می‌شناسم که بعد از بازنشستگی با در هم آمیختن ویژگی‌های خانوادگی و فرهنگی خود، مؤسسه پخت و پخش غذای محلی ایجاد کرد و با ارتباطاتی که با مدارس داشت، توانست در محیط کاری جدید خود نیز موفقیت‌هایی به دست آورد.

در همه جوامع همه افراد انتظار دارند موفق باشند اما مسلماً این امر غیرممکن است. از نظر اغلب افراد، بهترین حالت ممکن مواجه نشدن با شکست و دور بودن آن از زندگی شخصی و کاری‌شان است، ولی باید پذیرفت هر جایی که موفقیت حضور دارد، شکست نیز حاضر است. سرانجام برای هر کسی و خانواده‌ی وی، وجود محیطی که در آن بتواند نقشی مؤثر و متمایز داشته باشد، اهمیتی حیاتی دارد. تنها این رویکرد است که ما را ملزم می‌کند پس از بازنشستگی یا موفق نشدن در شغل فعلی خودمان، در جست‌وجوی یک محیط دوم (اعم از شغل ثانویه، شغل موازی یا فعالیت در یک بنگاه

اجتماعی) باشیم تا فرصت‌های بیشتر، احترام و موفقیت برای ما به ارمغان بیاورد.

## نتیجه

چالش‌های پیش روی ما برای مدیریت، واضح و آشکار به نظر می‌آیند و ضمناً پیش‌پاافتاده هم هستند. راه حل این مشکلات به دلیل ساده بودن، بدیهی به نظر می‌آید اما مدیریت خویشتن، مستلزم رفتارهای نو و بدیع از سوی افراد، بالاخص شاغلان فکری از جمله مدیران است.

پیش از این جمله معروفی در همه سازمان‌ها جاری و ساری بود: «سازمان‌ها از کارکنان خود بیشتر عمر می‌کنند و اغلب مردم افرادی ایستا هستند» اما امروزه عکس این نظر اثبات شده است. اکنون فعالان فکری عرصه مشاغل، سازمان‌ها را پشت سر می‌گذارند و آنان هستند که پویایی را به ارمغان می‌آورند و راه این دگرگونی هم از مدیریت بر خویشتن می‌گذرد.

## پی‌نوشت‌ها

۱. برای آگاهی بیشتر نگاه کنید به: راهنمای نگارش و اجرای برنامه مدرسه، نوشته دکتر حیدر تورانی، دکتر مرتضی مجدفر، محرم نفی‌زاده. تهران: مرکز مدارس یادگیرنده مرات (۱۳۹۷).
۲. با آقای هم‌صحبت شدم که ۲۸ سال در مدارس دولتی و ۱۷ سال در مدرسه غیردولتی خودش، در سمت مدیر فعالیت کرده بود. در جلسه‌ای که در یکی از مناطق برای تقدیر از مدیران مدارس برگزار شده بود، از او هم با اهدای تقدیرنامه‌ای سپاسگاری شد. وقتی بعد از دریافت تقدیرنامه، به سرجای خود بازگشت، هیچ نشانه‌ای از خوشحالی و رضایت در او ندیدم. دلیل این امر را پرسیدم؛ گفت: «این هشتادوششمین تقدیرنامه‌ای بود که گرفتم... تقدیرنامه می‌خواهم چه کار...؟» به او گفتم: «خب! رها کن برو و کاری را انتخاب کن که هم چالش‌برانگیز باشد و هم رضایت‌کننده و هم این تقدیرنامه‌ها برای فرد جوانی که به جای تو می‌آید، جذاب و حرکت‌آفرین باشد»

## منابع

۱. طوسی، محمدعلی. (۱۳۹۰). مشارکت در مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲. اصلانی، ابراهیم. (۱۳۹۷). مدرسه‌کاوای برای مدیران مدارس. تهران: پیشگامان پژوهش‌مدار.
۳. تورانی، حیدر. (۱۳۹۴). اعتماد جمعی، چرا مدارس نمی‌توانند بدون آن بهبود یابند. تهران: انتشارات مدرسه.



در نشست مدیران مدارس دخترانه شهر تهران با عنوان «مدرسه محوری» عنوان شد:

## حال خوب مدیر، حال خوب مدرسه

هوشنگ غلامی

هم‌زمان با دهه فجر چهل و یکمین سال پیروزی انقلاب اسلامی، جمعی از مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران در محل مجتمع آموزشی شماره یک سماء منطقه یک، در نشستی به بررسی موضوع «مدرسه محوری» و مسائل، مشکلات و موانع اجرایی آن پرداختند. خدیجه رضایی، مدیر مجتمع دخترانه شماره یک سما، مریم آبنیک، مدیر دبیرستان ادیب فرزانه، لیلی محمدحسین، مدیر دبیرستان خرد، اعظم برونی، مدیر دبیرستان سمیه و دکتر زهرا اربابیان، مدیر مجتمع آموزشی آبسال، از جمله شرکت‌کنندگان در این نشست بودند. خوب نبودن حال مدیران، بسته بودن دست آن‌ها، امکانات محدود و انتظارات بسیار از محورها بی بودند که شرکت‌کنندگان در این نشست بر آن‌ها تأکید داشتند. گزارش کامل این نشست را در ادامه می‌خوانیم.

### به تمرکز عادت کرده‌ایم



**خدیجه رضایی**، رئیس مجتمع دخترانه شماره یک سما، در آغاز با اشاره به اینکه «مدرسه محوری» هنوز به‌طور دقیق و منسجم در آموزش و پرورش تعریف نشده است، گفت: «همه ما به تمرکز عادت کرده‌ایم و نمی‌خواهیم یا نمی‌توانیم غیرمتمرکز عمل کنیم.» وی با بیان اینکه امروز تقریباً مدرسه محوری جایگاهی در آموزش و پرورش ما ندارد، متذکر شد: «مدرسه محوری در مراکز آموزشی با تفویض اختیار معنا پیدا می‌کند؛ یعنی یک مدیر بتواند با توجه به مکان

و فضایی که در اختیار دارد و شرایطی که با آن روبه‌روست، برنامه بریزد و هزینه‌کرد داشته باشد و مدرسه خود را به شکل بهینه اداره کند.»

خانم رضایی اجرای طرح مدرسه محوری را موفق ندانست و افزود: «طرح مدرسه محوری می‌تواند در پویایی و روزآمدی و نشاط دانش‌آموزان مؤثر و مفید باشد. اگر مفهوم مدرسه محوری تبیین شود و جایگاه مشخص خود را بیابد، همه تلاش‌ها به نتیجه می‌رسند و می‌توان دانش‌آموزانی خلاق، مسلمان و مؤمن به کشور و انقلاب تربیت کرد.» وی تأکید کرد که اعتقاد ما نیز این است که با شکل‌گیری مدرسه محوری، چنین دانش‌آموزانی را تربیت کنیم.

### اجرای مدرسه محوری در بُعد نظری

**مریم آبنیک**، مدیر دبیرستان ادیب فرزانه که ۲۹ سال سابقه خدمت آموزشی دارد و ۲۵ سال از این زمان



را مدیر بوده است، درباره مقوله مدرسه محوری گفت: «از سال ۱۳۷۰ تاکنون که روند مدرسه محوری را در اجرا سبک و سنگین می‌کنیم، می‌بینیم که مشکلات عدیده‌ای داریم. اکنون در کوچک‌ترین مسائل اجرایی با مشکلات و موانع بسیاری روبه‌رو هستیم.» وی با بیان اینکه اصول را به ما می‌دهند ولی سازوکار و برنامه عمل مشخص به ما ارائه نمی‌کنند، تصریح کرد: «مدرسه محوری در کلام و بعد نظری اتفاق افتاده است ولی در اجرا و عمل، در کوچک‌ترین مسائل نیز گرفتاری و مشکل داریم.»



اصلی‌ترین مؤلفه در مسئله مدرسه‌محوری، در کف مدرسه و کلاس درس شکل می‌گیرد؛ یعنی آنچه قرار است برای دانش‌آموز اتفاق بیفتد، باید اتفاق خوبی برای یادگیری باشد



دانش‌آموزان و همچنین کار مدیران وجود دارد.» وی با اشاره به مسئله مهم تجربه کاری مدیران متذکر شد: «باید از خلأهای یادگیری و همچنین تجربه‌های مدرسه‌داری خود درس بگیریم و مدرسه‌داری اصیل را محور قرار دهیم. اگر این‌گونه عمل شود، در تعیین مدیران دلسوز و قوی و انتظارات مسئولان از آنان دچار مشکل نمی‌شویم.»

محمدحسین تصریح کرد: «نظارت و ارزیابی کار باید برعهده مسئولان در استان‌ها و ادارات باشد ولی اجرا با تمام ابعاد آن در اختیار مدیران قرار گیرد.»

### مهندسی مجدد

وی متذکر شد: «به نظر من، مدرسه‌محوری زمانی جواب می‌دهد که ساختار مناطق، ادارات و حتی وزارت‌خانه نیز مهندسی مجدد شده باشد. بحث تغییر در یک جزء و بخش سیستم، اگر در کل سیستم تغییر و تحول ایجاد نشده باشد، جواب نمی‌دهد.» در این بخش، دکتر زهرا اربابیان، از امکان و فضایی که مفاد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش برای تحقق مدرسه‌محوری ایجاد کرده است، سخن گفت و خانم محمدحسین این‌گونه پاسخ داد: «سند تحول بنیادین، یک برنامه آرمانی است و در شناخت کلاس، دانش‌آموز و معلم به ما کمک زیادی می‌کند ولی مسئله مهم و جدی، چگونگی رسیدن و عمل کردن به مفاهیم و اصول سند تحول است.»

وی با اشاره به اینکه مفاهیم و مضامین سند تحول، آرمانی، ایده‌آل و بسیار جالب توجه و متعالی هستند، یادآوری کرد که مسئله مهم، رفع مشکل اجرایی شدن مفاد سند است.

### فعلاً، در حد شعار است



اعظم برونی، مدیر دبیرستان سمیه منطقه یک تهران که دارای ۲۸ سال

تمهیدی برای اجرای مدرسه‌محوری باشد ولی متأسفانه گروهی از مدیران چون در این زمینه خالی‌الذهن بودند، با وجود تماس‌های متعددی که با منطقه داشتند، آگاهی و برنامه خوب و به‌روزی به آنان ارائه نشد و آنان نیز راه حل آسان را که بستن پنجره خالی بود، برگزیدند!» وی تأکید کرد که در این راستا، کتاب‌های مفید و پربار و همچنین همراهی نهادهایی مانند رسانه‌ها می‌توانست یار و یاور مدیران باشد.

### خطای مدیران، تخلف نیست

محمدحسین با بیان اینکه بدون اختیار و امتیاز دادن به مدیران نمی‌توان مدرسه‌محوری را اجرا کرد، گفت: «خطای مدیران، تخلف نیست. باید با خطاها با مسامحه برخورد کرد. بسیاری مواقع، به ما مدیران ابلاغ می‌کنند که مثلاً اگر فلان کار را انجام دهید، حکم مدیریت شما لغو می‌شود.» وی افزود: «اصلی‌ترین مؤلفه در مسئله مدرسه‌محوری، در کف مدرسه و کلاس درس شکل می‌گیرد؛ یعنی آنچه قرار است برای دانش‌آموز اتفاق بیفتد، باید اتفاق خوبی برای یادگیری باشد.» وی در ادامه اظهار کرد: «وزارت‌خانه و ادارات ممکن است انتظار داشته باشند که مدیران مدارس شرایطی را فراهم کنند که مدرسه به یک مدرسه یادگیرنده تبدیل شود؛ در حالی که در کار مدیران و مقوله مدرسه‌محوری باید شرایط محیطی، جغرافیایی و تفاوت‌ها را در نظر گرفت. برای مثال، در خود منطقه یک تهران نیز مسائل و موضوعات اجتماعی و فرهنگی بسیاری در امر تحصیل و آموزش

### اعتماد قوی

آب‌نیک تأکید کرد که باید اعتمادی قوی به نیروی انسانی وجود داشته باشد و این مدیر است که باید با اعتماد و پشتیبانی بتواند کارها را پیش ببرد؛ در حالی که امروز به عوض آنکه به مدیر اختیار بدهند، از او امتیاز می‌گیرند. وی افزود: «اگر برون‌سپاری همراه با قدرت و اختیارات مدیر اتفاق بیفتد، بسیاری از مدرسه‌ها در امر مدرسه‌محوری خوب عمل خواهند کرد. برخی نیز ممکن است بد یا معمولی کار کنند ولی آن‌هایی هم که خوب کار می‌کنند، در موارد بسیاری زود تخریب می‌شوند.»

### متخلف نیستیم

وی تأکید کرد: «ناظران و مسئولان گاهی ما مدیران را به خاطر انجام دادن کارهای خوب و مثبت و برنامه‌های جدید «متخلف» معرفی می‌کنند.» آب‌نیک، یادآوری کرد: «مدیر اگر جسارت نداشته باشد، نمی‌تواند مدرسه‌محوری را عملی کند.»

در ادامه، لیلی محمدحسین مدیر دبیرستان غیرانتفاعی خرد که ۲۶ سال سابقه خدمت آموزشی و مدیریتی دارد، درباره اینکه اجرای مدرسه‌محوری چه آسیب‌ها و نقاط قوتی می‌تواند داشته باشد، متذکر شد: «ما از تبیین درست و اصولی مقوله معلم‌محوری در مقابل دانش‌آموز‌محوری غافل شده‌ایم. فرایند کنونی به گونه‌ای است که خود دانش‌آموز پیام و مطلب خود را دریافت می‌کند ولی در مدرسه‌محوری، شکل کار به گونه‌ای است که ستاد و اداره فقط کار طراحی و برنامه‌ریزی را انجام می‌دهند و بعد، در مرحله مدرسه‌محوری آن اصول و برنامه‌ها به اجرا در می‌آیند.»

وی با اشاره به اینکه ما آموزش‌های لازم را به معلمان نداده‌ایم ولی انتظار داریم که دانش‌آموز‌محوری را اجرا کنند، افزود: «به مدیران خود آموزش نمی‌دهیم و بعد از آن‌ها تحقق امر مدرسه‌محوری را انتظار داریم.»

### فرصت پنجره خالی

لیلی محمدحسین تصریح کرد: «در دهه ۱۳۷۰، در مرحله اول تغییر نظام، تب پنجره خالی می‌توانست مداخل و

## سند، مثل یک منبع نور است که هر کس به اندازه توانایی، امکانات و شرایط و فضای خود از آن نور و نیرو می‌گیرد

برقرار شود، حال مدرسه خوب می‌شود. سند تحول، سند برنامه‌دستی، دستورالعمل چشم‌اندازها، سیاست‌گذاری‌ها و ... همه در پی آن‌اند که حلقه مفقوده‌ای را پیدا کنند که باعث خوب شدن حال مدرسه می‌شود. وی با تأکید بر اینکه افراد در مدیریت به هم شباهت ندارند و جابه‌جایی آن‌ها با دستورالعمل و ابلاغ انجام می‌گیرد، تصریح کرد: «بسیاری از مدیران ما در کشور فرهنگ، عرق ملی، قدرت اجرایی و احساس مسئولیت خیلی بالاتری نسبت به مدیران مدارس در دیگر کشورها دارند و دانش‌آموزان ما نیز از نظر هوش، استعداد، فرهنگ و ثبات بسیار بالاتر هستند ولی متأسفانه همیشه می‌گوییم که بچه‌های خارجی و مدارس آنجا، این‌طور و آن‌طورند.»

دکتر اربابیان افزود: «برای مثال، ما معلمان خود را به مالزی بردیم. بعد از بازدید از مدارس آنجا، همگی تأکید داشتند که مدارس ما بالاترند. ما فقط باید حال مدارسمان را خوب کنیم و برای اینکه حال مدارس ما خوب باشد، هر سال به یک شعار عمل کنیم؛ مثلاً معدل را بالا ببریم و کاری کنیم که معدل دانش‌آموزان یک و نیم نمره افزایش یابد. در این راستا، من مدیر باید بیندیشم که چگونه و با چه سازوکاری، می‌توانم معدل بچه‌ها را بالا ببرم تا در نهایت، حال مدرسه من خوب شود.»

دکتر اربابیان با اشاره به اینکه محور مدرسه مدیر است، گفت: «اگر به مدیر امکان و اختیار لازم را دادیم و نتوانست کار کند و موفق شود، او را عوض کنیم نه اینکه هیچ فضا، امکان و ابزاری به او ندهیم ولی از او دستاوردهای بسیار و توفیق در اجرای کار بخواهیم.»

دکتر اربابیان تأکید کرد: «همه مدارس از نظر کمی و کیفی با هم تفاوت دارند و ما گاهی فقط رتبه‌ها را با هم مقایسه می‌کنیم. متأسفانه، مسئولان ما مدارس را فقط از نظر کمی بررسی می‌کنند؛ این، در حالی است که دست و پای مدیران را می‌بندند و آن‌ها را به دریای مسائل و مشکلات پرتاب می‌کنند.»

وی در ادامه گفت: «جالب است که برخی مسئولان در شرایط کنونی، از ما مدیران می‌خواهند که تلاش کنیم تا حائزین رتبه‌های برتر کنکور از مناطق محروم یا کمتر برخوردار باشند!»

مفاد سند تحول در همه مدارس، یکسان و به یک شکل نخواهد بود و در این مورد هر مدیری مجبور است با توجه به فضا، امکانات و شرایط محیطی، جغرافیایی و اجتماعی مدرسه خود، تصمیم‌گیری و عمل کند.»

### سند را نفهمیده‌ایم

رضایی با اشاره به اینکه ما هنوز سند تحول بنیادین را به خوبی نفهمیده‌ایم، متذکر شد: «سند، مثل یک منبع نور است که هر کس به اندازه توانایی، امکانات و شرایط و فضای خود از آن نور و نیرو می‌گیرد.» این مدیر تأکید کرد که اگر شایسته‌محوری حاکم نباشد و مدیران، توانمند نباشند و توانایی ساماندهی هزینه و عملکرد را نداشته باشند، نمی‌توانند مدرسه محور باشند.

### رئیس جمهوری مدرسه

وی با اشاره به اینکه مدیر، تقریباً رئیس جمهوری مدرسه است، افزود: «اگر مدیر اختیار نداشته باشد، بالطبع نمی‌تواند به انتظارات و خواسته‌های مطرح شده پاسخ بدهد.»

دکتر زهرا اربابیان، مدیر مجتمع آموزشی آبسال منطقه چهار و عضو شورای رشد مدیریت مدرسه، که مسئولیت هماهنگی و اجرای نشست را نیز بر عهده داشت، در آغاز سخنان خود با طرح عنوان «مدرسه محوری یا مدیر محوری» گفت: «همه برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های خرد و کلان در آموزش و پرورش با این هدف جلو می‌روند که مدرسه‌ای پویا داشته باشیم؛ مدرسه‌ای که حال آن خوب باشد و همه، به نوعی در پی آن هستند که ببینند چه چیزی حال مدرسه را خوب می‌کند.»

### عدالت آموزشی و حال خوب مدرسه

دکتر اربابیان با بیان اینکه برای خوب بودن مدرسه، مؤلفه‌های گوناگونی وجود دارد که در هر منطقه و شهری متفاوت است، اظهار داشت: «اگر عدالت آموزشی

سابقه خدمت و مدیریت است، در پاسخ به این پرسش که با توجه به تجربه سال‌های خدمت خود چقدر به سمت مدرسه محوری رفته‌اید، گفت: «متأسفانه مدرسه محوری فقط در شعار مطرح است و هر بار که خواسته‌ایم طرح و برنامه نو و پویایی را در این راستا در مدرسه اجرا کنیم، مورد مؤاخذه مسئولان قرار گرفته‌ایم؛ آن هم با این ادعا که شما یک مدرسه دولتی هستید و باید تابع باشید. در حال حاضر، مدرسه محوری فقط در لفظ است و مدیریت بیشتر به کارهای اجرایی محدود شده است.»

وی در ادامه گفت: «ما واقعاً رنج می‌بریم؛ چرا که در عمل، هیچ اختیاری از خود نداریم. حتی در بحث آموزش، برنامه‌های تکمیلی، دروس مهارتی و امتحانات زیرسؤال هستیم و دائماً رصد می‌شویم.»

### اعتماد و شایسته‌محوری

برونی مهم‌ترین عامل در امر مدرسه محوری را اعتماد به مدیران و شایسته‌محوری در انتخاب آنان دانست و تصریح کرد: «عمل آموزش و پرورش باید مبتنی بر شایسته سالاری باشد و مدیرانی را انتخاب کند که به نوعی، کارشناس باشند، اما در موضوع انتخاب و حمایت از مدیریت، سلیقه‌های شخصی اعمال می‌شود. خیلی‌ها می‌خواهند مدیر شوند، ولی آمادگی و شایستگی آن را ندارند و متأسفانه به شکل سفارشی و با پارتی‌بازی و بدون شایستگی لازم مدیر می‌شوند.»

برونی با تأکید بر اینکه شایستگی محوری‌ترین عامل مدرسه محوری است، گفت: «مسئولان باید به مدیران خود اعتماد داشته باشند.»

خدیجه رضایی، مدیر مجتمع آموزشی سماء، در این بخش اظهار داشت: «مدرسه محوری زمانی می‌تواند کاملاً اجرا شود که مدیرانی توانمند و کارآمد با اختیار کامل داشته باشند که بابت آن اختیار کامل، پاسخگو نیز باشند. وقتی که مدیران را مانند عروسک کوک می‌کنند، دیگر مدرسه محوری مطرح نیست.»

وی درباره سند تحول گفت: «سند تحول بنیادین یک سند بالادستی است که به همه پرسش‌های ما برای رسیدن به یک مدرسه متعالی پاسخ می‌دهد ولی استقرار و اجرای



## کمبود خلاقیت



دکتر اربابیان با بیان اینکه ما مدیران خلاق کم داریم، افزود: «مدیران مدارس صورت خود را با سیلی سرخ نگاه می‌دارند. ما با مدرسی مواجهیم که بودجه ندارند و هر روز به قطع آب، برق و تلفن تهدید می‌شوند؛ چنین مدرسی نمی‌تواند به نیازهای بچه‌ها پاسخ بدهند.»

او در ادامه گفت: «مدیر ما با کمبود بودجه، تراکم دانش آموز و مشکل جذب معلم کیفی روبه‌روست و با وجود این مشکلات، مدارس امکان شکوفایی آموزشی و علمی پیدا نمی‌کنند.»

اربابیان تأکید کرد: «ما فقط محفوظات دانش آموزان را تقویت می‌کنیم و آن‌ها را شهروندان خوبی بار نمی‌آوریم. مدرسه‌محوری باید به این سمت برود که مدیران بتوانند در مدرسه، دانش‌آموزانی پویا و شهروندانی خوب، امیدوار و سازنده تربیت کنند.»

وی با اشاره به اینکه مسئولان ما بیشتر به دنبال تخلفات مدیران هستند تا تشویق آنان، اظهار داشت: «رقابت‌های منفی مدیران یکی دیگر از عوامل عدم تحقق مدرسه‌محوری است. باید حال مدیران را با آموزش، نظارت صحیح و حمایت خوب کنیم.»

## انسان خوب با مدیر خوب

اربابیان تصریح کرد: «هر کسی می‌تواند انسانی خوب باشد ولی نمی‌تواند مدیری خوب و قوی باشد. مدارس نباید به گونه‌ای عمل کنند که دانش‌آموزان پل عبور آنان باشند. در عرصه مدرسه‌محوری، رقابت بین مدارس باید سازنده و پویا باشد نه مخرب و دفع‌کننده یکدیگر، که ضرر آن به مدرسه، دانش‌آموز و مدیریت برسد.»

## کم شدن شایسته‌سالاری

وی با اشاره به اینکه شایسته‌سالاری گم شده است، تصریح کرد: «نخست، تفکر و

مدرسه‌محوری باید به این سمت برود که مدیران بتوانند در مدرسه، دانش‌آموزانی پویا و شهروندانی خوب، امیدوار و سازنده تربیت کنند

## تنزل مدرسه متعالی

اربابیان با بیان اینکه برنامه مدرسه متعالی را به یک کار صوری تنزل داده‌ایم، تصریح کرد: «مسئولان از ما مدیران، مستندات اجرایی سند تحول را در سطح مدرسه می‌خواهند؛ در حالی که ما در مدارس، غرق در مشکلات و مسائل بی‌شماری هستیم.»

## ضرورت مستندسازی

وی در پایان سخنانش، با اشاره به اینکه مستندسازی خوب و لازم است، یادآوری کرد: «باید در اجرا و تغییر و تحول، حال خوب دانش‌آموز و مدرسه را نیز مدنظر قرار داد.»

## ۱۳ سال بدون یک ریال سرانه

خدیجه رضایی، مدیر مجتمع آموزشی سما و میزبان نشست، در بخش پایانی سخنانش ضمن بیان اینکه از سال ۸۶ تا امروز به مدارس تهران یک ریال سرانه پرداخت نشده است، اظهار کرد: «حدود ۱۳ سال است که ما مجبوریم مدارس خود را بدون سرانه اداره کنیم. این در حالی است که از سال ۸۶، با کوشش و پیگیری مدیران تقریباً تمام مدارس تهران هوشمند شده‌اند؛ با وجود این، بازرس به مدارس فرستاده می‌شود تا این سیستم‌ها را کنترل کنند!»

## شعار زیبا

وی افزود: «مدرسه‌محوری شعار بسیار زیبایی است که اگر به تحقق برسد، آرزوی دیرینه مدیران آموزش و پرورش برآورده شده است ولی با راهکارهای موجود، نمی‌تواند به نتیجه برسد؛ چون مدیرانی که انتخاب می‌شوند، یا شایسته نیستند و یا به آنان تفویض اختیار نمی‌شود و تقریباً دست بسته‌اند و نمی‌توانند کار کنند.»

رضایی با اشاره به اینکه کار خوب، حال خوب می‌خواهد و مدیران ما به دلایل مختلف حالشان خوب نیست، گفت: «اگر در پی مدرسه‌محوری هستیم، چرا این‌قدر وارد جزئیات اجرایی مدارس می‌شویم؟ امروزه برخی از مسئولان، مدیران را فقط برای به صدا درآوردن زنگ مدرسه می‌خواهند! ما همواره می‌پرسیم که نسخه کدام پزشک می‌تواند حال مدیران را خوب کند؟»

نگرش مدیر مدرسه باید تغییر کند. او نباید فقط براساس سلیقه فردی و شخصی کار کند بلکه باید صلاحیت‌ها را مدنظر قرار دهد. اربابیان متذکر شد: «اگر مدارس خوب مدیریت نشوند و مدیران هماهنگی و مهندسی خوبی نداشته باشند و ارتباطات خود را قوی اجرا نکنند و احاطه عمومی خوبی بر امور نداشته باشند، روند آموزش مثبت و پویا، دچار مشکل می‌شود.»

