

مدیریت مدرسه

دوره ی هشتم/دی ماه ۱۳۸۸ / شماره ی پی در پی ۳۲/۶۵ / صفحه ۲۰۰۰ ریال

- مدیر مسئول: محمد ناصری
سردبیر: حیدر تورانی
شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی:
مرتضی مجدفر، داوود محمدی، صادق صادق‌پور
مدیر داخلی: شهلا فهیمی
ویراستار: ترانه امیرابراهیمی
طراح گرافیک: مهسا قباچی
- نشانی دفتر مجله:
تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۳۶۸
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
تلفن: ۸۸۳۴۴۷۵۷
نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸
پایگاه اینترنتی:
www.roshdmag.ir
رایانامه:
modiriati@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:
۷۷۳۳۶۶۵۵ - ۶
شمارگان: ۵۱۰۰۰ نسخه
چاپ: شرکت افست (سهامی عام)
- ۲ سرآغاز: به میهمانی معلمان برویم! / دکتر حیدر تورانی
۳ خرد زندگی: چراغی تازه بیفزوزیم / محمدعلی شامانی
۴ پیشگامان مدیریت در جهان: دقایقی با پدیدآورنده‌ی «مدیر یک دقیقه‌ای» / مسعود بینش
۷ دریای نور: گله گوسفند / شهید مرتضی مطهری
۸ مقاله‌های علمی - کاربردی: روش‌های نیازسنجی آموزشی / داوود محمدی
۹ نکته‌های مدیریتی: فرد تعطیل است! / محمد حاجی محمدی اسکلو
۱۰ بهداشت و سلامت: نابهنجاری‌های اندام فوقانی / دکتر افسانه سنه
۱۲ مقاله‌های علمی - کاربردی: مدیر و تصمیم‌های اقتصادی در مدرسه / دکتر حیدر تورانی
۱۴ پرسش از شما، پاسخ از مسئولان
۱۵ طنز مدیریتی: حضور و غیاب / طاهره حامد
۱۵ یک نکته از این معنی: سنگ و بانوی خردمند / فرح بانو قائمی
۱۶ مبانی مدیریت: مدیران مدرسه با دقت بخوانید! / طیبه امام جمعه، اعظم ملایی نژاد
۱۸ مطالعات موردی در مدیریت مدرسه: آیین‌ها و قانون‌ها / مرتضی مجدفر
۲۲ گفت‌وگو: مدرسه‌ی شاد و دانش‌آموزان با انگیزه / زهره تورانی
۲۵ پیام مدیران به جامعه: مدیر مدرسه در مورد همه چیز حتی مسجد محل، مسئول است! / زینت گلبو
۲۶ چشم‌انداز: دستور جلسه: شادی در کلاس درس / مونس پازکی
۲۸ پیام مدیران به مسئولان: مستند مکافات / نرگس وحدتی
۲۹ پرسش از شما، پاسخ از مسئولان: پرسش و پاسخ در مورد مسائل حقوقی و اجرایی در حوزه مدارس / ابراهیم شکا، حسین طلایی زواره
۳۰ آن سوی آینه: واکسی محل عضو مدرسه ماست! / منوچهر نوری
۳۲ کتاب‌خانه‌ی مدیریت مدرسه: معرفی دو کتاب

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 با 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. آزای 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.

به میهمانی معلمان برویم!

به اطرافمان نگاه کنیم؛ خوب گوش کنیم که چگونه موج سروصدای دانش‌آموزان با ورود معلمان به کلاس و بسته شدن درها، به ناگاه به سکوت تبدیل می‌شود. راستی پشت آن درهای بسته چه می‌گذرد؟ دانش‌آموزان چه چیزی فرامی‌گیرند؟ معلمان چگونه درس می‌دهند؟ آیا باید درها را باز کنیم و وارد شویم یا بهتر است دور بمانیم؟ آیا بهتر است گاهی از کلاس‌ها دیدن کنیم؟ وقتی که برای بازدید وارد کلاس شدیم، باید چه کار کنیم؟ چگونه می‌توانیم بفهمیم که بین معلم و شاگردانش واقعاً چه می‌گذرد؟ چگونه می‌توانیم از معلمان پرتلاش و موفق قدردانی کنیم یا به آنان، که تنزل کیفیت تدریس دارند یا می‌خواهند سال تحصیلی را با موفقیت به پایان برسانند، کمک کنیم؟ در مقام شخصی که مسئولیت عده‌ی زیادی از دانش‌آموزان و معلمان را در یک مدرسه به‌عهده دارد، چه کاری از دست ما ساخته است؟

در مقام رهبر مدرسه، بارانی از نیازهای دانش‌آموزان، نگرانی‌های والدین، مشکلات معلمان و خواسته‌های اداره‌ی آموزش و پرورش و کارهای اداری، چنان بر سرمان می‌بارد که اندیشیدن به نحوه‌ی بهبود تدریس معلمان، گاه عبث به‌نظر می‌رسد. به‌راستی در این زمینه، چه کار می‌توانیم بکنیم؟

این دغدغه‌ها را نزد همه‌ی کسانی می‌توان یافت که مسئولیت کلاس‌ها و معلمان بسیاری را بر دوش می‌کشند و قصد دارند از هر کلاس چند بار دیدن کنند تا از این طریق، سطح یادگیری دانش‌آموزان را بالاتر ببرند. شاید چنین کاری برای بسیاری از رهبران و ناظران آموزشی، بسیار دشوار به‌نظر برسد. اما در اکثر مدارس موفق کشورهای پیش‌رفته، پشتیبانی آموزشی در این سطح هر روز انجام می‌شود. این مدارس موفق از نظر زمان یا منابع دیگر، بر مدارس دیگر، در آن‌ها بازدید از کلاس‌ها رؤیایی بیش نیست، برتری چندانی ندارند. تنها تفاوت در نحوه‌ی استفاده از زمان، تمرکز و سازوکار به‌کارگیری پرورش کارکنان، بهبود وضعیت مدرسه، ارزش‌یابی کارکنان و کمک به امر تدریس در کنار یک‌دیگر و نیز نحوه‌ی تعریف و به‌کار بستن نظارت و رهبری آموزشی است.

