



ماهنامه‌ی آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی
برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس



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

مدیریت مدرسه

دوره‌ی هشتم/ آذر ماه ۱۳۸۸ / شماره‌ی بی بی در پی ۶۴

- ۲ سرآغاز: دو چالش مهم در راه تحول آموزش و پرورش/ دکتر حیدر تورانی
- ۳ خرد زندگی: بر سر جوجه تیغی‌ها دستی بکش! / محمدعلی شامانی
- ۴ گفت‌وگو: فرصت شکوفایی همه‌ی استعدادهای کشور را فراهم کنیم/ زهرا بهمن پور
- ۶ مقاله‌های علمی - کاربردی: مدیران و آموزش‌های مؤثر در مدرسه/ داوود محمدی
- ۸ اقیانوسی به عمق دل‌ها: انفاق در دستور کار مدیر/ دکتر حیدر تورانی
- ۹ دریای نور: قطار شتر و پشم/ شهید مرتضی مطهری
- ۱۰ بهداشت و سلامت: آشنایی با حرکات اصلاحی و عوامل ایجاد نابهنجاری‌های وضعیتی/ دکتر افسانه سنه
- ۱۲ پژوهش‌های مدیریتی: مورد کاوی: برزخ مجازی در مدرسه/ طیبه امام جمعه.
- اعظم ملایی نژاد، سیدحسین طلایی زواره
- ۱۴ بهداشت و سلامت روان: ۱۲ راهبرد برای موفقیت/ الهه شیرخدا
- ۱۵ پرسش از شما، پاسخ از مسئولان: پرسش و پاسخ در مورد مسائل حقوقی و اجرایی در حوزه مدارس/ ابراهیم شکا، پروین سادات میر ابوطالبی
- ۱۶ مبانی مدیریت:
- آیا می‌توان به مدیریت با عشق ایمان داشت و آن را اجرا کرد؟/ ترجمه‌ی مریم حیدری
- ۱۸ مقالات موردی در مدیریت مدرسه: اگر با ما نیستی، بر مایی! / مرتضی مجدفر
- ۲۲ مبانی مدیریت: کژتابی‌های ذهنی درباره‌ی ارزشیابی کیفی توصیفی در دوره‌ی دبستان/ دکتر محمد حسنی
- ۲۵ آن سوی آینه: پرورش مروارید در درون صدف/ دکتر حیدر تورانی
- ۲۶ پژوهش‌های مدیریتی:
- چگونه دانش‌آموزان را به مطالعه و پژوهش علاقه‌مند کنیم؟/ دکتر شهناز هاشمی
- ۲۸ مقاله‌های علمی - کاربردی: ۱۰ پژوهش، ۱۰ نوع مدیریت/ معصومه بنایی
- ۳۱ لطیفه‌های مدیریتی
- ۳۲ کتاب‌خانه‌ی مدیریت مدرسه: معرفی دو کتاب
- ۳۲ با هم‌راهان: شورای برنامه‌ریزی مجله
- مدیر مسئول: محمد ناصری
سر دبیر: حیدر تورانی
شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی:
مرتضی مجدفر، داوود محمدی، صادق صادق پور
مدیر داخلی: شهلا فهیمی
ویراستار: ترانه امیر ابراهیمی
طراح گرافیک: مهسا قباپی
- نشانی دفتر مجله:
تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
تلفن: ۸۸۳۴۴۷۵۷
نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸
پایگاه اینترنتی:
www.roshdmag.ir
ریانامه:
modiriat@roshdmag.ir
تلفن پیام‌گیر نشریات رشد:
۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۸۲
● کد مدیر مسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱ ● کد مشترکین: ۱۱۴
نشانی امور مشترکین:
تهران، صندوق پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
تلفن امور مشترکین:
۷۷۳۳۵۱۱۰ - ۷۷۳۳۶۶۵۶
شمارگان: ۵۱۰۰۰ نسخه
چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط باشد و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم‌خوانی داشته باشد و متن اصلی نیز همراه آن باشد. چنانچه مقاله را خلاصه می‌کنید، این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه، از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده‌ی مدرسه‌ای استقبال می‌کند. مقاله‌ها، باید یک خط در میان، در یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته و یا ماشین شود. نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول‌ها، نمودارها، شکل‌ها و عکس‌ها در متن مشخص شود. 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 کمک آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخگویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است. مجله از بازپس فرستادن مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شود، معذور است.

دو چالش مهم در راه تحول آموزش و پرورش

♦ دکتر حیدر تورانی

در دو شماره‌ی گذشته، به نکاتی درباره‌ی تحول در آموزش و پرورش اشاره شد. مبانی نظری و راهبردی تحولات در آموزش و پرورش تحت تأثیر و ملهم از بسته‌ی تحول: فلسفه‌ی تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران، فلسفه‌ی نظام رسمی تعلیم و تربیت، رهنامه (دکترین)، سند تحول راهبردی آموزش و پرورش و برنامه‌ی درسی ملی می‌باشد. به فرض این‌که این اسناد تحول به تأیید مراجع ذیصلاح برسد، مراحل و شیوه‌های اجرای آن در فرآیند نظام تربیت رسمی و عمومی از سطح مدیریت عالی تا اجرایی، یکی از چالش‌هایی است که نظام آموزش و پرورش با آن مواجه خواهد شد. چالش دیگر، سرعت تغییرات فناوری‌ها، روش‌ها، اطلاعات، ابزارها و فرآیندهاست.

آنچه در چالش اول رخ می‌نماید، کیفیت استقبال گیرندگان خدمات یا ذی‌نفعان، از مفاد اسناد تحول و اجرای آن است. این سؤال که آیا آموزش و پرورش ما در وضعیت تغییر و تحول قرار دارد یا خیر و آیا آمادگی اعمال تغییرات یا برنامه‌های جدید را دارد، قابل بررسی است. بدیهی است که بسیاری از بخش‌ها، از جمله منابع انسانی (انگیزه و مهارت منابع انسانی) به‌رغم میل به تغییر، در وضعیت تغییر به‌سر نمی‌برند و به‌مثابه افرادی هستند که به درمان شدن تمایل دارند، اما وضعیت جسمانی‌شان اجازه جراحی و درمان به آن‌ها نمی‌دهد. تهیه‌کنندگان اسناد تحول، بیش‌تر به مخترع دوچرخه می‌مانند. اینک که دوچرخه را اختراع کرده‌اند، باید روش راندن آن را نیز به نوعی اختراع کنند. اغلب طرح‌های تغییر در مرحله و زمان اجرا با چنین چالش‌هایی مواجه‌اند. یعنی چالش بین نظر و عمل.

در استمرار چالش دوم، که به سرعت تغییرات مربوط می‌شود، بسیاری از اقدامات بهبود راه، یا از تحرک بازمی‌دارد یا کارکردهای آن‌را به شدت تضعیف می‌کند. به‌گونه‌ای که بیم آن می‌رود به دلیل فایق نیامدن بر چالش اول، چالش دوم بیش‌تر بروز کند تا به یک تنگنا تبدیل شود.

غرض از طرح این دو چالش، هشدار به مسئولان، مجریان و به‌ویژه ذی‌نفعان و گیرندگان خدمات ناشی از تحول در آموزش و پرورش، یعنی معلمان، دانش‌آموزان و والدین است. لذا همه باید از تحولات در آموزش و پرورش استقبال کرده و با آن همسو شویم و برای حسن اجرای آن اهتمام ورزیم تا با کمترین هزینه، بر این چالش‌ها فایق آییم. برای اطلاعات بیشتر به پایگاه اینترنتی www.sanad.ir مراجعه نمایید.

گاه زخمی که به پا داشته‌ام
زیروبم‌های زمین را به من آموخته‌است
گاه در بستر بیماری من،
حجم گل چند برابر شده است
سهراب سپهری

خرد زندگی

بر سر جوجه تیغی‌ها دستی بکش!

راستی چه جهان کوچکی داریم.
چه دیوارهای کوتاهی! دیگر گوشه‌ی
دنجه برای خلوت وجود ندارد. کدام قصر،
کدام خانه، کدام باغ تو را کفایت می‌کند؟
اندکی راه برو؛ زمین را زیر پای خویش احساس کن.
خراش برداشتن را به سبب مقصد پیش رو، دوست داشته باش.
بر سر «جوجه تیغی» دست بکش! کوتاه کن این راه بلند را. قرار
نیست تمام طلب‌ها به وصال بینجامد. زندگی در اطراف ما شکل گرفته
است.

نگاه کن یک سیب سرخ را! آه چه قدر در صدای باران اوج می‌گیرم. از دیدن یک
حلزون به وجد می‌آیم و چه قدر کویر مرا برنا می‌کند!
سادگی لذت‌آفرین است؛ مثل یک مناجات سحرگامی، مثل دیدن «وزغ»‌های برکه‌ای در
همسایگی خانه‌ی مادر بزرگ.

تمام رودهای دنیا، در مقابل پاشویه‌های حوض خانه‌ی پیرزن تعظیم می‌کنند و در آوندهای دل دریایی
این درخت توت سال خورده گم می‌شوند. چه اسرارآمیزند ابرها و کوله‌بار زلال بارانشان و چه عاشق و دست‌وپا
گم کرده‌اند، دانه‌های تگرگ. برف صورت مثالی سپیدی و تجلی وحدت در کثرت بی‌نهایت برف دانه‌هاست. یک بلور
یخ برای درک خنکای زندگی کافی است.

کدام حادثه تلخ است، کدام قصه شیرین؟ برای اهل ایمان، همه چیز شیرین است. این روزها، ما چه بی‌تاب شده‌ایم. بی‌قرار
می‌رویم در کوچه‌های بی‌انتهای طمع. اندکی توقف کن! بوی درخت نارون را از میان سینه‌ات عبور بده. بی‌تابی را تاب بیاور. آن وقت
آواز تمام جیرجیرک‌های عالم را می‌شنوی و در آینه‌ی چشمان تو یک بوته گل سرخ، هزار پروانه را به تصویر می‌کشد.
عاقل کسی است که بی‌تابی‌اش بر بردباری‌اش چیره نمی‌شود. خداوند مخلوقاتی دارد که نشانی خانه‌ی او را هر روز به ما
می‌دهند و ما پر از تردید دوباره سراغ خانه‌ی دوست را می‌گیریم. خانه‌ی دوست دل‌بندگان خداست. اندکی ملاحظت، اندکی مهربانی،
اندکی عشق! عاقل باشیم؛ به دیدار دوستان خدا برویم. هر صبح که به محل کارمان می‌آییم، به خود بگوییم که انسان‌ها چه قدر حرمت
دارند. آن وقت هیچ «گزنه‌ای» ما را از خود بی‌خود نمی‌کند. آن وقت «گزنه‌ها» داروی شفابخشی خواهند شد که به دستان شما اهلی
شده‌اند.

یادمان باشد برای راندن یک پشه از پیشانی دوست، تبر لازم نیست. یک نسیم ملایم کافی است.
خردمند باشیم و جهان را خردمندانه نگاه کنیم. چه حیرت باشکوهی موج می‌زند در نگاه خردمندان اقلیم فنا.

پی‌نوشت

۱. امام جواد(ع)، بحارالانوار، ج ۵۰، ص ۱۰۳

گفت‌وگو با حسین خوشنویسان

پیشکسوت آموزش و پرورش، مؤسس مجتمع‌های آموزشی عام‌المنفعه

فرصت‌شکوفایی همه‌ی استعدادهای کشور را فراهم کنیم

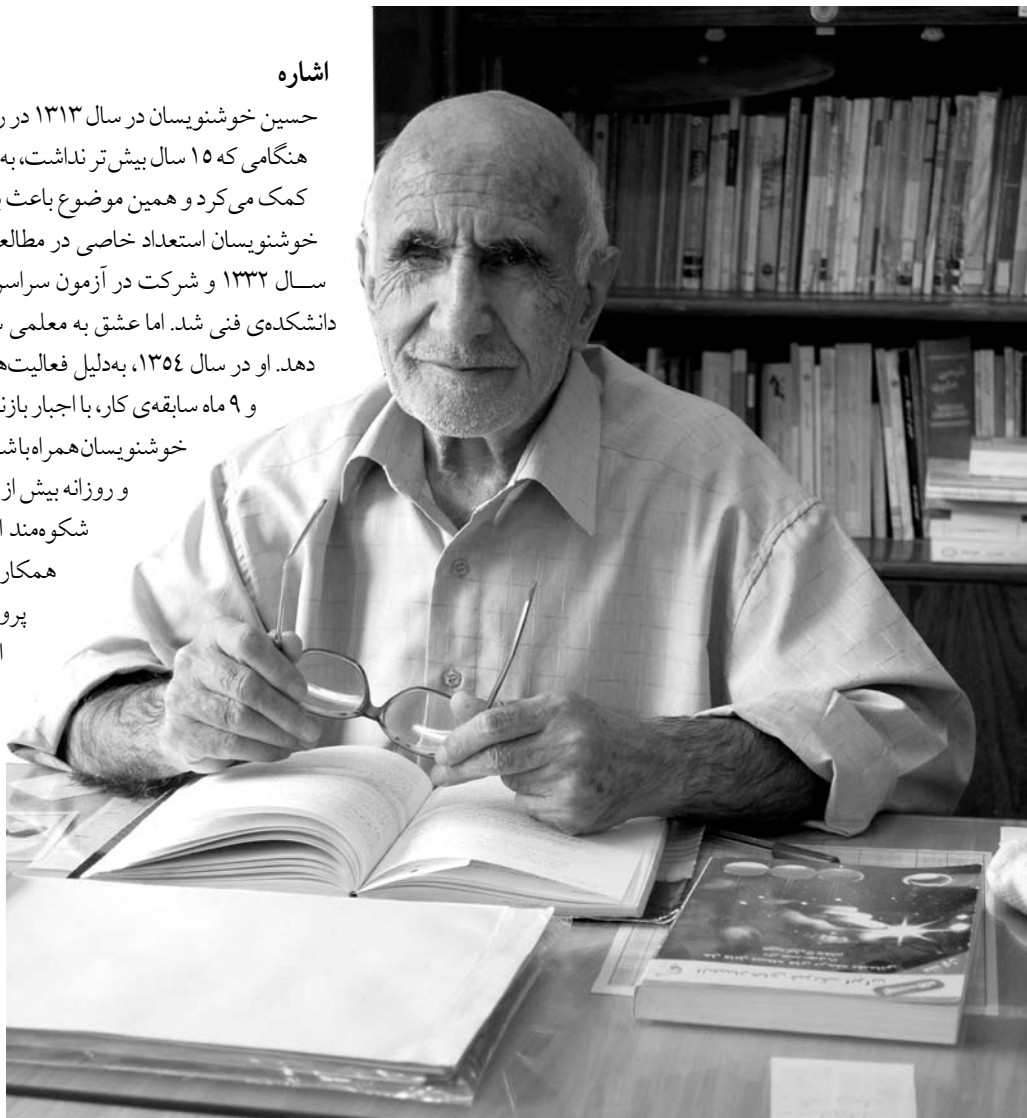
♦ زهرا بهمن پور

اشاره

حسین خوشنویسان در سال ۱۳۱۳ در روستای رباط اقولان گلپایگان دیده به جهان گشود. هنگامی که ۱۵ سال بیش تر نداشت، به هم‌کلاس‌ها و بچه‌های کوچک‌تر از خود در درس کمک می‌کرد و همین موضوع باعث بیداری عشق معلمی در وجود او شد. خوشنویسان استعداد خاصی در مطالعه‌ی دروس داشت و پس از اخذ دیپلم ریاضی در سال ۱۳۳۲ و شرکت در آزمون سراسری، شاگرد اول دانش‌سرای عالی و شاگرد سوم دانشکده‌ی فنی شد. اما عشق به معلمی سبب شد فعالیت حرفه‌ای خود را در این راه ادامه دهد. او در سال ۱۳۵۴، به دلیل فعالیت‌های انقلابی منع تدریس و دو سال بعد، با ۲۲ سال و ۹ ماه سابقه‌ی کار، با اجبار بازنشسته شد.

خوشنویسان همراه با شهید باهنر و شهید رجایی، در زمینه‌ی آموزش فعالیت و روزانه بیش از ۱۷ ساعت تدریس می‌کرد. پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی، سوابقی چون مدیریت دبیرستان البرز، همکاری در کابینه‌ی شهید رجایی، مسئولیت آموزش و پرورش پرورش ناحیه‌ی شمیرانات، مسئولیت آموزش و پرورش استان تهران، مدیریت کل مالی و اداری مجلس شورای اسلامی، تأسیس و مدیریت مدارس غیرانتفاعی عام‌المنفعه، برگزاری اردوهای جهادی و فعالیت فرهنگی در امور نوجوانان و جوانان را در کارنامه‌ی فعالیت‌های خود ثبت کرده است. عشق و علاقه‌ی او سبب استمرار در کار بود تا این که در مهرماه سال ۱۳۷۱ شمسی مجدداً بازنشسته شد.

هم‌اکنون بیش از ۷ دهه از زندگی پرتنوع حسین خوشنویسان می‌گذرد. آشنایی با فعالیت‌های عام‌المنفعه و برگزاری اردوهای جهادی، سبب شد پای صحبت او بنشینیم.



عکس: طیبه رحیمی

■ برای آغاز سخن، مدارس عام‌المنفعه‌ای را که تأسیس کرده‌اید، معرفی کنید و بگویید چگونه به فکر چنین کاری افتادید؟

□ پس از این که بازنشسته شدم، به ادامه‌ی کار در زمینه‌ی آموزش و پرورش علاقه‌مند بودم. به همین دلیل، به پیشنهاد یکی از دانش‌آموزان قدیمی‌ام، که آن زمان معاون مدرسه‌ی البرز بود و در آن‌جا تدریس هم می‌کرد، به فکر تأسیس مدارس عام‌المنفعه افتادم. خوش‌بختانه جمع ۷ نفره‌ای برای این کار تشکیل شد و تنها شرط من برای همکاری، عام‌المنفعه بودن فعالیت مدارس بود که پذیرفته شد. کار مجوز و اجاره‌ی مکان با سرعت پیش رفت. مدرسه را با سه کلاس اول دبیرستان و ۶۹ دانش‌آموز، در سال ۱۳۷۰ ایجاد کردیم. همان سال با یک میلیون و نیم کمبود بودجه مواجه شدیم و با تلاش فراوان و اخذ وام، هزینه‌های آن سال را پرداختیم. در سال دوم، ساختمانی خریدیم. در سومین سال فعالیت، از طریق آزمون ورودی، ۲۴۰ دانش‌آموز پذیرفتیم. استقبال از این مدرسه در حال افزایش بود و ما در سال ۱۳۷۴، دو ساختمان جدید خریدیم. سال ۱۳۷۵ هنرستان عام‌المنفعه‌ای ایجاد کردیم و در سال ۱۳۷۷ هم مدرسه‌ی راهنمایی عام‌المنفعه تأسیس شد.

هم‌اکنون در تهران، ۴ ساختمان مجموع مدارس عام‌المنفعه‌ی ما را تشکیل می‌دهد. به‌علاوه، در فکر فعالیت‌های شبکه‌ای با مدارس هم‌فکر نیز هستیم. در این زمینه با یکی از مجتمع‌های آموزشی دخترانه در ۳ دوره‌ی ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان در منطقه‌ی ۵ و یک دبیرستان دخترانه در منطقه‌ی ۲، فعالیت خود را آغاز کرده‌ایم.

■ از جمله فعالیت‌های مدرسه‌ی شما، کمک به مناطق محروم است. این کار را چگونه شروع کردید؟

□ هر سال در تعطیلات نوروز و تابستان، دو اردوی دو هفته‌ای برای دانش‌آموزان برگزار می‌کنیم. در این اردوها، حضور دانش‌آموزان یا فارغ‌التحصیلانمان، که دانشجو یا صاحب کاروپیشه شده‌اند، آزاد است. عنوان اردوهای جهادی را هم برای این گروه‌های عظیم و

کمک به مناطق محروم برگزیده‌ایم.

در این اردوها به روستاهای فقیر سفر می‌کنیم و از توانایی‌های دانش‌آموزان و فارغ‌التحصیلان بهره‌می‌بریم. از فارغ‌التحصیلان در زمینه‌ی ساخت و ساز و کارهای مرتبط با حرفه و رشته‌ی آنان استفاده می‌کنیم. بخشی از هزینه‌های اجرای پروژه‌ها را هم علاقه‌مندان یا خانواده‌ها تأمین می‌کنند.