## مدیران فیزیکی

وی در این راستا، یادآوری کرد: «برخی، فقط مدیر فیزیکی مدرسه هستند و دیگر وظایف فرهنگی، تربیتی و علمی خود را جدی نمی‌گیرند.»

رضایی نیز در این بخش از نشست گفت: «در سال ۷۶، یک دوره ۸۵ ساعته آموزش ضمن خدمت برای مدیران گذاشته شد. امسال نیز بعد از ۲۲ سال، دوره دیگری برگزار شد اما نه آن دوره ۸۵ ساعته برای ما مفید بود نه این دوره ۱۲ ساعته، و تقریباً ما در هر دو مورد با برنامه‌هایی تشریفاتی، سطحی و بی‌هدف روبه‌رو شدیم. این جلسات بی‌فایده، به بدنه آموزش و پرورش ضربه می‌زنند.»

دکتر اربابیان با تأکید بر اینکه همه مدارس و ادارات آموزش و پرورش را خیلی بهتر و قوی‌تر از شرایط کنونی می‌توان اداره کرد، گفت: «کار آموزش و تعلیم و تربیت تفاوتی اساسی با بقیه کارها، فعالیت‌ها و شغل‌ها دارد.»

## انقلاب در بخشنامه‌ها

وی تصریح کرد: «اگر من وزیر بودم، در بخشنامه‌ها انقلابی به پا می‌کردم و مدارس را از دست این همه ضابطه و مقررات دست و پاگیر رها می‌کردم.

مدیران مدارس باید فرصت داشته باشند بین بچه‌ها بگردند، با آن‌ها زندگی کنند و گرفتار مسائلی مانند آب، برق و موارد اجرایی و فیزیکی مدرسه نباشند.»



## پیشرفت آهسته

### راهکارهایی برای بهبود ظرفیت یادگیری دانش‌آموزان دارای نیازهای ویژه

احمد کریمی، مدیر آموزگار دبستان عشایری شهید الیاسی، سردشت دزفول

#### مقدمه

دانش‌آموزان دیرآموز است که در علم تعلیم و تربیت و روان‌شناسی به آنان دانش‌آموزان مرزی یا کندآموز گفته می‌شود. آن‌ها در ارزیابی‌های هوشی، بهره هوشی ۷۰ تا ۸۵ را کسب می‌کنند و هرگز نمی‌توانند از کلاس‌های آموزشی و درمانی مراکز مشکلات ویژه یادگیری بهره‌مند گردند.

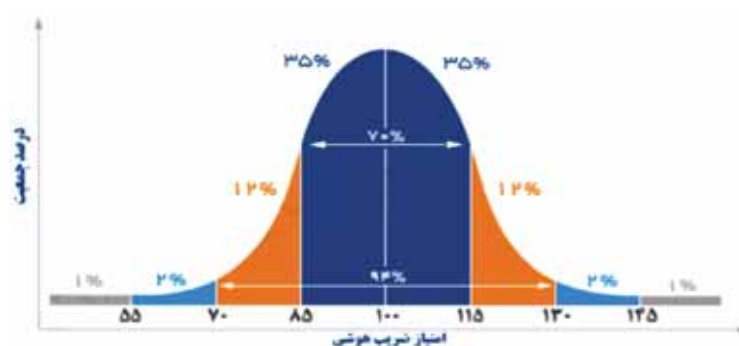
معلمان در برخورد با کودکان دیرآموز نقش بسیار اساسی و مؤثری دارند و برای رسیدن به موفقیت در این زمینه و رهبری درست این کودکان باید از ویژگی‌های زیر برخوردار باشند:

- داشتن دانش و آگاهی به میزان کافی؛
- داشتن برنامه و برنامه‌ریزی‌های درسی؛
- داشتن ادبیات حرفه‌ای؛
- آشنایی با آزمون‌های مختلف و موارد استفاده آن‌ها در ارزیابی کودک.

خواندن و نوشتن را می‌توان از مهارت‌های مهم زبانی به حساب آورد؛ چرا که یادگیری این دو مهارت می‌تواند در رسیدن به اهداف دیگر مثل خواندن

می‌افتد. این کودکان می‌توانند قبل از شروع رسمی مدرسه، فعالیت‌هایی را که در آن‌ها به خواندن و نوشتن و عملیات ریاضی نیازی نیست، به خوبی انجام دهند. آن‌ها تمرکز و دقت کافی و رغبت به کارهای فکری و ابتکاری ندارند و قادر به طرح نقشه و برنامه‌ریزی برای خود و دیگران نیستند. اشتغالات فنی و حرفه‌ای و ورزشی در رشد و پرورش شخصیت این افراد مؤثر است و آن‌ها به این گونه اشتغالات علاقه زیادی نشان می‌دهند. بهره هوشی مهم‌ترین موضوع در بحث

کودکان دیرآموز توانایی یادگیری مهارت‌های تحصیلی ضروری را دارند اما میزان و عمق یادگیری آن‌ها از متوسط همسالانشان کمتر است؛ به‌طوری که نمرات هوش کودکان دیرآموز بالاتر از نمرات کودکان عقب‌مانده ذهنی و پایین‌تر از کودکان طبیعی می‌باشد و به همین دلیل به آن‌ها «کودکان مرزی» نیز می‌گویند. از آنجا که کودکان دیرآموز با دیگر کودکان تفاوت ظاهری ندارند، تشخیص آن‌ها تا زمان مدرسه به تأخیر





صورت مسئله در درس ریاضی و علوم تجربی و سایر دروس بسیار مؤثر باشد. بهبود دانش‌آموزان در امر خواندن و نوشتن، هوشیاری واج‌شناسی را در آن‌ها افزایش می‌دهد و عنصر دریافتن ارتباط مستقیمی با مهارت‌های معناشناختی و نحوی زبان دارد.

### بیان مسئله

مدرسه‌ای که من مدیر آموزگار آن هستم از مدارس عشایری است. این مدرسه استیجاری و دارای دو اتاق تقریباً ۱۰ و ۱۲ متری است که به صورت دو کلاس چند پایه مختلط است. در یکی از کلاس‌های این مدرسه دانش‌آموزان کلاس‌های چهارم، پنجم و ششم و در کلاسی که بنده عهده‌دار اداره آن هستم، دانش‌آموزان کلاس‌های اول، دوم و سوم ابتدایی مشغول تحصیل‌اند.

بنابراین، با توجه به چند پایه بودن مسلماً تعداد دانش‌آموزان این گونه مدارس زیاد نیست. تعداد کم دانش‌آموزان در این گونه مدارس این امکان را فراهم می‌سازد که مشکلات خواندن و نوشتن آنان به راحتی و به سرعت شناسایی شود و برای رفع این گونه مشکلات اقدامات عملی زیادی انجام گیرد. در سال تحصیلی ۹۸-۹۷ از استان‌های لرستان (شهرستان ازنا-شهرک المهدی) و مرکزی (شهرستان خمین-روستای قره کهریز) سه دانش‌آموز به دلیل اینکه والدینشان کارگر فصلی بودند، به این آموزشگاه منتقل شدند. پس از ثبت‌نام و مطالعه پرونده تحصیلی ایشان متوجه شدم که از دانش‌آموزان لازم‌التوجه (دیرآموز) هستند. جالب‌تر اینکه در مدرسه مبدأ هیچ‌گونه اقدام ترمیمی درباره ایشان صورت نگرفته بود. من با توجه به حساسیت نسبت به موضوع کودکان دیرآموز و اهمیتی که شناسایی این دانش‌آموزان و رفع مشکلات آن‌ها برایم دارد، اقدام به مطالعه در مورد این دانش‌آموزان و یافتن راه‌حلی برای کاهش مشکل آنان نمودم.

می‌دانیم که بعضی از کودکان سریع‌تر از کودکان دیگر یاد می‌گیرند. نیز بعضی از آنان از دیگر همسالانشان در یادگیری کندترند و در رفع نیازهای خود دچار مشکلاتی می‌شوند. دانش‌آموزان دیرآموز درس را بسیار دیر فرا می‌گیرند و خیلی

زود فراموش می‌کنند. این دانش‌آموزان به راحتی از عهده انجام دادن تکالیف تحصیلی خود بر نمی‌آیند. آن‌ها فعالیت‌های خارج از کلاس درس و غیرتحصیلی را به خوبی انجام می‌دهند و شواهدی از مشکلات پزشکی در آن‌ها وجود ندارند. بنابراین، معلمان در آموزش به این دانش‌آموزان با چالش‌های بزرگی مواجه می‌شوند.

### راهکارهایی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان دارای نیازهای ویژه

- تشویق کردن آن‌ها حتی برای پیشرفت‌های اندک
- تهیه کتاب‌های ضروری برای آنان
- برقراری ارتباط با والدین این کودکان
- دادن برنامه درسی مناسب به آن‌ها
- پرهیز از جداسازی این دانش‌آموزان
- داشتن رفتار محبت‌آمیز با آن‌ها.

### راهکارهای پیشنهادی

- توجه به پیش‌نیازها در تدریس و آموزش
- توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان
- پرهیز از مقایسه دانش‌آموز دیرآموز با دانش‌آموزان عادی
- آموزش مفاهیم به صورت جداجدا و تفکیک شده به آن‌ها
- فراهم آوردن شرایط تکرار و تمرین برای آنان
- استفاده از شیوه‌های مجسم، عینی و فعال
- توجه به پیشرفت و تلاش دانش‌آموزان دیرآموز
- ارائه آموزش جبرانی
- دادن حق انتخاب به آنان در انجام دادن تمرین‌ها و تکالیف
- تدریس خصوصی توسط همسالان
- کم کردن تکالیف
- ساده کردن سطح دروس
- استفاده از تصاویر تشخیص تصویر و اختلاف تصاویر با هم
- تعامل با اولیای دانش‌آموزان دیرآموز
- نوشتن حروف الفبا روی یک برگه و درخواست از دانش‌آموزان برای رنگ کردن و تلفظ آن‌ها (توصیه ویژه جهت انجام دادن این کار برای دانش‌آموز پایه اول)
- انجام دادن بازی با کلمات
- تشویق کودکان به خواندن کتاب داستان

- استفاده از لپ‌تاپ برای تایپ در کلاس
- ویژه دانش‌آموزان هر سه پایه

### اجرای راهکارهای نهایی

- دعوت از اولیای دانش‌آموزان جهت هماهنگی برای انجام دادن کار:
- تعامل اولیا و کارکنان مدرسه می‌تواند راهکاری برای حل بسیاری از مشکلات باشد و آگاهی والدین از برنامه‌های اجرا شده در این زمینه به معلمان کمک می‌کند. بر این اساس، من تصمیم گرفتم که اولیای دانش‌آموزان مذکور را برای اطلاع از طرح مدنظر دعوت کنم و آن‌ها را از کم و کیف کار آگاه نمایم.

- نوشتن حروف الفبا روی یک برگه و درخواست از دانش‌آموزان برای رنگ کردن و تلفظ آن‌ها (توصیه ویژه به دانش‌آموزان پایه اول برای انجام دادن این کار):

انجام این کار باعث می‌شود که هم نوشتن و هم خواندن دانش‌آموزان مدنظر بهبود پیدا کند. این در مورد دانش‌آموزان پایه اول بیشتر از دانش‌آموزان سایر پایه‌ها کاربرد دارد اما از آنجا که کلاس من چند پایه بود و دانش‌آموزان دیرآموز سایر پایه‌ها نیز بنیة علمی پایین‌تری داشتند، لازم دانستم که این راهکار را برای هر سه دانش‌آموز به کار بگیرم.

### انجام دادن بازی با کلمات:

این راهکار به این شیوه است که حروف به هم ریخته را به دانش‌آموزان نشان می‌دهیم و آن‌ها باید حروف را کنار هم بگذارند و کلمات جدید بسازند و بخوانند. این بازی باعث می‌شود که هم خواندن و هم نوشتن آن‌ها ارتقا یابد.

- استفاده از تصاویر متنوع برای یافتن شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها:

با توجه به اینکه دانش‌آموزان دیرآموز به دلیل دیرآموز بودن نسبت به همسالان خود دقت و تمرکز کمتری دارند، این راهکار در تقویت تمرکز دقت آن‌ها بسیار مؤثر است.

- تشویق کودکان به خواندن کتاب داستان:

این راهکار توانایی خواندن و تشخیص

## مدیران نقش آفرین

سعید وزیری، معلم بازنشسته

آنچه در مدیریت آموزشی مانع رشد و خلاقیت می‌شود، مدیریت بخشنامه‌ای است. مدیریت بخشنامه‌ای گاه مدیر را انسان سلطه‌جو جلوه می‌دهد. در اینجا است که قدرت جای ارتباط انسانی را می‌گیرد و محاکمه جایگزین مصاحبه می‌شود؛ آن گاه بخشنامه‌ها نقش بازی می‌کنند و «تهدید» به جای «راهنمایی» خود را نشان می‌دهد. مدیران بخشنامه‌ای عرصه آموزش و پرورش، با «من، من» هایشان زندگی می‌کنند و می‌کوشند کار خود را در هر زمینه‌ای موجه جلوه دهند؛ دانش‌آموز را برای خطایش از شورای معلمان می‌ترسانند و نمره انضباط را وسیله تهدید او قرار می‌دهند. این کار جلوی فعالیت‌های خلاقه را می‌گیرد.

ما نیازمند مدیرانی هستیم که خویشتن‌ساز باشند؛ زیرا مدیران خویشتن‌ساز به جای داشتن منش (شخصیت) سلطه‌گرانه، منش خویشتن‌سازی را تقویت می‌کنند. مدیری که منش خویشتن‌سازی دارد، بهتر می‌تواند در رابطه خود با دانش‌آموزان، حس اعتماد آنان را تقویت کند. مدیر خویشتن‌ساز دانش‌آموزی را که خلاف کرده است، سرزنش یا محاکمه نمی‌کند بلکه با او کنار می‌آید و به دنبال راه حل منطقی می‌گردد.

من در دوران معلمی و مدیریت خود با دانش‌آموزانی روبه‌رو می‌شدم که معلمانشان آنان را ناآرام، پرخاشگر و کلاس به هم‌زن می‌دانستند، از بی‌استعدادی‌شان ناراحت بودند و بر این باور خود پافشاری می‌کردند که مدرسه جای این‌ها نیست و در آینده نیز جوانانی عاطل و باطل خواهند شد.

همیشه بر این باور بودم که ارزش هر مدیر در درست انجام دادن کاری است که برعهده‌اش نهاده‌اند. مدیرانی که چنین می‌اندیشند، ارجاع به گذشته یا نوید به آینده را نوعی دروغ می‌دانند؛ خواه با هدف دل‌داری خود باشد خواه برای تنبیه خویش.

آنچه باید درباره‌اش فکر کنیم این است که مدیر موفق انسانی است خویشتن‌ساز. در قاموس چنین انسانی، واژه‌های آزادی و آگاهی جایگاه والایی دارند؛ تا جایی که می‌توان گفت دو ویژگی نهایی خویشتن‌سازی عبارت‌اند از آزادی و آگاهی.

انسان خویشتن‌ساز از این رو آزاد است که حتی اگر در زندگی بر آن باشد که مانند یک بازیگر نقش بازی کند، از بازی خود آگاهی دارد و آن را از روی عمد و ریا انجام می‌دهد و می‌داند که گاهی سلطه‌جویی می‌کند و گاهی در معرض سلطه‌جویی دیگران قرار می‌گیرد اما از این سلطه‌جویی آگاهی دارد و زمانی می‌کوشد سلطه‌جویی خود را تغییر دهد که در معرض سلطه‌جویی دیگری

درست کلمات را به دانش‌آموزان می‌دهد. بنابراین، بنده تصمیم گرفتم که در بعضی از روزها، برای عمیق‌تر کردن یادگیری، مقداری از زمان آموزش را به فعالیت کتاب‌خوانی اختصاص دهم؛ زیرا با این کار هم دامنه لغات دانش‌آموزان افزایش می‌یافت و هم اینکه در روخوانی متون مختلف تسلط بیشتری پیدا می‌کردند.

### ● کوتاه کردن تکلیف

با توجه به اینکه کودکان دیرآموز حوصله انجام دادن تکلیف زیاد را ندارند، اگر از آنان خواسته شود که تکلیف زیادی را انجام دهند، به دلیل کم‌حوصلگی و بی‌دقتی دچار اختلال نوشتن خواهند شد. با این راهکار دانش‌آموز دیرآموز با علاقه خاصی تکلیف با حجم کم ولی هدفمند را انجام خواهد داد.

### ● استفاده از لپ‌تاپ برای تایپ در کلاس ویژه دانش‌آموزان هر سه پایه:

این راهکار سبب گردید که دانش‌آموزان در امر نوشتن و خواندن پیشرفت چشمگیری داشته باشند. در واقع، بهبود آموزشی زمانی میسر است که ما با وسایل کمک آموزشی نوین کار کنیم. در تمام راهکارهای اجرایی بر شیوه درست انجام شدن کار و رعایت همه موارد، نظارت کامل انجام گرفت.



پس از به کار بستن راه حل‌های فوق، پیشرفت چشمگیری در کار این دانش‌آموزان حاصل گردید اما آنچه اهمیت دارد این است که کار کردن با این گونه دانش‌آموزان صبر و حوصله زیاد می‌طلبد و پیشرفت در کار آن‌ها به کندی حاصل می‌شود. بنابراین، به همکاران عزیز توصیه می‌شود که در آموزش به این کودکان صبر و حوصله را پیشه خود سازند و از عجله و شتاب پرهیز کنند. همچنین به مسئولان ادارات آموزش و پرورش پیشنهاد می‌کنم که جهت شناسایی و درمان این گونه دانش‌آموزان کارگاه‌هایی برای همکاران برگزار نمایند.





مناسب یا به دلخواه او نباشد، آن را به گونه‌ای تغییر می‌دهد که رضایت خاطرش فراهم شود. چنین شخصی در جایگاه معلم می‌کوشد ترس از بیان اندیشه را در شاگردانش از بین ببرد. در جایگاه مدیر مدرسه به مشاوره با معلمان اهمیت می‌دهد، رفتارشان با شاگردان مدرسه بر پایه اعتماد است، ضعف‌های دانش‌آموزان را بزرگ نمی‌کند و معتقد است که دفتر مدرسه جای محاکمه آن‌ها نیست بلکه جای گفت‌وگو با آن‌هاست. مدیر بودن کار راحتی نیست. مدیر بودن هنر است؛ هنر نقش‌آفرینی.

اگر بخواهم تجربه‌های ۶۰ ساله خود را از معلمی در دبستان، راهنمایی، دبیرستان، دانشگاه، دوره‌های ضمن خدمت و کلاس‌های قصه‌نویسی، شعر یا پژوهش بنویسم، در این مختصر نمی‌گنجد. از این رو، فقط مقدمه‌ای نوشته‌ام و شاید در زمانی دیگر به تجربه‌های خود اشاره‌ای گذرا داشته باشم.

و سلطه‌جو وجود دارد و تقویت او را از شخصیتی تأثیرگذار و مثبت‌عاری می‌کند. ما هیچ‌گاه دیکتاتورها را تأیید نمی‌کنیم اما آن‌ها را می‌توانیم در شخصیت مادران مقتدر، مدیران مستبد و کارفرمایان پیدا کنیم. زندگی مدیران سلطه‌جو چهار مرحله دارد:

۱. فریب،
۲. ناآگاهی (مردگی، بی‌حوصلگی)،
۳. کنترل،
۴. بدگمانی و بی‌اعتمادی.

اما مدیر خویشتن‌ساز انسانی است که شرافت دارد. او به‌درستی می‌تواند نمایانگر همه احساسات باشد؛ از آگاهی و هوشیاری و علاقه‌مندی به زندگی تا توجه دقیق به خود و دیگران و گوش دادن به همه. او از طبیعت و دیگر ابعاد زندگی اطلاع دارد، گشاده‌دل است، برای نشان دادن استعدادهای بالقوه خود آزادی دارد، به خود و دیگران و نیز به زندگی و ادامه آن در هر جا باشد اعتماد دارد. همواره می‌تواند خود را با شرایط موجود وفق دهد و اگر شرایط

قرار گرفته باشد. به این ترتیب، از نظرگاه او، تغییر کردن مستلزم قرار گرفتن در معرض سلطه‌جویی است.

انسان خویشتن‌ساز می‌داند که هر کس سرانجام باید مسئولیت تغییر خویش را قبول کند. مدیر خویشتن‌ساز چون به تغییر باور دارد، به‌خوبی می‌داند که هیچ امری ثابت و پایرجا و هیچ حکمی جاوید و ابدی نیست.

این‌چنین مدیری نه با گذشته زندگی می‌کند نه با آینده خود را فریب می‌دهد؛ زیرا بر آن است که فردا را باید در فردا دید. او به زمان حال می‌اندیشد؛ امروز باید خوب فکر کند، خوب کار کند، خوب برخورد کند و گرهی را که درهم تنیده شده است، درست و آگاهانه بگشاید، و این کار میسر نیست مگر با آزادی و آگاهی.

بگذار امروز، گذشته را به صورت یادآوری و آینده را با اشتیاق در آغوش بگیری.

اکنون باید به این نکته توجه کرد که در درون هر یک از ما انسانی سلطه‌گر



## راهکارهای رنگی برای مدرسه‌های شاد

دکتر فرشته هدایتی، مدیر پژوهش سرای شفق، تنکابن

مدرسه خانه دوم فرزندان ماست؛ زیرا با خانه اشتراکاتی دارد. همین اشتراکات باعث می‌شوند که دانش‌آموزان به مدرسه احساس تعلق کنند و این احساس تعلق، به پیوندی از نوع محبت و علاقه به مدرسه منجر می‌گردد. این پیوند بر پیشرفت تحصیلی آنان تأثیر مثبت دارد. دستیابی مطلوب به این خانه دوم، با استفاده از راهکارهای علمی متنوع، متعدد و متناسب با شرایط بومی، منطقه‌ای، فرهنگی و اجتماعی امکان‌پذیر است. توجه به پدیده زیبایی در محیط آموزشی، ارائه خدمات رفاهی مانند اتاق بازی، زمین بازی، چیدمان‌های راحت، محیط روانی اجتماعی سالم و تغذیه مناسب از جمله عواملی هستند که علاوه بر ارضای حس زیبایی‌شناسی، تقطیع هیجانات و برقراری تعادل انرژی، به ایجاد فضاهای لذت‌بخش و شاد و سرگرم‌کننده و تسهیل فرایند یادگیری کمک می‌کنند. بر این اساس، از همه دست‌اندرکاران حوزه آموزش درخواست داریم که برای حذف خاکستری‌های مدرسه و موانع شادابی و نشاط و پویایی در مدارس و همه محیط‌های آموزشی تلاش کنند. تأکید بر این نکته لازم است که «مدرسه خانه دوم ماست» یک پیوستار است نه یک مقوله.

**کلیدواژه‌ها:** مدرسه، خانه دوم، کلاس درس

### سرآغاز

اولین محیط آموزشی و پرورشی رسمی معرفی شده به ما مدرسه است. مدرسه سازمان و نهاد بسیار مهمی است که اجتماع آن را به وجود می‌آورد تا زمینه رشد و توسعه فراگیرندگان را مهیا کند. مدارس در توسعه فراگیرندگان جهت تبدیل شدن به انسان‌هایی خوب، نقش مهمی ایفا می‌کنند. در مدرسه است که استعداد فراگیرندگان شناخته می‌شود و پرورش می‌یابد (اوک، ۲۰۱۳). آموزش کودکان در شبکه‌ای از روابط اجتماعی و تعاملات میان معلمان، دانش‌آموزان و معلمان، و دانش‌آموزان به صورت رسمی و غیررسمی صورت می‌پذیرد. مدارس، فضاهای سازمانی و رسمی برای اجتماعی از یادگیرندگان، یعنی معلمان و دانش‌آموزان هستند (شورای

و مدیری است که از امنیت آن اطمینان حاصل کند (کومار، ۲۰۱۶). کودکان با رفتن به مدرسه از احساس آسودگی و راحتی خانه جدا می‌شوند. مدرسه به سرعت کودکان را با محیط آموزشی سازگار می‌کند و در نهایت این احساس را به آن‌ها می‌دهد که خانه دومشان است. در خانه، والدین به کودکان خود عشق و محبت مادرانه، پدرانه و احساس تعلق می‌دهند. همچنین، کودکان دلگرم به آن‌اند که والدین به عنوان حامی در کنارشان هستند (ایزی بیسیک، ۲۰۱۷). هرچه دانش‌آموزان در محیط یادگیری راحت‌تر باشند، یادگیری برایشان ساده‌تر خواهد شد. آسودگی و راحتی در مدرسه ترکیبی از عوامل مختلف نظیر فضای فیزیکی مناسب و کافی، کنترل سر و صدا، نور، درجه حرارت و دمای مناسب و عوامل بهداشتی، ملاحظات جسمی، عاطفی و فکری و محیط روانی اجتماعی سالم است. دانش‌آموزان تازه‌وارد به مدرسه احساس می‌کنند که معلمان مانند والدینشان هستند. معلمان نسبت به دانش‌آموزان خود مهربانی و شفقت نشان می‌دهند و مانند والدین، آن‌ها را به کار و تلاش مضاعف و کسب موفقیت‌های تحصیلی تشویق می‌کنند. تشویق کردن، اعتماد به نفس بچه‌ها را در مدرسه ارتقا می‌دهد. آن‌ها همچنین اخلاق و منش خوب را در مدرسه یاد می‌گیرند. معلمان هنر پاسخگویی را نیز همانند والدین به دانش‌آموزان خود می‌آموزند. بنابراین، در مدرسه کودکان احساس می‌کنند که در خانه هستند و مشاهده می‌کنند که معلمان چطور مانند والدین به آن‌ها توجه دارند. همان گونه که در خانه، والدین برای محافظت فرزندان‌شان از خطرات تلاش می‌کنند، در مدرسه نیز معلمان دانش‌آموزان را از قلدری سایر دانش‌آموزان و صدمات دیگر محافظت می‌کنند و این احساس را در آنان به وجود می‌آورند که والدین‌شان در اطراف آن‌ها هستند (ایزی بیسیک، ۲۰۱۷). برای ایجاد احساس علاقه و رغبت در دانش‌آموزان و جلوگیری از بروز احساس فرار و خلاصی از مدرسه باید مسیری صحیح را برگزید و دست به کار شد. باید با تدبیر و چاره‌جویی، کاری کرد که علاقه به مدرسه و دوست داشتن آن در اولویت دانش‌آموزان قرار گیرد. با در نظر داشتن این هدف، راهکارهایی را برگزیده‌ایم که میل به ماندن در مدرسه را تقویت می‌کنند.