آموزش و پرورش جهان در ده سال گذشته دچار تغییرات زیادی شده است. از جمله‌ی این تغییرات می‌توان به معیارها و ارزش‌یابی‌های جدیدی برای یادگیری، شیوه‌های جدید مسئولیت‌پذیری، نقش‌ها و مسئولیت‌های تازه برای معلمان و نیز شیوه‌های جدید بازدید از کلاس، بازخورد و انتقاد اشاره کرد.

دانش ما از تدریس و یادگیری اثربخش بسیار بیش‌تر شده است. به‌علاوه، دانسته‌های ما از تدریس و یادگیری در هر یک از زمینه‌های جداگانه مربوط به بهبود ذاتی مدارس مناطق متفاوت جغرافیایی (شهری، شهرستانی، روستایی) و اجتماعی (با توجه به طبقات اجتماعی - اقتصادی، نژادی و جنسیتی) افزایش یافته است. با این حساب، در مقام یک مدیر آگاه، یک دست‌اندرکار و یک الگوی یادگیری عالی در مدرسه و کلاس درس، چه جایگاهی داریم؟ آیا به یقین می‌دانیم که تدریس خوب چیست؟ عملاً چگونه اجرا می‌شود و دانش‌آموزان چگونه باید بر یک‌دیگر تأثیر بگذارند، واکنش نشان دهند و بدرخشند؟ اصلاح باورهای ما درباره‌ی یادگیری خوب (چه اتفاقی و چه استنتاجی، فردی یا گروهی، مشارکتی یا رقابتی، با استفاده از امتحانات کتبی یا عملی یا بر اساس معلومات پایه‌ای) از عوامل مهمی است که موانع میان ما و حریم کلاس معلمان را از سر راه برمی‌دارد. به‌قول سقراط: «خود را بشناس» و خودشناسی از دیرباز، مقدمه‌ای بر شناخت و ارتباط با دیگران بوده است.

سر دبیر

● محمد علی شامانی

چراغی تازه بیفروزیم

دوباره راه آمده را مرور کنیم. چند بار برای دریافت نظر خردمندان درنگ کرده‌ایم؟ «هیچ قومی در کارهایشان با یکدیگر مشورت نکردند، مگر آن که به بهترین راه‌های موجود دست یافتند»^۱ عقل با خودخواهی و خودمحوری و استبداد در ستیز است. بهترین مدیران و خردمندترین انسان‌ها کسانی هستند که بر سیره‌ی پیامبر گرامی اسلام (ص) عمل می‌کنند.

علی بن مهزیار گوید که امام جواد (ع) در نامه‌ای از من خواست تا از فلان کس برای آن‌حضرت نظر مشورتی بخواهم؛ زیرا او به مسائل منطقه‌ی خود و چگونگی عمل حکام واقف‌تر است. حضرت تأکید کرده بود: بی‌گمان مشورت مبارک و میمون است و خداوند در کتاب خویش به پیامبرش فرموده است: «و در کار با آنان مشورت کن؛ پس چون تصمیم گرفتی، بر خدا توکل کن»^۲.

خرد زندگی به ما می‌گوید رایزنی و مشورت با اهل علم و ایمان ما را از چاه تردید می‌رهاند و راه‌های درست و هموار را پیش رویمان می‌گشاید. پیامبر آخرین، که درود بی‌پایان خدا بر او و فرزندان پاکش باد، فرمود: «هرکس برای انجام دادن کاری با شخص دیگری که خبره‌ی آن کار باشد، تبادل نظر کند، به راه صحیح هدایت خواهد شد.»^۳

سال‌هاست که بی‌توقف می‌رویم. گاه‌گاهی هم که چاله‌ای سر راه ظاهر می‌شود، پرشتاب‌تر، از آن با یک دورخیز می‌پریم. اما باید گاهی ایستاد و نقطه‌ی عزیمت و مقصد را دوباره دید؛ راه را پرسید؛ سنگ‌ها را از میانه‌ی راه برداشت؛ به درختان کنار جاده سلام کرد؛ برای لاک‌پشت پیر برکه، دست تکان داد و لحظه‌ای به آواز گنجشک‌ها گوش سپرد. ما بی‌توقف می‌رویم؛ بدون هیچ پرسشی و بدون تردید. فقط می‌رویم. راستی به کجا چنین شتابان؟!^۴

تکیه بر عقل و فطرت در حکم میراث آخرین دین الهی، ما را با تأمل و درنگ و بازاندیشی و پرسش‌های تازه روبه‌رو می‌کند. ما به تنهایی نمی‌توانیم چراغی روشن کنیم؛ همان‌گونه که روشنائی از اتصال در جریان مثبت و منفی پدید می‌آید، تبادل اندیشه و مشورت نیز موجب پویایی خلاقیت و پیش‌رفت می‌شود.

خردمندان عالم می‌گویند که برای بازشناسی خطا از صواب، مشورت پشتوانه‌ای ارزشمند است: «کسی که از افکار دیگران استقبال کند، موارد خطا را می‌شناسد»^۵.

«خودمحوری» یکی از بزرگ‌ترین «آفت‌های اخلاقی و اجتماعی» است که جامعه را از «اعتدال» خارج می‌کند و به ورطه‌ی هولناک استبداد می‌افکند. مرگ یک جامعه زمانی روی می‌دهد که استبداد رأی بر آن حاکم می‌شود.^۶

مشورت کردن مایه‌ی دل‌گرمی و خاطر جمع‌ی است. تردیدها را خط می‌زند و بهترین راه‌ها را نشان می‌دهد. پشتوانه‌ای مطمئن است که راه هدایت را می‌نمایاند.

فرموده‌اند: هر که با عقلا و خردمندان مشورت کند، به دوراندیشی و درستی رسد؛ درست مثل چشیدن عسل و شاید از همین روست که در بیان مفهوم شورا و مشورت گفته‌اند که «شورا» از «شارالعسل» به معنای بیرون آوردن عسل از کندو گرفته شده است.^۷

پانوشته‌ها

۱. الصفار، سالم (۱۳۸۵). سیره‌ی پیامبر در رهبری و انسان‌سازی، ترجمه‌ی غلامحسین انصاری، تهران: چاپ و نشر بین‌الملل، ص ۷۱.
۲. نهج البلاغه، حکمت ۱۷۳.
۳. نهج البلاغه، حکمت ۱۱۳.
۴. دلشاد نهرانی، مصطفی (بی تا). مجمع‌البیان، ج ۱، ص ۵۲۶، به نقل از سیره‌ی نبوی، دفتر دوم، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ص ۲۴۷.
۵. التبیان فی التفسیر القرآن، ج ۹، ص ۱۶۸.
۶. بحارالانوار، ج ۷۵، ص ۹۸.