■ طرح اردوهای جهادی چگونه در مدرسه‌ی شما شکل گرفت؟

□ ما از طرح جهادی حضرت امام خمینی (ره) الهام گرفتیم. این طرح در مدرسه‌ی مفید اجرا می‌شد و ما نیز این کار را با هدف فعالیت‌های فرهنگی و کمک‌های مالی به محرومان و خودسازی نوجوانان و جوانان شروع کردیم. زیرا عقیده داریم این اردوها به دلیل سختی و دشواری کار، شخصیت‌بچه‌ها را می‌سازد و آن‌ها در محیطی واقعی، کار گروهی را تجربه می‌کنند، نظم یاد می‌گیرند، درس خواندن در وضعیت‌های دشوار را می‌آموزند و با فقر و محرومیت و جغرافیای کشور از نزدیک آشنایی شوند.

■ اولین اردوی جهادی را در کدام منطقه تشکیل دادید؟

□ اولین فعالیت ما در بی‌بی سکنینه‌ی شهریار بود. درخت‌کاری، لوله‌کشی، تعمیر میز و صندلی مدارس، فعالیت در هنرستان کشاورزی شهریار، هرس کردن درختان با کمک دانش‌آموزان و... در این اردو صورت گرفت. سال بعد به منطقه‌ی بشاگرد، روستای سندرک، رفتیم. این روستا در استان هرمزگان است و ۲ هزار نفر جمعیت دارد. در این زمینه با کادر اجرایی مدرسه‌ی مفید، که در این منطقه سابقه‌ی فعالیت داشتند، مشورت کردیم و با کمک جهاد سازندگی هرمزگان، پروژه‌ی آب‌خیزداری و نهال‌کاری را در دستور کارمان قرار دادیم که تا امروز نیز ادامه دارد. فعالیت ما هر سال در یک روستا و در زمینه‌های متفاوتی مانند مدرسه‌سازی، آب‌خیزداری، لوله‌کشی آب روستایی، خانه‌سازی و درمانگاه‌سازی صورت می‌گیرد.

■ در میان فعالیت‌های خود به آب‌خیزداری اشاره کردید. درباره‌ی اهمیت این موضوع در مناطق روستایی توضیح بدهید.

□ مهم‌ترین فعالیت ما در این مدت، آب‌خیزداری بود. زیرا این موضوع از مسائل مهم زیست‌محیطی است و فواید بسیار دارد که از جمله‌ی آن‌ها می‌توانم به مهار آب‌های سطحی، جلوگیری از سیلابی شدن رودها، انباشت یا ذخیره‌سازی آب در مناطق بالادست برای کشاورزی یا شرب، ایجاد مزارع کوچک قابل کشت و تقویت آب‌های زیرزمینی اشاره کنم. در حقیقت، فعالیت این بخش به این صورت است که در مناطق بالادست در کوه‌پایه‌ها، زیر نظر مهندسان جهاد، بندهای بسیار کوچک سنگی یا سیمانی ایجاد می‌شود که دانش‌آموزان به‌راحتی می‌توانند آن‌ها را پیاده کنند. معمولاً طی دوره‌ی کوتاه اردوهای ما، این بندسازی‌ها به پایان می‌رسد.

ویژگی مهم این کار قابل رؤیت بودن نتیجه‌ی کار در سال‌های بعد برای گروه‌های بازدیدکننده و مشارکت روستاییان در ساخت آن است. به‌علاوه، این کار باعث ایجاد فرهنگ کار و تلاش در دانش‌آموزان و اهالی روستاها می‌شود.

■ در مورد سایر فعالیت‌های اردوی جهادی هم توضیح بدهید.

□ فعالیت‌های اردوی جهادی عبارت است از: مدرسه‌سازی: تاکنون خیرین در مناطق روستایی ۱۲ مدرسه ساخته‌اند و مسئولیت این کار به‌عهده‌ی ما بود.

■ خانه‌سازی: هدف ما از این طرح، کپردایی است. تا به حال ۵۰ خانه ساخته‌ایم که بیش‌تر هزینه‌ی آن‌ها را صندوق خیریه‌ی فاطمه‌الزهراس (س) پرداخته است. این صندوق ۵۰ درصد از هزینه‌ها را تأمین می‌کند؛ اما کار را خود روستاییان انجام می‌دهند. در این طرح‌های خانه‌سازی، پی‌کنی، چاه‌کنی و کارگری با روستاییان و مصالح و مهندسی و نظارت به‌عهده‌ی ماست. بنابراین، اگر هزینه‌ی ساخت خانه‌ای ۱۶ میلیون تومان برآورد شود، صندوق ۸ میلیون تومان آن را پرداخت می‌کند.

مدیران و آموزش‌های م

ساخت غسل‌خانه، حسینیه، مسجد و ایجاد پارک، تأسیس یک درمانگاه به همت یکی از خیرین همراه با تأمین پزشک، از دیگر فعالیت‌های اردوهای جهادی است.

■ در طرح فقر زدایی به دنبال چه اهدافی هستید؟

□ در کودکی و نوجوانی طعم فقر را چشیده‌ام. به همین دلیل، به دنبال آن هستم که به امید خدا تا آخرین لحظه‌ی عمرم در خدمت محرومان و مستمندان باشم. در دوره‌ی نوجوانی و هنگامی که در دبیرستان البرز درس می‌خواندم، بسیاری از دانش‌آموزان از لحاظ مادی در وضعیت خوبی قرار داشتند و دانش‌آموزانی شبیه من، بسیار کم بودند. اما من با استعداد و توانایی خود در تمام دروس موفق شدم و به عبارتی فقر، عزت نفسم را نگرفت. از آغاز معلمی، در خدمت دانش‌آموزان بودم. همیشه برای رفع اشکال دانش‌آموزان یک ساعت زودتر به مدرسه می‌رفتم و یک ساعت دیرتر هم از مدرسه خارج می‌شدم. هدف من بیان این موضوع است که فقر مانع پیش‌رفت نمی‌شود و همه باید دست‌به‌دست بدهیم و چهره‌ی زشت فقر را از روستاها و شهرهای کشورمان بزدایم تا تمام استعدادها فرصت شکوفایی و ابراز وجود بیابند.

■ حضور در اردوهای جهادی برای دانش‌آموزان و فارغ‌التحصیلان مدرسه‌ی شما به چه نحو است؟

□ این حضور کاملاً اختیاری است؛ اما باید بگویم که بچه‌ها برای شرکت در این اردوها سرودست می‌شکنند و با اشتیاق کامل از آن استقبال می‌کنند. با توجه به روحیه‌ی کار و تلاش، که در سال‌های تحصیل در مدرسه در بین دانش‌آموزان شکل می‌گیرد، اغلب آنان آرزو دارند در اردوی جهادی مدرسه ثبت نام کنند. اما به دلیل ظرفیت محدود، امکان پذیرش همه مقدور نیست. شور و حال دانش‌آموزان هنگام اعزام به اردوها و صف‌ناشدنی است.

■ آیا صحبتی با خوانندگان دارید؟

□ امیدوارم روزی در کشور ما هیچ فقیری وجود نداشته باشد.

در شماره‌ی گذشته در مورد آموزش و کارآموزی و تفاوت این دو صحبت کردیم و به این نتیجه رسیدیم که یک بخش از کار ما در مقام مدیران مدارس، پی‌گیری و نظارت بر آموزش‌های رسمی مدرسه و بخش دیگر مواردی است که به آموزش‌های کارآموزی، مربوط می‌شود. در آموزش‌های کارآموزی، مدیر مدرسه متوجه برنامه‌ریزی برای آموزش طبیعی معلمان و دبیران، کارکنان اداری و خدماتی، اولیای دانش‌آموزان و... است. در حقیقت، او برای اداره‌ی بهتر امور مدرسه و به‌دست آوردن نتایج مطلوب‌تر، به آموزش‌های کاربردی و کوتاه‌مدتی که بازده زود هنگامی داشته باشد، نیاز دارد. امکان دارد این آموزش به معلمان برای آمادگی شرکت در جشنواره‌ی الگوی تدریس برتر یا آموزش خانواده‌ها جهت تعامل بهتر و مفیدتر با فرزندان و مدرسه باشد. در هر صورت، در این موارد، آموزش رسمی مدرسه‌ای و دانشگاهی کفایت نمی‌کند و به نوع خاصی از آموزش با شیوه‌های خاص ارائه نیاز است.

اگر این دوره‌ها به‌خوبی طراحی و اجرا شود، دستاوردهایی حاصل می‌شود:

- مهارت‌های افراد افزایش می‌یابد.
- افراد شایستگی بیش‌تری پیدا می‌کنند و برای پذیرفتن مسئولیت‌های بزرگ‌تر توانا تر می‌شوند.

- افراد شایسته برای مشاغل حال و آینده پرورش می‌یابند و آماده می‌شوند.
- شرایط انتخاب بهترین‌ها برای احراز مشاغل فراهم می‌آید.
- بهره‌وری بیش‌تر می‌شود.
- روحیه‌ی کاری افراد بهبود می‌یابد.
- استعدادها بارور و توانایی‌های بالقوه بالفعل می‌شود و در نتیجه، عناصر آرزومند و جستجوگر سریع‌تر پله‌های ترقی را طی می‌کنند و به مهارت بیش‌تری به‌دست می‌آورند.
- باعث افزایش سود و کاهش هزینه‌ها می‌شود (Fulmer, 1989).
- می‌دانیم که هدف آموزش، آسان کردن یادگیری است. در یکی از تعاریف یادگیری آمده است:

«یادگیری فرآیند ایجاد تغییر نسبتاً پایدار در رفتاری است که از طریق تجربه حاصل می‌شود و می‌توان آن‌را به حالت‌های تربیتی بدل، مانند آن‌چه بر اثر بیماری، خستگی یا داروها پدید می‌آید، نسبت داد» (سیف، ۱۳۷۹).

از مقایسه‌ی تعریف‌های آموزش و یادگیری، به این نتیجه می‌رسیم که آموزش و یادگیری، دو فرآیند مستقل هستند. البته معنی این سخن آن نیست که یادگیری و آموزش دو فرآیند نامرتب‌اند؛ زیرا در حقیقت، این دو به هم وابسته‌اند. یادگیری هدف و آموزش،



• قسمت دوم

ؤثر در مدرسه

♦ داوود محمدی

چگونگی رسیدن به این هدف است. اما اگر در زمینه‌ی برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی دقت نکنیم و با تدارک مناسب و ایجاد هماهنگی موقعیت‌ها، به فراگیرنده فرصت ندهیم با استقلال در تجربیات و دانش مدرس شریک شود، آموزش همیشه به یادگیری نمی‌انجامد.

سطوح یادگیری

یکی از معروف‌ترین طبقه‌بندی‌های اهداف آموزشی را بنیامین بلوم ارائه داده است. در طبقه‌بندی بلوم، اهداف آموزشی در سه حیطه‌ی شناختی یا درکی و اثرگذاری یا نگرشی و ذهنی-یدی قرار می‌گیرند.

طبقه‌بندی اهداف در این سه حیطه، به دلیل تأکید بر جنبه‌های خاص هدف‌های متفاوت است، نه متمایز کردن آن‌ها به صورت طبقات مطلقاً مجزا و نامربوط. زیرا در فعالیت‌های آموزشی، به‌هیچ‌وجه نمی‌توان مرز مشخصی بین این سه حیطه تعیین کرد. بدون تردید، رسیدن به تعدادی از هدف‌ها از راه وصول به هدف‌های دیگر امکان‌پذیر است. مثلاً هر معلم شایسته‌ای می‌کوشد در فراگیرندگان علاقه ایجاد کند (هدف اثرگذاری) تا موضوعات درسی را یاد بگیرند (هدف درکی) و در موقعیت‌های گوناگون، موارد یاد گرفته شده را به کار گیرند (هدف ذهنی-یدی).

گرایش، مقتضیات، امکانات و موقعیت‌های متفاوت محیط متأثر است. نکته‌ی مهم‌تر این است که تا انسان بالغ نخواهد یاد بگیرد، یادگیری صورت نمی‌پذیرد. به عبارت دیگر، تا حالت طلب و کشش و نیاز به یادگیری به‌وجود نیاید، یادگیری به‌وقوع نمی‌پیوندد (شعبانی، ۱۳۷۹).

نتیجه آن‌که در طراحی و هدف‌گذاری دوره‌های کارآموزی، باید نکات و ظرایف عنوان‌شده در نظر گرفته شود. در غیر این صورت، تلاش‌ها برای برگزاری دوره‌هایی مانند آموزش خانواده یا کارکنان مدرسه، به نتیجه‌ی مطلوب نخواهد رسید.

در شماره‌ی آینده این بحث را ادامه خواهیم داد و خواهشمندیم نظرات و تجربیات خود را با ما در میان بگذارید.

منابع

1. Fulmer, Robert (1989), *New management*, MC millan.
2. www.info-trainig tools. com
۳. سیف، علی‌اکبر (۱۳۷۹) روان‌شناسی پرورشی، تهران، آگاه ویرایش پنجم.
۴. شعبانی، حسن (۱۳۷۹). روش‌ها و فنون تدریس. تهران. سمت. چاپ دوم.

مدرسان برجسته همیشه کسانی بوده‌اند که توانسته‌اند با استفاده از برانگیختن عواطف فراگیرندگان، آنان را در یادگیری موضوعات شناختی و کسب مهارت‌ها و قابلیت‌های پسندیده یاری دهند. از نظر فراگیرندگان، محبوب‌ترین و محترم‌ترین مدرس کسی است که از یک‌طرف به علایق آنان توجه کافی داشته باشد، عواطف آن‌ها را درک کند، به عقایدشان احترام بگذارد، هیچ‌گاه ملامتشان نکند و آنان را مورد تمسخر قرار ندهد و... و از طرف دیگر، به تدریس علاقه و بر موضوعات درسی تسلط داشته باشد.

عملکرد

با توجه به تعریف یادگیری، اگر عمل کرد را تجلی تغییرات ناشی از یادگیری در قالب رفتارهای آشکار شده و قابل مشاهده یا تبدیل رفتار بالقوه به رفتار بالفعل بدانیم، باید بپذیریم که یادگیری و عمل کرد با هم تفاوت دارند. در مواردی، تغییرات حاصل از یادگیری بلافاصله در عمل کرد یا رفتار بروز نمی‌کند.

عمل کرد از عوامل متعددی مانند انگیزش،



اقتیانوسیی به عمیق دل‌ها

نوآوری در مدیریت آموزشی، گامی به سوی مدیریت اسلامی

انفاق در دستور کار مدیر

♦ دکتر حیدر تورانی

سرآغاز

موضوع مهم در زندگی فرد و جامعه، معیارهای سنجش و نظام ارزشی حاکم بر فرهنگ آن جامعه است؛ زیرا تمام حرکت‌ها در زندگی فرد و جمع، از همین نظام ارزشی سرچشمه می‌گیرد و برای ایجاد این ارزش‌هاست. اشتباه یک قوم و ملت در این موضوع و روی آوردن به ارزش‌های خیالی و بی‌اساس، تاریخ آن‌ها را به تباهی می‌کشاند؛ در حالی که درک ارزش‌های واقعی و معیارهای راستین، محکم‌ترین زیربنای کاخ سعادت هر ملتی است. دنیاپرستان مغرور، ارزش را تنها به مال و قدرت‌های مادی و افراد خود منحصر می‌دانند و حتی معیار شخصیت در پیشگاه خدا را در همین چهارچوب به‌نظر می‌آورند. به این سبب، نخستین و مهم‌ترین گام اصلاحی پیامبران، درهم شکستن این چارچوب‌های ارزشی دروغین بود. آن‌ها با تعلیمات خود، این معیارهای غلط را درهم شکستند و ارزش‌های اصیل الهی را جای‌گزین کردند. در حقیقت، آنان با یک انقلاب فرهنگی، محور شخصیت را از اموال و اولاد و ثروت و شهرت، به ایمان و عمل صالح تبدیل کردند. اما اگر علم و دانش و انتساب به افراد بزرگ و حتی پیامبران، با دو معیار ایمان و عمل

صالح همراه نباشد، بر ارزش انسان نمی‌افزاید. این جاست که قرآن با صراحت بی‌ظنیری، بر تمام پندارهای انحرافی و خرافی در زمینه‌ی عوامل قرب به پروردگار و ارزش وجودی انسان، قلم بطلان کشیده است.^۱

انفاق؛ یک ارزش الهی

هرگاه صحبت از انفاق می‌شود، ذهن‌ها به سمت اموال و مواهب دنیوی و مادی و انسان‌های سرمایه‌دار می‌گراید. در حالی که انفاق مالی بخشی از اقیانوس بی‌کران انفاق‌های معنوی و انفاق‌های مادی کوچک، اما با وزن و قابلیت و کیفیت بزرگ است. چه بسا انفاق‌های کوچک، اما با وزن و قابلیت کیفی بزرگ، در مقایسه با بخشش‌های بزرگ انسان‌های متمکن، ارزش بیش‌تری داشته باشد. انفاق معنوی، که کمتر به کم‌وکیف آن پرداخته شده است، در مقایسه با سایر انفاق‌ها (مادی و مالی)، ارزش و معنای عمیق‌تری دارد. در بخشی از روایتی از پیامبر عزیز اسلام می‌خوانیم که هر کار نیکی صدقه است. این نگرش بسیار مهم و در زندگی فردی و سازمانی افراد، کارساز و کارگشا است.^۲ آن‌گاه که نیکی و محبت به همکاران

قطار شتر و پشم

♦ استاد شهید مرتضی مطهری

قرآن هرگز میان آخرت و دنیا تناقض قائل نمی‌شود. آیا بین دنیا و آخرت تضاد و تناقض هست یا نیست؟ من یک مثلی برایتان عرض می‌کنم، شما ببینید اسمش تضاد است یا تضاد نیست. خود ما مثلی داریم که می‌گوییم: «چون که صد آمد نود هم پیش ماست». مولوی مثل دیگری ذکر می‌کند، مثال می‌زند به قطار شتر، می‌گوید: شما یک وقت هست که طالب و خریدار یک قطار شتر هستید. و یک وقت هست که طالب پشم و پشکل شتر هستید. اگر شما طالب پشم و پشکل شتر هستید، خوب پشم و پشکل گیرتان می‌آید، ولی دیگر قطار شتر به تبع گیرتان نمی‌آید، اما اگر کسی برود و قطار شتر را بخرد، پشم و پشکل هم گیرش می‌آید، می‌گوید:

آخرت قطار اشتر دان عمو

در تبع دنیاش همچون پشک و مو

شما آخرت را بخواهید- نه این که آخرت را بخواهید تا دنیا را به شما ندهند- دنیا هم هست، اما اگر دنیا را بخواهید، دیگر آخرت نیست. اگر قطار شتر می‌خواهی، پشم و پشکل هم فراوان است، اما اگر فقط پشم و پشکل می‌خواهی، دیگر قطار شتر گیرت نمی‌آید، قطار شتر مال دیگران است!

پی‌نوشت

۱. مطهری، مرتضی. آشنایی با قرآن، صدرا، قم، ج ۴، ص ۱۳۷.

منبع

تمثیلات و تشبیهات در آثار استاد شهید مطهری، علیرضا رجالی تهرانی، دفتر تبلیغات حوزه علمیه قم، چاپ دوم ۱۳۷۸



و زبردستان را یک نفقه بدانیم و باور داشته باشیم که انفاق رنگ بقا دارد، نه فنا و خداوند تضمین کرده است که با مواهب مادی و معنوی خود چندین برابر و گاه هزاران برابر به ما انفاق و جای آن را پر کند، بدون شک با روحیه و عقیده‌ی محکم‌تری وارد میدان می‌شویم و دست‌ودل‌بازتری خواهیم داشت. هرگز احساس فقر به خود راه نخواهیم داد و خدا را شاکر این موهبت و تجارت پرسود خواهیم بود. بنابراین، باید چشمانمان را باز کنیم، اطرافمان را با دقت بیش‌تری ببینیم و فرصت‌ها را یکی پس از دیگری از دست ندهیم.

شک نیست که موفقیت‌های بسیاری در اتاق مدیری را خواهد کوید که از این زاویه و با این نگرش به پیرامون خود و سازمانش بنگرد. مدیری که انفاق در دستور کار افکارش می‌گلتد و بی‌صبرانه آماده‌ی چکیدن بر چهره‌ی منتظر و نیازمند اطرافیان است، در چشمان کارکنان و زبردستانش عزیز می‌شود.