ملی تحقیقات آموزشی، ۲۰۰۵). اگر مغز محیط درونی یادگیری برای دانش‌آموز محسوب شود، مدرسه را می‌توان محیط بیرونی یادگیری او در نظر گرفت که به همان اندازه تأثیرگذار است. محیط مدرسه مطمئناً به برقراری تعادل انرژی در زندگی کودکان کمک می‌کند (انجمن سلامت مدارس آمریکا، ۲۰۱۳). هنگامی که والدین فرزندان خود را به مدرسه می‌فرستند، این کار را با اعتماد زیادی نسبت به مسئولان مدرسه انجام می‌دهند و همیشه امیدوارند که به اعتمادشان خدشه‌ای وارد نشود؛ بنابراین، مسئولیت مهم مدرسه محافظت از این اعتماد است. هر کودک در کلاس درس، تمام دنیای والدینش است. مدرسه باید مکانی امن برای یادگیری و بازی کردن همه دانش‌آموزان باشد و این وظیفه هر معلم



## راهکار رنگی اول

کلاس‌های درسی که بدون استفاده بودند، به فضاهایی چون اتاق مطالعه و مشاوره تبدیل شدند. برای طراحی این فضاها از موادی مانند کاغذهای رنگی و میز و نیمکت‌های مازاد در مدرسه استفاده گردید. کتاب‌های داستان گروه سنی مربوطه نیز تهیه شد و تقدیم گردید. نمونه‌هایی از فضاهای ایجاد شده، در تصاویر زیر قابل رویت می‌باشد.



فضایی که در راهرو قرار داشت، و مورد استفاده مفید قرار نگرفته بود، بدین صورت برای مطالعه دانش‌آموزان طراحی شد:



## راهکار رنگی دوم

راهرو و تابلوی آموزشی با هدف ارضای حس زیبایی‌شناسی با مضمون طبیعت، علوم، ریاضیات، شیمی، فیزیک و... زیباسازی شدند. زیبایی محیط کار یکی از عوامل بسیار مهمی است که باعث کاهش رفتارهای ناهنجار می‌شود.



## نتیجه‌گیری

هرچه اشتراکات بین خانه و مدرسه افزایش یابد، احساس راحتی و احساس

تعلق دانش‌آموزان به مدرسه بیشتر خواهد شد. امروزه تغییر تعریف مفهوم مدرسه نشان می‌دهد که دیگر، وظیفه مدارس محدود به ارائه خدمات آموزشی نیست بلکه در کنار آن خدمات رفاهی نیز دارای اهمیت است؛ چرا که میل به ماندن و علاقه و پیوند بین دانش‌آموزان و مدرسه را قوی‌تر می‌کند.

در سال‌های اخیر، شاهد تغییرات سریع اجتماعی و فرهنگی، پیشرفت‌های خارق‌العاده در فناوری ارتباطات و اطلاعات در مدارس بوده‌ایم. این عوامل به شکل دادن فرایند آموزش و تغییرات ایجاد شده در انتظارات ما نسبت به محیط یادگیری، کمک کرده‌اند. هرچه دانش‌آموزان در محیط یادگیری راحت‌تر باشند، یادگیری ساده‌تر خواهد شد. محیط یادگیری مناسب و مطلوب ضمن ایجاد انگیزه و لذت یادگیری، فرایند یادگیری را تسهیل می‌کند و آمادگی یادگیری را به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهد. مسیر رسیدن به مدرسه به عنوان «خانه دوم»، با استفاده از راهکارهای علمی متنوع، متعدد و متناسب با شرایط بومی، منطقه‌ای، فرهنگی و اجتماعی امکان‌پذیر خواهد بود. توجه به پدیده زیبایی در محیط آموزشی علاوه بر ارضای حس زیبایی‌شناسی، امید، پویایی (تحرك) و شادی را تقویت می‌کند. در نظر داشته باشیم که مدرسه خاکستری افسردگی و خمودگی را افزایش می‌دهد. بر اساس آنچه گفته و انجام شد، خدمات رفاهی در مدرسه، زدودن خاکستری‌های مدرسه و ... توصیه می‌شود؛ زیرا تغییرات مثبتی در رفتارهای دانش‌آموزان ایجاد می‌کند و رفتارهای ناهنجار را کاهش می‌دهد.

## منابع

1. American School Health Association (2013). The WellnessImpact: Enhancing Academic Success through Healthy School Environments. Unpublished Report of GENYOeUthFoundation. Available from: [www.GENYOeUthFoundation.org](http://www.GENYOeUthFoundation.org).
2. Essaybasics (2017). School Is My Second Home, Essay Sample. <https://blog.essaybasics.com/school-is-my-second-home-essay-sample>.
3. Kumar, Amit (2016). SCHOOL-THE SECOND HOME. <https://buddhyantra.com/school-second-home/>
4. National Council of Educational Research and Training(2005). National Curriculum Framework 2005. [www.ncert.nic.in](http://www.ncert.nic.in)
5. Oak Manali (2013). Why is Education So Important? available at: <http://www.buzzle.com>

# این آخرین ایستگاه است!

استفاده بهینه از زمان برای ارتقای آگاهی، شادابی و مهارت‌آموزی در روزهای پایانی سال تحصیلی

فریبا مؤیدنیا، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، شهرستان خوی

است؛ مخصوصاً که ماه رمضان هم هست. ضمناً از اینکه سوژه‌ای برای فکر کردن در زمان مراقبت یافته‌ام، خوشحال می‌شوم.

در برنامه‌ای تلویزیونی از یک آقای روحانی شنیدم که با ذکر سند و منبع می‌گفت در روایات چنین آمده است که امام علی(ع) هنگام انجام دادن برخی از کارهای روزمره، از جمله پینه زدن به کفش‌های خود، ذکر «سبحان الله»

که همکاران حتماً بدون همراه داشتن کیف و تلفن همراه به جلسه بروند. اولین امتحان، امتحان ریاضی است و مدتش هم ۱۲۰ دقیقه. به اینکه دو ساعت چقدر برایم طولانی خواهد گذشت، فکر می‌کنم. تلفن همراهم را روی حالت بی‌صدا تنظیم می‌کنم و کیفم را داخل یکی از کمد‌های اتاق دفتر می‌گذارم. در حالی که به طرف سالن امتحانات می‌روم، یکی از همکارانم را می‌بینم. بعد از سلام و احوال‌پرسی، وسیله انگشترمانندی که به انگشت اشاره دست چپش بسته شده است، توجهم را جلب می‌کند. تعجبم را که می‌بیند، می‌گوید صلوات‌شمار است. یاد مصرع «ذکر آرد فکر را در اهتزاز» می‌افتم و فکر می‌کنم ایده جالبی برای استفاده بهینه از زمان مراقبت در جلسه

قدر وقت ار نشناسد دل و کاری نکند بس خجالت که ازین حاصل اوقات بریم حافظ

این متن، سال گذشته هنگام امتحانات پایان سال تحصیلی نوشته شده است و اشاره دارد به بخشی از فعالیت‌های آموزشکاران در واپسین ایستگاه ۱۰۰ روز پایانی مدرسه، که در مسیر استفاده بهینه از زمان، همیشه، از جمله در روزهای پایانی سال تحصیلی کاربرد دارد.

خردادماه است. هوا گرم و ماه رمضان هم هست. برای مراقبت جلسه امتحان به مدرسه آمده‌ام. امسال بیشتر از سال‌های قبل خانم مدیر تأکید می‌کند





می‌گفتند تا بدین ترتیب از اوقات کاری زندگی‌شان بهره‌ای مضاعف برده باشند.

یکی از دوستان و همکاران استاد فقید، دکتر شعاری نژاد در جایی نوشته بودند: استاد در اواخر عمرشان دیالیز می‌شدند. یک بار که برای عیادتشان رفته بودیم، پرسیدیم: استاد هنگام دیالیز چه می‌کنید؟ اذیت نمی‌شوید؟ و ایشان پاسخ داده بودند «نه! آن‌ها کارشان را می‌کنند و من هم کتابم را می‌خوانم.» و ابراز خوشحالی کرده بودند از اینکه یک تهدید را به فرصت تبدیل کرده‌اند.

در زمان بارداری دوم من، پزشکم اکیدا توصیه کرده بود روزانه نیم ساعت پیاده‌روی کنم. آن سال زمستان سردی بود و امکان پیاده‌روی در فضای خارج از خانه وجود نداشت. راهکار من برای عمل به توصیه پزشکم این بود که در دو نوبت ۱۵ دقیقه‌ای، یکی بعد از نماز صبح و دیگری هنگام شب و بعد از به خواب رفتن اعضای خانواده، در سالن

خانه پیاده‌روی کنم. زمان پیاده‌روی هم سوره‌های کوچک جزء سی‌ام قرآن را حفظ می‌کردم یا در دلم دعا می‌خواندم و گاهی هم با کودکی که در بطنم داشتم، حرف می‌زدم. گمان می‌کنم که این اوقات پیاده‌روی، که با نوعی خلوت و مراقبه معنوی همراه شد، علاوه بر تأثیرات مثبت جسمانی که مورد نظر پزشک معالجم بود، نقش مهمی در آرامش روانی من و فرزندم و شکل‌گیری رابطه عاطفی عمیق‌تر بین ما داشته است.

آیا شما هم بانوان خانه‌داری را دیده‌اید که حین انجام دادن کارهای منزل با گوشی همراه خود و یک هدفون ساده، فایل‌های صوتی با موضوعات روان‌شناسی و تربیت فرزند می‌شنوند؟ دانشجویانی که در مترو و اتوبوس فایل‌های صوتی آموزش مکالمه یک زبان خارجی را گوش می‌کنند چطور؟ همین‌طور کارمندانی که در مسیر رسیدن از خانه به محل کارشان کتاب‌های کوچک جیبی با موضوعات مورد علاقه‌شان را می‌خوانند، سالمندانی که از فرصت ورزش و پیاده‌روی‌های صبحگاهی روزانه خود برای تعامل با دوستان و همسالانشان یا گوش کردن به موسیقی‌های مفرح و شاد، استفاده می‌کنند و مسافرانی که از ایستگاه‌های مطالعه موجود در پایانه‌های مسافربری یا فرودگاه و راه‌آهن برای مطالعه در مسیر سفرشان کتاب و مجله برمی‌دارند و ... آیا چنین رفتارهایی را که باعث استفاده بهینه و حداکثری از زمان برای ارتقای آگاهی، شادابی و مهارت‌آموزی می‌شود، قابل تحسین نمی‌دانید؟

واقعیت این است که زندگی‌های پرشتاب و پر تغییر زمانه ما کندی و رخوت و بی‌برنامگی و بی‌مدیریتی را بر نمی‌تابد و تأخیرکنندگان و افراد بی‌توجه به سازگاری با تغییرات شتابنده زمان را با جا ماندن از قافله دانایی، توانایی و کارآمدی، جریمه و مجازات می‌کند. با این وصف، آیا وقت آن نرسیده است که انسان‌ها به‌طور جدی درباره راهکارهای عملیاتی این امر مهم

بیندیشند و برایش برنامه‌ریزی کنند؟ من با تصحیح اوراق امتحانی یا سرگرم شدن با تلفن همراه برای دیدن ایمیل‌ها و پاسخ دادن به پیام‌های اینترنتی در زمان مراقبت از جلسات امتحانی موافق نیستم (به یاد خانم معلم هنرمند و نازنین دوران ابتدایی‌ام افتادم که سر جلسات امتحان بافتنی می‌بافت!)؛ چون چنین فعالیت‌هایی از میزان تمرکز و توجه مراقبان برای ایجاد نظم کافی در جلسه و مراقبت بهینه از آن می‌کاهند، اما واقعا آیا معلمان ما این توانمندی را ندارند که ضمن مراقبت دقیق در جلسه امتحان، از این فرصت برای ارتقای دانش و مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای خود استفاده کنند؟ راستی چرا یک معلم فرهیخته جامعه ما نمی‌تواند و نباید این امکان را داشته باشد که وسایل ساده‌ای مثل یک هدفون و گوشی تلفن همراه را با خود به جلسه امتحان ببرد و هنگام مراقبت، برای مثال یک کتاب صوتی یا فایل‌های صوتی مربوط به یک دوره ضمن خدمت را مرور کند؟ اصلا آیا نمی‌شود با تدوین برنامه‌های توجیهی و تشویقی اداری، فرصت قابل توجه مراقبت معلمان در جریان امتحانات نوبت اول و نوبت دوم مدارس را به فرصت‌هایی سازنده و سالم و مفرح برای ایشان تبدیل کرد؟

تنها ۵ دقیقه به پایان زمان امتحان مانده است. بیشتر بچه‌ها امتحانشان را داده و رفته‌اند. کنار پنجره سالن ایستاده‌ام و به بیرون نگاه می‌کنم. از اینجا که طبقه سوم مدرسه است، منظره بنای در حال احداث مجاور و کارگران خسته‌ای که آن پایین و در گرما در حال پی‌ریزی ساختمان هستند، با نمای درختان سرسبز و بلند پشت آن بنا، کنتراست عجیبی ایجاد کرده است. نفس عمیقی می‌کشم و به شاخه‌های بلند و سرسبز روبه‌رویم خیره می‌شوم. نسیم ملایمی نرم و آرام، رقص کنان در میان برگ‌ها می‌پیچد و من به طرز غریبی با آن کارگران زحمت‌کش به سبب احساس خستگی و کلافگی‌شان همدلی می‌کنم. کاش آن‌ها هم می‌توانستند لااقل برای چند دقیقه این قاب تماشایی را از دنیای پیرامون خود نظاره کنند.





در نشست تبیین برنامه‌های ۱۰۰ روز پایانی فعالیت مدارس عنوان شد:

## ۱۰۰ روز آخر، مجالی برای واکاوی راه‌های طی شده

دکتر زهرا اربابیان

### گزارشی از نشست مدیران منطقه ۴ تهران

سراغاز

نشست مدیران دبیرستان‌های منطقه ۴ با حضور دکتر مرتضی مجدفر، عضو شورای سردبیری رشد مدیریت مدرسه و محمدحسین لونی، رئیس آموزش و پرورش همین منطقه برگزار شد. این جلسه که فصلنامه رشد مدیریت مدرسه آن را با انگیزه تبیین موضوع «برنامه‌های ویژه ۱۰۰ روز پایانی مدارس» طراحی کرده بود، با عنوان برنامه‌ریزی در ۱۰۰ روز باقی‌مانده در پایان سال تحصیلی برگزار شد.

در ابتدای این نشست، دکتر مجدفر طی سخنانی گفت: «امسال، به دلایل متعدد، تعطیلات غیرمترقبه فراوانی برای مدارس رخ داد؛ به طوری که از زمان در اختیار مدارس و معلمان، برای آموزش به دانش‌آموزان کاسته شد. لذا ممکن است کیفیت و کمیت آموزشی به حد مطلوب نرسد. البته این موضوع، مسئله‌ای نیست که فقط در سال تحصیلی جاری رخ داده باشد بلکه به دلایل گوناگون امکان دارد در مدارس ما به وقوع بپیوندد، ولی امسال از لحاظ زمانی، بسیار فراوان و تکراری شد.»

دکتر مجدفر بیان کرد: «می‌دانید که زمان لازم برای تدریس باکیفیت کتاب‌های درسی تدوین شده توسط کارشناسان و مؤلفان کتاب‌های درسی،

بهمن‌ماه آغاز کرده‌اند. از دید این دوستان، ۴۵ روز باقی‌مانده تا پایان سال شمسی ۹۸ و نیز ادامه فعالیت‌های مدارس از آغاز مجدد کار در فروردین ۱۳۹۹ تا آغاز امتحانات نوبت دوم، مجموعاً ۱۰۰ روز را شامل می‌شود. در این ۱۰۰ روز، باید به دنبال جبران عقب‌ماندگی‌های آموزشی و برنامه‌های ویژه باشیم تا به نتایج مطلوب برسیم. دیدگاه دیگر، مدیریتی است و ۱۰۰ روز پایانی سال تحصیلی را از بازگشایی مدارس در فروردین‌ماه ۱۳۹۹ تا پایان امتحانات نوبت دوم و اعلام نتایج در برمی‌گیرد؛ یعنی تقریباً تا پانزدهم یا بیستم تیرماه که مصادف است با اعلام نتایج، شروع کلاس‌های جبرانی و نیز آغاز فصل برنامه‌ریزی برای سال تحصیلی جدید پیش رو.»

وی با اشاره به اهمیت برنامه‌ریزی تحصیلی توسط مدیران در تیرماه هر سال، اظهار داشت: «برخلاف تصور برخی مدیران ارشد و میانی آموزش و پرورش، مبدأ و سراغاز هر سال تحصیلی، ابتدای تیرماه و بلافاصله بعد از تحلیل نتایج امتحانات نوبت دوم است، نه مهرماه. بنابراین، شعار معروف «از مهر تا مهر» باید ملغی و به جای آن عبارت «از تیر تا تیر» یا از تیر تا پایان خرداد سال بعد رایج شود و مدیران مدارس با تحلیل نتایج آزمون‌ها و فعالیت‌های انجام شده در ۱۰۰

در دوره‌های تحصیلی ابتدایی تا متوسطه دوم، بین ۸۰۰ تا ۱۰۰۰ ساعت است؛ در حالی که به دلیل فعالیت‌های متفاوتی که خارج از برنامه‌های درسی در مدارس انجام می‌شود، از جمله فعالیت‌های پرورشی که ضروری است و نیز زمان‌های تلف شده غیر ضروری، این زمان به‌طور کامل محقق نمی‌گردد. امسال هم به دلایلی که ذکر شد، عملاً در طول سال تحصیلی کمتر از ۷۰۰ ساعت زمان برای آموزش در اختیار داشتیم. لذا برای تکمیل فرایند «کاشت، داشت و برداشت» در فعالیت‌های یاددهی - یادگیری، مجموعه هیئت علمی مدارس باید بیشتر تلاش کنند و همه در پی عملیاتی کردن راه‌حلهایی باشیم که تا حد ممکن از افت تحصیلی جلوگیری کنیم. به همین منظور، مجله رشد مدیریت مدرسه، همگام با مدارس، برنامه‌های ویژه ۱۰۰ روز پایان سال تحصیلی را مطرح کرده و در این شماره هم به‌طور مبسوط این موضوع را در دستور کار خود قرار داده است.»

دکتر مجدفر در ادامه عنوان کرد: «حال ببینیم منظور از ۱۰۰ روز پایانی سال تحصیلی، چه روزهایی است. در این ارتباط دو دیدگاه وجود دارد؛ یک دیدگاه مرتبط با معلمان، که رئیس محترم آموزش و پرورش منطقه ۴، آقای لونی، هم بر آن تأکید دارند و فعالیت‌های مربوطه را از پانزدهم



## ۲۰ تا ۲۰

● مقاله‌ای از دکتر مرتضی مجدفر، شامل ۲۰ روش عملی و کاربردی برای آماده‌سازی دانش‌آموزان جهت امتحانات نوبت دوم یا پایان سال تحصیلی و ارتقای کمیت و کیفیت آموزشی در روزهای باقی‌مانده تا پایان سال تحصیلی. ● چاپ شده در شمارهٔ بهار ۱۳۹۵ مجلهٔ رشد مدیریت مدرسه. برای مشاهدهٔ متن مقاله به نشانی زیر بروید: <http://www.roshdmag.ir/fa/article/18264>

### ● تبدیل وضع موجود به وضع مطلوب

**دکتر نوریه شادالویی** مدیر دبیرستان دخترانه دولتی ایران است و ۲۷ سال سابقهٔ خدمت دارد.

او با اشاره به اینکه همهٔ تلاش ما در برگزاری برنامه‌های آموزشی و پرورشی سه ماه آخر سال تحصیلی، تبدیل وضع موجود به وضع مطلوب است، می‌گوید: «در ۱۰۰ روز باقی‌مانده از سال تحصیلی و پس از امتحانات نوبت اول، سعی می‌کنیم با بازنگری در برنامه‌ریزی‌های مدرسه، خلأهای گذشته را تا حد امکان جبران کنیم. همچنین با تحلیل نتایج آزمون‌های نوبت اول، مشکلات را بررسی و در جهت رفع آن‌ها تلاش می‌کنیم. این کار باعث افزایش کیفیت آموزش می‌شود و وضعیت درسی دانش‌آموزان را بهبود می‌بخشد. گاهی در برنامه‌های آموزشی نیازمند مهندسی مجدد هستیم تا بر وضع تحصیلی و پرورشی دانش‌آموزان اشراف بیشتری داشته باشیم. همچنین شوراهای فعال در مدرسه، اعم از شورای دبیران، شورای دانش‌آموزان و شورای اولیا برای برگزاری برنامه‌های از قبل طراحی شده، بیش از پیش همکاری و فعالیت می‌کنند.»

وی با اشاره به تعطیلی زیاد مدارس در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ گفت: «با توجه به تعطیلات چند ماه گذشته، نیازمند برگزاری برنامه‌های متنوعی هستیم تا از افت تحصیلی جلوگیری و فرصت از دست رفته جبران شود.»

شادالویی یکی دیگر از اقدامات سه ماه آخر سال تحصیلی را بررسی و تحلیل برنامه‌های پرورشی مدرسه عنوان کرد.

سفید را، و برنامه‌ریزی در چنین شرایطی به درایت و برنامه‌های آموزشی و پرورشی متفاوت‌تر و پیچیده‌تری نیاز دارد که شاید در سایر مناطق تهران و شهرستان‌ها نیازی به لحاظ کردن چنین ویژگی‌هایی در برنامه‌های آموزشی و پرورشی، چندان ضروری نباشد.»

قبل از دکتر مجدفر، محمدحسین لونی، رئیس آموزش و پرورش منطقهٔ ۴ نیز در سخنانی با بیان اینکه مدت باقی‌مانده از سال تحصیلی، مقطع حساسی از دورهٔ یک‌سالهٔ آموزشی مدارس است، عنوان کرد: «جلسات مختلفی با مدیران منطقه برگزار کرده و برنامه‌های اجرایی مدارس را مورد بررسی قرار داده‌ایم و کارها و برنامه‌های متعددی نیز در زمان باقی‌مانده انجام خواهد شد.»

وی بیان کرد: «از مدیران مدارس مختلف درخواست می‌کنم با مشاوره دادن به یکدیگر و کمک و همکاری، در اجرای برنامه‌ها هم‌پوشانی خوبی داشته باشند.»

وی با اظهار اینکه جلسات انگیزشی تأثیر بسیاری در بهره‌وری آموزشی خواهد داشت، گفت: «میدوارم برنامه‌های تدوین شده برای باقی‌ماندهٔ سال تحصیلی مکمل همدیگر باشند و همهٔ مدارس از برنامه‌هایی جهت ارتقای آموزش و پرورش برخوردار شوند.»



در حاشیهٔ این نشست، خبرنگار رشد مدیریت مدرسه با چند تن از مدیران مدارس گفت‌وگوهای کوتاهی انجام داده است که در ادامه می‌خوانید.

روز آخر سال تحصیلی و با استفاده از اطلاعات حاصل از تحلیل‌های صورت پذیرفته، برای تغییر یا جابه‌جایی معلمان، و بهبود و کیفی‌سازی روش تدریس آنان برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهند. در یک کلام، باید گفت همه چیز مربوط به سال تحصیلی جدید باید در تابستان صورت گیرد و مهرماه فصل برنامه‌ریزی و بررسی چالش‌های تحصیلی تربیتی مدرسه و دانش‌آموزان نیست.»

وی با درخواست از مدیران مدارس و با بیان اینکه در ادامهٔ جلسه، روش‌های بیست‌گانه‌ای را برای بهبود کیفیت و سطح تحصیلی نمرات دانش‌آموزان عنوان خواهد کرد (پیوند سخنان دکتر مجدفر در این ارتباط که برگرفته از یکی از مقالات وی در مجلهٔ رشد مدیریت مدرسه است، در داخل چارچوب حاشیهٔ مطلب ذکر شده است) گفت: «بهتر است بین تمامی عوامل مدرسه، هماهنگی‌های لازم صورت گیرد و در ۱۰۰ روز باقی‌مانده از سال تحصیلی (با بهره‌گیری از دو دیدگاهی که مطرح شد) با تشکیل کمیته‌های سه‌گانهٔ معلمان، دانش‌آموزان و اولیا، جلسات انگیزشی جهت افزایش بهره‌وری آموزشی توسط مدیران برگزار شود. ضمن اینکه اداره هم با نظارت و ارائهٔ رهنمود و تشکیل جلسات هماهنگی، کمک‌های فکری و عملیاتی لازم را به مدیران مدارس ارائه خواهد کرد.»

دکتر مجدفر، در ادامه ضمن قدردانی از مسئولان آموزش و پرورش منطقهٔ ۴ که در چنین زمانی از سال تحصیلی (بهمن‌ماه ۹۸) مبادرت به تشکیل چنین جلسه‌ای کرده‌اند، اظهار داشت: «در سال تحصیلی جاری، در منطقهٔ ۴ تهران برنامه‌های ویژه‌ای با همکاری مدیران مدارس صورت گرفته و نتایج بسیار خوبی هم حاصل شده است.»

وی با بیان اینکه آموزش و پرورش منطقهٔ ۴ دارای شرایط ویژه و متفاوتی است، بیان کرد: «تعداد و تنوع اقشار و بافت‌های دانش‌آموزان و محلات منطقهٔ ۴ بسیار متفاوت است؛ به‌طوری که در این منطقه هم دانش‌آموزانی از شرق خیابان پاسداران داریم و هم فراگیرندگانی از محلات محدودهٔ تهران‌پارس و خاک

## ● شاداب‌سازی محیط مدرسه باعث افزایش بهره‌وری می‌شود



**میناسادات اخوی** مدیر دبیرستان شهید صدیقه رودباری است و ۳۱ سال سابقه کار دارد. او یکی از اقدامات مهم ۱۰۰ روز آخر سال تحصیلی را بررسی نتایج امتحانات می‌داند و در این باره می‌گوید: «ما در مدرسه کیفیت علمی درس‌های ارائه شده و امتحانات برگزار شده را مورد بررسی قرار می‌دهیم و نتایج حاصل از تحلیل آزمون‌ها را با خانواده‌های دانش‌آموزان در میان می‌گذاریم.»

سادات اخوی درباره برنامه‌ریزی برای دانش‌آموزان پایه یازدهم که در آستانه شرکت در کنکور دانشگاه‌ها در سال بعد هستند نیز می‌گوید: «برای دانش‌آموزان پایه یازدهم برنامه‌ریزی اختصاصی صورت می‌گیرد. اردوهای مطالعاتی در مکان‌های مختلف برای این دانش‌آموزان پیش‌بینی شده است و همچنین امتحانات شبه‌نهایی جهت آمادگی آنان برگزار خواهد شد. همایش‌هایی نیز برای آشنایی و آماده‌سازی این دانش‌آموزان در ماه‌های آینده برگزار می‌شود.»

او شاداب‌سازی محیط علمی و آموزشی مدرسه را از دیگر برنامه‌های مهم مدرسه برمی‌شمرد و می‌گوید: «در آستانه روز زن، جهت شادابی بیشتر دانش‌آموزان و رفع کسالت آنان اردوهای خانوادگی مادر و دختر در نظر گرفته شد. همچنین با توجه به اینکه شادابی معلمان موجب افزایش بهره‌وری تحصیلی می‌شود، در همین راستا جشنواره غذا با نام قابلمه‌پارتی برای افزایش شادابی و در نهایت پیشرفت بهره‌وری معلمان مدرسه تدارک دیده شده که در ماه‌های آینده برگزار خواهد شد.»