آشنایی با اندیشه‌ها و آثار «کن بلانچارد» در قالب یک گفت‌وگوی فرضی

دقایقی با پدیدآورنده‌ی

♦ به کوشش: مسعود بینش

«مدیر یک دقیقه‌ای»

اشاره

«مسعود بینش» از فعالان عرصه‌ی آموزش مدیریت، به ابتکار جالبی دست زده و براساس منابع فارسی و لاتینی موجود درباره‌ی اندیشمندان مدیریت در جهان، با آن‌ها گفت‌وگوهای فرضی ترتیب داده است. با آن‌که آشنا شدن با همه‌ی جوانب اندیشه‌های یک متفکر، که سال‌ها در حوزه‌ی مدیریت پژوهش کرده و آثار خود را در قالب کتاب و رساله‌های گوناگون منتشر ساخته است، از طریق یک گفت‌وگوی کوتاه امکان‌پذیر نیست، ولی به سبب قابل هضم بودن قالب گفت‌وگو، خواننده می‌تواند با سرفصل‌های دیدگاه‌های یک اندیشمند آشنا شود. پیش از این از طریق همین مجله، گفت‌وگوی فرضی با «وارن بنیس» را خوانده‌اید. در این شماره، گفت‌وگو با «کن بلانچارد» را مطالعه خواهید کرد؛ متفکری که با کتاب معروف مدیر یک دقیقه‌ای، که براساس نظریه‌ی مدیریت بر مبنای هدف^۲ تنظیم شده بود، هیاهویی در مباحث مدیریت پدید آورد. این کتاب به زبان‌های گوناگون ترجمه شده و در ایران نیز دست کم ۴ ترجمه‌ی شناخته شده از آن به زبان فارسی موجود است. بعدها کتاب‌های دیگری با عناوین «مادر یک دقیقه‌ای»، «پدر یک دقیقه‌ای»، «فروشنده‌ی یک دقیقه‌ای»، «معلم یک دقیقه‌ای» و... هم نوشته شد که با تلفیقی از نظریه‌ی بلانچارد پدید آمده بود.

سازمان‌های بزرگی نظیر جنرال موتورز، دیسنی، هوندا، کداک و... بوده است. بلانچارد و همسرش شرکت‌های بلانچارد را تأسیس کرده‌اند که در زمینه‌ی آموزش و مشاوره‌ی مدیریت در سطح جهان عمل می‌کند. بلانچارد جوایز بسیاری را در حوزه‌ی مدیریت و رهبری و منابع انسانی از آن خود کرده است. او مانند «دراکر» و «دمینگ»، جایزه‌ی مشاوران بین‌المللی مدیریت را به‌دست آورده است. بلانچارد نویسنده‌ای بسیار برجسته و مؤثر است؛ تاکنون بیش از ۳۰ جلد کتاب منتشر کرده که به زبان‌های گوناگونی ترجمه شده و در میلیون‌ها نسخه به فروش رفته است. بلانچارد در سال ۱۹۸۲ کتاب مدیر یک دقیقه‌ای را با همراهی «اسپنسر جانسون» منتشر کرد که در حوزه‌ی مدیریت، موفقیت بسیاری به‌دست آورد و بیش از ۹ میلیون نسخه از آن به‌فروش رفت. کتاب‌های بلانچارد همواره در

آشنایی
کن بلانچارد اندیشمند بزرگ حوزه‌ی مدیریت، دوره‌های متفاوت دانشگاهی را تادکتر، در رشته‌های حکمت و فلسفه، جامعه‌شناسی و آموزش و رهبری، در دانشگاه کرنل طی کرده است. او هم‌اکنون عضو هیئت امنای دانشگاه استاد رشته‌ی تربیت مشاور، رهبری و رفتار سازمانی در دانشگاه ماساچوست است. بلانچارد سخنران ماهری است که صدقانه و از صمیم قلب سخن می‌گوید. او مشاور



● هدف گذاری یک دقیقه‌ای چیست؟

هدف گذاری یک دقیقه‌ای اولین رمز، شالوده و اساس مدیریت یک دقیقه‌ای است. قانون هدف گذاری، قانون ۸۰ و ۲۰ است یعنی ۸۰ درصد نتایج مهم، از ۲۰ درصد از هدف‌های ما به دست می‌آید. تعیین هدف یک دقیقه‌ای یعنی این که مسئولیت‌ها و کار خود را بدانیم. در این جا، استانداردهای اجرا و انتظار از عمل کرد افراد، مشخص می‌شود. بعد از این که عمل کرد مورد نظر تان را با تنظیم اهداف روشن برانگیخته کردید، مجبورید رفتار حاصل از آن را مورد توجه قرار دهید. توجه و بررسی رفتاری که بعد از فعال کردن عمل کرد رخ می‌دهد، یکی از قدم‌هایی است که اغلب مدیران به آن بی‌توجه‌اند. زمانی که هدف گذاری انجام می‌شود و آموزش‌های لازم به پایان می‌رسد، اغلب مدیران ناپدید می‌شوند!

● یعنی صرف هدف گذاری برای سازمان‌ها

کافی نیست؟

هدف گذاری مهم است؛ ولی برخی سازمان‌ها بر این فرآیند بیش از اندازه تأکید می‌ورزند و برای رسیدن به هدف‌ها، توجه لازم را مبذول نمی‌دارند. پی‌گیری هدف‌ها بیش از هدف گذاری اهمیت دارد. همه‌ی عمل کرده‌های خوب با هدف گذاری روشن آغاز می‌شوند؛ اما در پایان، تمرین، پی‌گیری و توجه روزمره، سبب تفاوت آشکار تیم‌های کاری می‌شود.

● نقش تشویق و تنبیه مناسب در تربیت و

توسعه‌ی منابع انسانی تا چه حد حایز اهمیت است؟

آنچه که پس از اجرا و اتمام کار یک فرد انجام می‌دهیم، مهم‌تر از کاری است که قبل از اجرای کار برایش صورت می‌دهیم. فقط ۱۵ تا ۲۰ درصد از آنچه که در اجرا مؤثر است، از تعیین هدف ناشی می‌شود. این نتایج، یعنی تمجیدها و توبیخ‌ها، ۷۵ تا ۸۰ درصد در اجرا و عمل کرد مؤثرند.