عزت و کرامت را در درون خود بجویم که بسیار به ما نزدیک است. کافی است فقط کمی بیش‌تر توجه کنیم. یکی از نشانه‌های این توجه، اخلاص و تواضع و پرهیز از خودخواهی و خودکامگی است. دیوار حسادت و غرور را فرو بریزیم تا دریای رحمت را پشت آن بباییم. پرده‌ها را کنار بزنیم؛ نور خورشید منتظر ماست!

مدیری که انفاق در دستور کار افکارش می‌گلتد و بی‌صبرانه آماده‌ی چکیده شدن آن بر روی چهره منتظر و نیازمند اطرافیان است، خداوند او را عزیز می‌کند

وقتی انفاق در حوزه‌ی مادیات مطرح می‌شود، صحبت از انفاق بهترین‌های نزد ماست. یعنی آنچه را بهتر می‌دانیم و بیش‌تر دوست داریم، به دیگران ارزانی کنیم. در مبحث انفاق معنوی نیز چنین است. در برابر آنچه در علم مدیریت و تجارت کاری اندوخته‌ایم، گشاده‌دست باشیم، نه برنده یا بازنده. مدیر مسلمان و مدیر اسلامی در پی ترویج این نگرش است. زیرا این نگرش ابتدا حسادت و تنگ‌نظری را دور می‌کند و سپس نفوذ کلام ما را در دیگران افزایش می‌دهد. با بنا نهادن قصر انفاق و نیکویی، خواهیم توانست ستون‌های محکمی از زبردستان برای نگهداری آن بسازیم.

پی‌نوشت

۱. آیه‌ی ۳۷، سوره‌ی سبأ، تفسیر نمونه، جلد ۱۸، ص ۱۰۹.

۲. قرآن حکیم، ترجمه‌ی آیت‌الله ناصر مکارم شیرازی، ص ۴۳۲.

آشنایی با حرکات اصلاحی و عوامل ایجاد نابهنجاری‌های وضعیتی

کلید واژه‌ها:

نابهنجاری‌های وضعیتی، وضعیت بدنی، حرکات اصلاحی، فقر حرکتی.

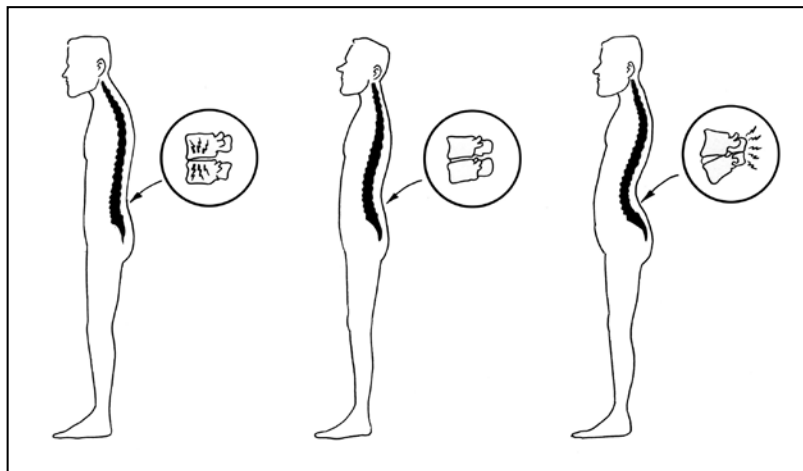
حرکات اصلاحی شاخه‌ای از علوم ورزشی و دانشی کاربردی در جامعه و به‌ویژه در مدارس است که اهداف اصلی آن شناسایی، آموزش، پیش‌گیری، بهبود و اصلاح نابهنجاری‌های بدن و عادات حرکتی افراد است. شناخت وضعیت بدنی استاندارد و مزیت‌های آن و آگاهی از دلایل بروز چنین وضعیت‌های نابهنجاری، ضروری به‌نظر می‌رسد. به این سبب، در تعریف وضعیت بدنی مناسب و استاندارد می‌توان گفت که وضعیت بدنی استاندارد، وضعیتی است که فشارهای وارد به بدن را به حداقل برساند تا بدن کارایی کافی داشته باشد (شکل ۱ حالت وسط).

در وضعیت بدنی طبیعی و مناسب، انرژی کمتری مصرف و خستگی کمتری تولید می‌شود و اختلالی در عمل‌کرد دستگاه‌ها و بخش‌های بدن دیده نمی‌شود. در این حالت، فرد برای انجام دادن حرکات گوناگون و کارهای روزمره، آمادگی کافی دارد و حتی از احساس روانی مناسبی نیز برخوردار خواهد بود. تنفس آسان و کامل‌تر، عمل‌کرد بهینه اندام‌های داخلی و همه‌ی

بخش‌های بدن، حرکت موزون اندام‌ها، دامنه‌ی حرکات کامل مفاصل، تجمع کمتر اسیدلاکتیک و کاهش درد و فشار واردآمده بر عضلات و مفاصل، از دیگر مزایای وضعیت بدنی مناسب و مطلوب است. حال این سؤال پیش می‌آید که چگونه یک وضعیت بدنی مناسب را تشخیص دهیم؟ یکی از ساده‌ترین راه‌ها، دیدن فرد از روبه‌رو یا پشت است. در این حالت، خط ثقل باید بدن را به دو نیمه‌ی مساوی و قرینه تقسیم کرده باشد. بدن انسان هنگامی دارای تعادل است که خط عمودی ثقل از پنج نقطه‌ی اصلی بگذرد: لاله‌ی گوش، زائده‌ی آخرمی، مرکز برجستگی ران، پشت استخوان کشکک و جلو قوزک خارجی (شکل‌های ۱ و ۲، حالت میانی).

برخی از مشکلات وضعیتی بدنی نامناسب وضعیت غلط مثل ایستادن و راه رفتن با شانه‌های افتاده و قوز کرده، نه تنها موجب ناراحتی‌هایی مانند کمردرد، شانه‌درد و خستگی عمومی می‌شود، بلکه سردرد نیز به‌وجود می‌آورد. صندلی، تخت‌خواب، دندان مصنوعی، تلفن و حتی کتابی که مطالعه می‌کنید، بر وضعیت بدنی شما اثر می‌گذارد. اگر قاب عینک اندازه نباشد، مشکلاتی برای وضعیت بدن ایجاد خواهد کرد. اگر قاب به‌خوبی روی گوش‌ها و بینی قرار نگیرد و لق بزند یا اگر پره‌های بینی باریک باشد، عینک پایین می‌افتد و خودبه‌خود سرتان را برای جبران این امر و ایجاد موازنه به عقب فشار می‌دهد یا آنرا به یک سمت خم می‌کنید یا دائماً عینک را

(شکل ۱)



به جلو فشار می‌دهید. در این حالت، بدن سعی می‌کند سر را نسبت به سطح زمین، افقی نگاه دارد تا تعادل خود را حفظ کند. در نتیجه، شانه‌ها، باسن و ستون مهره‌ها به صورت خودکار وضعیت‌های جدید و غیر طبیعی به خود می‌گیرند. در مراحل اولیه، متوجه این تغییر وضعیت نخواهید شد؛ اما خیلی زود عضلات، وترها و مفاصل شما درد خواهند گرفت و سفت خواهند شد. برخی عوامل ایجاد نابهنجاری‌ها، مربوط به وضعیت خود فرد و برخی دیگر مربوط به محیط و وضعیت بیرونی است:

- اختلالات ژنتیک و مادرزادی (مانند کسانی که با انواع انحراف‌های ستون فقرات مثل اسکولیوز نابهنجاری‌هایی مانند انحراف پاها به خارج، انحراف پاها به داخل یا صافی کف پا به دنیا می‌آیند).
- کسانی که در اثر ابتلا به سل ستون فقرات به انحراف شدید ستون فقرات مبتلا می‌شوند یا صدماتی که به عوارض ارتوپدیک و نقص سیستم عصبی - عضلانی و مفصلی منجر می‌شوند یا معلولان قطع عضو.
- فقر حرکتی و نداشتن تحرک کافی.

الف) کودکان آپارتمان‌نشینی که به دلیل وضعیت فیزیکی زندگی، امکان تحرک کمتری دارند؛

ب) افراد انزوطلب و افسرده؛

پ) افراد غیر ورزشکار و بی‌تحرک.

- عادات نامناسب در هنگام ایستادن (مانند تحمل وزن بدن روی یک پا)، راه رفتن نامناسب (مانند راه رفتن با پنجه‌ی باز)، نشستن نامناسب (مانند نشستن به صورت خمیده یا یک‌طرفه) و حمل اشیای سنگین (مانند حمل کیف‌های سنگین در کودکان دبستانی به صورت یک‌طرفه و به‌طور ممتد).

- شغل و وضعیت‌های غیر صحیح و یک‌نواخت بدنی و انجام دادن امور روزمره در حالت نامناسب یا فعالیت‌های ورزشی و حرکتی نامناسب مستمر.
- تقلید الگوهای حرکتی و وضعیت بدنی غلط و نامناسب از شخصیت‌های اجتماعی یا ورزشکاران، هنرپیشه‌ها و....
- استفاده از پوشاک نامناسب از قبیل کفش یا تجهیزات غیر استاندارد مانند صندلی، میز و نیمکت‌های مدارس، به‌ویژه

در سنین دبستان و دوران رشد.

- کمبود محرک‌های رشدی مانند نور، آب و هوای مناسب، محیط و تغذیه.
- وضعیت‌های روانی و شخصیتی، مانند خجالت یا افسردگی روحی. اشخاصی با این وضعیت‌های روانی، بیش‌تر سرشان به طرف پایین است و این مسئله در درازمدت، موجب افتادن سر به جلو می‌شود.
- افزایش وزن، عاملی در بروز برخی عوارض مانند کف پای صاف و علت اولیه یا دست کم یک عامل تشدیدکننده‌ی ضعف قوس‌های کف‌پایی محسوب می‌شود.

- مسائل فرهنگی و تربیتی که وضعیت بدنی خاصی را توصیه و ترویج می‌کند. مانند نوع خاصی از نشستن (مثلا چهارزانو) که نشانه‌ی ادب و احترام یا نوعی راه رفتن که نشانه‌ی تواضع است.

- تیپ بدنی: افراد چاق استعداد بیش‌تری برای ابتلا به عوارض کف پای صاف و زانوهای ضرب‌دری دارند و در افراد بلند، که میل به افتادن بالاتنه به طرف جلو بیش‌تر است، احتمال ابتلا به عارضه‌ی گردپشتی نیز بیش‌تر دیده می‌شود.

- سن: در برخی سنین، ابتلا به بعضی عوارض بیش‌تر است. چنان‌که ۵ تا ۷ سالگی را اولین دوره‌ی تغییر شکل بدن و ۱۰/۵ تا ۱۳ سالگی را دومین دوره‌ی تغییر شکل و ایجاد انحرافات بدن نامیده‌اند. نوعی عارضه‌ی کج‌پشتی هم حدود ۱۲ تا ۱۵ سالگی شیوع بیش‌تری دارد.

(شکل ۲)



منابع

۱. دانشمندی، حسن؛ عزیزاده، محمدحسین و قراخانلو، رضا (۱۳۸۳). *حرکات اصلاحی*، تهران: سمت.
۲. سخنگویی، یحیی (۱۳۷۹). *حرکات اصلاحی*، تهران: انتشارات اداره‌ی کل تربیت‌بدنی پسران وزارت آموزش و پرورش.
3. Zacharkow, D. (1997). " Posture , sitting, standing, chair design and exercises". *Physiology* , Chales C. Thomas , USA.

اگرچه بسیاری از اطلاعات این مطالعه‌ی موردی واقعی و برگرفته از فعالیت‌های مدرسه‌های شهر تهران است، ولی اسم مدرسه و اسامی شخصیت‌ها براساس اصول سناریونویسی تغییر یافته است.

سرآغاز

مدرسه‌ی راهنمایی «تلاشگران فردا» یکی از مدارس موفق آموزش و پرورش شهر تهران است. اعتبار این مدرسه به دلیل دارا بودن شرایط زیر است:

۱. جوّ سازمانی اعتماد، صداقت، مسئولیت‌پذیری، احترام متقابل، وحدت در هدف و مشارکت بر آن حاکم است.
۲. ارتباط میان مدیر و معلمان و سایر کارکنان از نوع ارتباط رودرروست، نه ارتباط عمودی. به این سبب، تمام کارکنان با هم دوستانند.
۳. مدیر مدرسه از معلمان و دانش‌آموزان نوآور و خلاق حمایت می‌کند.

۴. معلمان مدرسه در زمینه‌ی کاری خود مسئول‌اند.

۵. معلمان مدرسه با دانش‌آموزان تعامل خوبی دارند و با ایجاد رابطه‌ای صمیمانه، از روش‌های توأم با ترس و تهدید، استهزا و باس و نومی‌د استفاده نمی‌کنند.

۶. تمام عوامل مدرسه با قبول تفاوت‌های فردی بر موفقیت دانش‌آموزان تأکید دارند.

۷. این مدرسه با خانواده دانش‌آموزان در ارتباط دائمی است و از مشارکت آن‌ها در اداره‌ی مدرسه استفاده می‌کند.

۸. مدیر مدرسه، همواره معلمان را برای شرکت در دوره‌های آموزشی تشویق و ترغیب می‌کند.

۹. کنترل و نظارت بر فعالیت‌ها، به‌منظور اصلاح روش‌ها، نه مچ‌گیری، در میان مدیر، کارکنان و دانش‌آموزان و والدین در جریان است.

۱۰. مدیر مدرسه دارای مدرک کارشناسی مدیریت آموزشی است و ۲۰ سال سابقه‌ی خدمت دارد.

استخدام کارشناس جوان برای کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدرسه

مدرسه برای مدیریت بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات (سایت)

به نیروی انسانی جوان، فعال و متخصص نیازمند بود. از این‌رو، مدیر مدرسه، خانم مجتهدی، برای همکاری با چنین فردی به درج آگهی در یکی از روزنامه‌ها اقدام کرد و از میان متقاضیان بسیار، خانم بهنود ۲۵ ساله را، که در رشته‌ی نرم‌افزار رایانه تحصیل کرده بود، برگزید. این خانم زیر نظر خانم جعفری، مدیر دروس مدرسه که ۵۰ ساله و دارای مدرک کارشناسی علوم پایه و از دوستان صمیمی مدیر مدرسه بود، مشغول به کار شد. خانم جعفری بازنشسته‌ی آموزش و پرورش است و در این مدرسه به‌صورت قراردادی خدمت می‌کند.

کارشناس جوان توانست در عرض دو ماه، سیستم سایت مدرسه را راه‌اندازی و پشتیبانی کند و از این طریق، موفقیت دانش‌آموزان به دلیل استفاده از امکانات بخش سایت بیش‌تر شد و انگیزه‌ی معلمان و دانش‌آموزان برای کاربرد فضای مجازی جهت برقراری ارتباطات به‌طور چشم‌گیری افزایش یافت. کیفیت پژوهش‌های دانش‌آموزی نیز با دسترسی به منابع اینترنتی بیش‌تر شد.

شش ماه پس از استخدام

سیستم سایت مدرسه کار زیادی می‌طلبید و کارشناس جوان نیز حداقل ۸ ساعت با جدیت و پشت‌کار زیاد کار می‌کرد. سیستم پرداخت پاداش کافی هم به او انگیزه‌ی ماندن در مدرسه داده بود.

اما خانم جعفری، مدیر دروس مدرسه، متوجه شد که مدتی است اخلاق خانم بهنود تند شده است و گاهی پرخاش‌گری می‌کند. از آن مهم‌تر، احساس کرد که این کارشناس جوان، تا حد زیادی خودسرانه عمل و برخی موارد از دستورهای او سرپیچی می‌کند.

خانم جعفری به‌منظور حفظ مدیریت خود و کنترل و هدایت این کارشناس اقداماتی انجام داد:

- دعوت برای شرکت در جلسات رودررو؛
- نظرخواهی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها؛
- کنترل و نظارت مستمر بر فعالیت‌ها، حتی در محدوده‌ی کارهای شخصی و احساسات فردی از طریق سیستم‌های رایانه‌ای.

اما اقدامات مدیر دروس توفیقی نداشت و آتش عصبان کارشناس جوان هر روز زبانه می‌کشید و دامن کارکنان را نیز می‌گرفت. او فقط با خانم فضیلت، مسئول امور اداری که ۵۰ ساله و کارشناس ادبیات بود، ارتباطی صمیمانه داشت و احترام خاصی برای او قایل بود.

پژوهش‌های مدیریتی

مورد کاوی: برزخ مجازی در مدرسه

- ♦ طیبه امام جمعه
- ♦ اعظم ملایی نژاد
- ♦ سیدحسین طلایی زواره

اتفاق غیرمنتظره

مدیر دروس یکروز در حین گشت‌زنی در محیط مجازی مدرسه، به نامه‌ی خانم بهنود خطاب به خانم فضیلت با عنوان «ما مرده‌ایم و در برزخ مجازی گرفتار شده‌ایم» برخورد:

همکار گرامی سرکار خانم فضیلت
با سلام

در ضمن تصمیم من، ابقای خانم..... در مدرسه است.

کانون کندوکاو

۱. به نظر شما نامه‌ی کارشناس جوان متضمن چه مشکلاتی در مدرسه بود؟
۲. اگر شما مدیر این مدرسه بودید، چهار طرح پیشنهادیتان چه و برای رفع چه مشکلاتی بود؟

ردیف	طرح	مقابله با مشکلاتی که مدرسه را تهدید می‌کند

۱. اگر شما مدیر بودید، تصمیم به ابقای چه کسی می‌گرفتید؟ چرا؟
۲. به نظر شما احترام کارشناس جوان به خانم فضیلت چه دلیلی داشت؟
۳. مدیر دروس می‌توانست به جای استعفا، در مورد مشکل خود با کارشناس جوان، چه راهکارهای دیگری در پیش گیرد؟
۴. پرخاش‌گری و ناسازگاری کارشناس جوان از چه موضوعاتی سرچشمه می‌گرفت؟ چرا؟

همکاران محترم!

شما می‌توانید نظریات خود را به نشانی دفتر مجله ارسال دارید. سه پاسخ برگزیده در شماره‌های بعدی مجله چاپ خواهد شد. ما آماده‌ی دریافت تجارب متفاوت شما در مدرسه هستیم.

جلسه‌ی شورای معلمان

مدیر مدرسه پس از طرح مسئله و استعفا‌ی خانم جعفری در جلسه‌ی شورا گفت: «متأسفانه با تشکیل سایت مدرسه مسائل مربوط به روابط انسانی میان مسئول سایت و سایر همکاران کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از طرفی با توجه به جوان بودن کارشناس تازه‌استخدام شده، او نیز در زمینه‌ی نحوه‌ی تعامل در مدرسه تجارب قبلی نداشته است. همان‌طور که می‌دانید، مهم‌ترین سرمایه‌ی مدرسه، نیروی انسانی است. نامه‌ی خانم بهنود صرف نظر از برخی از موضوعات آن، افق جدیدی را در هدایت و پیش‌برد اهداف مدرسه در مقابل من گشود. در حقیقت، این نامه از نکاتی پرده برداشت که بی‌توجهی به آن‌ها سبب انزوای فردی کارکنان، کاهش کارایی آنان و پایین آمدن میزان موفقیت دانش‌آموزان می‌شد.

برای حل این مشکل، بنده چهار طرح به شرح زیر پیشنهاد می‌کنم:

- ۱.
- ۲.
- ۳.
- ۴.



شاید بارها شاهد شکست‌های تلخی بوده‌اید و پس از بررسی ابعاد گوناگون آن، متوجه شده‌اید که دلیل شکست شما تنبلی، بی‌قیدی یا بی‌مسئولیتی نبوده است و به‌رغم سعی و تلاش فراوان شکست خورده‌اید. اگر این‌گونه است، باید آگاه باشید که موفقیت تنها از یک عامل تبعیت نمی‌کند و عوامل متعددی در دست‌یابی به آن دخیل‌اند. در حقیقت، کسب موفقیت در عرصه‌های گوناگون زندگی، مانند رانندگی در شهر پرتراфик و شلوغی است که حتی اگر راننده‌ی متبحر و باتجربه‌ای هم باشید و کوچک‌ترین تخلفی انجام ندهید، باز ممکن است یک راننده‌ی ناشی یا متخلف باعث بروز حادثه شود و خسارت سنگین به‌بار بیاورد. بنابراین، شما تنها یکی از اجزای مجموعه‌ای هستید که در موفقیت یا شکست خود به‌طور مستقیم دخالت دارید. البته ناگفته نماند تلاش شما یکی از مهم‌ترین ارکان این مجموعه است و از اجزای دیگر می‌توان از وضعیت محیطی، افراد و شاید هم کمی بخت‌یاری نام برد. در نتیجه، هرگاه شکستی پیش می‌آید، باید سعی کنید عوامل مولد آن ناکامی را شناسایی کنید و برای جبران آن، حرکت مؤثری انجام دهید.