سادات اخوی از دیگر اقدامات

مدرسه‌اش در ۱۰۰ روز باقی‌مانده از سال تحصیلی، به تشکیل جلسات و همایش‌های آموزشی برای معلمان و خانواده‌ها اشاره می‌کند: «برای آشنایی بیشتر با مسائل مربوط به دانش‌آموزان از نظر علمی و پرورشی، نشست‌هایی پیش‌بینی شده است. همچنین، دوره‌های آموزشی بهبود و تقویت ارتباط مربیان و معلمان با نسل جوان برگزار خواهد شد که مطمئنیم نتایج مثبتی خواهد داشت.» او برگزاری برنامه‌های تشویقی و رسیدگی بیشتر به نقاط ضعف شناسایی شده در برنامه‌های آموزشی را از فعالیت‌های دیگر ماه‌های آخر سال تحصیلی مدرسه می‌داند.

## ● شناسایی آسیب‌های اجتماعی در مدرسه و خارج از آن



**بهجت‌الملوک کبیری** مدیر دبیرستان شهید صادقی است و ۲۸ سال سابقه کار دارد.

یکی از مهم‌ترین اقدامات او در ۱۰۰ روز آخر سال تحصیلی، شناسایی آسیب‌های اجتماعی داخل و خارج محیط مدرسه است. او در این باره چنین می‌گوید: «ما در نظر داریم آسیب‌های اجتماعی مدرسه و خارج از محیط آموزشی را شناسایی و بررسی کنیم. در این زمینه از مشاوران و متخصصان جوانی که از نظر سنی فاصله زیادی با دانش‌آموزان نداشته باشند، برای آموزش مهارت‌های زندگی استفاده خواهیم کرد. از همکاری سایر مراکز بهداشتی و آموزشی نیز بهره‌مند خواهیم شد. همچنین، دانش‌آموزان از نظر جسمی و روانی مورد تحلیل و بررسی قرار خواهند گرفت که بخشی از این کار به کمک خود آنان با عنوان سفیران بهداشت در مدرسه انجام خواهد شد.»

از دیگر اقدامات این مدرسه ترویج کتاب‌خوانی است. کبیری در این مورد توضیح می‌دهد: «ما در برنامه‌های ۱۰۰ روز آینده، معرفی سفیران کتاب را خواهیم داشت که در راستای غنی‌سازی فرهنگی دانش‌آموزان مدرسه و ترغیب و تشویق آنان به کتاب‌خوانی و مطالعه است.» او با اشاره به اینکه در اردیبهشت‌ماه آینده با بهره‌گیری از گروه همسالان، اردوی مطالعاتی برای رفع اشکالات درسی برگزار خواهد شد، می‌گوید: «در شرایط اقتصادی موجود، استفاده از قابلیت‌های دانش‌آموزان برتر و گروه همسالان امر مهمی است که موجب افزایش سطح کیفی آموزش خواهد شد.»

## ● برگزاری برنامه‌های تشویقی برای افزایش انگیزه دانش‌آموزان



**مرتضی امینی** در حال حاضر مدیر مدرسه دولتی استاد پورداوود است و ۳۲ سال سابقه کار در آموزش و پرورش دارد. او نیز در این باره می‌گوید: «سعی می‌کنیم با ایجاد فضای شاد و آزاد در کلاس‌های درس، زمینه اظهار نظر و گفت‌وگو را برای همه دانش‌آموزان ایجاد کنیم. علاوه بر این، مسائل و مشکلات ترم اول تحصیلی بررسی و آسیب‌شناسی خواهد شد و پس از شناسایی نقاط ضعف دانش‌آموزان، دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی مناسبی برگزار می‌کنیم. جهت افزایش سطح کیفی آموزش، کلاس‌های فوق برنامه به صورت فشرده برگزار خواهند شد. در پایه دوازدهم هم مشاوره تحصیلی فعال تر می‌شود و همایش‌های آموزشی برای تمامی دوره‌های تحصیلی در نظر گرفته شده است. در ۱۰۰ روز باقی‌مانده سال تحصیلی و در جهت افزایش قبولی و کیفیت علمی دانش‌آموزان، امتحانات شبه‌نهایی برگزار خواهد شد. همچنین، بایرگزارای برنامه‌های



تشویقی با حضور اولیا و برقراری ارتباط بیشتر با خانواده‌ها تلاش می‌کنیم انگیزه دانش‌آموزان را افزایش دهیم.»

## ● بازنگری و بازبینی تمامی حوزه‌های آموزش



**احترام السادات عطارد،** مدیر دبیرستان دخترانه نمونه دولتی امام محمدباقر علیه‌السلام، ۳۴ سال سابقه کار آموزشی و ۲۷ سال سابقه مدیریت در آموزش و پرورش دارد. او با اشاره به اینکه برنامه‌های ۱۰۰ روز پایان سال تحصیلی باید جزء برنامه‌های سالانه مدیر مدرسه باشند و او برای آن‌ها از قبل برنامه‌ریزی کرده باشد، می‌گوید: «مدیران مدارس باید در ۱۰۰ روز آخر سال تحصیلی، تمامی حوزه‌های آموزشی و پرورشی را مورد بازبینی قرار دهند تا دریابند که آیا آموزش و تربیت در مسیر درستی بوده است یا خیر.»

عطارد در ادامه می‌افزاید: «با بازنگری حوزه‌ها می‌توانیم چالش‌ها را شناسایی کنیم و به مسائل آموزش و پرورش ورود جدی داشته باشیم.»

به اعتقاد او، تحلیل نتایج پس از آزمون از برگزاری خود آزمون اهمیت بیشتری دارد. عطارد در این زمینه می‌گوید: «اگر پس از آزمون نتایج اعلام شده مورد تحلیل و بررسی قرار نگیرد، نقاط ضعف شناسایی نخواهند شد و کل مسیر آموزش به خطا خواهد رفت.»

او با بیان اینکه هرچه آگاهی بیشتر باشد، شاهد بهره‌وری بیشتری خواهیم بود، می‌گوید: «در ماه‌های باقی‌مانده سال تحصیلی جهت ارتقای آگاهی دانش‌آموزان، نشست‌های علمی و پرورشی و همچنین اردوهای علمی نوروزی برگزار خواهد شد. اعتمادسازی در دانش‌آموز تأثیر بسزایی در بهره‌وری آموزشی دارد. بدین منظور

کارنامه آزمون‌های پایان ترم را به خود دانش‌آموزان تحویل می‌دهیم. همچنین، دانش‌آموزان میزان رضایتمندی خود از معلمان را در نظرسنجی‌ها اعلام می‌کنند تا بر اساس نتایج حاصل، چالش‌ها شناسایی و توسط مشاوران رفع شوند.»

## ● افزایش انگیزه و رقابت سالم با برگزاری برنامه‌های تشویقی

**رقیه بیات** مدیر دبیرستان هیئت‌امانی امامت است و ۳۰ سال سابقه کار دارد.

او درباره مهم‌ترین فعالیت مدرسه خود در سه ماه آخر سال تحصیلی می‌گوید: «با بررسی‌های انجام شده بعد از امتحانات نیم‌سال اول، شاهد پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در بسیاری از دروس بودیم اما در برخی دروس نیز متوجه افت تحصیلی بچه‌ها شدیم. در ماه‌های باقی‌مانده از سال تحصیلی، جهت افزایش بهره‌وری در آموزش، برای دانش‌آموزانی که در طول نیم‌سال اول موفق بوده‌اند، برنامه‌های تشویقی خواهیم داشت که انگیزه و رقابت سالم را میان دانش‌آموزان افزایش می‌دهد. مراسمی نیز با حضور اولیا برگزار خواهد شد. همچنین، دانش‌آموزانی را که دچار افت تحصیلی شده‌اند، شناسایی و دلایل آن را با مشاوره‌های تخصصی بررسی خواهیم کرد.»

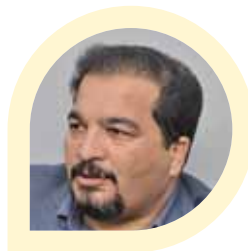
## ● نیمه دوم سال تحصیلی، نیمه مربیان و معلمان است



**علی اصغر صلح‌جو** مدیر دبیرستان نمونه دولتی ابوعلی سیناست. او که ۲۸ سال سابقه کار در آموزش و پرورش دارد، با بهره‌گیری از تمثیل نیمه مربیان در ورزش فوتبال، با اشاره به اینکه نیمه دوم سال تحصیلی نیمه مربیان و معلمان

است و باید تلاش و توجه معلم‌ها در این مدت در جهت رفع نواقص و نقاط ضعف و افزایش کیفیت آموزش صد چندان باشد، می‌گوید: «وضعیت کیفی امتحانات برگزار شده نوبت اول را مشاوران و پشتیبان‌های آموزشی مورد بررسی قرار می‌دهند و نتایج حاصل، در کارگروه‌های مختلف تحلیل و بررسی خواهد شد. این کار در کنار همکاری و هم‌فکری والدین می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان شود. همچنین، اردوهای مطالعاتی جهت افزایش کیفیت آموزش با حضور معلمان و پشتیبان‌های آموزشی برگزار خواهند شد.»

## ● سنجش عملکرد معلمان در قالب کارنمای معلمی



**عباس‌علی کاشانی** مدیر مدرسه شهید رجایی است و ۳۱ سال سابقه کار دارد.

او نیز مهم‌ترین اقدام مدرسه خود را استخراج نتایج کارنامه‌ها عنوان می‌کند و می‌گوید: «در ۱۰۰ روز باقی‌مانده سال تحصیلی، با بررسی کیفیت و کمیت نتایج علمی آزمون‌ها، از مشاوران جهت کاهش نقاط ضعف بهره خواهیم گرفت و در این زمینه، برنامه‌های علمی و آموزشی طراحی خواهند شد. برای ارتقای کیفیت آموزش و سطح علمی دانش‌آموزان اردوهای علمی و مطالعاتی قبل از خردادماه برگزار می‌شوند. همچنین با استفاده از نمودار، نتایج آزمون‌ها در دروس مختلف مقایسه می‌گردد و گزارش شفاف و قابل بررسی در اختیار معلمان قرار می‌گیرد تا بتوانند نقاط ضعف دانش‌آموزان را شناسایی کنند و از بین ببرند. با نظرسنجی از دانش‌آموزان، عملکرد معلمان در قالب کارنمای معلمی سنجیده می‌شود و سپس در اختیار معلمان قرار می‌گیرد.»

# مدرسه منضبط

گزارشی از اجرای طرح کنترل رفتاری و انضباطی دانش آموزان

اکرم ابرقوئی، معاون دبستان، قم

کلیدواژه‌ها: انضباط، کنترل رفتار، دانش آموزان، کلاس ششم، مقررات، شایستگی‌های عمومی

دشواری کنترل رفتاری دانش آموزان با توجه به ویژگی‌های سنی آن‌ها روز به روز رو به افزایش است. بسیاری از معلمان و مدیران از برخورد با مسائل انضباطی دانش آموزان احساس ناتوانی می‌کنند و به‌طور معمول ممکن است برخوردهای نامناسبی با این رفتارها داشته باشند.

در تجربه اجرای طرح کنترل انضباطی و رفتاری سعی شده است که با بهره‌گیری از ابزار و روش‌های علمی و عملی مشکلات بی‌انضباطی و بدرفتاری دانش آموزان کلاس ششم دبستان مدرسه محل خدمت‌ام تا حدی کاهش یابد. نکته قابل توجه این است که موضوع انضباط، امروزه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مشکلات موجود در مدارس خودنمایی می‌کند و یکی از علل نارضایتی مدیران، معاونان و معلمان، بی‌انضباطی دانش آموزان است.

انضباطی و رفتاری دانش آموزان است؛ به‌خصوص در کلاس ششم که ۲۹ نفر دانش آموز دارد و نسبت به کلاس‌های دیگر آمار کمتری دارند. از روزهای آغازین سال مشکلاتی چون

و اکثر دانش آموزان از جهت درسی و اخلاقی در حد متوسط هستند. این عوامل در رفتار آنان به‌صورت بی‌انضباطی مشاهده می‌شود و آنچه ذهن مرا به‌عنوان معاون به خود مشغول می‌کند، مشکلات

این آموزشگاه در حاشیه شهر واقع قم شده است و اکثر خانواده‌های دانش آموزان پرجمعیت با مشکلات خانوادگی و آسیب‌های اجتماعی هستند. آن‌ها از نظر اقتصادی و فرهنگی کم‌برخوردارند





## گردآوری اطلاعات

بعد از شناسایی مسئله، به کمک ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات کمی و کیفی از جمله پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده و مطالعه به راهکارها و نتایجی در ارتباط با کنترل رفتاری و انضباطی دانش‌آموزان دست یافتیم.

## راه‌حل‌ها و نحوه عملیاتی شدن طرح‌ها

۱. تدوین و توضیح انتظارات، قوانین و مقررات انضباطی مدرسه به صورت جزئی و هدف‌دار؛
۲. مسئولیت دادن به دانش‌آموزان بی‌انضباط کلاس و اجرای برنامه‌ها؛
۳. اجرای طرح‌های تشویقی ویژه دانش‌آموزان ارشد مدرسه؛
۴. ایجاد فضای فیزیکی مناسب و آرام در کلاس‌ها و سالن مدرسه؛
۵. برگزاری جلسه همفکری با آموزگار ششم و تنظیم کارنامه کلاسی شایستگی‌های عمومی؛
۶. برقراری رابطه صمیمانه با دانش‌آموزان بدرفتار، و تنبیه و توجه به تفاوت‌های فردی.

## نتیجه‌گیری

از آنجا که محور تمامی کارها در مدرسه و هدف نهایی آموزش و پرورش تربیت صحیح دانش‌آموزان است، باید با استفاده از راهکارهای مناسب نظم و انضباط و مقررات را در مدرسه برقرار کرد تا زمینه هدایت مطلوب و شایسته آن‌ها فراهم شود. رعایت نظم و ادب موجب نشاط و شادی فرد، سازش فردی و اجتماعی، احساس امنیت و اعتماد به نفس، جلب محبت و توجه دیگران، و پیشرفت علمی و اخلاقی او می‌شود.

در تجارب بیان‌شده با عنوان «طرح کنترل انضباطی و رفتاری» طراح برنامه سعی کرده است که با به‌کارگیری انواع روش‌های علمی و عملی، بی‌انضباطی و بدرفتاری دانش‌آموزان مورد نظر را کاهش دهد. او برای رسیدن به اهداف طرح کنترل انضباطی و رفتاری، روش‌های گوناگونی را برای کسب اطلاعات به کار بسته است؛ از قبیل مطالعه کتب، مقالات، مجلات و مراجعه به سایت‌های گوناگون، مشاهده رفتار دانش‌آموزان، مشاوره با استادان، و همکاران، و آسیب‌شناسی طرح‌های

اجرا شده قبلی. در نهایت، نتایج چشمگیری حاصل شد که نشان می‌داد میانگین مقیاس شایستگی‌های عمومی دانش‌آموزان ششم که در نوبت اول «خوب» بوده، در نوبت دوم به میانگین مقیاس «خیلی خوب» رسیده است.

این نتایج و کسب تجارب در پی اجرای راه‌حل‌های مفید و مؤثر بوده است؛ از قبیل: تدوین و توضیح انتظارات و مقررات انضباطی، استفاده از نظرات و تجارب همکاران، برقراری ارتباط با دانش‌آموزان و توجه به ویژگی‌های فردی آنان، دادن مسئولیت به دانش‌آموزان بی‌انضباط و پرخاشگر، اجرای طرح‌های تشویقی ویژه دانش‌آموزان ارشد مدرسه، و تدوین کارنامه شایستگی‌های عمومی به تفکیک ملاک‌های جزئی.

در پایان سال با بررسی اقدامات انجام شده، اولیا و دانش‌آموزان نسبت به رفتارشان احساس رضایت داشتند. مدیر، همکاران و مربیان نیز به ایجاد تغییرات مثبت رفتاری و انضباطی در دانش‌آموزان ششم اذعان کردند.

## پیشنهادهای

- رابطه صمیمی بر مبنای قوانین و مقررات انضباطی با دانش‌آموزان برقرار کنند که قطعاً باعث موفقیت‌های آموزشی و پرورشی در آنان می‌گردد.
- انتظارات رفتاری و انضباطی را به صورت جزئی و ساده برای دانش‌آموزان شرح دهند و به آن‌ها در فعالیت‌های مدرسه مسئولیت بدهند.
- مدیر و معاون و معلمان عزیز بهترین الگوی دانش‌آموزان هستند و باید بیش از پیش در کسب فضایل اخلاقی بکوشند تا بازخورد آن را در عملکرد دانش‌آموزان به صورت شایسته و مطلوب نظاره کنند.

## منابع:

۱. شهیدی، سیدجعفر. (۱۳۷۸). نهج‌البلاغه، حکمت‌ها، جملات قصار، نامه‌ها. تهران.
۲. بیابانگرد، اسماعیل. (۱۳۹۰). روش‌های افزایش عزت‌نفس در کودکان و نوجوانان. تهران: انجمن اولیا.
۳. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر. (۱۳۸۳). روانشناسی رشد. تهران: اطلاعات.
۴. مقدم، بدری. (۱۳۷۹). کاربرد روان‌شناسی در آموزشگاه. تهران: سروش.
۵. قائمی، علی. (۱۳۷۰). بی‌نظمی کودکان. تهران: انجمن اولیا و مربیان.
۶. کدیور، پروین. (۱۳۷۹). روانشناسی تربیتی. تهران: سمت.
۷. فونتانا، دیوید. (۱۹۸۷). کنترل کلاس. ساده، حمزه و مجید، محمدی. (۱۳۷۵). تهران: رشد.
۸. اصغری‌پور، حمید. (۱۳۸۰). کلیات راهنمایی و مشاوره. مشهد: تمرین.

نامنظم صف بستن و صحبت کردن در صبحگاه و نماز جماعت، دعوا و درگیری با هم و با دانش‌آموزان کوچک‌تر، بی‌توجهی به تذکرات مدیر و معاون و آموزگار، بی‌احترامی و پرخاشگری، و تأخیر ورود به مدرسه و کلاس را به وضوح مشاهده می‌کردم.

تذکرات پی‌درپی من و مدیر مدرسه، تهدیدهای انضباطی، کسر نمره توسط آموزگار و تماس با اولیا هیچ تغییری در رفتار بچه‌ها ایجاد نکرد. به دنبال راه چاره‌ای می‌گشتم که به کمک همکاران بتوانم این کلاس را به سمت رفتار طبیعی و نظم نسبی سوق دهم. بهترین راه‌حل‌ها را انتخاب کردم و کوشیدم روش‌هایی هر چند اندک اما تأثیرگذار را به کار بگیرم.



## لباس حکمت بر تن مدیران مدارس

سید محمد نوروزیان امیری

### درآمد

سیاست‌گذاران آموزش و پرورش «مدیران دانش‌مدار» را بهترین ابزار تحقق اهداف قصد شده می‌دانند و «دانش» هنوز کلیدی‌ترین عنصر «مدیریت مدرسه» به‌نظر می‌رسد. بر مبنای نظریات برخی فیلسوفان علم (ماکسول، ۲۰۱۹)، این سؤال به ذهن متبادر می‌شود که آیا داشتن دانش برای مدیریت مدرسه بسنده است؟ شوارتز و باری (۲۰۱۱) معتقدند که «دانش» صرفاً بیانگر «چگونگی‌ها» است و درباره «ساماندهی دانش» و «چرایی» انجام دادن یا ندادن امور سخن نمی‌گوید (شوارتز و باری، ۲۰۱۱). با این توصیف از دانش، سؤالات دیگری نیز به ذهن می‌آید؛ از جمله: آیا الگوهای مبتنی بر دانش توان اداره مدرسه را دارند؟ آیا به جای گزینش متنوع الگوهای مدیریتی، بهتر نیست درباره مبنای دانشی آن تأمل کنیم؟ شاید بتوان گفت پاشنه آشیل شکاف نظر و عمل مدیریت مدرسه، قرائت‌های مرسوم از «مدیریت مبتنی بر دانش» است؛ قرائتی که بستر بنیادین مدیریت

مدرسه را «دانش» فرض می‌کند و به نوعی، در ساحت دانش متوقف است. ناتوانی در توصیف پدیده‌های مدرسه‌ای در مقام نظر و ناکارآمدی در ساحت عمل، به حدی رسیده است که گویی ناچاریم این بار به جای «تغییر الگوها» به «تغییر بنیان الگوها» بیندیشیم. قدری تأمل نشان خواهد داد که «الگوهای اثبات‌گرایانه» حوزه مدیریت آموزشی، رویکرد و گزاره‌های متافیزیکی را مهمل می‌دانند و دامنه دانش مدیریت آموزشی را به «حس تجربی» محدود کرده‌اند. «نظریات مبتنی بر ساخت اجتماعی» از دامنه جهان‌شمولی خارج شده و به تدوین نظریات محلی و بومی با در نظرگیری «موقعیت فرهنگی» خاص پرداخته‌اند. «نظریات انتقادی» نیز دوگانه ذهن و عین را رها کرده و به دیالکتیک ذهن و عین در قالب «تحلیل گفتمان» مشغول شده‌اند. با این همه، گویی مسائل همچنان پابرجاست و راه‌حل‌ها همچنان موقعیتی و موقتی است. مطالعات انجام شده در سه دهه اخیر،

از نمایان شدن سازه‌های بازشناسی شده و اسطوره‌ای به نام «حکمت» حکایت دارد. حکمت‌پژوهان در آثار خود بر فراروی از ساحت دانش به حکمت اصرار ورزیده‌اند (ماکسول، ۲۰۱۹). رویکرد «حکمت» از جمله رویکردهای نوپدید در حوزه‌های علمی مختلف است که آن را مبنایی برای حداکثرسازی منافع درون‌فردی، بین‌فردی و تعاملات فرد با محیط کاری برشمرده‌اند (نوروزیان، خلخالی و شکیبایی، ۱۳۹۷). از جمله این آثار نوپدید می‌توان به اثر استاتلر، کوپرز و همکارانش (۲۰۲۰) اشاره کرد. آن‌ها در کتابی به نام «رهبری و حکمت» به محققان و دست‌اندرکاران حوزه سازمان و مدیریت این امکان را می‌دهند که درباره مطالب و پیامدهای «حکمت» در رهبری سازمان تأمل کنند. با توجه به رشد و افزایش مطالعات حکمت در حوزه‌های علمی مختلف، هنوز ابعاد آن برای حوزه مدیریت آموزشی ناشناخته است. نظریات مبتنی بر حکمت سال‌هاست مورد غفلت واقع شده‌اند اما



به نظر می‌رسد که می‌توان حساسیت نظری تحلیلگران حوزه مدیریت آموزشی را برانگیخت تا از حکمت در شناخت، توصیف مدرسه و ساخت منظرهای معرفتی مدیران بهره گیرند. «پویش حکمت» با پرهیز از هرگونه نزاع ویرانگر با مدیریت مبتنی بر دانش، به دنبال جرئت بخشیدن پژوهشگران است تا در نسبت با نیازهای منتج از شتاب تحولات پیرامونی و وقوع مسائل نوپدید، از راه‌حل‌های دانشی استاندارد و یک‌شکل غیرمفید رهایی یابند و امکان طرح الگوهای حکمت‌بنیان را فراهم کنند. ایده اصلی این نوشتار، تبیین نظریه حکمت مدرسه‌ای و بیان پیامدهای آن برای نظام مدرسه است. هدف این مفهوم‌پردازی صرفاً افزودن موضوعی دیگر به حوزه مدیریت آموزشی نیست بلکه نشان دادن مسیری است تا در آن شکل‌گیری مفاهیم مدیریتی و تحول میدان‌های آن موجب پیش‌راندن مدیریت حکیمانه مدرسه شود. این نظریه با درهم‌آمیختن دو سطح متمایز «عقلانیت و فضیلت»، توصیفی منسجم از نظر و عمل مدیریت مدرسه ارائه خواهد داد.

### تلاش برای باز مفهوم‌سازی حکمت

نویسنده این مقاله بر پایه مطالعات انجام شده، با هدف واکاوی هندسه مفهومی حکمت تلاش نموده که به تعریفی جامع از حکمت دست یابد. بر ساخت تعاریف موجود نشان داده است که حکمت، تکاپوی فکری مستمر معقول و فضیلت محور، برای قرار گرفتن در مسیر جست‌وجوی حقیقت یا بر ساخت حقیقت است. به عبارتی حکمت به معنای رسیدن

به حقیقت به وسیله علم و عقل است. عقلانیت تعدیل یافته و فضیلت، بنیادهای حکمت هستند. تعدیل عقلانیت، حاصل ابتنا به روش‌شناسی‌های موثق است. فضیلت، یک الگوی فکری و رفتاری است که بر استانداردهای اخلاقی پیش‌برنده استوار است. در جهان بسیار پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر، حکمت، هم‌زمان، هم روش و هم نتیجه چالش‌های انسان اندیشه‌ورز است. در ساخت روش، می‌توان از حکمت به‌عنوان فناوری تفکر برای برون‌رفت از چرخه نهیلیسم و قدسیت‌گریزی و نیز توحید اندیشه و عمل، بهره‌گیری کرد. در عین حال حکیمانه اندیشیدن، حکیمانه تصمیم گرفتن و حکیمانه رفتار کردن، محصول دانایی منشعب از علم اصیل شبکه‌ای، توأم با مراقبه پرهیزکارانه فردی در بستر فعالیت‌های اجتماعی است. با توجه به تعریف فوق، مداخلات حکمت در سه دسته قابل صورت‌بندی است: حکمت به مثابه روش، حکمت به مثابه درک ساختار، و حکمت به مثابه رویکرد.

### حکمت به مثابه روش

کار بست حکمت به مثابه «فناوری تفکر» به مدیران مدارس کمک می‌کند تا از «تفکر قالبی» رهایی یابند. نشانه‌شناسی مسائل مدرسه‌ای، مدیران را با علائم و سندروم‌های شبیه به هم مواجه خواهد نمود. رفع مسائلی از این گونه نیازمند ذهن‌ورزی مدیران است تا شرایط پیچیده را تحلیل کنند. حکمت با وجود رویکردهای پنج‌گانه خود امکان خلق مهارت‌های حل مسئله را به مدیران مدارس خواهد

داد. مدیر حکیم با انتزاعی‌ترین مفاهیم مدرسه‌ای بازی کرده و ورزیده می‌شود و حتی می‌تواند مهارت‌های کسب شده را در قالبی درست به سایرین منتقل کند.

### حکمت به مثابه درک ساختار حاکم

از مهم‌ترین رسالت‌های حکمت تلاش برای درک ساختارها و آگاهی از روابطی است که مدرسه را احاطه کرده‌اند.