● در زمینه‌ی تمجید و تشویق، در کتاب‌های تان

از اصطلاح «غافل گیر کردن افراد در حین عمل کرد خوب» استفاده کرده‌اید. منظور تان از این اصطلاح چیست؟

عمل کرد درست را قبلاً به آن‌ها آموزش می‌دهد. سپس می‌کوشد آن‌ها را در حین اجرای درست کار غافل گیر سازد تا بتواند تحسین و تمجیدشان کند و بعد چنانچه تمام مهارت‌های اجرا را کسب کرده، ولی از کاربرد آن‌ها خودداری کرده باشند، توبیخشان کند.

● شاخص مدیریت یک دقیقه‌ای

چیست؟

شاخص مدیریت یک دقیقه‌ای آن است که هر روز، گاهی به چهره‌ی افرادی که بر آنان مدیریت می‌کنیم، بنگریم و ببیندیشیم که آنان منابع مهم و گران قدر ما هستند.

● آیا واقعا منظور تان این است که

تمام کارها و رفتارهایی که در مقام مدیر باید انجام شود، فقط یک دقیقه وقت می‌گیرد؟

نه، همیشه این طور نیست. وقتی می‌گویم مدیریت یک دقیقه‌ای، ممکن است برای بعضی کارهای کلیدی این شیوه، مانند تعیین هدف، بیش از یک دقیقه وقت صرف شود و اصطلاح یک دقیقه‌ای فقط نشانه و شاخص این روش است.

صدر کتاب‌های پر فروش قرار داشته است. او موضوع‌های گوناگونی مانند توان‌افزایی، مدیریت و رهبری، مدیریت کیفیت، مدیریت اجرایی و کار تیمی را مورد بررسی قرار داده و کار تیمی را عملاً در نوشتن کتاب‌های خود نیز به اجرا درآورده و بسیاری از کتاب‌های خود را به صورت گروهی نوشته است. از نکات بارز کتاب‌های بلا تچارد استفاده از سبک داستانی و بیان و توضیح مفاهیم و پیام‌ها از زبان شخصیت‌های داستان است.



● شما مفهوم مدیر یک دقیقه‌ای را در فرهنگ مدیریت جدید مطرح کرده‌اید. این مدیر یک دقیقه‌ای کیست؟

مدیر یک دقیقه‌ای کسی است که بدون صرف وقت زیاد، به نتایج خوب و مفید می‌رسد. سه رمز مدیریت یک دقیقه‌ای عبارت است از: هدف گذاری یک دقیقه‌ای، تمجید یک دقیقه‌ای و توبیخ یک دقیقه‌ای. او با افراد هدف گذاری یک دقیقه‌ای می‌کند تا بدانند چه کاری از آن‌ها خواسته شده است و

به طور معمول، چه زمانی به افراد توجه می‌کنیم؟ وقتی کاری را اشتباه انجام می‌دهند! این طور نیست؟ و چه وقت کمترین توجه را به آنان داریم؟ وقتی که همه چیز خوب پیش می‌رود! در حالی که وقتی کارها خوب پیش می‌روند، یک فرصت بزرگ انگیزشی را از دست می‌دهیم. آن‌گاه که همه چیز خوب پیش می‌رود، بیدار شوید و سخن مثبتی بگویید. به افراد کمک کنید به اوج استعداد نهایی خود برسند. آن‌ها را در حین عمل کردن خوب غافل گیر کنید. به افراد بگویید چه کاری را درست انجام داده‌اند. فردی که در برابر کارکرد خوب با تأیید رویه‌رو شود، رفتار دلخواه خود را در آینده هم ادامه می‌دهد. اما کسی که کار خوبی انجام می‌دهد و هیچ پاسخی دریافت نمی‌کند، شاید رفتار خود را تا مدتی ادامه دهد؛ ولی عاقبت افت خواهد کرد، زیرا کسی به کارش اهمیت نمی‌دهد.

● تشویق بجا چه تشویقی است؟

حسن جویی‌هایی که موجب می‌شوند افراد حال خوبی پیدا کنند، قابل اجرا نیستند؛ مگر این‌که آن افراد ابتدا کار مثبتی انجام داده باشند. مدیران سطح بالا فکر می‌کنند مدیریت یعنی آن‌که در پایان هر سال، مزایای ناچیزی برای کارکنان در نظر بگیرند.

● شما شیوهی بسیاری از مدیران را

در نحوه و زمان توییح به باد انتقاد گرفته‌اید.

چه نوع توییحی نامطلوب است؟

برخی مدیران مانند چلچله‌ی دریایی هستند! همین‌که اشتباهی رخ داد، سر و کله‌ی آنان پیدا می‌شود، طوفان به پا می‌کنند، به اشتباه‌کننده سخت می‌تازند و از صحنه دور می‌شوند. این روش مدیریتی کارساز نیست. من این شیوهی مدیریتی را شیوهی «بازدارنده» می‌نامم. یعنی کارکنان را به خود واگذار می‌کنی و انتظار کار درست از آنان داری و وقتی کار درست انجام نمی‌دهند، اخطار می‌گیرند و در نهایت دل‌سرد می‌شود. روش مدیریت در کشور ما این است که وقتی کارکنان

خوب کار می‌کنند، مدیر اصلاً توجه نمی‌کند و وقتی اشتباه می‌کند، آن‌ها را سرزنش و تنبیه می‌کند.

● اگر فرد بی تجربه آن‌چه را که از او خواسته‌اند، انجام ندهد، باید چه کار کرد؟

به جای تنبیه و سرزنش، باید دوباره هدف را برایش شرح داد و او را توجیه کرد و به او گفت چه انتظاری از عمل‌کردش وجود دارد و مطمئن شد که منظور را فهمیده است. کسی را توییح می‌کنیم که می‌دانیم توانایی بهتر انجام‌دادن کار را داشته است.