حال می‌خواهیم به بررسی برخی عوامل مؤثر در موفقیت شغلی بپردازیم تا با در نظر گرفتن این عوامل، درصد دست‌یابی به موفقیت را افزایش دهیم.

♦ الهه شیر خدا

کارشناس مدیریت

۱۲ راهبرد برای موفقیت

○ شماس‌ت و برای انجام‌دادن آن‌ها از ذهن و استعدادهایی که دارید بهره‌ی زیادی می‌گیرید، در شغل‌تان نیز ذهن خلاقانه به یاری شما بشتابد و موفقیت‌های زیادی را برایتان به ارمغان بیاورد.

○ برای تصمیم‌گیری در کارهای مهم، زمان کافی داشته باشید تا از عجله‌ی خود پشیمان نشوید.

○ به نصایح و اندرزهای پیش‌کسوتان حرفه‌ی خود عمل کنید.

○ مهم نیست کسی متوجه تلاش شما می‌شود یا نه؛ کار خود را با دقت و دل‌سوزی انجام دهید؛ زیرا در بلندمدت همه از مسئولیت‌پذیری و دقت شما آگاه خواهند شد. در حقیقت، هرچه بهتر و هوشیارانه‌تر به انجام وظایف خود بپردازید، جاده‌ی پیش‌رفت آینده خود را هموارتر می‌سازید.

○ هرگز بدون آگاهی و اشراف به مسئله‌ی مورد بحث، در جلسات حضور پیدا نکنید؛ زیرا ممکن است بدون وقوف بر مسائل شکست بخورید و نتوانید از حق و حقوق خود و سازمانتان دفاع کنید.

○ اشتباهات خود را به‌گردن دیگران نیندازید و خطاهای خود را بپذیرید؛ زیرا در این صورت، آزادی عمل بیش‌تری برای جبران آن خواهید داشت و ایرادها سریع‌تر برطرف خواهد شد. اگر اشتباهات خود را به‌گردن دیگران بیندازید، ممکن است آنان تمایلی به اصلاح آن نداشته باشند یا برای جبران آن خطا دقت کافی به‌خرج ندهند.

○ هرگز اهداف خود را در هاله‌ای از ابهام قرار ندهید. همیشه

○ اگر در محیط کارتان با همکارها و اطرافیان روابط خوبی ندارید و نمی‌توانید از یاری و حمایت آنان برخوردار شوید، شاید دلیل آن ضعف در «برقراری ارتباط مؤثر» در شما باشد. سعی کنید با ایجاد روابط گرم و دوستانه، هم محیط خشک کار را کمی دلچسب‌تر کنید و هم از تجربه‌ی کاری آنان بهره ببرید. اما به‌خاطر داشته باشید در گسرنش روابط، افراط نکنید؛ زیرا برقراری ارتباطات دوستانه در محیط کار با دوستی‌های خارج از حیطه‌ی کار تفاوت دارد. اجازه ندهید با شوخی‌های زیاد از حد و زیاده‌روی در مرادده‌های دوستانه، نظم و قوانین محیط کار مختل شود. در غیر این صورت، نه تنها به خود کمکی نمی‌کنید، مشکلات زیادی نیز برای شما فراهم می‌آید.

○ اگر هنگام انجام‌دادن کارها وقت زیادی هدر می‌دهید و به دلیل اتلاف وقت سرعت کافی ندارید و به نتیجه‌ی مطلوب نمی‌رسید، شاید هنوز بر آن کار تسلط کافی پیدا نکرده‌اید یا شاید از این کار برای یافتن میان‌برهای کاری و صرفه‌جویی در زمان به‌خوبی استفاده نمی‌کنید. بنابراین، بهتر است با صرف زمان بیش‌تری در کار خود خیره شوید. سعی کنید در صورت امکان با استفاده از کلاس‌های آموزشی مرتبط با رشته‌ی کاری خود به کسب مهارت‌های حرفه‌ای به‌روش علمی بپردازید و هرگز به شغل خود به صورت یک وظیفه‌ی اجباری، که مجبورید از طریق آن به امرار معاش بپردازید، نگاه نکنید. همه‌ی تلاش خود را به‌کار ببرید تا با شغل خود بیگانه نباشید و با تسلط و مهارت در وظایفتان، زمینه‌ی ایجاد علاقه به کار را در خود به‌وجود بیاورید تا مانند بسیاری از فعالیت‌هایی که مورد علاقه‌ی

پرسش و پاسخ در مورد مسائل حقوقی و اجرایی در حوزه مدارس

تهیه و تنظیم: ابراهیم شکا، پروین سادات میرابوطالبی

● از نظر قانونی، مسئولیت مدیران مدرسه در خارج شدن دانش آموزان قبل و بعد از ساعات موظف چگونه است؟

● مطابق آیین نامه‌ی اجرایی مدارس، ماده‌ی ۴۳ مصوب جلسه‌ی ۶۵۲ مورخ ۱۳۷۹/۵/۲۰:

پایه‌ی تحصیلی دانش آموزی که به دلایلی مانند دست‌رسی نداشتن به مدرسه، بیماری یا اقامت در خارج از کشور، نتوانسته است سر وقت وارد مدرسه شود یا مدارک تحصیلی اش در اثر حوادثی از قبیل سیل، زلزله و آتش سوزی از بین رفته یا وقفه‌ای در ادامه‌ی تحصیل او ایجاد شده است و همچنین پایه‌ی تحصیلی دانش آموزی که مدارک قابل قبولی برای ارزشیابی ندارد، در دوره‌ی ابتدایی با رعایت حداقل سن متعارف ثبت نام و بررسی‌های انجام شده از سوی شورای معلمان، به وسیله‌ی شورای مدرسه تعیین می‌شود و در ستون ملاحظات دفتر آمار به رأی شورای مدرسه استناد می‌گردد. در دوره‌های راهنمایی و متوسطه، متقاضی ادامه‌ی تحصیل با توجه به حداقل سن متعارف خود می‌تواند با معرفی اداره‌ی آموزش و پرورش محل در امتحان ورودی پایه‌ی مورد نظر شرکت کند و در صورت احراز شرایط قبولی، در پایه‌ی بالاتر ادامه‌ی تحصیل دهد (سن متعارف در دوره‌ی ابتدایی برای پایه‌های اول تا پنجم به ترتیب ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ سال تمام و برای پایه‌های اول تا سوم راهنمایی ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ سال تمام و برای پایه‌های اول تا سوم متوسطه ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ سال تمام است).

خواسته‌های خود را به وضوح و دقت مشخص کنید؛ زیرا در این حالت، دست‌اندازه‌ی مسیر خود را صاف و مستقیماً به سوی مقصد حرکت می‌کنید.

○ جرعه‌های کوچک یک فکر خوب را جلدی بگیرید و نگذارید از بین برود. شاید یک فکر نو با پردازشی خوب به موفقیتی بزرگ ختم شود.

○ ترسو نباشید و با شجاعت از خواسته‌های مشروع خود دفاع کنید.

○ سعی کنید در همه‌ی موارد، به خصوص موارد بحرانی، کنترل خود را از دست ندهید. همیشه بر خود و احساساتتان مسلط باشید تا در آینده از واکنش‌های خود نادم و شرم‌منده نشوید.

○ زبان خود را کنترل کنید. در مواردی که عصبانی هستید، سکوت بهتر از لب‌گشودن به سخن ناشایست است. زیرا سخن بیهوده، ممکن است تبعات ناگواری به بار بیاورد.



◆ نوشته‌ی نوال المهینی*
ترجمه‌ی مریم حیدری

آیا می‌توان به مدیریت با عشق ایمان داشت و آن را اجرا کرد؟



کلیدواژه‌ها:

مدیریت با عشق، مدیریت با ایمان، خوب شنیدن.

این پرسش، پرسش جالبی است و اگر کسی از شما به آن اندیشیده باشد، جای بسی امیدواری خواهد بود که دایره‌ی افراد عاشق کار گستره‌تر شود.

اعتراف می‌کنم که رفتار و کارکرد خود را تغییر و اصولی را برای مدیریت با عشق سرلوحه‌ی کار خود قرار داده‌ام؛ اما چگونه؟ مادر خانواده‌ی پرورش یافتیم که می‌توان آن‌را یک خانواده‌ی سرشناس به‌شمار آورد. پدرم از ماهرترین دریانوردان کویت، ناخدا و فرمانده کشتی بود. به سرزمین‌های بسیاری مسافرت می‌کرد و همیشه میان هند و عراق و کویت در حال سفر بود و با سختی‌های بسیاری مواجه می‌شد که این سختی‌ها از او

یک انسان نیرومند ساخته بود. او در خانه حضوری شکوه‌مند داشت و سخنانش همیشه محکم و سنجیده بود. همواره ما را به پرهیز از خنده‌ی بسیار و بی‌مورد، تعهد به اصول دین و وسواس در انتخاب دوستان سفارش می‌کرد. از این رو، تجربه‌هایش خودبه‌خود به ما نیز منتقل می‌شد. مادرم سرپرستی خانه‌را، با دغدغه‌ی مراقبت از هشت دختر و یک پسر و همسری که معمولاً در حال سفر بود، به‌عهده داشت. وظیفه‌ی نگهداری از این امانت و رساندن همه به ساحل آرامش، به‌عهده‌ی مادر بود. این عوامل او را زنی با شخصیتی قوی و مصمم بار آورده بود که می‌توانست فشارهای زندگی را تحمل کند. بالطبع، ویژگی‌های مادر نیز به ما انتقال یافت.

ما طبق اصولی اساسی و متقن رشد کردیم؛ اصولی که برای به‌بار آوردن انسانی ثابت‌قدم و کم‌اشتباه، کافی می‌نماید. انسانی که در درون خود نیروی لازم را برای رسیدن به هدف دارد. ما احساس افتخار می‌کنیم که

والدین نمونه‌ای داشتیم که همیشه به آن‌ها اقتدا کنیم.

ویژگی بارز خانواده‌ی ما، داشتن صدای بلند بود. من از همان ابتدا و از دوره‌ی کودکی، گرایشی غریزی به آموختن داشتم. همیشه بر فشارها چیره می‌شدم، آن‌ها را کوچک می‌شمردم و تنها یک اتفاق ناگهانی روبه‌زوال به‌شمار می‌آوردم. طی سال‌ها، به دلیل صدای رسا و هیکل درشتم، تصور خاصی از رفتارم به‌وجود آمده بود. به‌طوری‌که «بازرس» یا «خانم مدیر» لقب می‌گرفتم، بدون آن‌که پیش‌تر به تقلید از چنین مشاغلی پرداخته باشم. در عین حال، احساس می‌کردم کارمندان از من متفرند و از دیدنم پرهیز می‌کنند. حتی گاهی می‌دیدم که از سخن گفتن با من طفره می‌روند. آن‌ها ترجیح می‌دادند به محیط کاری که ریاست آن‌را به‌عهده داشتم، منتقل نشوند. به‌یاد می‌آورم که روزی یکی از خانم‌های

اشاره

۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت - بخش یازدهم

طبق روال ده بخش قبلی این سلسله مطالب، که آن‌ها را از مهرماه ۱۳۸۷ در مجله مطالعه کرده‌اید، این بار هم ۴ راه دیگر برای جلوگیری از تلف شدن مدیران مدرسه‌ها ذکر می‌کنیم. همان‌طور که می‌دانید، این راه‌ها، دویه‌دو (راه‌های فرد و زوج به ترتیب) تقریباً عکس یا متضاد هم‌اند و افراط و تفریط در یک کار، فعالیت یا اقدام مدیریتی را نشان می‌دهند.

اگر با ما نیستی، بر مایی!

♦ مرتضی مجدفر

راه چهل و یکم: هم‌خوان نبودن دیدگاه‌های سیاسی با مدیران ارشد

به‌رغم آن‌که بسیاری از مدیران در سال‌های دور و نزدیک در سطوح گوناگون سازمانی، چه در آموزش و پرورش و چه در سازمان‌های دیگر، به دلیل ناهم‌خوانی دیدگاه‌های سیاسی با مدیران ارشد، از مدیریت کنار گذاشته شده‌اند، از پرداختن به این موضوع به‌مثابه یکی از راه‌های صدویک‌گانه، به‌ویژه در اولویت‌های نخست، دوری کردیم. با وجود آن‌که می‌دانستیم بسیاری از مدیران مدرسه‌ها، با این شیوه از مدیریت دور افتاده‌اند، سعی داشتیم برای پرهیز از هر گونه اختلاف‌افکنی و شبهه، وارد این مقوله نشویم. ولی به دلیل درخواست‌های متعدد و اسناد و مدارک فراوانی که از گوشه و کنار کشور در این زمینه در اختیارمان قرار گرفت، این موضوع را با اما و اگرهایی مطرح می‌کنیم. نخست آن‌که از ذکر تاریخ و دوره‌ی زمانی خودداری می‌کنیم تا حتی با ظن و گمان، خط فکری و سیاسی مدیران معزول و افراد برکنارکننده مشخص نشود؛ هرچند که تقریباً با شدت و ضعف، برخی مدیران ارشد همه‌ی دیدگاه‌های سیاسی گوناگونی که در سال‌های اخیر در اکثریت و بر سر کار بوده‌اند، در



مورد برکناری مدیرانی اقدام کرده‌اند که از لحاظ فکری و سیاسی، دیدگاه‌های مشترکی با آن‌ها نداشته‌اند. دیگر این‌که مانند همه‌ی مواردی که تاکنون مطرح شده و نیز خواهد شد، مشخصات مدیر، محل خدمت و مدرسه‌ی او به‌صورت مخفف و با اندکی تغییر ارائه خواهد شد.

آقای ب.ج، مدیر بزرگ‌ترین دبیرستان پسرانه‌ی یکی از شهرهای شمالی کشور بود. دبیرستان او، آن اندازه معروف بود که حتی ریاست بر آن، هم‌تراز مدیریت آموزش و پرورش شهر شمرده می‌شد. تقریباً ده، دوازده‌سالگی می‌شد که آقای ب.ج مدیر این دبیرستان شده بود و پیش از آن، معاون پرورشی شهر بود. از وقتی که این مدیر به دبیرستان پا گذاشت، تغییرات مثبت و گسترده‌ای در سطح مدرسه صورت گرفت که به تمام معنا، دبیرستان را به سمت الگو و نمونه شدن سوق داد. در طول این سال‌ها، چند سالی رئیس آموزش و پرورش شهر، از لحاظ فکری و نگرش‌های سیاسی با مدیر دبیرستان هم‌رأی بود و چند سالی نیز کسی مدیریت آموزش و پرورش را عهده‌دار بود که با او اختلاف نظر داشت. ولی همواره کیفیت خوب و عمل‌کرد عالی دبیرستان، باعث می‌شد کسی کاری به کار آقای ب.ج نداشته باشد. اما با تغییراتی که در مدیریت آموزش و پرورش رخ داد، رئیس جدید در صدد برآمد او را کنار بگذارد. بدیهی است از لحاظ کاری، هیچ دلیلی برای کنار گذاشته شدن آقای ب.ج وجود نداشت. مسئله‌ی تفاوت دیدگاه سیاسی هم موضوعی نبود که بتوان به‌راحتی آن‌را عنوان کرد. عده‌ای از مدیران مطرح مدرسه‌ها و حتی اداره‌های گوناگون شهر، با مسئول آموزش و پرورش صحبت کردند؛ ولی او توضیحاتی داد که نشانه‌ی جدی بودنش در عزل این مدیر بود. حتی یک بار در میان صحبت‌هایش عنوان کرد که این خواسته‌ی یکی از نمایندگان شهر و رئیس سازمان آموزش و پرورش استان است. ولی کسی به‌طور مستقیم، این خواسته را از آن دو نفر نشنیده و هیچ اقدامی که دال بر تأیید چنین خواسته‌ای باشد، از آن‌ها ندیده بود.

در هر صورت، با انتخاب فرد جان‌نشین و صدور ابلاغ برای او، روز مراسم تودیع و معارفه هم تعیین شد. آقای ب.ج، بدون کوچک‌ترین اعتراضی، در جلسه حضور به‌هم رساند. مراسم، مانند یک نشست بزرگ ملی، با حضور بسیاری از مسئولان محلی و مدیران مدرسه‌ها برگزار شد. رئیس آموزش و پرورش شهر، طی سخنانی، از مدیر معزول در مقام مدیری دل‌سوز یاد کرد و گفت: «بنده ۲۰ سال است که در این شهر، کار فرهنگی می‌کنم. در نتیجه، این دبیرستان را به‌خوبی می‌شناسم. هم وضعیت ۱۲ سال پیش آن‌را می‌دانم و هم با وضعیت فعلی آن آشنا هستم. بر اساس شاخص‌ها، این دبیرستان از رده‌ی ۱۷ به رده‌ی اول رسیده است. آقای ب.ج کمر همت بستند، خدمت کردند و نتایج این خدمت به همه‌ی اهالی

شهر رسیده است.»

او در ادامه، به توان‌مندی‌های آقای ب.ج اشاره کرد و گفت: «لزوماً انسان نباید دچار خطا و مشکلی شود تا به‌جایی برسد که سنگر را به دیگری بسپارد. قطعاً از ایشان در جای دیگری استفاده خواهد شد. زیرا در زمینه‌ی معاونت پرورشی، تجربه‌های گران‌بهایی دارند و در هر یک از بخش‌های اداره، که تمایل داشته باشند، می‌توانند کار کنند. این مدیر امتحانش را پس داده، فرد توان‌مندی است و برماست که از وجودش استفاده کنیم.»

وقتی رئیس آموزش و پرورش سخن‌رانی می‌کرد، آقای ب.ج به تقدیرنامه‌ای می‌انداخت که چندی پیش در مقام مدیر نمونه‌ی کشور دریافت کرده بود. او به‌یاد آورد که ۹ ماه در جبهه‌های دفاع مقدس بوده است و هنوز در حکم‌های کارگزینی، درصد جانبازی‌اش ذکر می‌شود. ولی به‌رغم همه‌ی این موارد، رئیس آموزش و پرورش و کسانی را که باعث شده بودند از کار مدیریت کنارش بگذارند، دعا می‌کرد. او، با وجود آن‌که احساس می‌کرد بغضی فروخورده دارد، با خود می‌گفت: «سرانجام فرصتی پیدا شد که زن و بچه‌ی خود را دریابم.»

آقای ب.ج، از ابتدای سال تحصیلی بعد، درخواست بازنشستگی کرد. یک سال به اسم این‌که می‌خواهند از وجودش استفاده کنند، صدور حکم بازنشستگی‌اش را به تأخیر انداختند. در آن یک سال، با احترام فراوان، در یکی از دبیرستان‌های دیگر شهر به تدریس دینی پرداخت و بالاخره سال بعد بازنشسته شد.

راه چهل‌ودوم: افراط در هم‌خوانی دیدگاه‌های سیاسی با مدیران ارشد

آقای ح.ب رئیس آموزش و پرورش یکی از شهرهای استان‌های میانی کشور بود. او از زمانی که بر سر کار رفت، با سپری کردن دو تابستان، تقریباً ۹۳ درصد از مدیران مدرسه‌های شهر را عوض کرد. آقای ح.ب عقیده داشت: «باید ببینیم تثبیت مدیریت‌ها یعنی چه و باید به چه قیمتی تمام شود؟ مگر قحط‌الرجال است که با همین مدیران کار کنیم؟!»

ظاهر قضیه این بود که تقریباً تمام مدیران، از لحاظ فکری و سیاسی، با آقای رئیس آموزش و پرورش هم‌خوانی داشتند. در نتیجه، مشکلات مربوط به ۷ درصد از مدیران باقی‌مانده از دور قبل بود. ولی واقعیت این بود که ایشان، حتی با مدیرانی که با او هم‌خوانی فکری داشتند، مشکل داشت و این مشکل، بیش‌تر درباره‌ی افرادی نمود پیدا می‌کرد که می‌کوشیدند هم‌رأی و هم‌عقیده بودن خود را با آقای رئیس، به تریبی افراطی نشان دهند.