### حکمت به مثابه رویکرد

کارکرد حکمت در این بخش، تلاش برای تغییر مدرسه است. مدیران حکیم با کار بست ارکان حکمت به زمینه کاری خود، مدام تجربه‌های گذشتگان را مرور و پیش‌فرض‌های موجود در آن‌ها را کشف می‌کنند تا به تغییری حکیمانه دست یابند. به نوعی، می‌توان گفت توسعه حکمت اغلب حاصل «نقد پیش‌فرض‌های گذشتگان» است تا در نهایت به تغییر مدرسه منتج شود. به نظر می‌رسد هیچ مدیری از چنین بازاندیشی‌ای بی‌نیاز نیست.

### از داده به حکمت

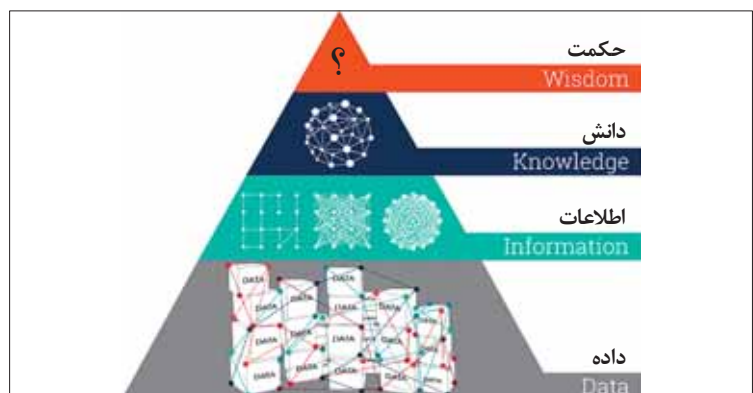
فهم دقیق مفهوم حکمت مدرسه‌ای نیازمند بازخوانی نظام مدرسه بر بستر هرم راسل اکاف<sup>۲</sup> است.

### داده (data)

نظام مدرسه سرشار از داده‌های متکثر با واقعیت‌های خام با معنا و بی‌معناست که شاید در نگاه اول برای مدیران مدارس دلهره‌آور باشند. این «واقعیت‌های خام مدرسه‌ای» گزارش‌های پالایش نشده‌ای هستند که فقط «حضور» دارند.

### اطلاعات (information)

در ساحت اطلاعات، مدیران با یک پایگاه داده‌ها برای دستیابی به «چیستی» موضوعات مدرسه‌ای مواجه‌اند و قادرند به سوالاتی از جنس «چه کسی، چه زمان، کجا و ...» پاسخ گویند. داده‌های مدرسه‌ای پس از تفسیر «معنادار» شده «مفاهیم مدرسه‌ای» برای توصیف موضوعی خاص پدید می‌آیند. «مفاهیم» داده‌های سازمان یافته‌ای هستند که در «تصمیم‌گیری مدرسه‌ای» نقشی اساسی دارند.



الگوی داده، اطلاعات، دانش و حکمت راسل اکاف

## دانش (knowledge)

ساحت دانش ساحت «چگونگی» است. اطلاعات مدرسه‌ای پس از «یکپارچه‌سازی، انتخاب و دسته‌بندی» در نسبت با یک هدف خاص، به «دانش مدرسه‌ای» بدل می‌شوند. مدیران در ساحت دانش، آمیزه‌ای از اطلاعات، نظریات علمی و تجربه‌های مدرسه‌ای را برای اداره مدرسه به کار می‌گیرند. در ساحت دانش است که مدیران با ایجاد مزیت رقابتی برای مدرسه روبه‌رو می‌شوند. بسیاری از مدیران مدارس به صورت صریح یا ضمنی برای خود یک بانک دانشی فراهم می‌آورند تا از تحولات و چگونگی‌های عصر خود بازمانند.

## حکمت (wisdom)

در این ساحت، مسئله اصلی کمبود یا نبود دانش نیست بلکه «دانش استفاده از دانش» است. حال اگر نوبتی هم باشد نوبت «حکمت» است. مدیران مدارس در «ساحت حکمت» علاوه بر چگونگی با «چرایی» نیز مواجه‌اند. چرا باید این‌گونه مدیریت کنیم؟ بهترین تصمیم در اداره مدرسه کدام است؟ و ... ساحت حکمت، ساحت «پختگی» مدیران است تا بتوانند «خلق ارزش» کنند. مدیر مدرسه در ساحت حکمت، با افزودن «اخلاق» و «زیبایی‌شناسی» در واقع «دانش» را با «ارزش» همراه می‌کند. راسل اکاف معتقد است که «لباس حکمت» بر تن هر مدیری دوخته نمی‌شود و نیازمند الزاماتی چون تلاش، تجربه و تفکر است.

## ارکان حکمت

کسلر و بایلی (۲۰۰۷) از جمله حکمت‌پژوهانی بودند که برای تبیین

حکمت و کاربری آن به سازمان و ایجاد مفهوم «حکمت سازمانی» تلاش نموده‌اند. آن‌ها معتقدند که حکمت بر پنج رکن منطق<sup>۲</sup>، اخلاق<sup>۳</sup>، زیبایی‌شناسی<sup>۴</sup>، شناخت‌شناسی<sup>۵</sup> و متافیزیک استوار است. منطق، با قوانین استدلال معتبر سر و کار دارد و به معنی مطالعه استنباط و استدلال است. اخلاق، با رفتارهای ایده‌آل، ارزش‌های والا و استانداردهای اخلاقی لازم برای قضاوت درباره عمل انسانی سروکار دارد. زیبایی‌شناسی در تلاش برای مشخص کردن ماهیت زیبایی و ملاک قضاوت هنرمندانه است و به سؤالاتی همانند چه چیز لذت‌بخش است و چرا، می‌پردازد و طراحی و هنر را با اشیا، ساختارها، تجارب و زبان پیوند می‌دهد. شناخت‌شناسی بر منشأ، ماهیت و محدودیت‌های دانش انسان تمرکز دارد و به این سؤال می‌پردازد که آیا همه دانش از طریق حواس گردآوری می‌شود و آیا دانش محصول تفکر منطقی یا منابع دیگری مثل تجربه و عرفان است. متافیزیک یا ماوراءالطبیعه عبارت است از مطالعه واقعیت غایی و آنچه ساختار و محتوای چیزهای موجود واقعی را تشکیل می‌دهد. متافیزیک از غایت خلقت انسان و چیستی واقعیت، پرسش می‌کند.

## حکمت مدرسه‌ای

«حکمت مدرسه‌ای» الگویی است که داد و ستد حکمت با چهار سطح «فردی، بین فردی، ساختار مدرسه، و راهبردهای مدرسه‌ای» را نشان می‌دهد. این الگو ابزارهای معرفتی برای مدیر مدرسه فراهم می‌آورد که از رهگذر آن بتواند علاوه بر تجربه حکیمانۀ دنیای پیرامونی، کیفیات مدرسه‌ای را به چنگ آورد. از این منظر،

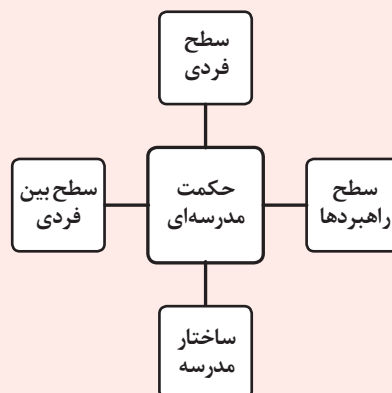
مدیر یا رهبر آموزشی با مدرسه‌ای که در آن تنوعی از کیفیات ارتباطی، ساختاری و راهبردی وجود دارد، به «تعامل حکیمانه» می‌پردازد و زمینه‌های اصلاح و بهبودگری فرایندهای مدرسه‌ای فراهم می‌شود. اخلاق و زیبایی‌شناسی، که بعد فضیلتی الگو را شکل می‌دهند، موجب تبدیل معرفت مدیر به معرفتی اصیل و ژرف می‌شوند و ابعادی تازه از مدیریت مدرسه نمایان می‌کنند.

## سطح فردی

مدرسه به خودی خود رفتار نمی‌کند بلکه به رفتار ساکنان خود وابسته است. به عبارتی، واحد اساسی تحلیل در مدرسه فرد است و مباحث پیرامونی مانند یاددهی، یادگیری، محتوا، منطق مدیریت و ارزش‌های مدرسه‌ای موجودیتی انتزاعی دارند و در حقیقت وابسته به افرادند. رویکرد منطقی به عنوان رکنی از حکمت، راهبران مدرسه را به قضاوت‌های معقول و متوازن در فرایندهای مدیریتی مدرسه هدایت می‌کند. رویکرد اخلاقی در این سطح نیز موجب بروز رفتار سنجیده و شایسته در ذی‌نفعان مدرسه می‌شود. رویکرد زیبایی‌شناسانه، گرایش به چیزهای زیبا و کامل را در افراد شکل می‌دهد، رویکرد شناخت‌شناسانه به تفهیم و تفاهم دانش و آگاهی میان مدیران و ذی‌نفعان مدرسه منجر می‌گردد و در نهایت، رویکرد متافیزیکی به درک متفکرانه و عمیق مدیران مدارس کمک می‌کند.

## سطح بین فردی

برای بررسی و مدیریت رفتار مدرسه تحلیل یکایک اجزا کافی نیست بلکه باید به رفتار جمعی ساکنان مدرسه نیز توجه نمود. به عبارتی، رفتار مدرسه به تعاملات رفتاری و کاری افراد و گروه‌های یاددهی و یادگیری مستقر در مدرسه وابسته است. رویکرد منطقی در این سطح به مدیریت منطقی تنش‌های حاصل از تعاملات گروه‌های کاری مدرسه و محیط پیرامونی منجر می‌شود و به عواملی چون تصمیمات مبتنی بر مذاکره<sup>۶</sup>، تبادلات اجتماعی<sup>۷</sup>، و تنوع فرهنگی<sup>۸</sup> توجه ویژه‌ای می‌کند. در رویکرد اخلاقی، مواجهه با گروه‌های کاری در تعیین رفتارهای اخلاقی مورد





توافق راهگشاست. رویکرد زیبایی‌شناسانه، در گروه‌های یاد شده گرایش عاطفی و اجتماعی به چیزهای مطلوب و زیبا ایجاد می‌کند. رویکرد شناخت‌شناسانه نیز موجب گرایش مدیران مدارس به کسب آگاهی، دانش و به اشتراک‌گذاری آن خواهد شد. رویکرد متافیزیکی هم به درک پویایی‌های گروهی پیدا و پنهان منجر می‌گردد.

## ساختمان مدرسه

رفتار مدرسه متأثر از ساختار یا زمینه آن نیز خواهد بود. ویژگی‌های زمینه‌ای موجود در مدرسه مانند نقش‌های تعیین شده، ماهیت فعالیت‌ها، و ذی‌نفعان تأثیر ویژه‌ای بر اعمال و رفتار ساکنان مدرسه می‌گذارند. از این رو، در فضای مدرسه نمی‌توان رفتار افراد و گروه‌های مدرسه‌ای را فارغ از «ساختار مدرسه»، تحلیل نمود. در این سطح، رویکرد منطقی به مدیران مدارس کمک می‌کند که ساختار مدرسه را ساختاری منطقی از کنترل و تعادل رقم بزنند. رویکرد اخلاقی، رهبری اخلاق‌گرا را در مدرسه شکل می‌دهد، رویکرد زیبایی‌شناسانه از گرایش به فرایندهای تغییر مطلوب سخن می‌گوید، رویکرد شناخت‌شناسانه موجب درک مشترک مدیران مدارس و ذی‌نفعان مدرسه می‌شود و رویکرد متافیزیکی به بینش مدیران عمق می‌بخشد و شجاعت و خوش‌بینی را در آن‌ها تشویق می‌کند.

## سطح راهبردی

در بررسی رفتار مدرسه علاوه بر توجه به ساختار باید به اهداف، جهت حرکت و روابط مدرسه با نظام‌های کلان پیرامونی نیز توجه کرد. به‌نوعی، می‌توان گفت راهبرد، تلفیقی از موارد یاد شده است که چگونگی، چرایی، حال و آینده مدرسه را نیز در برمی‌گیرد. مدیران برای هدایت مدرسه نیازمند پویایی‌های راهبردی هستند که به نظر می‌رسد ارکان حکمت این ظرفیت را به آن‌ها می‌دهند؛ به نوعی که رویکرد منطقی در این سطح به بهره‌گیری منطقی از دانش جمعی به منظور افزایش اثربخشی مدرسه در داخل و محیط پیرامونی منجر می‌گردد، رویکرد اخلاقی موجب درک مناسب‌ترین عمل

برای دستیابی به ارزش‌های مشترک در روابط پیچیده با ذی‌نفعان مدرسه می‌شود، رویکرد زیبایی‌شناسانه برقراری توازن میان گرایش‌های مادی و معنوی ذی‌نفعان مدرسه را رقم می‌زند، رویکرد شناخت‌شناسانه به بهبود آگاهی به منظور ایجاد تحولات خلاقانه منجر می‌شود و در نهایت، رویکرد متافیزیکی موجب تلفیق علم و عمل می‌شود و به عبارتی، فاصله میان نظر و عمل را به حداقل می‌رساند.

## بحث و نتیجه‌گیری

کمتر از سه دهه است که برخی محققان به جهت خلق الگوهای نوین با هدف توانمندسازی مدیران و درک منطقی واقعیات به صورت شهودی، خودآگاهی، احساسات معنوی، هوش عاطفی و درک بهینه از محیط پیرامونی، از منبعی جدید به نام «حکمت» سخن گفته‌اند (عبدالرزاق و همکاران، ۲۰۱۳). حکمت در سال‌های اخیر، به‌عنوان یک منبع کلیدی در مواجهه با پویایی‌های مدارس در حال تغییر مطرح شده است (ماریشیرل، ۲۰۱۴). حکمت‌پژوهان ادعا نموده‌اند که این منبع به گونه‌ای عمل می‌کند که تغییرات و چالش‌های مداوم نظام‌های آموزشی با رویکردی مثبت و خلاقانه به منظور دستیابی به مزایای احتمالی نظاره می‌شود (عبدالرزاق و همکاران، ۲۰۱۳). بر پایه مطالعه پوکانگ (۲۰۱۱) شاید بتوان گفت که برای هدایت و جهت دادن به امور مدرسه‌ای، چیزی مهم‌تر از حکمت وجود ندارد؛ زیرا حکمت، فزون‌تر از دانش، تفکری است که ظرفیت لازم، تشویق و ویژگی‌های مورد نیاز برای اطمینان از آینده بلندمدت مدارس را ارائه می‌دهد. نتایج این پژوهش نشان داده‌اند که کاربست حکمت در مدرسه پیامدهای متنوعی دارد که در ادامه به اختصار مطرح می‌شوند.

● بهره‌گیری صحیح از منابع، تصمیم‌گیری راهبردی (استراتژیک) و قضاوت صحیح در فرایندهای مدیریتی مدرسه؛

● بهره‌گیری از دانش ضمنی و صریح مرتبط، با موضوعات حیاتی مدرسه؛

● رسیدن به «بلوغ اخلاقی» به مثابه بنیانی پایدار برای تشخیص «صحیح و غلط»‌های مدرسه و توجه به ارزش‌های

ساکنان مدرسه.

● بازتاب عمیق تجربه‌های گذشته دیگران در رهبری مدرسه و بهره‌گیری از بهترین تفسیر در شرایط متنوع مدرسه و استفاده از کادربندی شناختی مبتنی بر تجربه در اخذ تصمیمات مهم در شرایط پیچیده مدرسه‌ای؛

● راهبری عدم قطعیت‌ها در محیط مدرسه و اخذ تصمیمات حکیمانه در برخورد با ذی‌نفعان با بهره‌گیری از اطلاعات در دسترس؛

● به کارگیری حکمت اجرایی در قضاوت‌ها و اقداماتی که منعکس‌کننده نظارت محتاطانه منابع، توسعه و ارتباط مؤثر به مثابه یک دیدگاه راهبردی جذاب، و مدل‌سازی رفتار انعطاف‌پذیر و در عین حال اخلاقی است.

### پی‌نوشت‌ها

1. Leadership and Wisdom: Narrating the Future Responsibly
2. Russell L. Ackoff
3. Logic
4. Ethics
5. Aesthetics
6. Epistemology
7. Negotiated Decisions
8. Social Exchanges
9. Cultural Diversity

### منابع

۱. نوروزیان امیری، سید محمد، خلخالی، علی، شکیبایی، زهره. (۱۳۹۸). تدوین نقشه دانش برای پژوهش‌های حکمت. پژوهش‌نامه علم سنجی، (۹۵)، ۱۱۷ - ۱۳۸. ۱۰.۷۵۷.۲۰۱۸.۲۲۰۷۰/rsci.doi
2. Abdul Razaq Ahmad, Mohammad Johdi Salleh, Mohd Mahzan Awang I & Nazifah Alwani Mohammad (2013). Investigating Best Practice and Effectiveness of Leadership Wisdom among Principals of Excellent Secondary School Malaysia: Perceptions of Senior Assistants. International Education Studies, Vol. 6, No. 8; 2013 ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039.
3. Kessler, E. H. & Bailey, J. R. (2007). Handbook of Organizational and Management Wisdom. Sage Publication
4. Kùpers, W., & Statler, M. (2020). Leadership and Wisdom: Narrating the Future Responsibly. New York: Routledge.
5. Marishirl Parco-Tropicales, Allan B. de Guzman (2014). A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership.
6. Maxwell, N. (2019). From knowledge to wisdom. In Science and Enlightenment (pp. 69-77). Springer, Cham.
7. Po Keung Ip, (2011). "Practical wisdom of Confucian ethical leadership: a critical inquiry". Journal of Management Development, 38 (7/0), 101-171.
8. Schwartz, Barry, (2011). "Practical wisdom and organizations". Research in Organizational Behavior, 36, 3-93.

## ۱۰۰ روز نخست، ۱۰۰ روز پایانی

نگاهی به فعالیت‌های انجمن اولیا و مربیان مدارس  
در پیشبرد اهداف آموزشی و پرورشی

سیداصلاح مرتضایی

وقتی ۱۰۰ روز از شروع سال تحصیلی می‌گذرد، تقریباً در دهه اول دی‌ماه هستیم و این ایام، مصادف است با آغاز امتحانات نیم‌سال اول تحصیلی در مدارس. همواره امتحان و شرکت در آن، حتی اگر به روش‌های توصیفی کیفی روی بیاوریم و با روش‌های گوناگون از بین برنده تنیدگی، استرس دانش‌آموزان را از بین ببریم، باز هم فشار و ناراحتی‌های روحی-عصبی فراوانی برای شرکت‌کنندگان و خانواده‌های آنان در پی دارد. از این‌رو، ایجاد اردوهای مفرح و مشترک خانوادگی با حضور پدران و مادران و دانش‌آموزان در محل مدرسه می‌تواند در کاهش حجم استرس و ایجاد شادابی برای ورود موفقیت‌آمیز به امتحانات تأثیرات مثبت فراوانی داشته باشد. امروزه در بسیاری از کشورها، با توجه به شروع سال تحصیلی در حول و حوش ماه اکتبر، جشن صدمین روز مدرسه در کشورهای مبتنی بر آیین مسیحیت با ایام میلاد حضرت مسیح (ع) هم‌زمان می‌شود. این جشن، یکی از مهم‌ترین رویدادهای مدرسه‌ها به‌شمار می‌رود. صدمین روز مدرسه، با توجه به برگزاری دویست روز آموزشی در اغلب کشورها، میانه تحصیل به‌شمار می‌رود و فرصتی است برای تجدید انرژی و قوا برای ادامه موفقیت‌آمیز سال تحصیلی.<sup>۱</sup>

### فرایندی سه‌مرحله‌ای

اگر فرایند تربیت در مدرسه را عملیات کاشت دانه و گیاه فرض کنیم، شاید بتوانیم سه مرحله کاشت، داشت و برداشت را برای این فرایند هم در نظر بگیریم. صد روز نخست، عمدتاً با مرحله کاشت و کمی هم مرحله داشت در ارتباط قرار می‌گیرد. در این صد روز، فعالیت‌های انجمن‌های اولیا و مربیان مدارس می‌تواند با برگزاری دوره‌های توجیهی چگونگی اعمال روش‌های تربیتی موفق در مدرسه و درخواست تعامل از خانواده‌ها آغاز شود. اغلب مدارس این کلاس‌ها را به‌صورت جمعی و برای همه اولیا برگزار

زمینه مؤید این نظر است.<sup>۲</sup> از دیگر کارهایی که در صد روز دوره کاشت می‌توان انجام داد، تشکیل جلسات دیدار اولیا با آموزگاران (و نیز معلمان همراه وی مانند آموزگاران ورزش، قرآن، هنر و ...) در دوره ابتدایی و جلسه دیدار اولیا با معلمان مشترک یک پایه در دوره‌های متوسطه اول و دوم است.

در دوره دوم ابتدایی و در مدرسه که از طرح شانور استفاده می‌کند و دروس گوناگون کلاس‌های چهارم تا ششم بین چند آموزگار تقسیم شده است، برگزاری جلسات مشترک میان آموزگاران یک پایه، ابتدا در سطح مدرسه از سوی

می‌کنند. این روش اگرچه ممکن است برای مدارس کم‌جمعیت کارساز باشد، در مدرسه‌ای که از هر پایه چند شعبه دارند، روش معقولی نیست. اگر به اصل تفاوت‌های فردی در تربیت معتقدیم، با کمی اغماض باید بپذیریم که لااقل پایه‌های گوناگون و حتی هر یک از شعبه‌های هر پایه در داخل مدرسه با یکدیگر متفاوت‌اند و مسائل و مشکلات و خواسته‌های دانش‌آموزان آن‌ها به‌طور قطع با دیگر کلاس‌ها فرق می‌کند. بر این اساس، بهتر است تا حد امکان کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی مجزایی برای گروه‌های همگنی از اولیا تشکیل دهیم. تجربه برخی مدارس در این



مدیر و کارکنان آموزشی، و سپس برگزاری جلسه میان همان آموزگاران و اولیا ضروری است. با توجه به امکان ناهماهنگی‌های موجود در روش‌های تدریس و تربیت چند آموزگار یک پایه و لزوم رفع این ناهماهنگی‌ها، تشکیل جلسات مکرر گروه‌های آموزشی مدرسه با نظارت مستقیم مدیر ضروری است. البته این امر در متوسطه ۱ و ۲ نیز جاری و ساری است.

## ■ اتاق اولیا

از جمله روش‌هایی که می‌تواند مشارکت اولیای مدرسه را در پیشبرد اهداف آموزش و پرورش، در هر سه مرحله کاشت، داشت و برداشت در پی داشته باشد، افزایش نقش انجمن‌های اولیا و مربیان در یاری رساندن به مدیر و کارکنان مدرسه است.

در یکی از مدارس دخترانه پرمجمیت متوسطه اول که انجمن اولیا و مربیان ۱۳ نفر عضو اصلی و ۲ نفر عضو علی‌البدل دارد، برای افزایش نقش اولیا و به‌ویژه اعضای انجمن، مقرر شد اتاقی در مدرسه مهیا شود که به تدریج اتاق اولیا نام گرفت. با توجه به فراوانی اعضای انجمن، قرار شد روزانه ۲ یا ۳ نفر از اعضای ۱۵ نفری انجمن (که به دلیل فراوانی خانم‌های عضو، اغلب از خانم‌ها بودند)، در اتاق مذکور حضور داشته باشند. البته بعدها با انتخاب یک همیار از میان اولیای هر کلاس مدرسه، تعداد افراد حاضر در این اتاق افزایش پیدا کرد. اعضای انجمن حاضر در اتاق اولیا، علاوه بر همکاری‌هایی که با کارکنان مدرسه در امور گوناگون معمول می‌داشتند، یک وظیفه مهم را هم عهده‌دار بودند. به کل اولیای مدرسه گفته شده بود، اگر:

- فرزندان در یادگیری درس خاصی یا در ارتباط با معلمی مشکل دارد،
- نسبت به اصلاح روش تدریس معلمی، پیشنهاد یا تذکری دارند،
- برای پیشبرد فعالیت‌های مدرسه به صورت عمومی پیشنهاد یا نظر خاصی دارند،
- می‌توانند در زمینه خاصی یاریگر

مدرسه باشند،

- در ارتباط با مسائل تربیتی، انضباطی، دینی، خانوادگی و ... فرزندان خود پرسش دارند یا احساس می‌کنند فرزندان نیاز به مشاوره دارند،

...

هر وقت از روز که توانستند به مدرسه بیایند و موضوع مدنظر خود را با اعضای انجمن اولیا و مربیان مستقر در اتاق در میان بگذارند. در میان اعضای انجمن، افراد تحصیل کرده با تخصص‌های تربیتی، روان‌شناسی و حتی آسیب‌شناسی اجتماعی هم حضور داشتند ولی آن‌ها با هم قرار گذاشته بودند که از پاسخگویی موردی خودداری کنند و تنها موارد ارجاع شده از سوی اولیا را با رعایت محرمانه بودن اطلاعات و افشا نشدن آن در جمع، در جدولی خلاصه کنند و صرفاً در اختیار مدیر مدرسه قرار دهند تا وی فرد یا محل رفع مشکل یا اجرای پیشنهاد داده شده را مشخص کند. البته در بسیاری از موارد، مدیر اعضای انجمن را برای همکاری انتخاب می‌کرد که با توجه به تخصص، رغبت و آمادگی اعضای متخصص انجمن، این موارد در اسرع وقت رفع و رجوع می‌شد. برای مثال، در مورد دختر خانمی که با تیغ روی دست خود آسیب‌هایی ایجاد می‌کرد و زخم‌های خود را به هم‌کلاسی‌هایش نشان می‌داد، با همراهی مشاور مدرسه و درایت دو نفر از خانم‌های عضو انجمن که دانش‌آموخته روان‌شناسی و دیگری مددکار اجتماعی بود، ریشه مشکل شناسایی شد و دانش‌آموز به روند طبیعی تربیت بازگشت.

استفاده مؤثر از توان و ظرفیت اولیا در هر زمان از سال تحصیلی، تنها به قدری برنامه‌ریزی، توجه و اعتقاد به توانمندی نیاز دارد که مدیران موفق از عهده آن برمی‌آیند.

## ■ اولیا و صد روز پایانی

صد روز پایانی مدرسه که به‌طور مشخص از آن فرایند برداشت است، از نخستین روز بهار آغاز می‌شود و تا دهه اول تیرماه ادامه پیدا می‌کند. در این

ایام، تقریباً ۱۵ روز نخست فروردین‌ماه، به تعطیلی سپری می‌شود و بنابراین در اغلب مدارس، نیمه دوم باقی‌مانده فروردین‌ماه هم به «داشت» اختصاص می‌یابد. یعنی مدارس باید در صدد جبران فراموشی‌ها و بی‌توجهی‌های ایام تعطیلات نوروز در دانش‌آموز باشند که در برخی سال‌ها با تعطیلات پس و پیشش به بیست روز هم بالغ می‌شود.