● مرز توییح بجا و مؤثر با مچ‌گیری چیست؟

مچ‌گیری، پیدا کردن اشتباه دیگران و انتقاد از آن‌هاست. ما از طریق تمرین و تکرار، به حواسمان آموزش داده‌ایم که فقط زمانی که دیگران کار اشتباهی انجام می‌دهند، اخطار کند. چشمان ما فقط به دنبال رفتارهای منفی است. فکر می‌کنیم که موارد اشتباه و منفی، شایسته‌ی توجه بیش‌تری هستند. مدیران بیش‌تر اوقات به دنبال این هستند که مچ افراد را هنگام انجام‌دادن کارهای غلط بگیرند. تأکید آن‌ها در پیدا کردن استنناها، انحراف از راه‌های درست انجام‌دادن کارها و اصلاح آن‌هاست. در حالی‌که زمانی که بر جنبه‌ها و امور مثبت تمرکز می‌کنید، عادت به صحیح کار کردن را توسعه می‌دهید. اغلب اوقات، تشخیص و تصدیق کار یک نفر، خود در حکم تشویق و جایزه دادن به او است.

● ارکان توییح بجا و مؤثر کدام است؟

به فرد بگوییم چه کاری را اشتباه انجام داده است، از عمل اشتباه او چه احساسی پیدا کرده‌ایم و این‌که او برای ما فردی گران‌قدر و باارزش است.

● از خطا و اشتباه با عنوان «فرصت یادگیری» یاد کرده‌اید. این فرصت چگونه فراهم می‌آید؟

هر اشتباه، فرصتی برای افزایش رقابت است. به خطا و اشتباه باید به منزله‌ی فرصت یادگیری

نگاه کرد. این نوعی ارزش محسوب می‌شود. بنابراین، باید گوش به زنگ اشتباهاتی بود که در اثر مسئولیت‌پذیری پیش می‌آید. وقتی خطا نمی‌شود، معنی آن این است که کسی فکر و طرح جدیدی به مرحله‌ی عمل در نمی‌آورد و خود را به مخاطره نمی‌اندازد. باید از سرزنش کردن افراد به سبب خطاهایشان جداً پرهیز کرد. در هنگام بروز خطا، اولاً باید از ابتکار و نوآوری فرد تمجید کنیم و در ثانی، کاری کنیم که او و دیگران از این خطا عبرت بگیرند. به خطا باید به منزله‌ی فرصت یادگیری و آزمایش ایده‌های جدید نگریسته شود، نه بهانه‌ی تنبیه. باید کاری کنیم که افراد از خطاها درس بگیرند و آن‌ها را تکرار نکنند. افراد فقط از راه ارتکاب خطا می‌توانند روش اعتمادبه‌نفس و صاحب‌اختیار شدن را بیاموزند. این شعار، که خطاها را به این شرط می‌پذیریم که در اثر پذیرش مسئولیت بیش‌تر روی داده باشد، باید در کردار و رفتار روزانه عینیت پیدا کند.

● چگونه بین توییح عمل کرد فرد و توجه

به ارزش انسانی او باید نتیجه‌گیری کرد؟

باید توییح را با تمجید پایان داد. وقتی توییح را با تمجید پایان می‌دهید، افراد درباره‌ی رفتار و عمل‌کرد خود فکر می‌کنند، نه رفتار و عمل‌کرد شما. چنان‌که بعد از سرزنش و مجازات نیز افراد احساس کنند که ارزش انسانی آنان را هم چنان پاس می‌دارید. باید فقط درباره‌ی رفتار و کردار افراد نظر داد، بدون این‌که لطمه‌ای به ارزش وجودی و شخصیت آنان وارد گردد. باید به آن‌ها بگویید که برای شما باارزش‌اند و وقتی توییح تمام شد، درک کنند که مسئله تمام شده است. وقتی به شخصیت افراد توهین و بی‌احترامی نمی‌شود و فقط به کار اشتباه آن‌ها اشاره می‌شود، حالت دفاعی به خود نمی‌گیرند.

● چه نوع اطلاعاتی باید به افراد داده شود؟

باید به افراد همان اطلاعاتی را داد که در اختیار رهبران است. در این صورت، آن‌ها خواهند توانست درباره‌ی امور مربوط به کسب‌وکار تصمیم بگیرند. در حقیقت، باید همان احساس مسئولیتی که در رهبر وجود

گله‌ی گوسفند

فرزندان آدم با آن‌که دارای قوه‌ی فکر و تشخیص می‌باشند و می‌بایست همواره مستقل فکر کنند و مستقل عمل نمایند، کم‌وبیش تحت تأثیر عمل دیگران و روش دیگران می‌باشند، ما وقتی که یک گله‌ی گوسفند را می‌خواهیم از راهی عبور دهیم، ابتدا دچار اشکال می‌شویم، زیرا هیچ یک از گوسفندان حاضر نیست به تنهایی آن راه را پیش بگیرد، همه‌ی گوسفندان به دور هم جمع و سر گردن‌ها را نزدیک هم می‌آورند، ولی همین‌که به یک وسیله‌ی یک یا چند تا از آن‌ها در آن راه قدم برداشت، خودبه‌خود باقی به دنبال آن‌ها روان می‌شوند تا کار به جایی می‌رسد که منصرف کردن آن‌ها ایجاد اشکال می‌کند. این حالت را، در گوسفندان بی‌زبان و بی‌شعور می‌بینیم و در ابتدا برای ما ایجاد تعجب می‌کند، ولی اگر اندکی در اعمال خود آدمیزادگان دقت کنیم، می‌بینیم قسمت اعظم اعمال و حرکات و عادات، گوسفندآبانه است، یعنی روی حس تقلید و حکایت و پیروی از دیگران از ما سر می‌زند. این حس اختصاص به کار بد یا کار خیر ندارد، در هر دو ناحیه هست. ■

پی‌نوشت

۱. حکمت‌ها و اندرزها، ص ۲۲۳.

منبع

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

بیش‌تر در کارهای اصلی متعهد کند.

● شما تعابیر خاصی در مورد گروه به کار برده‌اید. از جمله آن‌را از «معجزه‌های خداوند» دانسته‌اید. چرا؟

گروه پدیده‌ی شگفت‌آوری است. این پدیده به ما اجازه می‌دهد به چیزهایی بسیار فراتر از توانایی‌های شخصی خود برسیم و در عین حال، ما را فروتن نگه می‌دارد. گروه یکی از معجزه‌های خداوندی است که از طریق آن، وجود خود را به ما اثبات می‌کند. گروه‌ها چیزی بیش‌تر از یک تجمع ساده‌ی افراد انسانی هستند. تفاوت بین یک گروه و یک توده‌ی انسانی ناشی از بارقه‌ی الهی است که در گروه‌ها وجود دارد. ولی توده فاقد آن است.