یکی از این افراد خانم م.ر، مدیر یکی از دبیرستان‌های شهر بود. او علاوه بر برگزاری برنامه‌های فرهنگی - هنری خاص به مناسبت‌های گوناگون که به‌ترتیبی نشان‌دهنده‌ی خط فکر سیاسی آقای رئیس بود، گزارش‌های اقدامات خود را هم به اداره می‌فرستاد. روزی هم که در مدرسه، صندوق اخذ رأی انتخابات مجلس شورای اسلامی گذاشته بودند و تصادفاً آقای ح.ب می‌خواست رأی خود را در آن دبیرستان

به صندوق بیندازد، خانم مدیر او را به دفتر مدرسه دعوت و به‌طور علنی از کاندیدای هم‌فکر آقای رئیس حمایت کرد. اما رئیس آموزش و پرورش، تلویحاً از او خواست به کار اخذ آرای مردم بپردازد و از این قبیل اظهار نظرها دست بردارد.

خانم م. ر یک‌بار هم نامه‌ای به اداره نوشت و با ذکر نام دو روزنامه‌ی مرتبط با خط فکر سیاسی خودش و رئیس منطقه، از او خواست اجازه دهد این دو روزنامه را برای مطالعه‌ی همکاران دبیرستان تهیه کند. آقای رئیس، به‌رغم آن‌که می‌دانست این خانم واقعاً دارای خط فکر سیاسی هم‌خوان با اوست، باز قدری با شک و شبهه برخورد می‌کرد. او یک‌بار به معاون آموزشی خود گفت: «فکر می‌کنم این فرد با این همه افراط در هم‌سوئی فکری و سیاسی با ما، کار دستمان بدهد! او یا واقعاً ساده است و می‌خواهد ما بدانیم از ماست یا دارد ما را سر کار می‌گذارد!» بعد هم از آقای معاون خواست، بررسی‌های لازم را انجام دهد تا اگر مدرک یا نقطه‌ضعف یا خطایی پیدا شد، تابستان سال بعد او را عوض کنند. آقای رئیس در ادامه‌ی حرف‌هایش گفت: «درست است که او با ماست؛ ولی این هم حق طبیعی ماست که مدیران را عوض کنیم!»

تابستان سال بعد، خانم م.ر هم عوض شد. درست است که کاهش درصد قبولی دانش‌آموزان پایه‌های اول دبیرستان را دلیل عزل این خانم عنوان کردند، ولی دلیل اصلی تغییر او: «افراط در هم‌خوان بودن یا هم‌خوان ساختن دیدگاه‌های فکری و سیاسی‌اش با مدیران ارشد» بود!

راه چهل‌وسوم: تعلق و وفاداری بسیار سازمانی

آقای ح.ب، مدیر یک مدرسه‌ی راهنمایی تحصیلی در یکی از مناطق شمالی تهران بود. او سال‌های زیادی در یکی از مناطق جنوبی تهران خدمت کرده بود. در سال‌هایی که در آن منطقه فعالیت می‌کرد، علاوه بر دبیری، معاونت و مدیریت مدرسه، چند سالی هم مسئول دوره‌ی آموزشی راهنمایی و معاون آموزشی بود. سپس دو سالی به خارج از کشور اعزام و پس از بازگشت، به منطقه‌ی جدید منتقل شد.

آقای ح.ب، که مدیر باتجربه‌ای شده بود، در اکثر جلسات مدیران، میدان‌داری می‌کرد. مسئولان منطقه هم انصافاً به او احترام زیادی می‌گذاشتند و جلسه‌ای نبود که به آن دعوت نشود یا سخنانی بیان نکند.

آقای ح.ب، در مورد همه‌چیز نظر می‌داد و نظریات خود را با تجربه‌های سال‌های دور و نزدیکش همراه می‌کرد. ولی عیب کار او این بود که در هر بندی از سخنانش، لااقل ۳ یا ۴ بار از منطقه‌ی قبلی محل خدمتش نام می‌برد. درست است که این تعلق و وفاداری سازمانی او به منطقه‌ای که دست‌کم ۲۲ سال

از جوانی‌اش را در آن گذرانده بود، علاقه‌ی توأم با احترام وی را به سازمان قبلی‌اش نشان می‌داد، ولی تکرار مکرر اسم منطقه‌ی قبلی، از دید مسئولان فعلی، کمی آزاردهنده جلوه می‌کرد. زیرا نمی‌خواستند در آغاز یا دنباله‌ی هر طرح خوبی که مطرح می‌شود و مدیران زیادی هم آن‌را تأیید می‌کنند، نام منطقه‌ی دیگری برده شود.

درست است آن‌جا هم آموزش و پرورش بود و اگر واقعاً فردی چنین تعلق و وفاداری جانانه‌ای از خود نشان می‌داد، شایسته‌ی تقدیر بود، ولی به قول مسئولان منطقه‌ی جدید: «انگار سرمنشأ و ریشه‌ی هر کار خوبی که در کل کائنات انجام شده، در فلان منطقه بوده است!» این مسئولان می‌گفتند: «علاقه و وفاداری هم حد و اندازه‌ای دارد! او دیگر مدیر منطقه‌ی ماست و باید هنگام حرف زدن، اسم منطقه‌ی محل خدمت قبلی‌اش را حذف کند یا آن‌را کمتر به‌کار ببرد.»

به‌رغم چنین احساسی، مسئولان منطقه‌ی شمالی به‌هیچ‌وجه به آقای ح.ب، بغض و کینه‌ای نداشتند و قصد نداشتند او را از کار برکنار کنند. به این سبب، مقرر شد یکی از مسئولان دواير اداره، که از همکاران سابق او در همان منطقه‌ی جنوبی بود، این نکته را به او یادآوری کند و بخواهد که ترجیحاً این همه «ما در منطقه‌ی فلان، ما در منطقه‌ی فلان...» نگوید.

دوست و همکار سابق، موضوع را با آقای ح.ب در میان گذاشت. او مدتی ساکت ماند و بعد با عصبانیت گفت: «۲۲ سال در آن منطقه، نمی‌گویم کار، واقعاً زندگی کردم. حالا شما می‌گویید ما در منطقه‌ی فلان؟» و بعد به‌شوخی گفت: «می‌دانم این نقطه‌ضعف را دارم. یک‌روز با خودم عهد کردم بینم تا چه ساعتی از روز می‌توانم بدون استناد به آن سال‌ها و نام بردن از آن منطقه سر کنم. خیلی خودم را کنترل می‌کردم که خراب کاری نکنم. ولی بدون آن‌که حواسم باشد، وقتی داشتیم در زنگ تفریح اول صبحانه می‌خوردیم، ناخودآگاه گفتم ما در منطقه‌ی فلان، بربری‌ها را چهار تکه می‌کردیم و...! اما باشد؛ سعی می‌کنم. در صورتی که عقیده دارم منطقه‌ی شما باید به این تعلق و وفاداری سازمانی من، جایزه بدهد.» و ادامه داد: «ببین! هنوز نمی‌توانم بگویم منطقه‌ی ما، می‌گویم منطقه‌ی شما!»

آقای ح.ب مدتی در جلسات کمتر حرف می‌زد و سعی می‌کرد بدین ترتیب، از ذکر نام منطقه‌ی سابقش خودداری کند. اما این وضعیتی نبود که او را راضی کند. به این سبب، به‌رغم آن‌که یک سال بیش‌تر به پایان خدمتش باقی نمانده بود، در فصل نقل و انتقالات معلمان، فرم انتقالی گرفت و وضعیتی را درخواست کرد که کمتر معلمی متقاضی آن است: «انتقال از یک منطقه‌ی شمال تهران به یکی از منطقه‌های جنوبی این شهر!»

او به منطقه‌ای بازگشت که در آن استخدام شده، مفهوم سازمان را با ذکر نام آن منطقه یاد گرفته و تعلق و وفاداری به سازمان را در آن‌جا تجربه کرده بود. بدین ترتیب، مسئولان منطقه‌ی شمالی، بدون آن‌که قصد برکناری او را داشته باشند، مقدمات رفتن او را از مدیریت فراهم آوردند. ضمن آن‌که در منطقه‌ی سابقش، دیگر کسی او را به‌طور کامل نمی‌شناخت و از این‌رو، آقای ح.ب، مجبور شد سال آخر خدمتش را مثل سال اول معلمی‌اش، با تدریس علوم تجربی سپری کند.

راه چهل و چهارم: تعلق و وفاداری کم سازمانی

آقای م.م مدیر یکی از مدرسه‌های راهنمایی تحصیلی یکی از مناطق مرکزی تهران، دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی ارتباطات با گرایش روزنامه‌نگاری بود. از این‌رو، سال‌ها بود که در مطبوعات، نوشته‌هایی قلمی می‌کرد و چند سالی بود که عصرها در تحریریه‌ی یکی از روزنامه‌های معتبر کشور کار می‌کرد. او اساساً آدم مدیری بود و همین خصوصیت، باعث شده بود ضمن آن‌که به‌خوبی به کارهای مدرسه‌اش رسیدگی می‌کرد، در کار روزنامه نیز موفق باشد.

آقای م.م کار در روزنامه را از خبرنگاری شروع کرد؛ ولی به‌سرعت، به سمت‌های معاون و دبیر یکی از سرویس‌های خبری انتخاب شد و بعدها به دبیری تحریریه رسید. البته این نوع اشتغال، باعث می‌شد او هیچ‌وقت مدیریت نوبت دوم مدرسه‌اش را عهده‌دار نشود و از این گذشته، بلافاصله بعد از تعطیلی مدرسه، عازم دفتر کار روزنامه شود. این شیوه‌ی کار، وقت او را بسیار می‌گرفت و البته درآمد نسبتاً خوبی هم عایدش می‌ساخت. به‌ویژه این‌که برای کار در روزنامه، سه برابر حقوق آموزش و پرورش (با حق مدیریت و...) دریافتی داشت که بعدها با بهبود دریافتی‌های فرهنگیان، به حدود دو برابر رسید.

آقای م.م، در اکثر جلسات مدیران مدرسه‌ها در محل اداره، وقتی صحبت از حقوق و مزایا و امکانات رفاهی و این قبیل چیزها می‌شد، روزنامه را به رخ مسئولان آموزش و پرورش می‌کشید. او صحبت‌هایش را به‌گونه‌ای مطرح می‌کرد که نشان می‌داد به دستگاه تعلیم و تربیت، علاقه‌ی زیادی ندارد و به آن وفادار نیست. با آن‌که از لحاظ تفاوت در پرداخت‌ها حق با او بود، ولی چون مدیریت مدرسه و کار در آموزش و پرورش را پذیرفته بود، انصاف نبود که با طعنه و کنایه از سازمان خود یاد کند. البته او حق داشت با شیوه‌هایی که می‌توانست، به این وضعیت اعتراض کند. حتی یک‌بار، رئیس منطقه به او گفت: «آقای م.م؛ خوش‌بختانه شما صاحب‌قلم هستید. تربیون هم که دارید. لطفاً همین چیزها را با قلم شیوایتان در روزنامه‌ی وزین‌تان بنویسید تا همه از این همه تفاوت خبردار شوند.»

گاهی آقای م.م این موارد را می‌نوشت؛ ولی به‌نظر می‌رسید او بیش‌تر روزنامه‌نگار است تا معلم و مدیر و این نکته‌ای بود که معاون آموزشی منطقه، از روی یک فرم اداری که برای حضور و غیاب در یکی از جلسات تنظیم کرده بودند، به آن دست یافت. در این فرم، اسامی حاضران، ساعت ورود، امضا و سمت قید شده بود و قرار شده بود هرکس که در جلسه حاضر می‌شود، هر چهار بخش فرم را پر کند. آقای م.م، در قسمت سمت نوشته بود: «خبرنگار (دبیر تحریریه)» این موضوع بر آقای معاون آموزشی گران آمد و در یکی از جلسات، با عصبانیت به این مسئله اشاره کرد و گفت: «اگر به این سازمان اثرگذار، انسان‌ساز و الهی عقیده نداریم، بهتر است آن‌را رها کنیم و به کار دیگری روی بیاوریم. اگر هم دوشغله هستیم، بهتر است کاری را پی‌گیری

کنیم که سازمانش را بهتر و بیش‌تر قبول داریم. تا بچه‌های مظلوم هم بیش از این ضرر نکنند.»

در تمام مدت صحبت آقای معاون آموزشی، نگاه آقای م.م به کاغذی که مقابلش گذاشته بود، دوخته شده بود. تابستان آن‌سال، آقای م.م، از مدیریت مدرسه‌ی راهنمایی استعفا داد و با توجه به سابقه‌ی بالای ۲۰ سالش، برای تدریس علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی در یکی از دبیرستان‌ها، ابلاغ گرفت. او قرار بود فقط صبح‌ها سه روز تدریس کند. آقای م.م در روز اول مهر همان سال، یادداشتی در روزنامه‌اش نوشت که خیلی خواندنی بود. آقای م.م؛ با اشاره به این‌که چرا تعلق و وفاداری سازمانی در آموزش و پرورش کم است، به کاستی‌های نظام نگهداشت نیروهای انسانی در سامانه‌ی تعلیم و تربیت پرداخت و این موضوع را مطرح کرد چرا فرهنگیان، کمتر به سازمان آموزش و پرورش ابراز علاقه می‌کنند و چرا مشتاق آن‌اند که از این سازمان بروند؟ درست است که با رفتن آقای م.م، آموزش و پرورش یکی از مدیران خود را از دست داد، ولی به‌طور قطع مطبوعات کشور می‌توانند امیدوار باشند که امکان ظهور یک مدیر موفق دیگر در میان آن‌ها فراهم شده است. بالاخره هرکس هرچه‌قدر پول بدهد، همان‌قدر هم آش می‌خورد.



کلیدواژه‌ها:

کژتابی‌های ذهنی، ارزشیابی کیفی، ارزشیابی توصیفی، دبستان، یادگیری.

ارزشیابی کیفی توصیفی

اساساً ارزش‌یابی کیفی توصیفی با الگوی ارتقای خودبه‌خود متفاوت است. هدف اساسی ارزش‌یابی کیفی توصیفی، بهبود کیفیت یادگیری و ارتقای سطح بهداشت روانی محیط یاددهی - یادگیری است. در این طرح، تأکید بیش‌تر بر ارزش‌یابی فرآیندی (تکوینی) و ارزش‌یابی عمل‌کرد و بازخورد مستمر و اصلاحی معلم به دانش‌آموز است و به ارزش‌یابی‌های پایانی کمتر توجه می‌شود. اصل محوری این روی‌کرد، «ارزش‌یابی برای یادگیری» است نه «ارزش‌یابی از یادگیری» که اصل محوری ارزش‌یابی سنتی است. همچنین در ابزارها به‌غیر از آزمون‌های کتبی از ابزارهای گوناگون دیگری چون پوشه‌ی کار، مشاهده، آزمون عمل‌کردی و تکلیف‌درسی و مانند این‌ها بهره‌می‌گیرد. به‌دلیل این تغییرات در نحوه‌ی ارزش‌یابی پیش‌رفت تحصیلی در الگوی ارزش‌یابی کیفی توصیفی، روش تصمیم‌گیری درباره‌ی ارتقای پایه‌ی دانش‌آموزان تغییر کرده است.

به‌طور کلی در این‌الگو از شیوه‌ی حذف مردودی (ارتقای خودبه‌خود) استفاده نشده است. طبق ماده‌ی ۵ این دستورالعمل ارزش‌یابی کیفی توصیفی، که کمیسیون معین شورای عالی آموزش و پرورش در تاریخ ۱۳۸۲/۶/۱۲ تصویب کرده است، تصمیم‌گیری درباره‌ی ارتقای دانش‌آموز به پایه‌ی بالاتر، به‌عهده‌ی معلم است. در پایان سال، معلم بعد از انجام‌دادن تمام روش‌های مداخله (آموزش‌های جبرانی و مانند این‌ها) در صورتی که تشخیص دهد کودکی نیاز به تکرار پایه دارد، با ارائه‌ی مدارک و شواهد معتبر از وضعیت یادگیری کودک، نظر خود را به شورای مدرسه اعلام می‌کند و در صورت تصویب شورا و متقاعد شدن والدین و حتی خود کودک، تکرار پایه صورت می‌گیرد.

بهبود شیوه‌ی ارزشیابی کیفیت یادگیری

باور طراحان طرح این است که با بهبود شیوه‌ی ارزش‌یابی، کیفیت یادگیری در کلاس نیز بهبود خواهد یافت و لذا احتمال تکرار پایه به‌صورت واقعی کاهش خواهد یافت. بنابراین طرح ارزش‌یابی کیفی توصیفی با ارتقای خودبه‌خود (شیوه‌ی حذف مردودی) تفاوت دارد. کژتابی ذهنی دیگری که در حاشیه‌ی ارزش‌یابی کیفی توصیفی رخ

یکی از چالش‌های مهم و اساسی برای توسعه‌ی نوآوری‌های آموزشی، تبیین نشدن دقیق و عمیق نوآوری‌ها برای کارگزاران و افراد ذی‌نفع است. ارزش‌یابی کیفی توصیفی یکی از نوآوری‌های آموزشی است که در دهه‌ی ۸۰ مورد عنایت سیاست‌گذاران نظام آموزشی و گروه‌ی زیادی از مدیران و معلمان دوره‌ی دبستان قرار گرفت. اما به‌رغم استقبال خوب از این روی‌کرد، مانند هر نوآوری دیگر، با چالش کژتابی ذهنی روبه‌رو شد. این روی‌کرد از آغاز تدوین طرح و اجرای آزمایشی آن، گرفتار این سوءتعبیرها بود. این کژتابی‌ها، هر طرح ارزش‌مندی را از اهداف خود دور می‌کند. شواهد نشان می‌دهد که هنوز هم این چالش وجود دارد و حتی می‌توان گفت که جدی‌تر هم شده است.

یکی از سوءبرداشت‌هایی که هم‌زمان با طرح این‌الگو در محافل گوناگون شایع شد، معادل گرفتن آن با ارتقای خودبه‌خود یا شیوه‌ی حذف مردودی است. بسیاری تصور می‌کردند و هم‌اکنون نیز تصور می‌کنند که در این‌الگو، تکرار پایه وجود ندارد و از این منظر به این طرح انتقاد می‌کنند. در حالی که چنین نیست. در این‌الگو، تکرار پایه وجود دارد و برای وضوح بیش‌تر، بهتر در این‌باره باید گفت که شیوه‌ی حذف مردودی به «ارتقای خودبه‌خود»^۱ معروف است. در این شیوه، بنا بر برخی دلایل علمی و فلسفی، قانون مردودی برای ارتقا حذف می‌شود و ارتقا بر اساس سن دانش‌آموز صورت می‌گیرد. یعنی دانش‌آموزان یک کلاس به شرط حضور فعالانه در کلاس و انجام‌دادن فعالیت‌های یادگیری، سال بعد به پایه‌ی بالاتر ارتقا می‌یابند و دیگر نیازی نیست که از آن‌ها آزمون‌های پایانی به‌عمل‌آید یا براساس نمره‌های آزمون‌ها یا هر ملاک دیگری، درباره‌ی ارتقای آن‌ها تصمیم‌گیری شود.