در درون این ۱۰۰ روز، یک ۴۵ روز طلایی هم داریم که از ۱۶ فروردین آغاز می‌شود و تا پایان اردیبهشت‌ماه ادامه می‌یابد. این ۴۵ روز، به‌طور مشخص اقدامات پایانی داشت یا آماده‌سازی برای ورود به مرحله برداشت یا امتحانات است. پیش از این رشد مدیریت مدرسه، مقاله‌ای با عنوان «۴۵ روز طلایی (با ۲۰ تا ۲۰)» منتشر کرد. در این مقاله، که مبتنی بر پژوهشی میدانی در سطح مدارس یکی از مناطق تهران بود، ۲۰ سناریویی که مدارس می‌توانند با اجرای آن‌ها نتیجه مطلوبی از امتحانات بگیرند، تشریح شده بود که به‌طور مشخص ۷ سناریو با اولیای دانش‌آموزان ارتباط مستقیم داشتند. از آنجا که این مقاله مبتنی بر یک پژوهش میدانی یک‌ساله بود، طرح ۴۵ روز طلایی در سطح تمامی مدارس منطقه مذکور اجرا شد و رتبه منطقه از ۱۹ در میان ۱۹ منطقه تهران، به ۲ ارتقا یافت.

## ■ با اولیا در ۱۰۰ روز پایانی

از جمله نشست‌هایی که در صد روز پایانی سال تحصیلی می‌توان برای اولیا برگزار کرد، به‌طور مشخص دو نشست زیر است (مدیران در برگزاری این جلسات به صورت عمومی، پایه به پایه، یا کلاس به کلاس مختارند):

● **نشست نخست:** بلافاصله پس از شروع به کار مدرسه در هفته نخست بعد از تعطیلات نوروز با هدف توجیه طرح ۴۵ روز طلایی و یادآوری وظایف اولیا در این طرح و تذکر اینکه به‌طور مرتب با تراکت‌ها و اطلاعیه‌هایی آن‌ها را در جریان امور تحصیلی و تربیتی فرزندان قرار خواهید داد.

● **نشست دوم:** یک هفته تا ده

روز مانده به آغاز امتحانات پایان سال تحصیلی (دهه سوم اردیبهشت‌ماه، ولی بهتر است روزهای آغازین این دهه باشد)، با هدف اعلام وظایف خانواده‌ها در ایام امتحانات، تغییر در سبک زندگی، مهمانی‌ها و همراهی‌های خانواده با فرزندان، تغذیه ایام امتحانات، روش‌های کاستن از استرس فرزندان به کمک خانواده‌ها و ایجاد شرایط روحی و روانی و فیزیکی لازم برای اینکه بچه‌ها با آرامش و آسایش بیشتری خود را برای امتحانات آماده کنند.

● **تذکر مهم:** اگر در نشست نخست، سخنرانی و توجیه طرح ۴۵ روز طلایی را خودتان عهده‌دار می‌شوید، به مصداق «مرغ همسایه غاز است»، برای نشست دوم ترجیحاً از همکاران داخل مدرسه استفاده نکنید. طبیعی است که چون آخر سال تحصیلی است، همه شما قدری برای اولیا تکراری شده‌اید. از این‌رو، بی‌شک تأثیر یک مدرس خبره آموزش خانواده یا حتی مدیر و مشاور سخنور و زبده‌ای که در یکی از مدارس دیگر منطقه شما خدمت می‌کند، بیشتر و بهتر خواهد بود.

## ● غیر از جلسه، کارهای دیگری هم هست!

اولیا در تمامی صد روز پایانی می‌توانند در ادامه فرایند داشت و نیز برداشت، با مدرسه همراهی کنند. در زیر به‌طور خلاصه به طرح‌هایی اشاره شده که نگارنده در مدارس گوناگون با آن‌ها روبه‌رو بوده است و اثربخشی آن‌ها را تأیید می‌کند. برخی از این طرح‌ها، پیش از این به‌طور مبسوط در کتاب‌های تألیفی و مقالات این‌جانب آمده‌اند.

● **برگزاری مراسم سیزده‌بدر در مدرسه؛ گامی به سوی بازگشایی مجدد مدارس و آغاز طرح ۴۵ روز طلایی به‌منظور ایجاد فضایی شاد و توأم با همدلی؛**

● **برگزاری جشن پدران و دختران (در مدرسه‌های دخترانه)، جشن من و بابام (در مدرسه‌های پسرانه)، جشن خانوادگی پدران و مادران و فرزندان (در همه مدارس)؛ بدون خارج شدن از**

مدرسه و با استفاده از روزهای تعطیل و خوش‌آب‌وهوای بهاری به‌منظور جلوگیری از رخوت ناشی از فصل و بهره‌گیری از مواهب طبیعت و ترویج زندگی و تغذیه ساده؛

● **برگزاری اردوهای خارج از مدرسه مشترک میان اولیا، دانش‌آموزان و معلمان؛ بدیهی است که نسبت به مورد دوم، برگزاری چنین اردوهایی با سختی‌های مالی و پیچ‌وخم‌های اداری روبه‌روست.**

● **پیشنهاد خاص برای سال جاری و سال‌هایی که ماه مبارک رمضان در اردیبهشت‌ماه واقع شده است:** برگزاری مراسم ساده افطاری برای همدلی بیشتر پدران و مادران و فرزندان، ترویج آیین‌های مذهبی و همراهی با دانش‌آموزانی که روزه گرفته‌اند.

● ... دو طرح دیگر را هم شما پیشنهاد کنید که اولیا را در فعالیت‌های صد روز پایانی مدارس مشارکت می‌دهد.

## ● شگفتانه پایانی

از طرحی که می‌خواهیم حسن ختام این نوشتار باشد، با عنوان شگفتانه یا همان سوپرایز یاد کردیم ولی چون عملاً این طرح در خیلی از مدارس در حال اجراست، شاید این واژه زیبایی نباشد.

اکنون چندسالی است برخی از مدارس، به‌ویژه دبیرستان‌ها در واپسین روزهای اردیبهشت‌ماه و چند روزی پیش از آغاز امتحانات، برای دانش‌آموزان خود اردویی برگزار می‌کنند که به‌طور کامل تفریحی و توأم با بازی و شادی و خنده است. معمولاً در اردوها، بخش‌های آموزشی و بیان نکته‌ها و مواردی خاص هم گنجانده می‌شود که جزء اهداف مستتر اردوها هستند ولی هدف چنین اردویی، تخلیه استرس و فشارهای روانی-هیجانی است. علت اینکه این اردو را در بخش فعالیت‌های اولیا آورده‌ایم این است که مدارس مجری این قبیل اردوها، برای اینکه حالت غیررسمی‌تری به اردو بدهند، تعداد کارکنان رسمی همراه بچه‌ها را به حداقل می‌رسانند (البته هیچ اردویی را نمی‌توان بدون حضور

نیروهای رسمی دخیل در تربیت، اردوی مدرسه‌ای نامید و بهتر است از آن با عناوینی چون اردوی خانوادگی، اردوی دورهمی و ... یاد کرد). اغلب از اولیا در اداره این اردوها بهره می‌برند. محل چنین اردویی می‌تواند مدرسه یا استخر، شهربازی و مکانی تفریحی باشد که دانش‌آموزان به‌راحتی بتوانند در آنجا بازی و تفریح کنند. در مورد دختران بهتر است مکان‌هایی انتخاب شود که مشکل مشرف بودن نداشته باشد تا آزادی عمل دختران در بازی کردن با محدودیت مواجه نشود.<sup>۵</sup>

## ● سخن پایانی

برخی از مدارس، همواره از کمبود نیروی معاون، مربی پرورشی و ورزشی، مشاور، کتابدار و ... گله‌مندند، ولی بعضی دیگر راهکار رفع این کمبود را در ظرفیت بی‌نظیر اولیا جست‌وجو می‌کنند. اگر به توان اولیای خود ایمان داشته باشیم، مدرسه ما همواره در مسیر پیشرفت و پیشبرد اهداف آموزشی و پرورشی گام برخواهد داشت.

### پی‌نوشت‌ها

۱. سال‌ها پیش آقای دکتر مرتضی مجدفر، به بهانه جشن صدمین روز سال تحصیلی و با توجه به اینکه اعیاد قربان و غدیر در فاصله پایان آذرماه و دهه اول دی واقع شده بودند، یادداشتی در خصوص چگونگی برگزاری این قبیل جشن‌ها در مدارس نوشت و در آن، با توجه به اینکه برخی مدارس درصدد بودند عیناً از جشن صدمین روز مدرسه گرتبرداری کنند، نمونه‌های وطنی شده از این جشن را با ذکر مواردی چون چهلمین روز آغاز به کار مدرسه، هفتمین هفته شروع به کار مدرسه و ... ارائه کرد. رجوع کنید به: مجله رشد آموزش ابتدایی، دوره یازدهم، شماره ۴، دی‌ماه ۱۳۸۶.
۲. مجموعه دبیرستان‌های مفید در تهران، علاوه بر انجمن اولیا و مربیان اصلی، برای هر یک از پایه‌های تحصیلی خود نیز انجمن فرعی دارند و آموزش اولیای مدرسه، علاوه بر آموزش‌های عمومی، به‌صورت پایه‌ای و حتی کلاسی برگزار می‌شود.
۳. مجدفر، مرتضی، با ۲۰ تا ۲۰ (۴۵ روز طلایی)، رشد مدیریت مدرسه. شماره بهار ۱۳۹۶. برای بارگیری (دانلود) این مقاله فایل زیر را بارگیری کنید: <http://www.roshdmag.ir/fa/article/18264>
۴. نگاه کنید به: یادداشت‌های یک مدیر بسیار ایده‌آل، در شماره‌های ۱۱۰، ۱۱۱، ۱۱۲ و ۱۱۴ رشد مدیریت مدرسه.
۵. مجتمع آموزشی ابوعلی سینا در منطقه ۲ تهران در این زمینه تجربه‌های مفیدی دارد. این مجتمع حتی در نزدیکی ساختمان اصلی خود مکانی تهیه کرده است و اغلب اردوهای تفریحی-آموزشی خود را در همان مکان برگزار می‌کند.



# نغمه سُراییان

شهربانو قربانزاده، مدیر دبستان دخترانه آزدگان، سرایان خراسان جنوبی

تجربه دانش آموزان از این اجرا و بازی آنان را به فرهنگ عامه شهر نزدیک تر می کند و به این ترتیب احساس خوشایندتری نسبت به شهر و فرهنگ خود خواهند داشت.

## هدف از اجرای برنامه سُراییان شناسی:

- آشناسازی دانش آموزان با مشاغل و فرهنگ قدیمی شهر؛
- بهبود روابط اولیا و مدرسه و افزایش مشارکت بین اولیا و معلمان؛
- برگزاری و اجرای بازی های مفرح و جذب دانش آموزان به کارهای گروهی؛
- افزایش آگاهی و تجربه دانش آموزان به وسیله جذب مشارکت آنان در بازی و برانگیختن حس مسئولیت پذیری آن ها.

پی نوشت:

۱. حقدادی، کوکب، سرایان، زمرد کویر: تاریخ، جغرافیا، فرهنگ، مشهد، رستگار، ۱۳۹۰.

انتخاب شد و از دانش آموزان خواسته شد که ترانه خواندن با لهجه محلی را تمرین کنند

از مادران و معلمان نیز خواسته شد که درباره وسایل و شغل ها به کودکان اندک توضیحی بدهند و درنهایت، کودکان برای اجرای مراسم لباس های محلی بپوشند و هر کدام به شغلی که بیشتر به آن مایل اند، مشغول شوند.

تعدادی از کودکان ترانه می خواندند و تعدادی دیگر نیز مشغول ریسندگی، قالی بافی، بافندگی، گلیم بافی و ... شده بودند.

بدین ترتیب، از راه درگیر کردن دانش آموزان و کمک به آن ها در کسب تجربه از طرق بصری و لمسی آن ها با بعضی از شغل های قدیمی شهرشان که کم کم به فراموشی سپرده شده است، آشنا شدند.

به دلیل لزوم آشنایی دانش آموزان با تاریخچه شهر خود «سُراییان» بر آن شدیم کاری مشترک با اولیا انجام دهیم تا هم دانش آموزان لذت کافی ببرند و هم اتحاد بین اولیا و مدرسه تحکیم شود.

در جلسه ای با اولیا، تصمیم بر آن شد که موضوع ریسندگی که قدمتی دیرینه در شهرستان دارد، انتخاب شود. به همین علت، از اولیا خواسته شد که هرگونه وسیله قدیمی مرتبط با ریسندگی و شغل های مرتبط با آن را در اختیار مدرسه قرار دهند. تعداد زیادی وسیله که مادرها و مادر بزرگ ها در اختیار مدرسه قرار دادند، جمع آوری شد.

با مراجعه به کتاب «سُراییان، زمرد کویر»<sup>۱</sup> و صحبت کردن با چند مادر که ترانه هایی با موضوع قالی بافی، گلیم بافی و ریسندگی و همچنین ترانه هایی قدیمی را که مادرانشان می خوانده اند، به یاد داشتند چند ترانه زیبا





# مدرسه دولتی خوب

راهکارهای اجرایی برای کیفیت بخشی به مدارس دولتی

شراره نیکخواه نیکخو، مدیر دبیرستان دوره دوم تهران منطقه ۵

را اصلاح و قابل اجرا کرد. قوانین تاریخ مصرف گذشته نمی‌توانند به عملکردی باکیفیت منجر گردند.

همان‌طور که می‌دانیم، وظیفه مدیران میانی تبدیل خط‌مشی‌ها و راهبردهای ارائه شده توسط مدیران عالی به هدف‌های ویژه و برنامه‌هاست (سعادت، ۱۳۸۷).

در سطح مدیران میانی نیز باید هدف‌ها و برنامه‌هایی متناسب با وضع موجود، نه ایده‌آل، تبیین گردند که ظرفیت اجرا و تحقق کیفیت را داشته باشند. بی‌شک، نظام آموزشی یک کشور رکن بی‌بدیل رشد و توسعه همه‌جانبه آن کشور است؛ زیرا هر دستاوردی

سیاست‌گذاران کلیه منابع موجود داخلی و خارجی نظام را در جهت تحقق این راهبردها به‌طور عادلانه شناسایی کنند و تخصیص دهند.

بخش عظیمی از قوانین نیز که باید به‌روز و کاربردی شوند، از یک جریان مدیریتی پایین به بالا نشئت می‌گیرند. مدیران میانی با گرفتن گزارش صحیح از مدیران عملیاتی و ارائه بازخورد معتبر به مدیران عالی، می‌توانند رفته‌رفته با استفاده از خرد جمعی، قوانین اثربخش و کارایی را که منجر به کیفیت و بهره‌وری می‌شوند، مستقر نمایند. برای ایجاد کیفیت و حرکت رو به جلو باید متناسب با سیر تحولات، هر روز قوانین

قبل از هر چیز باید باور کنیم که هزینه کردن برای یک نظام آموزشی، سرمایه‌گذاری است و همه منابع یک جامعه، باید در خدمت نظام آموزشی آن قرار گیرد.

تحقق مفهوم کیفیت می‌تواند نتیجه یک دیدگاه درست ساختاری و زیربنایی همه‌جانبه باشد. برای رسیدن به کیفیت، کلیه منابع خارجی و داخلی تأثیرگذار در نظام باید کارکرد بهینه داشته باشند تا در نهایت این امر مهم، قابل وصول باشد. در سطح مدیران عالی باید راهبردها، خط‌مشی‌گذاری‌ها و معیارهای صحیحی که به کیفیت منتج می‌گردند، برگزیده شوند و





مسلماً هر یک از مدیران برگزیده، بخشی از توانمندی‌ها را دارند. برای دستیابی به سایر معیارها وجود یک نظام آموزشی با کیفیت ضمن خدمت، برای مدیران و سایر منابع انسانی توصیه می‌شود.

پس از انتصاب بهینه، انجام وظایف توسط مدیران مورد نظر است. وظیفه اول مدیران، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف است. وجود منابع مالی و فنی و انسانی، برای تحقق اهداف شرط لازم است اما شرط کافی، وجود تفکر درست برای هزینه کردن و به‌کارگیری این منابع است که بخشی از آن به توانمندی‌های ذاتی مدیران برمی‌گردد و بخش دیگر با آموزش‌های مستمر حاصل می‌آید.

در هر سازمان نگاه اقتضایی مدیران مجموعه راه‌گشاست. پس نمی‌توان برای تمام شرایط یک دستورالعمل صادر کرد و مدیران را ملزم به اجرای آن نمود. بر این اساس، تفویض اختیار به مدیران با پاسخگویی متناسب می‌تواند توصیه شود.

مدیر عملیاتی باید افرادی را برگزیند که شایستگی‌های فنی مورد نظر برای حصول کیفیت را داشته باشند و دارای آزادی عمل در انتخاب باشند. در نظام امروزی، استخدام مادام‌العمر یکی از عوامل رخوت اداری و ناکارآمدی سیستمی در سازمان‌هاست. برگزیدن راهکارهایی برای این انجمادزدایی باید مورد توجه قرار گیرد؛ از جمله استقرار یک نظام صحیح ارزشیابی، و برخورداری از تسهیلات اداری و حقوق و مزایای متناسب با عملکرد منابع انسانی. این امر مهم نیازمند تصمیماتی در سطوح بالای سازمانی است اما در سطح مدیران عملیاتی، تمهیداتی نظیر پاداش از نوع درونی و بیرونی تقویت مثبت نیز، می‌تواند مؤثر واقع گردد.

از دیگر وظایف مهم مدیران هدایت و نظارت است. یک مدیر عملیاتی قبل از هر چیز باید مشاهده‌گری دقیق باشد. از بحث توجه به ارگونومی تا نکات خاص، در روابط انسانی باید مورد توجه

وی قرار گیرد. در فرایند بازخوردگیری دقت نظر، صراحت در گفتار و جسارت در نقد منصفانه روند کار، مورد تأکید است. این امر در حوزه منابع انسانی از حساسیت‌های ویژه‌ای برخوردار است. بازخورد دادن در فضایی دوستانه با اثبات یک هدف دوجانبه، که آن هم کیفیت بخشی به کار است، باید انجام گیرد (اصلانی، ۱۳۹۶). توانمندی در اجرای یک فرایند بازخوردگیری هم البته با آموزش‌های مستمر و ابزارهای معتبر، قابل وصول است.

امروزه نه تنها مدیران باید برای انجام چهار وظیفه سنتی مهم خود، یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، و نظارت، آماده باشند، بلکه باید بتوانند برای سازگاری با تحولات شتابان اندیشه‌ها، روش‌هایی نو برای اقدامات خود برگزینند تا بتوانند مدیریت مؤثری داشته باشند. در دنیای امروز وجود خلاقیت در مدیران نیز باید به‌عنوان یکی از معیارهای انتخابشان، در نظر گرفته شود (فیضی، ۱۳۸۷).

در یک سازمان، دیدگاه مسئول سازمان بسیار مهم است. گذر از نظام سلسله‌مراتبی و رئیس‌مآبانه به نظامی مبتنی بر ارزش نهادن بر خرد جمعی و مدیریت مشارکتی می‌تواند به کیفیت بینجامد. افراد تصمیم‌ساز، خود ضمانت اجرایی برای تصمیمات سازمان خواهند شد. بخشی از این گذار با آموزش مدیران، قابل وصول است.

بهره‌گیری از خرد جمعی نه تنها در سطح سازمان بلکه در سطوح بین‌سازمانی هم توصیه می‌شود. مشورت گرفتن و انتقال تجربه می‌تواند گره‌های کور سازمانی را بگشاید و یا از بروز اشکال جلوگیری کند.

## ● راهکارهای کیفیت بخشی به آموزش

پس از بحث‌های کلی درباره کیفیت بخشی به آموزش باید موارد زیر را نیز در نظر داشت.

● متناسب بودن زمان آموزش با مواد مندرج در کتاب‌ها می‌تواند این امر مهم

ناشی از به‌کارگیری صحیح افراد کاردان است و بی‌دقتی در به‌کارگیری منابع انسانی متخصص، به مرور به ناکارآمدی سیستم منجر می‌گردد. واضح است که افراد کاردان و متخصص، خروجی یک نظام آموزشی مبتنی بر معیارهای درست و شایسته‌گزین هستند؛ افرادی که در هر حوزه کاری بتوانند مدیریت درستی بر خود و منابع و فرایند کار داشته باشند. در انتخاب مدیران در همه سطوح مدیریتی، باید مهارت‌های مورد نیاز بخشی که به ایشان واگذار می‌گردد، مورد توجه باشد.

وقتی نظام آموزشی عملکرد درست در سطح مدیران عالی و میانی را تضمین کند، راهکارهای زیر را می‌توان در سطح مدیران عملیاتی برای رسیدن به کیفیت آموزش متصور شد.

یک نظام در قدم اول با انتصاب افراد متخصص و شایسته می‌تواند رسیدن به کیفیت را خواستار گردد.

را میسر گرداند.

● ایجاد جو سازمانی مثبت، گردهمایی‌های غیررسمی در خارج از مدرسه با سایر همکاران و دانش‌آموزان و توجه به احساسات و عواطف آن‌ها؛ وقتی معلم و دانش‌آموز، مدرسه را نه مکانی برای تهدید و سلب آرامش بلکه مکانی با هدف رشد فردی و تحصیلی بدانند، این امر رسیدن به کیفیت را میسر می‌کند.

● استقرار برنامه‌های پرورشی، با هدف ارتباط بیشتر با دانش‌آموزان، کشف استعدادها و آن‌ها و ایجاد مجالی برای ارائه آن.

● همدلی دانش‌آموز با اولیای مدرسه ما را در دستیابی به کیفیت آموزشی یاری می‌کند. لازم است در ساعات درسی دانش‌آموزان مجالی برای ایجاد این ارتباط وجود داشته باشد. ساعات صرفاً آموزشی با حجم مطالب سنگین، جایی برای ایجاد ارتباط مؤثر باقی نمی‌گذارد. پس لازم است در برنامه هفتگی زمانی برای فعالیت‌های پرورشی لحاظ گردد.

● وجود یک مشاور حاذق در مدرسه که بتواند مشکلات دانش‌آموزان و دبیران را بررسی کند و در جهت حل آن‌ها اقدام نماید، می‌تواند به کیفیت آموزشی منجر شود. دانش‌آموزان ناسازگاری که بیشتر زمان آموزش را هدر می‌دهند، باید در مسیر درست قرار بگیرند. نبود مشاور در دبیرستان‌های دوره دوم معضلاتی اساسی در مدارس ایجاد کرده است.

● جذب نیروی انسانی متخصص، جوان، به‌روز و پرن انرژی به همراه کلاس‌های ضمن خدمت مؤثر و بهره‌گیری از تجارب پیش‌کسوتان در این دوره‌ها می‌تواند خون به رگ‌های نظام آموزشی تزریق کند. دانش‌آموزان امروزی با نسل‌های گذشته ارتباط سازنده برقرار نمی‌کنند و لازم است جوان‌هایی از نسل خودشان آموزش آن‌ها را برعهده گیرند.

● افزایش استخدام نیروی انسانی متخصص و به‌روز و افزایش کلاس‌های

امروزه نه تنها مدیران باید برای انجام چهار وظیفه سنتی مهم خود، یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، و نظارت، آماده باشند، بلکه باید بتوانند روش‌هایی نو برای اقدامات خود برگزینند

درس، منجر به تراکم کمتر دانش‌آموزان در کلاس‌ها می‌شود. حداکثر شدن نظارت آموزشی و ارتباط مؤثر و بازخوردگیری مفید می‌تواند در نهایت به کیفیت آموزشی بینجامد.

● استفاده از روش‌های نوین تدریس مبتنی بر آزمایش، به‌کارگیری وسایل کمک‌آموزشی، تقویت بنیه مالی مدارس برای تهیه این وسایل و آموزش دبیران جهت استفاده از این روش‌ها قطعاً کارساز خواهد بود.

● استفاده از دانش‌آموزان کوشا برای ارتقاء سطح آموزش مدرسه با اجرای طرح‌های مفیدی چون همیار معلم به دور از کاغذبازی‌ها و اجبار و پر کردن فرم‌های مربوطه با اعمال پاداش‌های درونی و بیرونی می‌تواند مؤثر واقع گردد.

● مؤلفه مهم دیگر حمایت اولیاست. اگر ما بتوانیم اولیا را در این زمینه متقاعد کنیم که آموزش درست می‌تواند تضمین‌کننده آینده فرزندان‌شان باشد، می‌توانیم از حمایت آن‌ها برخوردار شویم. تحقق این امر مهم به تصمیماتی در حد کلان نیاز دارد. وجه دوم این امر، استفاده مؤثر از اولیای متخصص است که می‌توانند بازوی قدرتمندی در جهت تحقق کیفیت آموزش باشند.

● نهادینه کردن یک نگاه سیستمی در کلیه عوامل مدرسه می‌تواند زمینه‌ساز بروز کیفیت آموزشی باشد. اگر افراد یک سازمان موفقیت خود را منفع از سایرین ندانند و تجربه‌های آموزشی و پرورشی خود را در گروه‌های هم رشته خویش به اشتراک بگذارند، با ایجاد این فضای مثبت دستاوردهای خوبی

حاصل خواهد آمد. این امر مستلزم استقرار مدیریت مشارکتی و ایمان به کار گروهی است.

### نتیجه‌گیری

نظامی که کیفیت ایجاد می‌کند، نظامی بر پایه شایسته‌گزینی در همه سطوح مدیران عالی، میانی و عملیاتی است. برای رسیدن به یک خروجی باکیفیت، وجود منابع انسانی، مالی و فنی باکیفیت ضرورت دارد که بخشی از آن با انتخاب و بخشی با آموزش حاصل می‌آید. همه‌جانبه‌نگری از طریق استقرار مدیریت مشارکتی در داخل سازمان و انتقال تجارب بین سازمانی و اهمیت دادن به خرد جمعی باید در مدیران و سازمان‌ها نهادینه گردد و بخش ستادی باید شرایط لازم برای انتقال این تجربه را از طریق برگزاری جلسات هم‌اندیشی مهیا سازد.

استقرار مدیریت مشارکتی و کار گروهی، استقرار یک فرهنگ است؛ فرهنگی که نتایج مثبت را صرفاً ناشی از یک نفر نمی‌داند و آن را به عملکرد یک گروه نسبت می‌دهد. اینکه بدانیم همه ما یک مجموعه هستیم که باید دست در دست هم و بر شانه‌های هم بالا برویم و تجارب ارزنده خود را از دیگران دریغ نکنیم، به فرهنگ‌سازی گسترده نیاز دارد. فقط آموزش، آموزش و آموزش با کیفیت مستمر در همه سطوح اثربخش است. ما باید سازمان‌های خود را به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل کنیم. در غیر این صورت، تجارب هر برنامه‌ای محکوم به شکست است.

نوشتن جزئیات برای رسیدن به کیفیت آموزشی بدون ایجاد زیرساخت‌های یاد شده، در هیچ سازمانی قابل دسترسی نخواهد بود.