● ایسن حقیقت، همان «هم‌افزایی»^۳ ناشی از کارگروهی است؟

حاصل ترکیب نیروی همه‌ی اعضا بیش‌تر از مجموع تک تک نیروهای آن است. حاصل کار گروه‌های انسانی از حاصل مجموع افراد بیش‌تر است. هوش مندی یک فرد برابر با هوش مندی همگان نیست. جمع آگاهی و دانایی گروه به مراتب بیش‌تر از آگاهی و دانایی هر فرد است. مهارت هر عضو گروه در تعامل و ترکیب خود با مهارت اعضای دیگر به حداکثر می‌رسد. درک و فهم درست و حقیقی این واقعیت که هیچ‌یک از ما به زرنگی و زیرکی همه‌ی ما نیست، گوهر و عنصر ذاتی یک گروه است. زمانی که انسان این موضوع را می‌پذیرد، کم‌کم نیازها، افتخارها و برنامه‌های کاری خود را رها می‌کند و اجازه می‌دهد نیازها، افتخارات و برنامه‌ی کاری گروه به صورت اولویت او درآیند. ■

پی‌نوشت

1. Ken Blanchard
2. M.B.O (Management By Objective)
3. Synergy

دارد، در افراد هم بیدار شود. باید همه خود را مسئول ارتقای عمل کرد بدانند. پیشنهاد من این است که کار دادن اطلاعات به افراد، با انتقال اطلاعات اصولی مربوط به هزینه و درآمد آغاز شود و سپس به تدریج، دامنه‌ی آن به اطلاعات پیچیده و حساس گسترش یابد. مقدار هزینه‌ی تولید یک واحد یا ارائه‌ی یک خدمت به مشتری، نقطه‌ی شروع مناسبی است.

● آیا اخبار و اطلاعات بد و ناگوار را نیز باید به کارکنان منتقل کرد؟

اطلاعاتی که در اختیار افراد گذاشته می‌شود، باید تصویری واقعی از وضعیت سازمان به دست دهد. آن‌چه را که هست، باید گفت. اخبار ناگوار را کوچک یا پنهان و اخبار خوش آیند را بزرگ یا بزرگ نکنید. اعداد و ارقام عملیاتی، صورت درآمد، صورت گردش نقدینگی و ترازنامه باید در اختیار کارکنان قرار گیرد. در فرهنگ توان‌افزایی، هدف از تبادل اطلاعات، آگاه ساختن کارکنان از اخبار خوب و بد است. وقتی مشکل و نابسامانی به اطلاع گروه‌ها رسانده شود، آن‌ها به چاره‌جویی خواهند پرداخت و هر کس تلاش می‌کند راه‌حلی کارآمدتر پیشنهاد کند. خاصیت دیگر مشارکت در خبرهای ناگوار این است که تا خطاها جزئی و کوچک و خسارت‌های ناشی از آن‌ها قابل تحمل است، می‌توان چاره‌جویی کرد و امکان بروز و تکرار خطاهای مشابه و بزرگ‌تر را کم کرد.

● اساس کار مؤثر در سازمان‌های برتر «کارگروهی» است. گروه‌های بزرگ و اثربخش چه مشخصه‌هایی دارند؟

نخستین مشخصه‌ی آن‌ها احساس اراده و عزم جدی برای رسیدن به یک مقصود والا به همراه ارزش‌های مشترک و اهداف روشن است که در قالب یک میثاق یا منشور گروهی رسمیت می‌یابد. دوم توسعه مهارت‌ها و تقویت آن‌هاست. فراگرفتن کارهای اصلی کافی نیست. هرکس باید خود را به بهبود مداوم و پایدار، یعنی کارآمد شدن بیش‌تر و

روش‌های نیازسنجی آموزشی

داوود محمدی

اشاره

است که برای آگاهی از آن‌ها می‌توانید به کتاب‌های مربوط مراجعه کنید. در این جا، نکات کاربردی تر این مسئله را بیان می‌داریم و برخی از مهم‌ترین روش‌ها را معرفی می‌کنیم:

پیمایش: بررسی‌های پیمایشی معمولاً به صورت پرسش‌نامه انجام می‌شود. در پیمایش، به دنبال یافتن اطلاعاتی هستیم که کاربران این اطلاعات، مدیران مدارس یا مدیران مناطق و... با آن سروکار دارند.

مصاحبه: ممکن است مصاحبه رسمی یا غیررسمی باشد. در حالت رسمی، مصاحبه‌کننده با تعیین وقت قبلی و مشخص کردن موضوع مصاحبه، با مدیران، کارکنان، معلمان، والدین و حتی دانش‌آموزان قرار ملاقات می‌گذارد و طی مصاحبه، نکات لازم را سؤال می‌کند.

استانداردها: انجمن‌های علمی مانند انجمن برنامه‌ریزی درسی و انجمن اولیا و مربیان و افراد متخصص و خبره، اغلب استانداردهایی را برای عمل تبیین می‌کنند که حد مطلوب فعالیت‌های آموزشی و پرورشی را مشخص می‌کند. با بررسی وضعیت موجود و مقایسه‌ی آن با استانداردها، فاصله‌ی موجود مشخص می‌شود که همان نیاز آموزشی است.

تحلیل آماری داده‌ها: می‌توان با بررسی آماری در مورد هر بخش از فعالیت‌ها و بخش‌های آموزشی، داده‌های مناسبی استخراج کرد که در تعیین نیازها بسیار سودمند است. برحسب ضرورت، استفاده از آمارهای توصیفی یا استنباطی راه‌گشاست. مثلاً با تحلیل میزان پیش‌رفت تحصیلی هر معلم به تفکیک دوره و درس، می‌توان تا حدودی نقاط قوت و ضعف او را در تدریس مشخص کرد. حتی با تحلیل سؤالات امتحانی نیز معلمان می‌توانند سؤالاتی را که مشکل محتوایی یا روش تدریسی دارند، مشخص و برای اصلاح آن برنامه‌ریزی کنند.