مبانی مدیریت

کژتابی‌های ذهنی چالش پیش‌روی گسترش ارزشیابی کیفی توصیفی در دوره‌ی دبستان

عضو هیئت علمی مؤسسه‌ی پژوهش برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی
♦ دکتر محمد حسنی

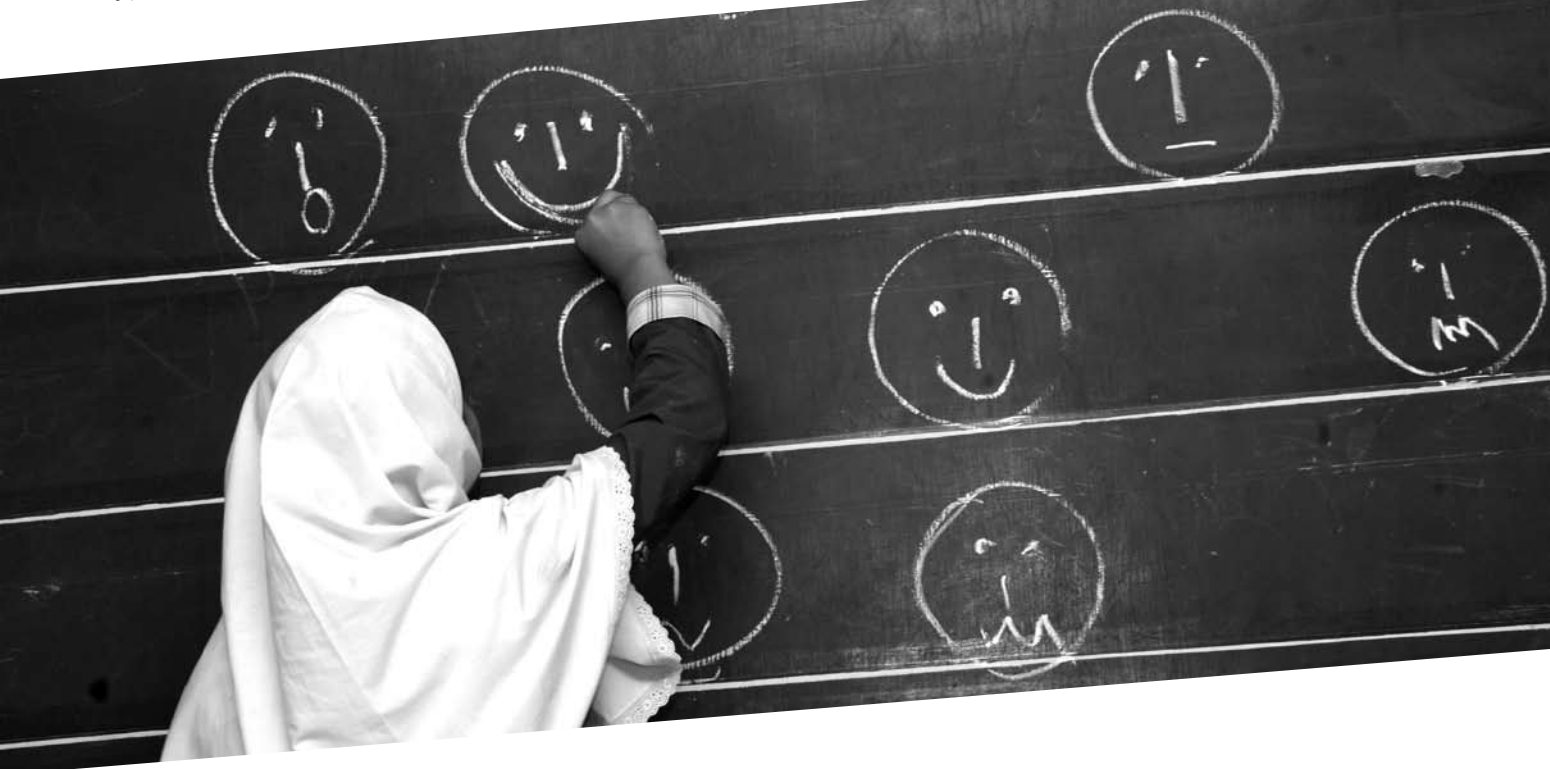
داده، دارای سابقه‌ی تاریخی است. به همین سبب، امکان آسیب‌رسانی آن بیش‌تر است. در نظام ارزش‌یابی تحصیلی گذشته، خطای ذهنی مهمی صورت گرفت که عبارت بود از برابر گرفتن امتحان با ارزش‌یابی تحصیلی. به‌دیگر سخن، ابزار به‌منابه کل فرآیند و جریان تلقی می‌شد. به گونه‌ای که حتی بخش‌هایی از اداره‌های آموزش و پرورش، که مسئولیت ارزش‌یابی تحصیلی را به‌عهده داشتند، دایره‌ی امتحانات یا اداره‌ی امتحانات نام می‌گرفتند و آیین‌نامه‌های مربوط با عنوان «آیین‌نامه‌ی امتحانات» ابلاغ می‌شد. در حقیقت، این آیین‌نامه، با محور قرار دادن امتحان و چگونگی اجرای آن، به کژتابی ذهنی، که به آن فروکاهش‌گرایی هم گفته می‌شود، دامن می‌زد. در حالی که امتحان، به‌ویژه نوع کتبی آن، تنها روشی برای جمع‌آوری اطلاعات یا اندازه‌گیری پیش‌رفت یادگیری دانش‌آموز و تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری درباره‌ی چگونگی بهبود و پیش‌رفت یادگیری است.

این کژتابی ذهنی در جریان گسترش ارزش‌یابی مستمر نیز پدید آمد. ارزش‌یابی مستمر دیدگاه جدیدی بود که به‌زعم تصمیم‌گیرندگان و صاحب‌نظران، موجب بهبود کیفیت یادگیری در مدارس کشور می‌شد. اما آن‌گاه که قرار شد این رویکرد ارزش‌یابی در فضای کمیت‌گرا و امتحان‌محور آن زمان به آیین‌نامه تبدیل و در نظام آموزشی و در کلاس درس به مدد جریان یادگیری بشتابد، از ماهیت اصلی خود به شدت دور شد و ارزش‌یابی مستمر با ماهیت یاری‌کننده‌ی جریان یادگیری به «امتحان مکرر» تبدیل مفهومی یافت. در حقیقت، نویسندگان و تصویب‌کنندگان آیین‌نامه‌ی امتحانات دونوبته، که باهدف تغییر رویکرد ارزش‌یابی سنتی به رویکرد ارزش‌یابی مستمر تدوین می‌شد، این رویکرد را در فضای کمیت‌زده‌ی آیین‌نامه قبلی منحل کردند و از این‌جا بود که قلب ماهیت صورت‌گرفت و جلوه‌ی یاری‌دهنده‌ی ارزش‌یابی به فرآیند یادگیری، به نمره تبدیل شد. در نتیجه، مفهوم عجیب و غریبی به نام «نمره‌ی مستمر»

پدید آمد. غافل از این‌که ارزش‌یابی مستمر از جنس نمره و اندازه‌گرفتنی نیست؛ بلکه از جنس عمل و تعامل بین دانش‌آموز و معلم در جریان یادگیری باهدف بهبود آن است. شاید دلیل چنین رخداد مهمی (که کمتر مورد توجه صاحب‌نظران واقع شد) نداشتن چهارچوب فکری و نظری یا الگوی نظری مشخصی از رویکرد ارزش‌یابی مستمر و جدی‌نگرفتن آن هنگام تدوین آیین‌نامه بود. به این دلیل، این رویکرد به راحتی در برابر رویکرد سنتی زانو زد و تسلیم شد.

کژتابی‌های ذهنی مؤثر بر ارزش‌یابی کیفی توصیفی

حال، در جریان تحول در نظام ارزش‌یابی تحصیلی و استفاده از الگوی جدید با عنوان ارزش‌یابی کیفی توصیفی، این امکان وجود دارد که این خطا دوباره رخ دهد. یعنی تصور شود که ارزش‌یابی کیفی توصیفی، صرفاً ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پوشه‌ی کار، فهرست واریسی یا حتی کارنامه‌ی توصیفی است. زیرا یکی از ویژگی‌های مهم ارزش‌یابی کیفی توصیفی، تنوع‌بخشی به ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات است. با آن‌که این ویژگی بسیار مهم و قابل توجه است، ویژگی محوری آن محسوب نمی‌شود. روح ارزش‌یابی کیفی، ویژگی تکوینی آن و پویایی و رشددهندگی و همراهی و هم‌یاری با یادگیری است. بر اساس این ویژگی محوری، نقش معلم و دانش‌آموز در کلاس متحول می‌شود. کنش متقابل بین معلم و دانش‌آموز و دانش‌آموزان با هم و دانش‌آموز با خودش و والدینش به‌نحو مثبتی متحول می‌شود. این همان مفهوم بازخوردهای توصیفی است که در چهارچوب نظری این الگوی ارزش‌یابی مورد تأکید قرار گرفته است. اما متأسفانه ملاحظه می‌شود که نگرش‌ها در این الگو، به‌خطا به‌سوی ابزارها نشان رفته است و هر جا نامی از ارزش‌یابی توصیفی به‌میان می‌آید، ابزارهای آن مطرح و نمایانده می‌شود. زیرا بازدیدکنندگان از کلاس‌های مجری، مستقیم به سراغ پوشه و چک‌لیست‌ها می‌روند. در حالی که باید ارزش‌یابی کیفی توصیفی را



در فضا و جو کلاس مشاهده کنند و این کژتابی ذهنی بزرگی است که الگوی ارزش‌یابی کیفی توصیفی را از ثمربخشی و تأثیرگذاری مثبت دور می‌کند. اگر این کژتابی ذهنی در آیین‌نامه‌ی مربوط به ارزش‌یابی کیفی توصیفی نیز رسوخ کند، به آن دامن می‌زند. به نظر می‌رسد اگر روش آیین‌نامه‌ی ارزش‌یابی مستمر از روش گذشته متمایز و به شکل کاملاً جدید و متناسب با رویکرد مستمر نوشته می‌شود، ارزش‌یابی مستمر به «امتحان مکرر» تحول مفهومی پیدا نمی‌کند. گویی که شیوه‌ی سنتی آیین‌نامه‌ی امتحانات، هر چیزی را به درون می‌بلعد و قلب ماهیت می‌دهد.

سومین کژتابی ذهنی رایج در خصوص این الگوی ارزش‌یابی، به حذف نمره مربوط می‌شود. به تصور برخی، با حذف نمره، بساط ارزش‌یابی کلاسی برچیده می‌شود و دیگر مراقبت و نظارتی بر جریان یادگیری دانش‌آموزان وجود ندارد و آنان به حال خود رها می‌شوند. حقیقت امر این است که این نتیجه‌گیری از حذف نمره درست نیست؛ زیرا حذف نمره چنین تالی فاسدی ندارد. دلیل این کژتابی ذهنی، معادل دانستن «یادگرفتن» با «نمره گرفتن» است. در حالی که بین این دو، ارتباط ضروری وجود ندارد. چه بسیار آموخته‌های ما که نمره‌ای نداشته و چه بسیار نمره‌های خوب و عالی که آموخته‌ای پایدار نبوده است.

نمره نوعی بازخورد کمی است. بازخوردی که نشانه‌های یک بازخورد مفید و رشددهنده در جریان یادگیری را ندارد. در الگوی ارزش‌یابی سنتی، نقش نمره اعلام مبهم میزان موفقیت فرد در دست‌رسی به انتظارات آموزشی است. اما در الگوی ارزش‌یابی کیفی توصیفی، بازخوردهای توصیفی و کیفی جای خالی نمره را پر می‌کنند. این بازخوردها، امتیاز زیادی بر نمره دارند که نه تنها آسیب‌رسان نیستند، بلکه سودمند و سازنده و برانگیزاننده نیز هستند. از آن‌جا که این بازخوردهای جای‌گزین به‌صورت فرآیندی ارائه می‌شوند، فرآیند ارزش‌یابی را مانند همراهی برای یادگیری، به کمک دانش‌آموزان فرامی‌خوانند. به این سبب، با حذف نمره، بساط ارزش‌یابی مؤثرتر و مفیدتری در عرصه‌ی یادگیری دانش‌آموزان پهن می‌شود. این کار موجب کاهش اضطراب دانش‌آموزان در رقابت برای نمره گرفتن هم می‌شود و دانش‌آموزان به‌جای حساسیت برای گرفتن نمره، برای یادگرفتن تلاش می‌کنند.

گروهی دیگر حذف نمره را موجب کاهش انگیزه‌ی یادگیری دانش‌آموزان می‌پندارند. اینان بر این باورند که نمره، عامل انگیزشی مؤثری برای یادگیری است که با برچیده شدن سایه‌ی باشکوه! آن، انگیزه‌ی یادگیری و پیش‌رفت تحصیلی دانش‌آموزان به شدت کاهش می‌یابد و دانش‌آموزان با افت شدید تحصیلی روبه‌رو خواهند شد. در رد این نظریه و اصلاح این سوءبرداشت، باید گفت که مشاهدات حاصل از پنج سال اجرای آزمایشی این الگو در بیش از ۱۵۰۰ کلاس، نشان داده است که با حذف نمره، افت تحصیلی ایجاد نمی‌شود. گفتن این نکته بجاست که فرهنگ نمره‌گرایی در کشور ما سابقه‌ی دیرینه‌ای دارد، فشار نهادینه‌شده‌ی درآوری برای کسب نمره بر دانش‌آموزان

وارد می‌شود و به یک عنصر فرهنگی بدل گشته است. این جریان موجب جای‌گزینی اهداف واقعی یادگیری کلاسی با اهداف صوری یادگیری یعنی نمره گرفتن شده است. به هر حال، حذف نمره از کلاس درس، برای نظام آموزشی و به‌ویژه کودکان امری میمون و مبارک است. زیرا دانش‌آموزان بی‌دغدغه‌ی نمره و با میل درونی به یادگیری می‌پردازند. گروه دیگر حذف نمره را با کاهش اقتدار معلم یکسان می‌دانند که این نیز نوع دیگری از بدفهمی از این الگوی ارزش‌یابی است. اگر منشأ اقتدار معلم دبستان را قدرت پاداش و تنبیه از طریق نمره بدانیم، به بی‌راهه رفته‌ایم. زیرا منشأ اقتدار معلم حداقل در این دوره‌ی تحصیلی و با توجه به وضعیت رشد کودکان، نه قدرت پاداش و تنبیه از طریق نمره، بلکه ایجاد ارتباط عاطفی با دانش‌آموزان است که اتفاقاً در این الگو، این رابطه تشدید می‌شود. این رابطه و عامل اقتداربخشی است که طفل گریز پای دبستانی را جمعه نیز به کلاس و مدرسه می‌کشاند. بنابراین، این منبع عظیم و با برکت خدادادی، از دید این گروه از مخالفان، پنهان مانده است.

کژتابی ذهنی دیگر درباره‌ی ارزشیابی توصیفی، به تعدد ابزارهای آن مربوط می‌شود. فهرست بلند ابزارهای مورد استفاده در این الگوی ارزش‌یابی، در منظر ناظر خارجی و افراد ناآشنا به آن، این تصور نادرست را ایجاد می‌کند که الگوی کار معلم بسیار زیاد است. به سخن دیگر، تولید و اجرای این ابزارها وقت زیادی از معلم می‌گیرد و جریان یاددهی - یادگیری در حاشیه قرار می‌گیرد یا به آن کمتر توجه می‌شود.

تعدد ابزارها با توجه به رویکرد اصلی این الگو، که توجه به اهداف گوناگون و سطوح آن‌ها و توجه به جنبه‌های کیفی فرآیند یادگیری است، امری ضروری می‌نماید. تردیدی نیست که کاربرد این ابزارها، مهارت و تسلط کافی می‌طلبد. اولین نکته در خصوص تعدد ابزارها این است که این مسئله به معنی استفاده هم‌زمان از آن‌ها نیست. بلکه به معنی کاربرد متناسب با اهداف و محتوای مورد تدریس است. نمی‌توان انتظار داشت که مجموعه‌ی ابزارها پیوسته مورد استفاده قرار گیرد. ابزارهای ارزش‌یابی کیفی توصیفی شبیه جعبه‌ابزاری است که متخصص، متناسب با وسیله‌ی موردنظر، از ابزار مناسب برای آن استفاده می‌کند.

نکته‌ی دیگر این است که برخی ابزارهای مورد استفاده در این الگوی ارزش‌یابی، خود فعالیت یادگیری محسوب می‌شوند. تکالیف درسی، خودسنجی، هم‌سال‌سنجی، آزمون‌های عمل‌کردی و مانند این‌ها، دو رویه‌ی یادگیری و ارزش‌یابی دارند و نشان می‌دهند که به راحتی می‌توان موقعیت‌های ارزشیابی را و یادگیری را به هم تبدیل کرد.

به‌طور کلی، این کژتابی‌های ذهنی مانع بزرگی برای استقرار و گسترش الگوی ارزش‌یابی کیفی توصیفی است و سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان باید با روش‌های متفاوتی به تشریح و تبیین دقیق ابعاد و اجزای طرح بپردازند و از توسعه و شکل‌گیری سوءبرداشت‌ها جلوگیری کنند. بی‌تردید، در این زمینه باید علاوه بر کارگزاران نظام آموزشی دوره‌ی دبستان، تمام افراد ذی‌نفع مانند خانواده‌ها، گروه‌ها و قشرهای متفاوت جامعه مورد عنایت قرار گیرند.

پرورش مروارید در درون صدف

هم‌فکری و تشریک مساعی، نه تفویض اختیار!

♦ دکتر حیدر تورانی

می‌شود، تفویض اندیشه برای رسیدن به هم‌فکری و هم‌دلی است، نه واگذاری اختیار (البته منظور نفی تفویض اختیار نیست؛ بلکه اهمیت تشریک افکار بیش‌تر مدنظر قرار دارد). اگر مدیری به دلیل داشتن یک معاون قوی در کارها موفق است، این قوی بودن محصول قدرت و اختیارات سازمانی معاون نیست؛ بلکه محصول هم‌فکر بودن با اوست. زیرا او مرواریدی است که در درون صدف تشریک مساعی و مشارکت ذهنی پرورده می‌شود.

چند مثال

■ ولی دانش‌آموزی به دلیل چند جلسه تأخیر فرزندش، به مدرسه مراجعه کرد و برای پاره‌ای توضیحات، با معاون مدرسه هم‌صحبت شد و در حین گفت‌وگو، گلابه‌های خود را از مدیر مدرسه مطرح کرد. معاون، که در جریان بیش‌تر کارها و تصمیمات و نظریات مدیر مدرسه بود و در تصمیم‌سازی‌ها کاملاً مشارکت داشت، به‌خوبی برای رفع این گله‌گذاری‌ها کوشید و از مدیر مدرسه دفاع کرد. در نتیجه، ولی دانش‌آموز قانع شد و با رضایت و البته کمی شرمندگی، مدرسه را ترک کرد.

■ معلمان و دانش‌آموزان دائماً دلیل کمبود امکانات و تجهیزات، کافی نبودن بهداشت آب‌خوری‌ها و دست‌شویی‌ها، فروش خوراکی‌های نامرغوب در بوفه‌ی مدرسه، کیفیت پایین مراسم صبحگاهی و نماز جماعت و... را از معاون مدرسه جویا می‌شدند. او هم چون در جریان بسیاری از کارها نبود و در آن‌ها مشارکت نداشت، قادر به توضیح نبود و همه‌ی نارسایی‌ها را متوجه شخص مدیر می‌دانست.

■ معاون مدرسه‌ای، به‌رغم تجارب بسیار و توان‌مندی لازم و نیز برخورداری از همه‌ی اختیارات، چون با مدیر مدرسه هم‌فکر نبود و به همکاری و مشارکت دعوت نمی‌شد، یار و مددکار خوبی برای مدیر به‌شمار نمی‌رفت و دائم با او بگومگو داشت.

بیاییم در کنار همکاری با یک‌دیگر و کمک به هم برای انجام‌دادن کارهای مدرسه، بیش‌تر با هم گفت‌وگو کنیم و تشریک و تقرب ذهنی داشته باشیم. آن‌چه ما را به هم نزدیک‌تر می‌کند، تشریک مساعی و هم‌فکری است، نه تفویض اختیار.

مدیران سازمان‌ها بخشی از اختیارات خود را به معاونان می‌سپارند. به این ترتیب، هم‌حیطه‌ی نظارتشان محدودتر می‌شود و هم‌معاونان با دل‌بستگی، تعلق و دقت بیش‌تری کار می‌کنند. در سطوح بالای سازمانی و در حوزه‌ی مدیران ارشد و میانی، این موضوع به‌درستی تعریف شده است؛ اما همه‌جا، از جمله در مدرسه‌ها، این‌گونه نیست. شما در مقام مدیر مدرسه، چه چیزهایی را به معاونان خود واگذار می‌کنید؟ آن‌چه به آنان واگذار می‌کنید، اختیار است یا مسئولیت یا وظیفه؟ اصولاً اختیارات قانونی ما در مدرسه آن‌قدر نیست که به‌دلیل حسن‌مدیریت و بهینه‌سازی فرآیندهای آن مجبور شویم بخشی از آن‌ها را به معاونان تفویض کنیم. آن‌چه آن‌ها در مدرسه انجام می‌دهند، ناظر بر شرح وظایف است، نه اختیاراتی که دارند. بنابراین، آن‌چه در بهبود کیفیت مدرسه بیش‌تر از تفویض اختیار و واگذاری کارها مهم است، داشتن تقرب ذهنی و تشریک مساعی با معاونان است. آنان به مفاهمه، هم‌فکری و هم‌رأیی با مدیران بیش‌تر نیازمندند. معاونان پیوسته و به‌صورت مستمر با دانش‌آموزان، معلمان و والدین سروکار دارند و درباره‌ی موضوعات و مسائل گوناگون - از گله‌گذاری‌های معمول گرفته تا برنامه‌ها و فعالیت‌های درسی، آموزشی و فوق‌برنامه‌های درسی، آموزشی - صحبت می‌کنند. از آنان راجع به تصمیمات مدیر و برنامه‌های مدرسه، رفتارها و نیز مسائل روزمره سؤال می‌شود و در این تعاملات، فضای مدیریتی مدرسه رقم می‌خورد و تصمیمات مدیریتی به‌صورت مثبت یا منفی جلوه‌گر می‌شود.