### منابع

۱. اصلانی، ابراهیم. (۱۳۹۶). مدرسه‌کاوی. تهران: خانه آفتاب.
۲. سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
۳. فیضی، طاهره. (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات پیام نور.



## صندوق ارتباط با مدیر

رضا عباسی اقدم، مدیر دبیرستان دوره اول شهدای فرهنگی میانه، آذربایجان شرقی

در عصر افول مدرنیته و ظهور پست مدرنیسم، پدیده فضیلت سازمانی بیش از هر زمان دیگری نیازمند توجه و روشنگری علمی است. زندگی معنادار، احترام و ترفیع انسان، ارزشمند بودن شکوفایی انسان و در نهایت پدیده‌ای که سلامتی، شادی و تعالی را شکل می‌دهد، این ضرورت را به اوج می‌رساند. با وجود این، مفهوم فضیلت تا همین اواخر در جوامع علمی با اقبال عمومی مواجه نبود؛ تا آنجایی که بیشترین تحقیقات در مورد فضیلت سازمانی از سال ۲۰۰۵ به بعد بوده است. فضیلت سازمانی از جمله مفاهیم مهم و جدید سازمانی است که از روان‌شناسی مثبت‌نگر گرفته شده است و به عنوان یک چالش در قرن بیست و یکم در نظام تربیتی ما و حتی در کشورهای دیگر مطرح خواهد بود.

**کلیدواژه‌ها:** فضیلت، فضیلت سازمانی

● باز کردن صندوق فقط توسط شخص مدیر  
● دسته‌بندی و ارجاع، حسب مورد به معاونان یا افراد دیگر برای پیگیری  
● بایگانی کردن نوشته‌ها  
● توضیح و بررسی برخی از نوشته‌ها سر صف  
● توجه به امکان ارائه اطلاعات غلط توسط دانش‌آموزان.  
همان روز اطلاعیه‌ای را در تابلوی اعلانات مدرسه نصب و مورد را توضیح دادم. فردای آن روز نیز سر صف مسئله را به اطلاع دانش‌آموزان رساندم. در یکی دو هفته اول استقبال دانش‌آموزان کم بود اما وقتی دیدند هر هفته چهارشنبه‌ها دارم صندوق را باز می‌کنم و شنبه باز خورد نوشته‌ها را مطرح می‌کنم، کم‌کم باور کردند و هفته‌های بعد آمار نوشته‌ها بسیار زیاد شد. طی سال ۹۸-۱۳۹۷ بارها و بارها مطالب و مسائلی استخراج شده و مشکلاتی به سادگی حل شده است که در صورت عدم اطلاع و بزرگ شدن ممکن بود مدرسه و حتی منطقه را به چالش جدی دچار کنند.

● تهدید و زورگویی برخی دانش‌آموزان؛  
● آوردن و فروش خوراکی‌های غیربهداشتی و ممنوعه توسط یک دانش‌آموز.  
بر این اساس، این سؤال‌ها در ذهنم شکل گرفت؛ چگونه می‌توانم در عین انجام دادن وظایف معمول و روزمره مدیریتی، هر لحظه در هر نقطه‌ای از مدرسه حضور داشته باشم و در جریان ریزترین اتفاقات قرار گیرم؟ چگونه می‌توانم برخی اتفاقات ناخوشایند را قبل از رخ دادن پیدا و رفع کنم؟  
در نهایت، به این فکر رسیدم که البته قبلاً برخی افراد به صورت محدود و مقطعی آن را تجربه کرده بودند: «صندوق ارتباط با مدیر».  
این صندوق مانند عموم صندوق‌های نظرسنجی یا مشاوره است اما چند نکته مهم درباره آن باید رعایت شود:  
● محل نصب مناسب  
● اطلاع‌رسانی دقیق به تمام دانش‌آموزان و اولیا  
● باز کردن و بررسی نوشته‌ها به صورت هفتگی و منظم

طی مدت چهار ساله که با مدرسه سروکار داشته‌ام (۱۲ سال دوران تحصیل، ۱۸ سال تدریس، ۵ سال خدمت به عنوان کادر اداری، ۵ سال مدیریت) شاهد اتفاقات زیادی بوده‌ام؛ اتفاقاتی که بعدها معلوم شده است که اگر مدیر مدرسه از آن‌ها خبر داشت و در همان ابتدا اقدام ساده و کم‌هزینه‌ای می‌کرد، به مسئله‌ای ساده در مدرسه تبدیل می‌شدند اما به علت بی‌اطلاعی و بزرگ شدن مسئله، یک مشکل ساده و معمولی به معضل و بحرانی جدی و دردسرساز تبدیل شده است.  
نمونه‌هایی از این مشکلات را بارها در مدارس تجربه کرده‌ایم:  
● یک شیوه تقلب خاص که فراگیر شده و معلم‌ها از آن بی‌خبر مانده‌اند؛  
● یک ناهنجاری اخلاقی که بین دانش‌آموزان یک کلاس شایع شده است؛  
● آوردن تلفن همراه به مدرسه و استفاده از آن؛  
● پنهان کردن تلفن همراه در سطل زباله و پشت پنجره و ... با روش‌های خاص و جست‌وجوی ناموفق معاونان؛

## فرایندی هدفمند برای تأمین منافع متقابل

گفت‌وگو با رحمت‌علی صابری حقایق درباره علم بازاریابی مدرسه

شهلا فهیمی

به تازگی مطلع شدیم کتابی با عنوان «بازاریابی مدرسه با رویکرد مدرسه‌داری در ایران» منتشر شده است. این کتاب که نوعی ترجمه و گردآوری محسوب می‌شود، تلاش دارد بحث مدیریت بازاریابی مدرسه را به صورت کاربردی و عملیاتی از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار دهد. کتاب تأکید دارد که تمامی اعضای مدرسه باید با علم بازاریابی جدید آشنا باشند تا بتوانند با ارائه خدمات بهتر، نه تنها سطح آموزش و پرورش را ارتقا دهند بلکه با بهبود مستمر خود به سمت تعالی، ذی‌نفعان مدرسه را از خدمات ثمربخش بهره‌مند سازند. با توجه به انتشار این کتاب، با رحمت‌علی صابری حقایق که عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و دکترای مدیریت بازرگانی گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی است، گفت‌وگویی درباره موضوع مدرسه و بازاریابی انجام داده‌ایم که در ادامه می‌خوانید.



آیا درست است که در مورد مدرسه از اصطلاح بازاریابی یا علم بازاریابی صحبت کنیم؟

هنوز هم عامه مردم و حتی افرادی که سواد دانشگاهی بالایی هم دارند، با شنیدن واژه بازاریابی، به یاد تعریف قدیمی و غلط آن می‌افتند: «بازاریابی به معنای فروش کالا به هر نحوی و به قول معروف، فروش یخچال به اسکی‌موها!» حال آنکه در تعاریف سال‌های اخیر، یکی از اصول اولیه فعالیت‌های بازاریابی، حفظ و بهبود منافع مشتری و حداکثرسازی منفعت او از این ارتباط است. حتی برخی از افراد، به غلط، بازاریابی را اقدامی ناروا و بر علیه منافع مشتری می‌دانند. برخی هم تصور می‌کنند که بازاریابی فقط برای محصولاتی است که قرار است سود فروشنده یا تولیدکننده را به حداکثر برسانند؛ غافل از اینکه امروزه صاحب‌نظران معتقدند، اجتماعی نظیر مسجد و کلیسا هم به بازاریابی نیاز دارند؛ زیرا در تعاریف جدید: «بازاریابی عبارت است از یک فرایند اجتماعی

بر مبنای همین تعریف، هدف اصلی از بازاریابی مدرسه چیست؟ هدف و فلسفه بازاریابی مدرسه، جهت‌دهی مدارس به تولید و انباشت ثروت نیست بلکه خلق ثروت مادی و معنوی در آن‌ها بر اساس نیازهای روز جامعه دانش‌آموزی و پرورش

هدفمند که به وسیله آن افراد از طریق شناخت نظام بازار نسبت به تولید و مبادله کالا و خدمت مطلوب، با یکدیگر در جهت رفع نیازها و برآورده‌سازی خواسته‌های متقابل اقدام می‌کنند و می‌کوشند منافع متقابل را در سایه رضایت و اعتماد تأمین کنند.»



آن حوزه، حساس، جویا و یادگیرنده باشد. در سال‌های اخیر، از مدارس زیادی در کشورهای همسایه، اسلامی، اروپایی و آمریکا بازدید کرده‌ام که برای من تجارب بسیار ارزنده و قابل انتقالی به همراه داشته است. چهار سال پیش از مدرسه‌ای دولتی در یک کشور پیشرفته بازدید کردم که جزء ۱۰ مدرسه برتر جهان بود. صرف نظر از ابعاد و امکانات، وقتی از مدیر مدرسه خواستم دلایل موفقیتش را عنوان کند، فقط یک کلمه گفت: «بازاریابی». همان جا تصمیم به بررسی بیشتر گرفتم که منجر به ترجمه منبع اصلی این کتاب شد. پس از آن، برحسب نیازی که احساس کردم، تجارب خودم، افراد صاحب نظر مدیریت مدرسه و بقیه مباحث مربوط را اضافه نمودم.

#### ● بحث اصلی کتاب چیست و چه

عناوینی در آن مطرح شده‌اند؟ کتاب «بازاریابی مدرسه با رویکرد مدرسه‌داری در ایران» به عنوان دست‌نامه‌ای علمی و کاربردی برای تدوین برنامه راه‌اندازی و توسعه مدارس تعالی خواه و آرمان محور تدوین شده است.

این کتاب برگرفته از یک منبع علمی روزآمد است و من برای افزایش قابلیت اجرا و انطباق با فضای مدیریت مدرسه در ایران، مطالب علمی و کاربردی مرتبط و همچنین تجارب بیست ساله خود در حرفه معلمی، تدوین برنامه راهبردی و بازاریابی سازمان‌های متفاوت از جمله دانشگاه‌ها و مدارس و تجربه چند ساله در هدایت و توسعه حوزه مدیریت مدارس را به آن افزوده‌ام. کتاب شامل ۹ فصل است و در آن مباحث چرخه بازاریابی، برنامه بازاریابی مدرسه، تحلیل بازار، رفع نیازها براساس آمیخته عناصر بازاریابی مربوط، توسعه برند مدرسه، ابزارها و کانال‌های مؤثر، رسانه‌های اثربخش، مدیریت ارتباطات و ارزیابی اثربخشی برنامه‌های تدوین شده مدرسه ارائه می‌شوند.



#### ● از دید شما چه کسانی لازم است با بازاریابی مدرسه آشنا شوند؟

همه کسانی که با تعلیم و تربیت سروکار دارند؛ به ویژه مدیران مدارس، مؤسسان مدارس غیردولتی و صاحب نظران علمی و تجربی حوزه مدیریت مدرسه و مدرسه‌داری.

آشنایی تیم مدرسه با علم بازاریابی جهت ارائه خدمات برتر، نه تنها سطح ملی آموزش و پرورش را ارتقا می‌دهد بلکه با بهبود مستمر به سمت تعالی، دانش‌آموزان را از خدمات ثمربخش و آینده‌ساز برخوردار می‌کند.

#### ● برای شما ایده بازاریابی چطور شکل گرفت؟

من بیست سال سابقه حضور در دانشگاه و اشتغال به امر مشاوره و پژوهش در زمینه‌های برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در سازمان‌های گوناگون را دارم. حدود پنج سال هم در حوزه مدیریت مدارس تحت پوشش دانشگاه فعالیت داشته‌ام و خوشبختانه توانسته‌ام اقدامات رضایت‌بخشی انجام دهم. بنابراین، تجارب ارزشمندی در زمینه مدرسه‌داری کسب کرده‌ام. از طرف دیگر، وظیفه هر مدیر این است که در هر حرفه و صنعتی که فعالیت می‌کند، نسبت به رقبا و فعالان

انسان‌هایی توانمند و خوشبخت است که با بهره‌گیری از توانایی‌های شکوفا شده خود، عامل توسعه جامعه‌اند.

براساس این فلسفه، مدرسه سرآمد، انسانی را رهسپار عرصه زندگی خواهد کرد که می‌داند، موفقیت او در سایه توجه متوازن به تحصیل و آموزش مناسب، پایبندی به معنویات، خلق ثروت، رعایت بهداشت و سلامت جسم و جان، توانمندی‌های حرفه‌ای و کار، وجهه اجتماعی مثبت، برخورداری از اوقات فراغت شاد و ایجاد ارتباطات مفید اجتماعی به خصوص در خانواده، شکل می‌گیرد و علم بازاریابی به عنوان یک ابزار مناسب می‌تواند نقش آفرینی کند.

بنابراین، بازاریابی مدرسه حول سه محور اصلی بحث می‌کند:

۱. راهنمایی جهت تدوین برنامه راهبردی مدرسه با تأکید بر مدل برنامه‌ریزی موفقیت ایرانیان، شناسایی و راهنمایی دانش‌آموز به سمت نقطه شکوفایی، و رعایت منافع ذی‌نفعان؛
۲. بهره‌گیری از تجارب موفق جهانی و بومی‌سازی آن با فرهنگ ملی؛
۳. بهره‌گیری از کاربرد ابزارهای عصر دیجیتال در ارتباطات، تولید محتوا و فضای مجازی.

## تفریح یا یادگیری‌های تفریحی

مصطفی سهرابلو، دبیر علوم تجربی، متوسطه اول روستای پیرتاج، شهرستان بیجار- کردستان

معمولاً آنچه از اردوهای مدرسه‌ای به ذهن متبادر می‌شود، شادی و تفریح و نوعی رهایی از درس و کلاس، به‌ویژه برای دانش‌آموزان است که در آن برای ساعاتی هم که شده، به دور از آموزش و نظم و ترتیب خاص مدارس کنونی، به تفریح و بازی بپردازند. از آن طرف هم عده‌ای در مدارس به فکر می‌افتند که در این اردوها با گنجاندن برنامه‌های آموزشی به صورت رسمی و در قالب سخنرانی، این فضا را به نوعی پر بار و آموزنده کنند که البته تجربه دانش‌آموزان از این وضعیت و حتی خود ما از دوران دانش‌آموزی و دانشجویی خلاف این نتیجه را نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد که بهره‌گیری از موقعیت‌های غیرمستقیم و البته طبیعی فضای اردوها و توانمندی‌ها و مهارت‌های دانش‌آموزان در طول اردوها می‌تواند در ایجاد و بهبود ارتباط میان مدرسه و دانش‌آموزان و یادگیری همراه با تفریح و بازی و نیز آموزش عملی مهارت‌های بزرگ و کوچک زندگی بهتر و مؤثرتر عمل کند.

در ادامه، تجربه‌ای از نگارنده در این راستا آمده است.

کشور ایران در کمربند بیابانی دنیا و لزوم صرفه‌جویی در آب مطرح شد. همچنین، حاضران در گودال‌های کوچک کنار چشمه به مشاهده حرکات و شکل و رفتار قورباغه‌های کوچک و بزرگ پرداختند و درباره مراحل رشد آن‌ها گفت‌وگو کردند. جالب اینجاست که بعد از کلی صحبت، وقتی سؤالی جدی برای بچه‌ها پیش می‌آمد، به سراغ معلمان می‌آمدند و فعالانه پیگیر پاسخ سؤالشان می‌شدند؛ در حالی که اگر قرار بود این همه مطلب آموزشی به صورت رسمی مطرح شود، به احتمال زیاد، موفقیت و جذابیت و مشارکت این چنینی بچه‌ها را همراه نداشت.



البته قبل از حرکت، در مدرسه برای گروه‌های بچه‌ها سرگروه‌هایی جهت هماهنگی بیشتر و بهتر انتخاب شدند. کمی دقت در فضای اردو نشان می‌دهد که موقعیت‌های مختلفی وجود دارد که دانش‌آموزان می‌توانند به صورت ناخودآگاه و غیررسمی و حتی آگاهانه، مهارت‌های آموزشی و مهارت‌های زندگی متنوع را، از ساده و پیچیده و درسی و غیردرسی، عملاً از یکدیگر فرا بگیرند. برای مثال، بچه‌ها با مدیر و معلمان در کنار چشمه کوچکی که در محل وجود داشت، نشستند و ضمن آب خوردن، صحبت‌هایشان به‌طور طبیعی و خودکار، به سمت جلیک‌های سبزی رفت که در کنار چشمه رشد کرده بودند و گفت‌وگوهای زیادی درباره علت رشد و کاربردهای آن‌ها و حتی لزوم توجه زیاد به موجوداتی مانند زالو و کاربردهای درمانی این موجودات صورت گرفت. دانش‌آموزی نیز خاطره زالودرمانی یکی از بستگانش را تعریف کرد. در ادامه، مباحثی چون آلودگی آب‌ها، کمبود آب، قرار گرفتن

مدرسه روستایی ما مدرسه‌ای کوچک است که دانش‌آموزان دوره‌های ابتدایی و متوسطه اول به صورت مختلط در آن تحصیل می‌کنند. هفته قبل با دانش‌آموزان در اطراف روستا به اردو رفتیم. در این فکر بودیم که چطور برنامه‌ریزی کنیم تا به دور از آموزش‌های خشک و رسمی بتوانیم فرصت‌هایی برای یادگیری‌های جذاب و البته دانش‌آموزمحور فراهم کنیم. از اوایل اردو چند اتفاق کوچک با عاملیت دانش‌آموزان باعث شد فضای اردو به دور از آموزش‌های خشک و رسمی، با مشارکت فعال بچه‌ها جذابیت پیدا کند و در واقع، ترکیبی از تفریح و یادگیری در «اجتماع اردویی» بچه‌ها ایجاد شود.





سطل زباله روستا که دهیاری در جلوی مدرسه قرار داده است، انداختند. این کار و مشارکت تأثیرگذار بچه‌ها مانع پراکنده شدن آسغال‌ها در طبیعت روستا شد.



غذاست. مثلاً چند نفر از بچه‌های متوسطه اول تلاش می‌کردند با روشن کردن آتش و قرار دادن کتری روی سنگ‌ها، آب جوش و سپس چای آماده کنند. بعد از مدتی تلاش نامؤثر، یکی از بچه‌های ابتدایی به سمتشان رفت و آرام خم شد و با چند بار فوت کردن زیر چوب‌های نیم‌سوز (توجه به مسئله مثلث آتش و نقش اکسیژن در آتش‌سوزی و ...) و قراردادن سه سنگ به صورت مثلثی در جهت وزش باد، آتش را برپا کرد و برای همه، سیب‌زمینی آتشی پخت. در آخر هم در اطراف آتش مقداری خاک ریخت تا باد آن را به زمین‌های اطراف گسترش ندهد. او همه این مهارت‌های ساده اما کاربردی را در کنار پدرش یاد گرفته بود.



بچه‌ها با مشاهده گیاهان خوراکی فصل بهار (ریواس، چای کوهی، آویشن و ...) درباره اسامی و موارد مصرف این گیاهان و فوایدشان اطلاعات خوبی در اختیار یکدیگر گذاشتند. محور این بخش، تجارب دانش‌آموزان بود؛ مثلاً با مشاهده پشت برگ‌های گیاه ریواس (به زبان محلی: اوشقون) به مفاهیمی چون رگبرگ و آوند و نقش تولیدکنندگی گیاهان در چرخه‌های طبیعی و... در کتاب علوم اشاره شد.

همچنین، بچه‌ها با شمارش تعداد گلبرگ‌های گیاهان محلی و یافتن مضرب‌های اعداد ریاضی در گلبرگ‌ها، به مفاهیم گیاهان لپه‌ای و دو لپه‌ای و ویژگی‌هایی چون شکل ساقه و برگ‌ها نیز توجه کردند.



از جمله مهارت‌های دیگری که بچه‌ها در طول اردوها یاد می‌گیرند، مواردی چون رعایت نظم گروهی و همکاری برای تهیه

دانش‌آموزان علاوه بر مدرسه، در خانه و محیط‌های دیگر، از جمله رسانه‌ها و فضاهای مجازی نیز مهارت‌های مختلفی را یاد می‌گیرند. آن‌ها می‌توانند این مهارت‌های متنوع را در برنامه‌هایی چون اردوهای مدرسه‌ای و در طول فعالیت‌های تفریحی و بازی و... با نظارت مناسب و تسهیل‌گرانه عوامل مدرسه، جهت هم‌افزایی با دیگر دانش‌آموزان به اشتراک بگذارند. این امر در ترکیب با آموخته‌های کلاسی، مانند مطالب علوم و ریاضی و ... و آموخته‌های محیطی و غیرمدرسه‌ای بچه‌ها، ضمن جذاب بودن برای آن‌ها در بهبود رفتارها و هیجانات و یادگیری‌های فردی و جمعی دانش‌آموزان، از جمله کسب مهارت‌های ساده و پیچیده زندگی در مدرسه اهمیت بسزایی دارد. همچنان که در این تجربه اردویی، دانش‌آموزان مطالب مختلف درسی و غیردرسی را ضمن فعالیت‌های اردو به همراه بازی و تفریح با یکدیگر به اشتراک گذاشتند.

این یادگیری‌های کوچک اما ارزشمند به‌راحتی و در طول برنامه اردو اتفاق می‌افتند.

از جمله عوامل مهم در یادگیری‌های مؤثر در طول اردوها، که در این اردو نیز شاهد آن بودیم، رفتار عوامل مدرسه است که دانش‌آموزان از آن پیروی می‌کنند. برای مثال، در طول اردو یک کیسه نایلونی برای جمع‌آوری زباله در گروه معلمان قرار دادیم. جالب بود که بچه‌ها در دو گروه دیگر با دیدن این کار ما، کیسه‌هایی پلاستیکی را برای جمع‌آوری زباله‌هایشان روی تنه یک درخت قرار دادند و بقیه نیز این کار را تکرار کردند. همچنین، در پایان اردو ابتدا مدیر و معلمان به جمع‌آوری زباله‌های پراکنده پرداختند که این کار نیز با مشارکت فعال دانش‌آموزان همراه شد. یکی از آن‌ها کیسه‌های زباله را به قطعه چوبی، که به آن «چوب آسغال‌ریا» می‌گفت، وصل کرد و بچه‌ها به کمک هم آن را تا روستا حمل کردند و بالاخره در داخل تنها



## مدیریت تحول آفرین

## و نقش آن در کاهش سایش اجتماعی مدرسه

بهناز شاه‌بیگی، کارشناس تکنولوژی و گروه‌های آموزشی اداره آموزش و پرورش شهرستان چالوس

مهرزاد باروج، معاون آموزشی اداره آموزش و پرورش شهرستان چالوس

حاضر تضمین می‌کند (امجد زبردست و همکاران، ۱۳۹۶).

سبک رهبری تحولی به شروع تغییرات در پیروان توجه بیشتری دارد و ارزش‌های شخصی زیردستان و فرهنگ سازمانی و گروهی را متحول می‌کند (یونگ و سوسیک، ۲۰۰۵). امروزه تغییرات زیادی در زبان مورد استفاده جریان مدیریت مدرسه نیز دیده می‌شود و بیشتر بر رهبری تا مدیریت، برخورداری معلمان از فرصت‌های توسعه حرفه‌ای (که به افزایش انگیزه منجر می‌شود) و نیز تعهد به جای کنترل تأکید می‌شود (بوش، ۲۰۱۷). سلاجقه سنجر و احمدزاده (۱۳۹۳) بر این نکته تأکید دارند که مدیران از طریق رهبری تحول آفرین با ایجاد هویت سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی دبیران می‌شوند.

مدیران تحول‌گرا کارکنان را از رسالت یا بینش سازمان آگاه می‌کنند و سطوح بالاتر توانایی همکاران و پیروان را توسعه می‌دهند. علاوه بر این، رهبر تحول‌گرا همکاران و پیروان را برمی‌انگیزد که در فراسوی منافع خود، به منافع توجه کنند که به گروه بهره‌برساند (ستون، گریگوری و رابرت، ۲۰۰۵). رهبران تحول‌گرا قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام‌بخشی دارند، در پیروان تعهد ایجاد می‌کنند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. این

آموزش و پرورش را با بحران مواجه سازد. با وجود تلاش‌های مدیران و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش در کسب تجارب و عملی کردن ایده‌ها و اندیشه‌های جدید جهانی در تعلیم و تربیت جامعه و زحماتی که در این موارد متحمل شده‌اند، به دلیل نیازهای جدید و نیز نادیده گرفتن نقش فرایند تحول در مدیریت و برنامه‌ریزی نتوانسته‌اند به خوبی به اهداف مورد نظر دست یابند. از این‌رو، بهبود کیفیت رهبری در یک سازمان موجب افزایش بهره‌وری و موفقیت آن سازمان در درازمدت می‌شود (جهانیان و بلادی‌نژاد، ۱۳۹۱).

رهبری، فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی یا شکست سازمان را به رهبر آن نسبت می‌دهند. توانایی رهبری بر منطبق کردن و سازگار نمودن با شرایط جدید در محیط به تربیتی است که این شرایط و عوامل به نفع سازمان عمل کنند. برای تحقیق این امر مهم رهبر باید بر پیروانش تأثیرگذار باشد. درواقع، رهبر است که با نفوذ بر اعضای سازمان، القای بینش مثبت و توانمندسازی آن‌ها، انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود می‌آورد و سبب بقا و موفقیت سازمان می‌شود. رهبران تحول‌گرا به سبب برخورداری از خصوصیات مانند فرهنگ‌مندی و احترام و وفاداری نسبت به زیردستان، عملکرد آن‌ها را افزایش می‌دهند و بدین طریق بقای خود و سازمانشان را در عصر

با شکل‌گیری آموزش و پرورش رسمی، مدیریت مدرسه در کانون توجه برنامه‌ریزان، صاحب‌نظران و پژوهشگران قرار گرفت؛ چرا که توجه به این امر مهم، موجب بهبود کیفیت فرایندها در آموزش و پرورش می‌شود و زمینه دستیابی به نتایج مورد انتظار جامعه و توسعه سرمایه انسانی را فراهم می‌سازد. این در حالی است که رویارویی با مسائل و مشکلات، همواره عملکرد مدرسه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از میزان کارایی و اثربخشی مدیریت می‌کاهد و ایفای نقش، انجام دادن مأموریت‌ها و وظایف محوله را با مشکل روبه‌رو می‌کند. بدیهی است در چنین شرایطی اگرچه توجه به عوامل گوناگون، متنوع و مؤثر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، توانمندسازی مدیران مدارس در برنامه‌ریزی و رهبری خلاق فعالیت‌های آموزشی و تربیتی، بهره‌گیری از ظرفیت سرمایه‌های انسانی (کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان) و جلب مشارکت فعال این سرمایه ارزشمند در اداره امور مدرسه، مدیریت منابع مادی و همچنین جلب مشارکت مراکز و نهادهای پیرامونی بیش از هر راهبرد دیگری ارتقا و بهبود مدیریت مدرسه را ممکن می‌سازد (نودهی و همکاران، ۱۳۸۹).