صندوق پیشنهادها: یکی از ابزارهای نیازسنجی صندوق پیشنهادها است. در این روش، که بر مشارکت مبتنی است، افراد نظریات خود را در زمینه‌ی نیازهای آموزشی مورد نظر ابراز می‌دارند. از این ابزار می‌توان به شیوه‌های متفاوتی، بدون اسم و ناشناس یا با ذکر مشخصات کامل، استفاده کرد تا متولیان امر با طراحی نظام پیشنهادها، که از انواع مدیریت مشارکتی است، به پیشنهادهای رسیده در زمینه‌ی نیازسنجی توجه کنند و پاداشی برای پیشنهاددهنده در نظر بگیرند.

ملاقات‌ها و گردهم‌آیی‌ها: دیدار با کارکنان، معلمان، والدین یا دانش‌آموزان به صورت گروه‌های کوچک یا بزرگ و حتی نمایندگان

دو بخش گذشته در ارتباط با آموزش و کارآموزی و مدیران و آموزش مؤثر در مدرسه بود که به صورت اجمال و کاربردی به آن‌ها پرداخته شد. در این بخش، در مورد نیازسنجی بحث می‌کنیم. شما در مقام مدیر مدرسه برای طراحی و برگزاری دوره‌های آموزشی مانند آموزش کارکنان، آموزش خانواده و نظایر آن، باید بدانید عناوین و محتوای دوره‌ها چیست. مثلاً خانواده‌ها، با توجه به سطح سواد، فرهنگ، مشکلات منطقه‌ای و سازمانی و... به چه مباحثی نیازمندترند یا کادر آموزشی نیاز فوری‌تر و ضروری‌تری به چه عناوین آموزشی دارند. اگر سؤال شما این باشد که چه تغییرات مطلوبی در افراد از نظر دانش، مهارت یا رفتار باید به وجود آید تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌های مربوط را در حد مطلوب و قابل قبولی انجام دهند و در صورت امکان زمینه‌های رشد و تعالی افراد از جنبه‌های گوناگون به وجود آید، پاسخ از طریق نیازسنجی به دست می‌آید.

شناسایی نیازها

نیازها را می‌توان به دو گروه آشکار و پنهان تقسیم کرد. نیازهای آموزشی آشکار آن دسته از نیازهاست که خود را نشان می‌دهد و تحمیل می‌کند و شناخت آن به کنکاش و بررسی نیاز ندارد. مثلاً وقتی یک معاون جدید از دوره‌ی ابتدایی به مدرسه‌ی راهنمایی منتقل می‌شود، باید با وضعیت و جوّ متفاوت این دو دوره آشنا شود یا زمانی که یک فارغ‌التحصیل دانشگاهی برای کار یا تدریس به مدرسه می‌آید، ضروری است با مسائل خاص مدرسه در هر دوره آشنا شود.

اما نیازهای پنهان به صورت واضح و روشن مشخص نیستند و با وجود این که وجود دارند، برای شناخت آن‌ها باید از روش‌های خاصی استفاده کرد. به طور کلی، نیاز فاصله‌ی بین حد موجود و حد مطلوب است که باید مشخص شود تا بتوان این فاصله را با طراحی و اجرای برنامه‌های مطلوب پر کرد.

روش اجرای نیازسنجی

برای اجرای نیازسنجی، الگوها و مدل‌های متفاوتی ارائه شده



- استفاده از روش‌های بالینی یا مشکل‌یابی سازمانی؛
- استفاده از تحقیقات میدانی از طریق نمونه‌گیری و تحلیل‌های آماری؛
- استفاده از دیدگاه‌های مدیران ارشد و استراتژیست‌های سازمان.
- منابعی هم که معمولاً برای نیازسنجی مورد استفاده قرار می‌گیرد، عبارت است از:
 - منابع و مستندات داخلی سازمان (مدرسه، اداره و...)
 - منابع و مستندات خارج از سازمان (قوانین کشوری، آیین‌نامه‌ها و...)
 - منابع و مستندات سازمان‌های رقیب (مدارس دیگر به‌خصوص مدارس غیرانتفاعی)؛
 - منابع و مستندات علمی مانند مجله‌ها، بولتن‌ها، پایگاه‌های اینترنتی و...؛
 - مدیران؛
 - کارکنان؛
 - والدین؛
 - دانش‌آموزان؛
 - کارشناسان و متخصصان مرتبط با سازمان؛
 - استادان و متخصصان دانشگاهی حوزه‌ی مربوط؛
 - استفاده از مشاوران حرفه‌ای یا شرکت‌های مشاور. ■

منابع برای مطالعه‌ی بیشتر

۱. ابطی، سیدحسین (۱۳۳۸). آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۲. محمدی، داوود (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی آموزشی ضمن خدمت کارکنان، تهران: پیوند نو و پیام.
۳. فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۸۱). نیازسنجی آموزشی و الگوهای آن، تهران: آبیژ.
4. Rae, Leslie (1995). Techniques of Training, Gower House.
5. www.prometheon.com
6. www.Info-Trainingtools.com
7. www.canlearn.ca
8. www.LIB.Berkeley.edu

گروه‌ها نیز داده‌های مهمی در زمینه‌ی نیازسنجی ارائه می‌دهد. در این میان، نکته‌ی مهم مهارت رئیس جلسه در زمینه‌ی اداره‌ی جلسه است که به دانش و مهارت خاصی نیاز دارد. نکته‌ی مهم دیگر، تکنیک‌های مورد استفاده در جلسات است. برای مثال، می‌توان از روش بارش مغزی استفاده کرد و از شرکت‌کنندگان خواست هر چه به ذهنشان خطور می‌کند، در جلسه مطرح کنند.

گزارش‌ها: منظور از گزارش‌ها، داده‌هایی است که در قالب گزارش‌های متنوع اداری برای مدیران مدارس یا مناطق تهیه و ارائه می‌شود. برای مثال، ممکن است تحلیل گزارش‌های مالی و یا حسابرسی نشان دهد که کارکنان و مدیران مدارس یا مناطق در سطوح گوناگون، در زمینه‌ی دانش یا مهارت‌های مربوط ضعف دارند که به اصلاح نشدن برخی نابسامانی‌ها یا احتمالاً تخلفات مالی منجر شده و گزارش کاهش یا افزایش میزان ثبت نام سال جدید یا سال قبل، نشان‌دهنده‌ی برخی کاستی‌ها در تبلیغات، روابط عمومی، نارضایتی از خدمات ارائه شده به‌وسیله‌ی مدیر مدرسه و مانند آن باشد. مورد اخیر در مدارس غیر انتفاعی بسیار دیده می‌شود.