اگر معاون به کار مدیر عقیده داشته باشد و از کارها و تصمیمات او دفاع کند، مدیر در کارش موفق خواهد شد. از این‌رو، مدیر و معاون باید دیدگاه‌ها و اندیشه‌هایشان را به هم نزدیک و هدف و منظورشان را در بسیاری از کارهای مدرسه با هم یکی کنند.

برای حصول به این امر، باید تقرب ذهنی ایجاد کرد که محصول تشریک مساعی و تشریک ذهنی است. وقتی مدیر و معاون مشارکت فکری نداشته باشند و معاونان تنها بخشی از وظایف را به‌عهده بگیرند، مقصود حاصل نمی‌شود و فاصله‌ها با تفویض اختیار و واگذاری امور پر نخواهد شد. آن‌چه مدیر را به مقصود می‌رساند و باعث موفقیت

کلیدواژه‌ها:

مطالعه، دانش آموز، برنامه‌ی درسی پژوهش محور، دستاوردهای پژوهشی.

پژوهش‌پردازند. کاوش‌گری و مطالعه، مستلزم این است که معلمان برای دانش‌آموزان، فضایی آرام و حمایت‌کننده تدارک ببینند. معلمان کارآمد، به جای سرزنش کردن دانش‌آموزان، با رفتار مهرآمیز خود فرصت‌های مناسبی در اختیار آنان قرار می‌دهند تا آزمایش‌ها و دست‌آوردهای پژوهشی خود را ارائه دهند. آن‌ها برای اقدامات کاوش‌گرانه دانش‌آموزان احترام و ارزش قایل‌اند و در نتیجه‌ی فراهم آوردن چنین فضایی، دانش‌آموزان بیش‌تر به نوآوری، خلاقیت، و اگرایی، آزمایش و پژوهش روی می‌آورند.

گذشته از کارآمدی تدریس، در برنامه‌ی پژوهش محور برای علاقه‌مند ساختن دانش‌آموزان به مطالعه و پژوهش، معلمان باید الگو و سرمشق پژوهشی باشند. هر چه انگیزه و اشتیاق معلمان به فعالیت‌های مطالعاتی و تحقیقاتی بیش‌تر باشد، دانش‌آموزان نیز به این فعالیت‌ها علاقه‌مندتر خواهند شد.

علاقه‌مند ساختن و برانگیختن دانش‌آموزان به مطالعه و پژوهش در گروه تعاملی است که با معلمان خود دارند. به عبارت دیگر، مطالعه و پژوهش مستلزم دل‌سوزی و مهربانی معلم است. معلمانی که با دانش‌آموزان برخورد محترمانه دارند، به نظریات آنان اهمیت می‌دهند، اشتباهات را با صبوری گوش‌زد می‌کنند و به نیازها توجه دارند، طبعاً راه را برای کنجکاوی و توجه دانش‌آموزان به محیط پیرامون خود هموار می‌سازند.

در یک برنامه‌ی درسی پژوهش محور، معلمان با ارزش قایل شدن برای تک‌تک دانش‌آموزان و توجه به تغییرات ظاهری و رفتاری آنان و برقراری روابط انسانی و تدارک محیط امن یادگیری، زمینه‌ای فراهم می‌آورند تا دانش‌آموزان بدون ترس و نگرانی پرسش‌های خود را مطرح کنند و با مطالعه و آزمایش، به پاسخ بسیاری از پرسش‌های خود دست یابند.

دانش‌آموزان یک کلاس در صورتی از خود علاقه نشان می‌دهند که معلم از آن‌ها انتظارات مثبت داشته باشد. در غیر این صورت، اگر

ویژگی‌های زندگی روزمره، از جمله رشد و تحول سریع و روزافزون علوم و فناوری و نیازهای متعدد و گوناگون انسان‌ها، نیازمند تربیت افرادی با مطالعه و جستجوگر است. تربیت دانش‌آموزانی با چنین ویژگی‌هایی، در وهله‌ی نخست مانند هر رفتار دیگر، مستلزم ایجاد علاقه و انگیزه در آنان است. برانگیختن و علاقه‌مند کردن دانش‌آموزان به مطالعه و پژوهش، مستلزم توجه و سازمان‌دهی آن از طریق برنامه‌ی درسی است. چهار عنصر بنیادی برای برانگیختن دانش‌آموزان به مطالعه و پژوهش شناسایی شده است که معلمان را در تدریس راهنمایی می‌کند:

۱. ویژگی‌های معلم؛
۲. متغیرهای جو کلاس؛
۳. متغیرهای آموزشی؛
۴. ویژگی‌های دانش‌آموزان.

یکی از مؤلفه‌های اصلی، که سبب ایجاد علاقه و انگیزه به مطالعه و پژوهش در دانش‌آموزان می‌شود، ویژگی‌های معلم است. از جمله‌ی ویژگی‌های معلم، خودکارآمدی در تدریس و باور به فرآیندهای آموزش، یادگیری، مطالعه و پژوهش است. اگر معلمان بر این باور باشند که می‌توانند بر دانش‌آموزان خود تأثیر بسیار زیادی داشته باشند و انگیزه‌ی پیش‌رفت آن‌ها را افزایش دهند، دانش‌آموزان هم خود را با اطمینان می‌پذیرند و از ایده‌ها و اندیشه‌های معلمان با آغوش باز استقبال می‌کنند. چنین فضایی زمینه‌ی لازم را برای دانش‌آموزان فراهم می‌آورد تا به مطالعه و

پژوهش‌های مدیریتی

♦ دکتر شهناز هاشمی

عضو هیئت علمی مؤسسه‌ی پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی

چگونه دانش‌آموزان را به مطالعه و پژوهش علاقه‌مند کنیم؟



فعالیت‌های مطالعاتی و تحقیقاتی دانش‌آموزان نادیده گرفته شود و نحوه ارتباط و تعامل با آن‌ها نامناسب باشد، دانش‌آموزان به تدریج به این باور می‌رسند که «توانایی آن‌ها برای مطالعه و پژوهش ضعیف است» و امکان دارد در موقعیت‌های آتی، عمل کرد آنان مطلوب نباشد.

متغیرهای جو کلاسی یکی دیگر از مؤلفه‌های اساسی ایجاد علاقه‌انگیزه در دانش‌آموزان به مطالعه و پژوهش است که در الگوی مطرح شده در این پژوهش نیز جایگاه خاصی دارد. متغیرهای جو کلاسی، محیطی برانگیزاننده برای مطالعه و پژوهش ایجاد می‌کنند. برخی از این متغیرها عبارت‌اند از: امنیت و نظم کلاس، انتظار انجام موفقیت‌آمیز مطالعه و پژوهش، چالش برانگیز بودن تکالیف و ارزش‌های قابل شدن برای مطالعه و پژوهش.

به‌طور کلی، دانش‌آموزان زمانی به فعالیت‌های آموزشی مانند مطالعه و پژوهش روی می‌آورند که در محیطی برانگیزاننده، منظم و ایمن قرار بگیرند. بنابراین، در کلاس‌هایی که فعالیت‌های مطالعاتی و پژوهشی دانش‌آموزان با انتقادات فراوان، داد و فریاد، طعنه و تمسخر و پرخاش و استهزا همراه است، دانش‌آموزان به این فعالیت‌ها روی نمی‌آورند. اگر کلاس درهم و برهم و دانش‌آموزان مضطرب و از خود بیگانه باشند، نه تنها به مطالعه و پژوهش برانگیزخته نمی‌شوند، بلکه درباره‌ی ایمنی خود نیز نگران خواهند شد. به‌طور کلی در یک برنامه‌ی درسی پژوهش محور، برای برانگیزختن دانش‌آموزان به مطالعه و پژوهش، معلم باید کلاس خود را بر پایه‌ی نظم و امنیت سازمان‌دهی و مدیریت کند.

داشتن انتظار موفقیت از دانش‌آموزان برای مطالعه و انجام دادن پژوهش نیز در علاقه‌مندی آنان به این‌گونه فعالیت‌ها اهمیت خاصی دارد. انتظار موفقیت از دانش‌آموز برای مطالعه و پژوهش، کارآمدی شخصی او را در این زمینه افزایش می‌دهد. مطابق الگوی پیشنهاد شده در این پژوهش، برای برانگیزختن دانش‌آموزان به مطالعه و پژوهش، معلم باید به دانش‌آموزان کمک کند برای فعالیت‌های کاوش‌گرانه و پژوهشی خود ارزش خاصی قایل شوند و مطمئن باشند که با تلاش مناسب و معقول، به موفقیت دست می‌یابند.

یکی دیگر از متغیرهای مربوط به کلاس درس، که در علاقه‌مندی دانش‌آموزان مؤثر است، چالش برانگیزی است. اگر معلمان خواهان دانش‌آموزانی پژوهش‌گروا هستند، باید تکالیف چالش برانگیزی ارائه دهند. چنین تکالیفی انگیزه‌ی درونی دانش‌آموزان را افزایش می‌دهد و برای پاسخ‌دهی به این پرسش‌های چالش برانگیز، به مطالعه و آزمایش و پژوهش علاقه‌مند می‌شوند.

از دیگر متغیرهای جو کلاس می‌توان به توجیه و استدلالی اشاره کرد که دانش‌آموزان برای ارزش مطالعه و پژوهش قایل‌اند. هرچه دانش‌آموزان ارزش مطالعه و پژوهش را موجه‌تر و مستدل‌تر بدانند، بیش‌تر به آن علاقه‌مند می‌شوند.

متغیرهای آموزشی نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های علاقه‌مند ساختن دانش‌آموزان به مطالعه و پژوهش است. متغیرهای آموزشی، علاقه به مطالعه و پژوهش را افزایش می‌دهد. برخی از این متغیرها عبارت‌اند از:

تمرکز مقدماتی (جلب توجه دانش‌آموزان)، شخصی کردن (پیوند محتوای درس با زندگی دانش‌آموزان)، درگیر کردن (شرکت فعالانه و هدف‌مند در فعالیت‌های مطالعاتی و پژوهشی)، تقویت و ارائه‌ی بازخورد. اگر کلاس درس توجه و کنجکاوی دانش‌آموزان را به موضوع درس جلب کند، آن‌ها به مطالعه و پژوهش علاقه‌مند می‌شوند. بر این اساس، در یک برنامه‌ی درسی پژوهش محور، معلم با ارائه‌ی مسائل و مطالب نو، جذاب، تعجب برانگیز، پرمعنی، منحصر به فرد، غیر معمول و معماگونه، سبب تحریک حس کنجکاوی دانش‌آموزان می‌شود و آن‌ها را برای پاسخ‌دهی به چنین مسائلی به مطالعه و کنکاش وامی‌دارد.

افزون بر این، معلم می‌تواند از طریق برقراری ارتباط میان محتوای درس با زندگی واقعی دانش‌آموز، زمینه را برای مطالعه‌ی بیش‌تر او آماده کند. اصولاً هرچه محتوای درس با زندگی واقعی دانش‌آموزان پیوند و ارتباط نزدیک‌تری داشته باشد، معنادارتر و منطقی‌تر جلوه می‌کند و هر چیزی که از معنی و منطق قوی‌تری تبعیت کند، کنجکاوی دانش‌آموزان را بیش‌تر تحریک می‌کند. بنابراین، معلم باید مطالب یادگیری را معنادار و منطقی جلوه دهد و فرصت یادگیری اکتشافی را نیز به دانش‌آموزان بدهد تا از راه مطالعات و پژوهش‌های شخصی خود، به کشف مفهوم امور و پدیده‌ها بپردازند.

ایجاد فرصت‌هایی نظیر طرح پرسش‌های باز پاسخ، فعالیت‌های عملی، روش‌های آموزش اکتشافی و کار گروهی نیز از تدابیر دیگری هستند که معلمان می‌توانند دانش‌آموزان را به طور هدف‌مند و فعالانه در فعالیت‌های مطالعاتی و پژوهشی مشارکت دهند. در یک کلاس پژوهش محور، که معلم فرصت درگیر کردن دانش‌آموزان با مسائل آموزشی و پژوهشی را فراهم می‌آورد، دانش‌آموزان علاقه و انگیزه‌ی بیش‌تری به این فعالیت‌ها پیدا می‌کنند.

از مؤلفه‌های مهم متغیرهای آموزشی مؤثر بر ایجاد علاقه و انگیزه‌ی دانش‌آموزان، مطابق الگوی پیشنهاد شده، تقویت فعالیت‌های مطالعاتی و پژوهشی آنان و ارائه‌ی بازخورد است. تقویت چنین رفتارهایی سبب می‌شود دانش‌آموزان در مطالعات و پژوهش‌های خود، به اصلاحاتی دست بزنند و در فرصت‌های بعدی، پژوهش‌های کامل‌تری ارائه دهند.

گذشته از ویژگی‌های معلمان، که بر علاقه و انگیزه‌ی دانش‌آموزان به مطالعه و پژوهش اثر می‌گذارد، ویژگی‌های فردی دانش‌آموزان نیز بر انگیزش آن‌ها مؤثر است. برخی از این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: نیازهای شناختی (نیاز به فهمیدن، نیاز به پیش‌رفت، نیاز به استقلال، نیاز به حمایت از ارزش‌مند بودن شخصی)، نیازهای اجتماعی (نیاز به وابستگی، نیاز به تأیید)، نیازهای هیجانی (نیاز به کاهش اضطراب)، باورهای دانش‌آموزان به توانایی‌های خویش، کارآمدی شخصی ذهنی، اسناد و اهداف پیش‌رفت شخصی آنان*.

* برای اطلاعات بیشتر به مقاله‌ی اکبر رضایی، عزت‌الله قدم‌پور و حسن پاشا شریفی در فصل‌نامه‌ی نوآوری‌های آموزشی موسسه‌ی پژوهش برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی، شماره‌ی ۲۵، بهار ۸۷ مراجعه کنید.

سرآغاز

کنفرانس‌های علمی، دوازدهمین سالگرد اجرای خود را در مدارس شاهد پشت‌سر می‌گذارد. هر سال با شروع پژوهش‌های علمی، حال و هوای مدارس شاهد تغییر می‌یابد و بار علمی مضاعف، تحرک و پویایی، اذهانی پرسش‌گر و کنجکاو و به‌طور کلی شور و نشاطی وصف‌نشدنی در معلمان و دانش‌آموزان ایجاد می‌کند.

شاید تشبیه این پژوهشگران امروز به دانشمندانی کوچک، که با دستان پرتوان و تلاش جمعی خود به گسترش مرزهای دانش می‌پردازند، بی‌مناسبت نباشد. اینان پژوهشگرانی هستند که دریافته‌اند توسعه‌ی پایدار و همه‌جانبه در هر کشوری، به‌نحو قابل توجهی، در گسترش کمی و کیفی فعالیت‌های پژوهشی آن کشور است.

این پژوهشگران کوچک می‌توانند با دانش و تلاش خود، امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری را به خدمت بگیرند و در آینده‌های نزدیک طرح‌های پژوهشی علمی گوناگون را تدوین و اجرا کنند. اگر تحقیق را یک فعالیت منظم و مدون تعریف کنیم که هدف آن گسترش دانش و حقیقت است، می‌توانیم بگوییم: کنفرانس‌های علمی فعالیتی هدف‌مند برای اجرای این اهداف است:

۱. پرورش استعداد دانش‌آموزان علاقه‌مند به تحقیقات علمی و تربیت آنان برای فعالیت در عرصه‌ی علم و پژوهش.
۲. تقویت تعامل و هم‌فکری و رقابت سازنده.
۳. توجه به فرآیند و کیفیت کار (نه صرفاً بُرد و باخت یا تقابل).
۴. شروع حرکتی فرآیندمدار و نه نتیجه‌مدار.
۵. ارتقای سطح مهارت‌های کلامی (سخن گفتن)، مهارت غیر کلامی (زبان اعضای بدن) و ایفای نقش.
۶. آشنایی با فنون و روش‌های مطالعه و تحقیق، ایجاد تحرک و تکاپوی علمی و سوق دادن فراگیرندگان به سوی منابع علمی، پژوهشی.
۷. بهبود آموزش و یادگیری (رویکرد پژوهش در عمل).

نگاهی به پژوهش‌های دانش‌آموزی از زاویه‌ی مدیریت پژوهش محور

هدف پژوهش

چگونگی انجام دادن فعالیت

تقسیم‌بندی دانش‌آموزان به گروه‌های ۴ نفری و انتخاب موضوع به‌صورت اختیاری (در چهارچوب کتاب درسی)، برای آموزش مدیریت‌هایی که در پی می‌آید به فراگیرندگان کمک می‌کند:

● **مدیریت برنامه‌ریزی:** اگر بدانیم زبان وسیله‌ای در خدمت اندیشه، فکر، احساس و عاطفه، درمان و اصلاح و... است، دانش‌آموزان از راه بحث و گفت‌وگو در مورد مطالب مورد نظر و اتخاذ شیوه‌ها و روش‌های مناسبی که آنان را به بهترین نتایج مطلوب برساند، هدف خود را تعیین می‌کنند و برای تحقق و اجرای آن می‌کوشند و به این ترتیب، مدیریت

دادن به کار گروهی، اتفاق نظر، تعمیم دادن نتایج پژوهشی به سایر محققان).

□ داشتن آرامش خاطر و آزادی عمل نسبی.

□ داشتن مهارت در یافتن منابع اطلاعاتی مورد نیاز از محل‌های گوناگون (کتاب‌خانه‌ها،

مراکز اطلاع‌رسانی، شبکه‌های رایانه‌ای و...)

و □ داشتن احساس تعهد، مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری.

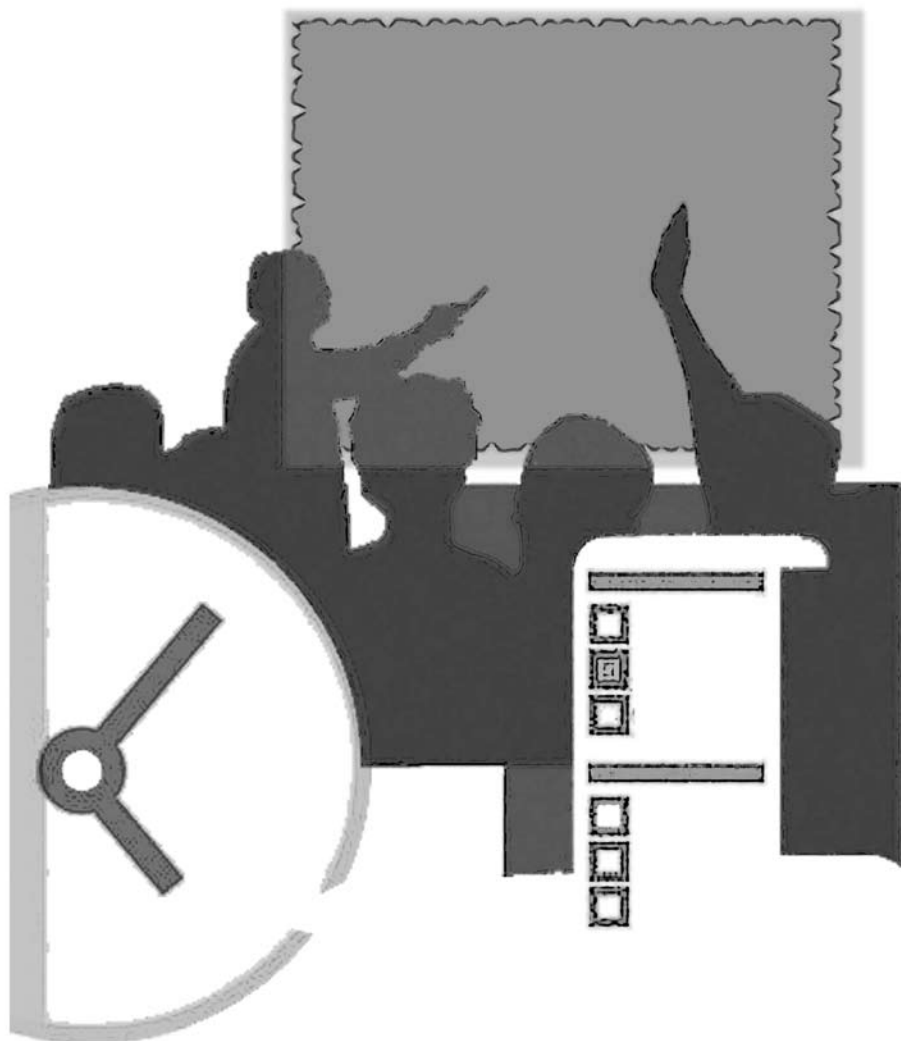
□ داشتن اعتماد و احترام گذاشتن به تجربه‌ها و زحمات‌های اعضای گروه و دادن فرصت و امکان فعالیت به آن‌ها.