از اهداف مهم آموزش و پرورش، بهبود کیفیت عملکرد مدارس است. رشد کمی بدون توجه به تحول کیفی می‌تواند



رهبران در زیردستان احساسی ایجاد می کنند که به آنان به عنوان انسان نگریسته شود و به افراد کمک می کنند که مسائل را به روشی جدید ببینند (لاندرو، هاول و پاریس، ۲۰۰۵). درواقع، رهبری تحول گرا فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت در میان رهبران و پیروان را برای رسیدن به یک هدف جمعی یا تحول واقعی بنا می کند. بنابراین، سازمان های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. مدرسه نیز برای دستیابی به اهداف خود از نظر تحول و ایجاد تغییر برای موفقیت نیازمند مدیریت تحول گراست. مدیر تحول گرا تحول آموزشی را تسهیل می کند و در بهبود و اثربخشی سازمانی و نیز فرهنگ آموزشی مؤثر است (بارنت و همکاران، ۲۰۰۴). مدارس نیز برای بقا و ایفا نقش پویای خود باید دگرگونی ها را بپذیرند و خود را با شرایط اجتماعی سازگار کنند. مدیر مدرسه به عنوان رهبر در مدرسه نقش مهمی بر عهده دارد؛ چون اوست که کارکنان را برای پذیرفتن تغییرات و دستیابی به اهداف هدایت می کند و با ایجاد نگرش مناسب نسبت به تغییر و فراهم نمودن محیطی مطلوب، آمادگی برای پذیرش تغییر را در آن ها به وجود می آورد و ضرورت ایجاد تغییرات را به کارکنان تفهیم می کند (امجد زبردست و همکاران، ۱۳۹۶).

محققان سازمانی در مطالعات مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی به زوایای تاریک زندگی سازمانی، یعنی ابعاد منفی تعاملات اجتماعی و جزئیات روابط نزدیک میان فردی، توجه خاصی داشته‌اند. یکی از این موارد، سایش اجتماعی است که یکی از تبعات منفی زندگی اجتماعی به شمار می‌رود و هزینه‌های سنگینی را به سازمان‌ها و جامعه تحمیل می‌کند. رفتارهای سایشی در محیط کار تأثیرات منفی بر سازمان‌ها و افراد دارند (نصر اصفهانی، علامه، علی شائمی و تیموری، ۱۳۹۵). سایش اجتماعی شامل همه رفتارهای منفی‌ای است که در طول زمان از کارکنان صادر می‌شود و باعث تضعیف توانایی‌های آنان می‌گردد.

## پیامدهای سایش اجتماعی

- پیامدهای نگرشی شامل مواردی چون عدم رضایتمندی، تعهد اندک، درگیری شغلی کم و عدم اعتماد میان افراد؛
- پیامدهای سلامت و بهزیستی شامل فشار

روحي، تنيدگي و افسردگي؛

● پیامدهای رفتاری شامل رفتارهای انحرافی مانند خشونت و خراب کاری، غیبت، وقفه در کار و کندکاری ارادی و رفتارهای غیرشهروندی (سعیدی پور و اسد، ۱۳۹۵).

سایش اجتماعی یا نوعی بدرفتاری، مشکلی متداول است که کارکنان در محل کار با آن مواجه می گردند و به طور معمول با احساسات خاص، تنفر یا خشم نشان داده می شود (انور و سیدین، ۲۰۱۶). سایش اجتماعی از دو بعد تشکیل شده است:

۱. سایش همکار: به بدرفتاری هایی گفته می شود که فرد از طرف نزدیک ترین همکار خود، در محل کار با آن مواجه است؛

۲. سایش سرپرست: بدرفتاری هایی است که فرد از طرف سرپرست خود در محل کار با آن روبه رو می شود (دافی، گانتر و پاگون، ۲۰۰۲). سایش اجتماعی که نوعی رفتار ضد اجتماعی در مدرسه است، موجب رفتارهایی می شود که از روابط بین فردی مثبت کارکنان با همکارانشان جلوگیری می کند و دستیابی آنان به موقعیت های شغلی و خوش نامی را به خطر می اندازد. اگرچه خطر سایش اجتماعی به اندازه حمله فیزیکی جدی گرفته نمی شود، پیامدهایی آسیب زا به لحاظ نگرش ها و رفتارهای منفی مرتبط با شغل دارد و به کاهش بهزیستی فرد مورد سایش منجر می شود (دافی، شاو و تپر، ۲۰۰۶). سایش اجتماعی با نگرش شغلی ضعیف شامل عدم رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد بین فردی کم، فشارهای روحی، تنیدگی و افسردگی و رفتارهای انحرافی نظیر خشونت و خراب کاری، غیبت، وقفه در کار، عملکرد شغلی ضعیف و رفتار غیر شهروندی، پریشانی روان شناختی، ناراضیاتی از شغل و زندگی و قصد ترک شغل و تحلیل رفتگی، تهی شدن، فرسودگی عاطفی، ضعف در تعاملات و رویارویی ها و کاهش عملکرد فردی و سازمانی همراه است (هرشکوویس، ۲۰۱۱). سلاجقه تذرجی و بحرینی زاده (۱۳۹۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین سایش مدیریت، سایش اجتماعی و سایش همکار با فرسودگی عاطفی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بنابراین، رهبران تحول آفرین به چند دلیل بر کاهش سایش اجتماعی مؤثرند؛ آن ها قادرند هم پیروان خود را متحد کنند و هم اهداف و باورهایشان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین تصویری روشن و مورد نیاز از چشم انداز آینده به پیروان خود ارائه می دهند و به همین سبب،

احتمالاً قادر به برانگیختن کارکنان برای مشارکت در این چشم انداز هم هستند. آن ها با ایجاد اعتماد و شور و شوق در میان کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان ها عمل می کنند و نویدبخش توسعه و بهبود عملکرد کارکنان اند.

مدیرانی که از سبک رهبری تحول آفرین بهره می برند، بینش پویایی را به وجود می آورند که اغلب موجب دگرگونی در ارزش های فرهنگی می شود که نوعی نوآوری بزرگ تر را منعکس می کنند.

در مدارس نیز مدیران باید سبک رهبری خود را با به کارگیری عواملی چون ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی تقویت کنند؛ زیرا تقویت این عوامل موجب ارتقاء سبک رهبری آن ها می شود و شرایط و مقتضیات لازم برای کاهش سایش اجتماعی معلمان مهیا می گردد. رهبری تحول آفرین موجب پیوند بین علایق فردی و جمعی می شود تا به معلمان اجازه دهد برای اهداف متعالی تر سازمان تلاش کنند. مطالعه حاضر به دنبال درک بهتر از سازوکار رفتار رهبری تحول آفرین، در پشتیبانی فعالیت های جاری مدارس بوده است. از این رو می توان بیشترین کاربرد عملی این پژوهش را متوجه مدیران و معلمان مدارس دانست؛ زیرا در صورتی که مدیریت به سبک رهبری تحول آفرین اجرا شود، می تواند در پیشرفت سازمان تأثیر گذار باشد و با مهارت های مناسب و ویژگی های بارز، زمینه نوآوری و خلاقیت، تعالی و برتری در عوامل اجرایی، معلمان و دانش آموزان مدارس را فراهم آورد.

## منابع

۱. امجد زبردست، محمد؛ خلیلی، غلام؛ رحیمی، مهناز. (۱۳۹۶). رابطه بین رهبری تحول گرای مدیران و جو سازمانی: دیدگاه معلمان مدارس دخترانه. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه. دوره پنجم، شماره اول.
۲. نصر اصفهانی، مهدی و دیگران. (۱۳۹۵). بسط الگوی مفهوم سایش اجتماعی کارکنان در سازمان. پژوهش های مدیریت راهبردی. شماره ۶۲.
۳. سعیدی پور، بهمن؛ یگانه، اسد. (۱۳۹۵). سایش اجتماعی کارکنان: مفهوم، پیامدها، پنجمین اجلاس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روان شناسی مطالعات اجتماعی و فرهنگی. مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار. مؤسسه آموزش عالی مهر آوند.
۴. سلاجقه تذرجی، فاطمه؛ بحرینی زاده، آناهیتا. (۱۳۹۸). پیش بینی فرسودگی عاطفی براساس سایش خانواده در معلمان ابتدایی - اجتماعی و تعارض کار - شهر کرمان. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. دوره ۱۱، شماره ۴۰. صص ۸۲ - ۵۳.
۵. جهانیان، رمضان؛ بلادی زاده، حسام الدین. (۱۳۹۱). بررسی و مقایسه وضع موجود و مطلوب عملکرد مدارس غیردولتی شهر کرج از دیدگاه اولیا دانش آموزان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. سال ششم، شماره ۲. صص ۲۷ - ۲۵.

منابع لاتین در دفتر مجله موجود است.

# نشاط ثمره تلاش همگانی

مشارکت دادن دانش‌آموزان و اولیا و آموزگاران در برنامه‌های آموزشگاه  
در قالب مسابقه فرزندان انقلاب اسلامی

نورالدین تاج‌دینی، مدیر دبستان شهید محسن توسلی، کنگاور، کرمانشاه

به مناسبت فرا رسیدن چهل سالگی انقلاب اسلامی، دبستان شاهد محسن توسلی جهت رسیدن به اهداف علمی تربیتی و بهداشتی و... مسابقه‌ای با عنوان فرزندان انقلاب اسلامی طراحی کرد که با مشارکت دانش‌آموزان، اولیا، آموزگاران و سایر عوامل اجرایی آموزشگاه با ایجاد شور و نشاط در آموزشگاه برگزار شد. ما به گواهی دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها در چارچوب مسابقه به اهداف مهمی رسیدیم.

کلیدواژه‌ها: فرزندان انقلاب، همکاری، مشارکت

## اهمیت و ضرورت

از اهداف آموزش و پرورش علاوه بر کسب علم، رعایت نظم، مسائل بهداشتی، مذهبی و ... است. برای رسیدن هرچه بهتر به این اهداف و رعایت آن‌ها توسط دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان، آن‌ها را در طراحی برنامه‌ها مشارکت داده‌ایم؛ از جمله:

- توجه به مسائل مذهبی، فرهنگ نماز و شعائر اسلامی
- ترویج فرهنگ ایثار و شهادت
- تکریم محیط زیست
- رعایت بهداشت عمومی و روانی
- رعایت مسائل اجتماعی و حقوق شهروندی
- داشتن قدرت «نه» گفتن که از ملزومات روابط اجتماعی است؛
- تقویت حس خودباوری و اعتماد به نفس در دانش‌آموزان
- مشارکت دادن دانش‌آموزان و خانواده‌ها در مسائل آموزشگاه
- ایجاد شور و نشاط در دانش‌آموزان

## دوری از اسراف

- رعایت نظم و نهادینه کردن آن در فراگیرندگان
- احترام به پدر و مادر و سایر دانش‌آموزان

## پیشینه موضوع

تحقیقات نشان داده است که مشارکت والدین در امور مدرسه با بهبود رفتار دانش‌آموزان و حضور منظم و نگرش مثبت آن‌ها در ارتباط است. علاوه بر این، به دانش‌آموزان نشان می‌دهد که اولیا به آموزش و تحصیل آن‌ها اهمیت می‌دهند. مشارکت والدین در امور مدرسه یک شبکه پشتیبانی برای کودکان فراهم می‌کند. این مسئله به‌ویژه در مواجهه با چالش‌های موجود در مدرسه، نحوه دوستی با دانش‌آموزان دیگر و فعالیت خارج از برنامه درسی بسیار مهم است. همچنین، این بدان معنا خواهد بود که والدین می‌دانند مسیر آموزش فرزندشان به کجا می‌رود. در نتیجه، کودکانی که

والدین آن‌ها در امور مدرسه درگیر باشند، احتمالاً از عزت نفس بالاتری برخوردارند و انگیزه بیشتری دارند.

## طرح مسئله

در مدارس علاوه بر علم‌آموزی، رعایت نظم و مسائل بهداشتی و اجتماعی و ترویج فرهنگ ایثار و شهادت و ... مد نظر است. بنابراین، مسئله این است که چه کنیم که دانش‌آموزان و خانواده‌های آن‌ها به رعایت موارد یاد شده ترغیب شوند و نتیجه بهتری از موارد یاد شده بحث ببریم.

## گزارش تجربه

- با دعوت از اولیای دانش‌آموزان در جلسات هم‌اندیشی در مورد موضوعات مختلف و لحاظ نمودن مواردی که مورد نیاز دانش‌آموزان و خانواده‌ها بوده و از اهداف مهم تعلیم و تربیت است، فرم‌های لازم را طرح نمودیم.
- آموزگاران با هم‌فکری دانش‌آموزان،





مناسبتی از طرف خانواده‌ها دریافت کردیم. علاوه بر این توجه دانش‌آموزان و خانواده‌ها به مسائل اجتماعی و مذهبی بیش از گذشته شد. برای مثال، در بحث همسایه‌نوازی بسیاری از خانواده‌ها از مدرسه تشکر کردند که فرزندان بیش از قبل رعایت همسایه را می‌کند.

### پیشنهادهای

پیشنهاد می‌شود اولیای محترم و همکاران در راستای اجرای هرچه بهتر این طرح در مدارس به موارد زیر توجه کنند.

- والدین محترم به خاطر کسب امتیاز و گرفتن جایزه از مشکلات فرزندان خود چشم‌پوشی نکنند.
- در راستای اجرای هرچه بهتر این مسابقه، معیارها را به‌صورت قانون درآوریم و با نهادهای شدن آن‌ها در رفتار دانش‌آموزان امتیاز لازم را به آنان بدهیم.

- در طول اجرای طرح می‌توان توانایی‌ها و علاقه‌مندی‌های دانش‌آموزان را شناسایی کرد و برای پرورش استعدادهای آن‌ها برنامه‌ریزی نمود.

دهه فجر، ۲. گرامی‌داشت روز شهید ۲۳ اسفند، ۳. هفته بزرگداشت مقام معلم به دفتر آموزشگاه معرفی می‌شوند.

عوامل اجرایی آموزشگاه شامل مدیر و معاونان، معرفی‌شدگان به دفتر را براساس فرم میثاق‌نامه آموزشگاه که قبلاً به تأیید همه دانش‌آموزان رسیده است، مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

با جمع‌بندی نمرات هر ۳ مرحله، معرفی‌شدگان به دفتر دانش‌آموزان انتخاب می‌شوند.

آموزشگاه براساس تعداد دانش‌آموزان هر پایه، برترین را به شرح زیر اعلام می‌کند:

- پایه اول ۹ نفر، پایه دوم ۶ نفر، پایه سوم ۶ نفر، پایه چهارم ۶ نفر، پایه پنجم ۶ نفر، پایه ششم ۷ نفر و مجموع ۴۰ نفر.
- به مناسبت چهل سالگی انقلاب اسلامی به چهل نفر از دانش‌آموزان برتر جوایزی اهدا می‌شود.

### نتیجه‌گیری

با توجه به ضرورت مشارکت دادن دانش‌آموزان و خانواده‌ها در مسابقه، علاوه بر تقویت حس اعتمادبه‌نفس و خودباوری در بین دانش‌آموزان، بازخوردهای

فرم میثاق‌نامه کلاسی را طراحی نمودند.

دانش‌آموزان با تکمیل فرم خودارزیابی، به خودشان حداکثر ۱۰۰ نمره می‌دادند.

والدین با تکمیل فرم والد ارزیابی با هم‌فکری به فرزند خود حداکثر ۲۰۰ امتیاز می‌دادند.

آموزگار هر کلاس با تکمیل فرم میثاق‌نامه کلاس خود حداکثر ۲۰۰ امتیاز برای دانش‌آموزان لحاظ می‌نمودند.

هر دانش‌آموز با جمع‌بندی نمرات فرم‌های خودارزیابی (۱۰۰ امتیاز)، والد ارزیابی (۲۰۰ امتیاز) و میثاق‌نامه کلاسی (۲۰۰ امتیاز) حداکثر ۵۰۰ امتیاز کسب می‌کند.

هر دانش‌آموز براساس مستندات و مشاهدات و نمرات مستمر و امتحانات علمی از کتاب‌های درسی حداکثر ۵۰۰ نمره کسب می‌نماید.

حداکثر نمره هر دانش‌آموز از مسائل مذهبی، اجتماعی و بهداشتی ۵۰۰ نمره و عملی ۵۰۰ نمره است و در مجموع هزار نمره کسب می‌کند.

در هر کلاس پس از جمع‌بندی نمرات، ۵ نفر از دانش‌آموزان که بالاترین نمرات را کسب کرده‌اند، در سه نوبت شامل ۱.



## زنگ نشاط

طرح اجرای استندآپ کمدی برای  
ایجاد نشاط اجتماعی در دانش‌آموزان

دکتر قربان کیانی، رئیس مرکز مشاوره و خدمات روان‌شناختی دانش‌آموزان استان اردبیل

### مقدمه

شادی و نشاط فردی و اجتماعی برای سلامت روان آدمی ضرورت دارد. ایجاد نشاط اجتماعی زمینه رشد رضایت از زندگی و سلامت روانی و رفتاری افراد جامعه را فراهم می‌آورد. ایجاد نشاط و به دنبال آن گسترش فعالیت‌های سازنده در زندگی فردی و اجتماعی انسان‌ها بسیار اهمیت دارد. اگر شادکامی اجتماعی را حاصل شادی‌های افراد جامعه بدانیم، به این باور می‌رسیم که افسردگی‌های افراد نیز در افسردگی جامعه مؤثر است. پس باید عوامل مؤثر در ارتقای شادی‌های افراد را بشناسیم و برای گسترش آن‌ها در جامعه تلاش کنیم. موضوع نشاط اجتماعی مهم است؛ چرا که توفیق هر جمع و جامعه‌ای به نیروهایی بستگی دارد که خود را قبول دارند، خوشحال‌اند و به دور از سستی و افسردگی روزگار می‌گذرانند. برنامه‌ریزی برای هر جامعه نیازمند شناخت وضعیت نشاط اجتماعی است. از جمله مزایای افزایش نشاط در

### اهمیت و ضرورت و شیوه اجرای برنامه

استندآپ کمدی هنری است که از طریق بیان موضوعات اجتماعی به شکل طنز باعث خندیدن و شادی و نشاط اجتماعی می‌شود. در این هنر، انتقال مضامین از طریق بازگویی خاطرات، طنزهای اجتماعی، داستان‌گویی، لطیفه و شوخی‌های کوتاه و گذرا و بداهه‌سازی‌هایی که جمع تماشاگران پذیرای آن‌ها باشند، صورت می‌گیرد. اجراکننده معمولاً سرنوشت مسائل و معضلاتی را که به‌طور بسیار مهم و جدی اجتماع کلی را درگیر خود ساخته‌اند، به چالش می‌کشد؛ به این امید که باعث شگفتی و خنده تماشاگران شود و مشکلات اجتماع را با بخند به آرامش تبدیل کند. همراه شدن آوازه‌ها، ترانه‌های محلی و واگویی داستان‌ها، خاطره‌ها و لطیفه‌های کوتاه همراه با اجرای طنز می‌تواند نشاط اجتماعی دانش‌آموزان را افزایش دهد. مجری این گونه برنامه‌ها

جامعه، کاهش آسیب‌های اجتماعی، رشد فضایل اخلاقی و پایبندی به اخلاقیات می‌باشد که در این صورت، میزان رضایت از زندگی به صورت ذهنی و عینی بیشتر می‌شود. هر شیوه زندگی یک نظام فرهنگی است که در هر زمینه‌ای الگوهای از پیش تعیین شده‌ای دارد. بنابراین براساس شیوه‌های متفاوت زندگی، نشاط و شادمانی هم دارای معناهای متفاوتی است. نبود نشاط اجتماعی در میان جوانان، افسردگی و سرخوردگی را به همراه دارد. برای شاد بودن باید مؤلفه امید به زندگی را افزایش داد؛ چون امید به زندگی و شاد بودن باعث کاهش آسیب‌های اجتماعی از جمله اعتیاد و خودکشی می‌شود. شادکامی، تحرک فیزیکی را افزایش می‌دهد و شکوفایی ظرفیت‌های جدید در جامعه را به دنبال دارد. برقراری روابط اجتماعی به شکل گسترده، گسترش مشارکت‌های مردمی و هدفمندی جامعه از آثار نشاط اجتماعی است.





## با مجله‌های رشد آشنا شوید

### مجله‌های دانش‌آموزی

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

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

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

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

### مجله‌های دانش‌آموزی

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

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

**رشد 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 فناوری آموزشی  
• رشد مدرسه زندگی • رشد معلم • رشد آموزش خانواده

### مجله‌های بزرگسال تخصصی:

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

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

مجله‌های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، دانش‌جو معلمان دانشگاه‌های وابسته و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش 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

باید از قدرت بداهه‌پردازی زیادی نیز برخوردار باشد تا بتواند از رخداد‌های لحظه‌ای نیز برای خنداندن حاضرین استفاده کند. با توجه به اینکه دانش‌آموزان مدارس به خاطر قرار گرفتن در دوره انتقالی نوجوانی دچار استرس‌های شدیدی هستند، اجرای چنین برنامه‌هایی می‌تواند موجی از شور و هیجان و شادی را در میان آنان برانگیزد و با ایجاد هیجان مثبت باعث تخلیه هیجانی و تقویت حالت‌های روانی مثبت در آن‌ها شود. از این رو، عملی کردن این طرح ضرورت می‌یابد.

### اهداف اجرای این برنامه

- ایجاد نشاط و شادابی در دانش‌آموزان؛
- شناسایی و پرورش استعداد‌های طنزنویسی و اجرای استندآپ کمدی در دانش‌آموزان؛
- استفاده از طنز مبتنی بر فرهنگ بومی برای ایجاد تغییر در رفتارهای اجتماعی دانش‌آموزان؛
- افزایش سلامت اجتماعی از طریق ایجاد نشاط اجتماعی.

### مخاطبان

کلیه نوجوانان و جوانان در مدارس ابتدایی و متوسطه اول و دوم مخاطبان این طرح به حساب می‌آیند. البته ایجاد نشاط اجتماعی برای همه لازم است ولی برای گروه‌های سنی کودک و نوجوان که حساسیت‌شان به مراتب بیشتر از جمعیت عادی است، ضروری‌تر به نظر می‌رسد.

### موضوعات محتوایی استندآپ کمدی

از موضوعاتی چون مقایسه بین تفاوت‌های زنان و مردان، فقرا و ثروتمندان، سنت‌گراها و مدرنیست‌ها، شهری‌ها و روستایی‌ها، برگزاری مناظره بین کودکی و بزرگسالی و... موضوعات اجتماعی نظیر اعتیاد، طلاق، اختلافات زناشویی، اشرافی‌گری، فرهنگ شهرنشینی، فرهنگ آپارتمان‌نشینی و... بیان خاطرات، لطیفه‌ها و ضرب‌المثل‌ها، اجرای آوازها و رقص‌های محلی و... می‌توان برای اجرای استندآپ کمدی استفاده کرد. محتوای مطالب توسط مجری استندآپ کمدی و یا نویسنده برنامه طنز تهیه می‌شود. لازم است گروهی از متخصصان بر محتوای تهیه شده نظارت داشته باشند و مطمئن شوند که به اقوام و اشخاص توهین نشده است و مشکلات حاشیه‌ای ایجاد نخواهد کرد.

### منابع

۱. ایروانی، محمدرضا. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر برنامه‌های شادی‌آفرین بر کاهش افسردگی شهروندان ساکن شهر اصفهان. مجله فرهنگ در دانشگاه اسلامی. شماره ۲. تهران.
۲. رحیمی، محمد و رستمی، لیلا. (۱۳۹۶). بررسی جامعه‌شناختی رابطه نشاط اجتماعی و میزان امید به زندگی در بین شهروندان شهر گوی در سال ۱۳۹۶. فصلنامه علمی- پژوهشی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، سال یازدهم، شماره سوم، صص: ۲۵۹-۲۸۴.
۳. گلای، فاطمه و اخشی، نازیلا. (۱۳۹۴). مشارکت اجتماعی و نشاط اجتماعی. جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۶، شماره سوم. ۱۶۰-۱۳۹.
۴. هزار جریبی، جعفر و استین‌فشان، پروانه. (۱۳۸۸). بررسی عوامل نشاط اجتماعی (با تأکید بر استان تهران). جامعه‌شناسی کاربردی (مجله پژوهشی علوم انسانی دانشگاه اصفهان، شماره ۱، دوره ۲۰، صص: ۱۴۶-۱۱۹.
۵. ربانی، رسول، و دیگران. (۱۳۸۸). تبیین نشاط اجتماعی در بین اقوام و رابطه آن با هویت جمعی (مطالعه موردی اقوام آذری، کرد و لر) جامعه‌شناسی. سال اول. شماره چهارم. صص: ۹۵-۱۱۵.

مؤلف: دانیل اچ. کیم  
مترجمان: حمیدرضا قبادی، لیلا کردگاری  
ناشر: آرمان رشد (۱۳۸۶-۶۶۴۸۶۰۲۱)  
سال نشر: ۱۳۹۶

الگوهای سیستمی که در این کتاب معرفی می‌شوند، خواننده را با سازوکارهای ساده و پی‌آمدهای پویایی ناشی از آن‌ها آشنا می‌کند. مطالعه این کتاب برای افراد مختلفی که در دنیای پیچیده و پویای امروز فعالیت می‌کنند مفید و آموزنده خواهد بود. همچنین می‌تواند درک افراد در حوزه‌های مختلفی نظیر حوزه‌های اجتماعی، سیاسی، آموزشی و تربیتی، صنعتی و اقتصادی را از برخی از تحولات اطلاعات عمیق‌تر کند.



رشد برای رشد

[illegible]

• تاريخ تولد: • ميزان تحصیلات:

● نشانی

● نشانی کامل پستی:

استان: ..... شهرستان: .....

استان:

## حیابان:

پلاک: کد پستی:

شماره فیش بانکی:

مبلغ پرداختی:

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

المشقة:

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

● تلفن امور مشترکین: ۸۸۸۶۷۳۰۸-۳۱

Email: Eshterak@roshdmag.ir •

● هزینه اشتراک سالانه مجلات عمومی، رشد (هشت شماره): ۵۵۰/۰۰۰ ریال

♦ هزینه اشتراک یک ساله مجلات تخصصی رشد (سه شماره): ۳۵۰/۰۰۰ ریال





# الْقُرْآنُ الْمَدِينُ

رسول اکرم (صلی الله علیه وسلم):

ماه مبارک رمضان ابتدایش رحمت، میانه‌اش مغفرت  
و پایانش آزادی از آتش جهنم است.

بحار الانوار، ج ۹۳، ص ۳۴۲



A photograph of three children in a rocky, mountainous landscape. Two children in the foreground are wearing red and maroon school uniforms and are looking down at a mossy rock. A third child, wearing a hooded jacket, is visible in the background. The scene is outdoors with trees and rocks.

۲ اردیبهشت  
روز جهانی  
زمین پاک