وسایل کمک آموزشی مورد نیاز

اورهد، اسلاید، تلق شفاف، تخته و ماژیک وایت‌بُرد، ویدیو پروژکتور، ضبط صوت، رایانه، اوپک، ماکت‌های مورد نیاز (بسته به نوع درس و موضوع انتخابی).

شرایط لازم برای انجام دادن فعالیت‌های پژوهشی

- آگاهی از اصول اولیه‌ی پژوهش.
- داشتن ذهنی پویا و پرسش‌گر.
- داشتن نگاهی کنجکاو و موشکافانه به پدیده‌های اطراف و تطبیق دادن این پدیده‌ها با موضوعات کتاب‌های درسی.
- داشتن روحیه‌ی مشارکت‌جویی (اهمیت



می‌کند. به این سبب، معلمان راهنما با راهبرد تقویت مثبت رفتارهای مطلوب، آنان را تشویق و تأیید می‌کنند. فراگیرندگان هم به کنترل رفتار خود توجه دارند و می‌کوشند فعالیت‌های مفید و مؤثری انجام دهند. زیرا تجربه‌ی موفقیت‌آمیز دانش‌آموزان در امر تحقیق و پژوهش، به سهیم شدن آنان در فعالیت‌های یاددهی - یادگیری کمک می‌کند. پژوهش‌ها تنها رقابت با دیگری نیست؛ بلکه پیش‌رفت در کار علمی، منبع مهم کسب موفقیت برای دانش‌آموز پژوهنده است.

حضرت علی (ع) می‌فرمایند: در گفتار تأمل و اندیشه کردن، انسان را از لغزش دور نگه‌می‌دارد.^۲

● **مدیریت مشارکتی (مشارکت‌جو):** پژوهشگران برای انجام دادن فعالیت‌های محول شده، از دیدگاه‌ها، پیشنهادها، انتقادات، اندیشه‌ها و طرح‌های نو و ابتکاری یک‌دیگر (مانند: تهیه‌ی مقاله، فیش، بروشور، ماکت و نحوه‌ی طراحی آن‌ها)،

بهره می‌گیرند. آنان از موقعیت‌های گوناگون برای حرکت‌های علمی - پژوهشی آینده‌ی خود بیش‌ترین بهره را می‌برند و از گنجینه‌ی علم معلمان، دوستان، معتمد و اندوخته‌ی تجارب آنان بهره‌مند می‌شوند.

حضرت علی (ع) می‌فرمایند: هر که با خردمندان مشورت کند، به انوار خردهای آنان روشنی یابد.^۳

● **مدیریت در تصمیم‌گیری:** دانش‌آموزان برای طراحی در مرحله‌ی تدوین و مرحله‌ی دفاع از مقالات پژوهشی مانند نوع دیالوگ، نگارش، صفحه‌آرایی مقالات، تصویرگری و... و شناخت مشکلاتی که امکان دارد در راه تحقق اهداف علمی - پژوهشی آنان

امیدبخش شادی، نشاط، سعادت، موفقیت، احترام متقابل بین خود و معلمان راهنما و... را در حین فعالیت‌های پژوهشی در مدرسه ایجاد می‌کنند. در نتیجه، مدیریت در زمینه برقراری و احیای روابط انسانی را آموزش می‌بینند.

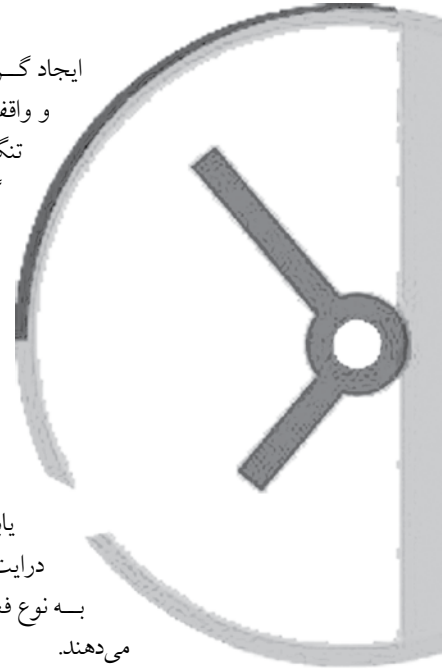
حضرت علی (ع) می‌فرمایند: رفاقت و مدارا کلید موفقیت است.^۴

● **مدیریت رفتار آموزشی (دانش‌آموزی):** دانش‌آموزان به‌خوبی واقف‌اند که رفتارهای غیرمنطقی و تهاجمی، کم‌کاری اعضای گروه، فریاد زدن و توهین به یک‌دیگر، موجب توقف فعالیت‌های پژوهشی می‌شود و به شخصیت و کرامت دانش‌آموزی آسیب جدی وارد

برنامه‌ریزی می‌آموزند.

حضرت علی (ع) می‌فرمایند: بقای مناصب و دولت‌ها مربوط به برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی در امور است.^۱

● **مدیریت روابط انسانی (مدیریت بر قلب‌ها):** دانش‌آموزان پژوهشگر با همه‌ی کسانی که در اجرا و تحقق فعالیت‌ها رفاقت و همکاری دارند، از طریق روابط حسنه ارتباط برقرار می‌کنند و عقیده دارند انسان بودن و همراه بودن بر پژوهشگر شدن مقدم است. به این سبب، روابط انسانی را سرچشمه‌ی شادی‌ها، تلطیف روان و تسهیل‌کننده امور پژوهشی می‌دانند و به ساخت شخصیت، منش و سلوک انسانی خود می‌پردازند و افق



ایجاد گردد، تلاش می‌کنند و واقفانند که برای هر تنگنا و سختی راه گذر و خروجی وجود دارد. آنان باید حس کنند در زمینه‌ی انجام دادن کارها استقلال عمل دارند تا انگیزه‌ی کارشان افزایش یابد. آن‌ها با دقت و درایت در تصمیم‌گیری، به نوع فعالیت خود اعتبار می‌دهند.

حضرت علی (ع) می‌فرماید: هنگامی که «تصمیم» با «دقت» همراه گردد، سعادت کامل می‌شود.^۹

● **مدیریت در اقتصاد:** آموزش یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه و عامل اصلی شکل‌دهی و کیفیت‌بخشی به عمل کرد پژوهشی فراگیرندگان است. آنان برای اجرای فعالیت خود و تهیه‌ی وسایل و ملزومات مورد نیاز، با کمک معاون آموزشی و معلمان راهنما به تعیین هزینه‌های برآورد شده می‌پردازند و به‌طور حرفه‌ای هزینه‌ها را کنترل می‌کنند. اعضا در پرداخت هزینه مشارکت دارند و تا جایی که ممکن است، از امکانات جانبی استفاده‌ی بهینه می‌کنند. آن‌ها صرفه‌جویی و آینده‌نگری را از وظایف مهم یک دانش‌آموز پژوهنده می‌دانند.

حضرت علی (ع) می‌فرماید: داناترین مردم کسی است که آینده را بهتر ببیند.^{۱۰}

● **مدیریت خلاقانه و نوآورانه (مدیریت غنی‌سازی مدرسه):** گروه‌های دانش‌آموزی به منزله‌ی یک تیم، هم خود و هم دیگران را به فرهنگ سؤال و پرسش تشویق می‌کنند و در نهادینه کردن ایده‌ها و طرح‌های جدید مبتنی بر نوآوری و خلاقیت گام‌های محکمی برمی‌دارند. برای شناخت میزان توان‌مندی یک‌دیگر جهت انجام دادن امور محول شده

کوشش می‌کنند و به‌طور خودانگیزخته و درونی مسئولیت‌های خود را انجام می‌دهند، نوآوری را یک امر ضروری می‌دانند و برای تحقق و دستیابی به آن تلاش پی‌گیری دارند. آنان برای انجام دادن مراحل پژوهشی، ابتکار و ظرافت خاصی به کار می‌برند. به این سبب، هر سال جریان خروشان‌ی از نوآوری و فرآیندهای جدید برای بهبود مسیر تحقیق و پژوهش در مدارس به چشم می‌خورد. این دانش‌آموزان از مسائل جزئی و غیر ضروری می‌پرهیزند و به دنبال ایده‌های خلاقانه و اثربخش‌اند.

حضرت علی (ع) می‌فرماید: رأی و فکر تو گنجایش همه چیز را ندارد؛ پس آن‌را برای پرداختن به امور مهم آزاد بگذار.^{۱۱}

● **مدیریت زمان:** اجرای ۳۰ دقیقه کار گروهی (در مرحله‌ی دفاع از کنفرانس) دانش‌آموز پژوهنده را ملزم می‌کند مطالب تدوین شده را به‌گونه‌ای ارائه دهد و تجزیه و تحلیل کند که علاوه بر بیان شاخصه‌های مهم مطالب همراه با نمایش فیلم، مستندات، تشریح و استفاده از سایر وسایل کمک‌آموزشی، به نتیجه‌گیری، ارائه‌ی پیشنهاد و پاسخ به سؤال داوران نیز توجه داشته باشد. به این سبب، مدیریت زمان به آنان بهره‌وری از حداکثر زمان تخصیص‌یافته را می‌آموزد.

حضرت علی (ع) می‌فرماید: بهترین اندیشه‌ها آن است که فرصت‌ها را از بین نبرد و غم و اندوه به ارث نگذارد.^{۱۲}

● **مدیریت در تقسیم کار:** دانش‌آموزان پژوهنده هنگام اجرای فعالیت‌ها، براساس توان‌مندی‌ها و علایق خود، کارها را بین اعضای یک گروه ۴ نفری تقسیم می‌کنند و با پشت‌کار بسیار می‌کوشند تا رسیدن به نتیجه‌ی مطلوب، آن‌را پی‌گیری کنند. به این سبب، مدیریت تقسیم کار را برای انجام دادن فعالیت‌های خود ضروری می‌دانند.

حضرت علی (ع) می‌فرماید: چیز کمی که مداوم باشد، بهتر از زیادی است که ادامه ندارد.^{۱۳}

● **مدیریت کیفیت‌بخشی (بهره‌وری):** برای

توسعه‌ی فعالیت‌های پژوهشی، اعتلابخشی آن و ارتقای توانایی‌های فنی جهت توانایی در به‌کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزاری که لازمه‌ی کار پژوهشگری است، معاونان آموزشی و معلمان راهنما با برگزاری کلاس‌های مطالعه و تحقیق یا تشکیل جلسات توجیهی، نوشتن یک مقاله‌ی پژوهشی و نحوه‌ی ارائه‌ی آن‌را آموزش می‌دهند و فراگیرندگان نیز برای غنی‌تر کردن مطالب و پی‌گیری امور می‌کوشند. آنان به اهداف خود برای انجام دادن یک کار علمی - پژوهشی و نتایج حاصل از آن می‌اندیشند و برای تقویت فعالیت جمعی خود مصمم‌تر از قبل به پیش می‌روند.

حضرت علی (ع) می‌فرماید: راه‌یابی و چاره‌اندیشی فایده‌ی فکر است.^{۱۴}

در پایان، فرآیند کار پژوهشی برای فراگیرندگان لذت‌بخش و نشاط‌آور می‌شود و آنان می‌آموزند انتقادپذیر، مسئولیت‌پذیر و انعطاف‌پذیر باشند، فعالیت‌های مشارکتی را تقویت کنند و تا حصول نتیجه، سستی به خود راه نمی‌دهند و بسیار خستگی ناپذیرند.

«در نیکوکاری و پرهیزکاری با یک‌دیگر همکاری کنید»^{۱۵}

امیداست کنفرانس‌های علمی (پژوهشی) با قوت و مدون‌تر از پیش ادامه داشته باشد و مجموعه‌ی «آموزشی - علمی - پژوهشی» فراوانی از دست‌آوردهای این عزیزان در مدارس باقی بماند و مورد بهره‌وری قرار گیرد. زیرا در جامعه‌ی متحول امروز، اندیشه‌ورزی، پژوهشگری و دستیابی به ایده‌ها و روش‌ها پیش شرط توسعه‌ی کشور است.

پی‌نوشت

۱. میزان الحکم (۱۳۸۵) دارالحدیث، ج ۲، ص ۵۵۱.
۲. تصنیف غررالحکم، ص ۲۴۴.
۳. غررالحکم، ص ۴۹، حدیث ۱۴۰۴.
۴. غررالحکم، ص ۶۷۰.
۵. تصنیف غررالحکم، ص ۴۷.
۶. میزان الحکم، ج ۴، ص ۴۰.
۷. میزان الحکم، ج ۴، ص ۴۰.
۸. تصنیف غررالحکم، ص ۴۵۶.
۹. تصنیف غررالحکم، ص ۴۸۱.
۱۰. میزان الحکم، ج ۲، ص ۵۵۱.
۱۱. سوره‌ی مانده، آیه‌ی ۲.

کارمند تازه وارد

مردی به استخدام یک شرکت بزرگ چندملیتی درآمد.
در اولین روز کار خود، با کافه تریا تماس گرفت و فریاد زد:
«یک فنجان قهوه برای من بیاورید.»
صدایی از آن طرف پاسخ داد: «شماره‌ی داخلی
را اشتباه گرفته‌ای. می‌دانی با چه کسی
حرف می‌زنی؟»
کارمند تازه‌وارد گفت: «نه!»
صدا گفت: «من مدیر اجرایی
شرکت هستم، احمق!»
مرد تازه‌وارد با لحنی حق‌به‌جان
گفت: «بیچاره، می‌دانی با چه کسی حرف
می‌زنی؟!»
مدیر اجرایی گفت: «نه!»
کارمند تازه‌وارد گفت: «خدا را شکر!» و به سرعت
گوشی را گذاشت.

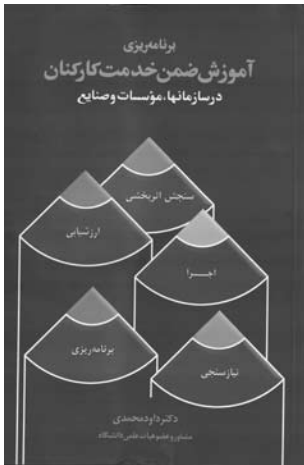


اشتباه موردی

کارمندی به دفتر رئیس خود رفت و گفت: «معنی این کار چیست؟ شما ۲۰۰ دلار
کمتر از چیزی که توافق کرده بودیم به من پرداخت کردید.»
رئیس پاسخ داد: «خودم می‌دانم؛ اما ماه گذشته که ۲۰۰ دلار بیشتر به تو پرداخت کردم، هیچ
شکایتی نکردی.»
کارمند با حاضرجوابی پاسخ داد: «من اشتباه‌های موردی را می‌پذیرم؛ اما وقتی
به‌صورت عادت شود، وظیفه‌ی خود می‌دانم آن‌ها را به شما
گزارش بدهم!»



برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان‌ها، مؤسسات و صنایع



- نویسنده: داود محمدی
- ناشر: پیام، پیوند نو (۶۶۴۰۹۵۳۱)
- محل نشر: تهران

یکی از اهداف مهم هر واحد آموزشی، اطمینان از این مسئله است که آموزش‌های ضمن خدمت به صورت اثربخش ارائه شده است. برای تحقق این هدف، روش‌ها و گام‌های متنوعی ارائه شده است. یکی از این روش‌ها، اطمینان از این است که فرآیند آموزش با صحت و دقت کافی انجام پذیرد.

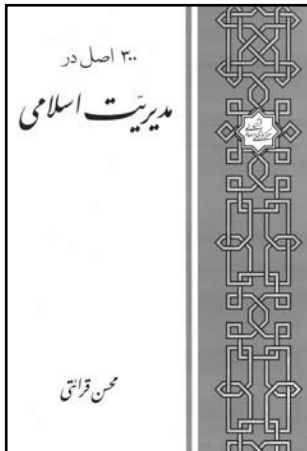
این کتاب حاصل سال‌ها کار مشاوره، طراحی

دوره‌های آموزشی، اجرای دوره‌های آموزشی و اجرای پروژه‌های پژوهشی در زمینه‌ی به‌سازی نیروی انسانی در سازمان‌ها و صنایع بخش دولتی و خصوصی است و با هدف ارائه‌ی مراحل آموزش اثربخش تألیف شده است.

کتاب از دویخس مجزا تشکیل شده است: بخش اول شامل مباحث نسبتاً جامع و جدیدی در مورد آموزش، به‌خصوص در بعد آموزش ضمن خدمت کارکنان و مدیران است. بخش دوم با هدف فراهم آوردن یک راهنمای کاربردی نسبتاً جامع برای برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان نگاشته شده است تا متولیان امر در برنامه‌ریزی‌های سازمان‌های خود و اجرای برنامه‌ها از آن استفاده کنند.

۳۰ اصل در مدیریت اسلامی

- نویسنده: محسن قرائتی
- ناشر: مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن (۶۶۹۴۶۳۶۳)
- محل نشر: تهران، ۱۳۸۷



قرآن کریم، بیان‌کننده‌ی تمام اصول مورد نیاز برای زندگی و رشد و تعالی انسان است. در این کتاب، نویسنده با مراجعه به تفسیر قرآن کریم و تفسیر نور، آن دسته از دستورها و ارشادها را، که نگاهی به حوزه‌ی علوم مدیریتی دارد، استخراج کرده است. موضوع و عنوان هر آیه هم به صورت تیتروبی بیان شده است. هدف از جمع‌آوری این مجموعه، فراهم آمدن نسخه‌ای کارآمد و آسان‌فهم برای علاقه‌مندان به مباحث مدیریت اسلامی است.

● عطیه انبیایی، دبیر علوم اجتماعی از شهرستان کاشمر؛ خاطره‌ی کوتاه و خواندنی شما را دریافت کردیم. درست است که خاطره‌ی شما با بیان یک نکته‌ی تربیتی آغاز شده است، ولی در ادامه با طرح یک سؤال، مخاطبان را به تفکر وادار کرده‌اید. این شیوه‌ی خوبی است و اصلاً با نکته‌هایی که در پایان نوشته‌ی خودتان اضافه و عنوان کرده‌اید که قدرت و مهارت نوشتن ندارم، هم خوانی ندارد. شما قلم خوبی دارید و با دقت به اطراف خودتان، می‌توانید سوژه‌های فراوانی را شناسایی و آن‌ها را در قالب نوشته ارائه کنید. از شما و سایر همکارانی که نوشتن را کار سختی می‌دانند، درخواست می‌کنیم اولاً به‌طور مرتب بنویسید؛ درثانی، به همین نوشته‌های خود علاقه‌مند نشوید و هر آن‌که از آن‌ها خوشتان نیامد، پاره کنید و دور بیندازید. علاوه بر این باید مرتب بخوانید. منتظر مطالبتان هستیم

مقالات و نوشته‌های این عزیزان را دریافت کردیم، ولی به دلیل حجم کم مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه و میزان، تنوع و حجم بالای آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ همه‌ی آنها را از ما می‌گیرد. با پوزش از همه‌ی همراهان محترمی که به هر دلیل ناچاریم از چاپ نوشته‌های آنان خودداری کنیم، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

مرجان مشفق، معاون دبیرستان، شیراز؛ سید مسعود مدنی و وجیهه گمینیان، اصفهان؛ شهلا پازکی‌زاده، مدیر دبستان شکوفه‌های انقلاب، تهران؛ سید اسمعیل طاهری، تهران؛ رقیه کقالقی، دبیر مدرسه راهنمایی شهید مدرس، تبریز؛ عباس کامران، بندرعباس؛ طیبه بیگم مرتضوی، مدیر دبستان صدیقه رودباری، قزوین؛ اعظم عبدالعلی و فاطمه فرجیان، تهران؛ حسین تقی‌ئی، مدیر مدرسه راهنمایی حسنیه بهارلو، قروه، کردستان؛ مهین علوی، مدیر دبیرستان معصومیه، اهواز.