- بنابراین، امکان دارد اطلاعات از راه‌های زیر جمع‌آوری شود:
 - مصاحبه با افرادی مانند مدیران، کارشناسان، معلمان، والدین، دانش‌آموزان و...؛
 - تحلیل عمیق به‌وسیله‌ی کارشناسان و متخصصان؛

نکته‌های مدیریتی

فردا تعطیل است!

محمد حاجی محمدی اسکلو

مدیر آموزگار دبستان ۲۲ بهمن اسکلو، کلیبر

همین‌طور پیش‌برود، مجبوریم فردا مدرسه را تعطیل کنیم.» همه یک‌صدا گفتند: «آقا اجازه؟ فردا جمعه است!» گفتم: «دقیقاً به همین دلیل، فردا مدرسه را تعطیل می‌کنیم و همه می‌توانند در خانه‌های خود بمانند.» با آن‌که بیش‌تر بچه‌ها مریض بودند، با شور و شوق و خنده راهی کلاس‌های خود شدند. ■

سرمای شدید و سوزناک منطقه‌ی کوهستانی کلیبر، باعث شده بود که تقریباً همه‌ی دانش‌آموزان سرما بخورند. با این‌که هنوز در اواسط آبان‌ماه به‌سر می‌بردیم، سرما بی‌داد می‌کرد. مراسم صبحگاهی را اجرا کردیم. در طول مراسم، تقریباً همه‌ی بچه‌ها سرفه می‌کردند و یک‌آن‌صدای سرفه‌ها قطع نمی‌شد. گفتم: «بچه‌ها برای سلامت خود، صلواتی عنایت فرمایید.» صلوات توأم با سرفه فرستاده شد. گفتم: «بچه‌ها! اگر وضع شما

دکتر افسانه سنه

مدیر گروه پژوهش

در برنامه‌های درسی و نوآوری‌های آموزشی

سهام سلامت از برنامه‌های مدرسه

از خانم دکتر افسانه سنه در شماره‌های گذشته در جهت بهداشت و سلامت جسمی مطالب قابل استفاده و مفیدی با عنوان‌های سهم سلامت از برنامه‌های مدرسه و آشنایی با حرکات اصلاحی و عوامل ایجاد نابهنجاری‌های وضعیتی آورده‌ایم. ضمن توصیه مجدد به خوانندگان عزیز به ویژه مدیران مدارس برای مطالعه‌ی قسمت‌های قبلی و تأکید بر شعار معروف «روح سالم در بدن سالم» به ارائه‌ی موضوع دیگری در ارتباط با نابهنجاری‌های اندام فوقانی می‌پردازیم. امیدواریم مدیران عزیز مدارس سلامت و روش‌های بهره‌مندی از آن را ابتدا از خود شروع کرده و سپس به دانش‌آموزان، معلمان و والدین توصیه نمایند.

نابهنجاری‌های اندام فوقانی

کنید. لاله‌ی گوش باید در امتداد مفصل شانه قرار گرفته باشد و سر در جهت طبیعی بدن باشد. در غیر این صورت، سر را به دیوار تکیه دهید و آن را از عقب به سمت بالا بکشید تا عضلات پشت گردن کشیده شود. در این حالت، بدون آن‌که سر را از دیوار جدا کنید، کمی چانه را به سینه نزدیک کنید.

○ **نابهنجاری کجی گردن:** به عکس‌های خود نگاه کنید. آیا در بیش‌تر آن‌ها سر شما به یک سمت خم شده است؟ از نزدیکان خود بخواهید زمانی که در حال تماشای تلویزیون یا غرق در مطالعه هستید، بادقت به شما نگاه کنند و بگویند که آیا هنگام انجام‌دادن این کارها، سرتان به یک طرف تمایل بیشتری پیدا می‌کند؟ اگر پاسخ مثبت است، این احتمال وجود دارد که دیر یا زود با نابهنجاری کجی گردن روبه‌رو شوید.

○ **معرفی نابهنجاری کجی گردن:** در وضعیت ایستادن طبیعی و از نمای پشت، سر باید به‌صورت متعادل روی بدن قرار گیرد؛ به‌طوری که اگر در این وضعیت خطی از روی ستون مهره‌ها رسم کنیم، سر به دو نیمه‌ی مساوی و متقارن تقسیم شود. اگر به هر دلیلی، سر دچار انحراف طرفی شده و به سمت چپ یا راست تمایل داشته باشد، به این نابهنجاری، کج گردنی می‌گویند.

○ **نشانه‌های ایجاد نابهنجاری کجی گردن:** از نشانه‌های این نابهنجاری می‌توان به نامتقارن بودن فاصله‌ی گوش‌ها از سطح شانه‌ها، درد،

فکسی گیجگاهی، مفاصل گردن، عضلات پشت گردن و افزایش وزن سر خواهد شد (در وضعیتی که سر در جلو قرار می‌گیرد، وزن آن تقریباً دو برابر می‌شود). گیرافتادن ریشه‌های عصبی و کاهش عمل‌کرد ریبوی نیز از عوارض این نابهنجاری در حالت پیش‌رفته است.

○ **چند توصیه برای پیش‌گیری:** هر نیم‌ساعت یک‌بار، وضعیت سر و گردن خود را کنترل



بیشترین آمار نابهنجاری اندام فوقانی در افراد، مربوط به عارضه‌های سر به جلو، کجی گردن، شانه‌های نامتقارن، پشت گرد (کیفوز پشتی)، کمر گود (لوردوز کمری) و پشت کج (اسکولیوز) است. در این شماره و شماره‌های بعد، این نابهنجاری‌ها را معرفی می‌کنیم و نشانه‌ها و عوارض ناشی از هر یک را توضیح می‌دهیم.

○ **نابهنجاری سر به جلو:** در این نابهنجاری، سر کمی جلوتر از مرکز ثقل قرار می‌گیرد و لاله‌ی گوش از امتداد مفصل شانه خارج می‌شود.

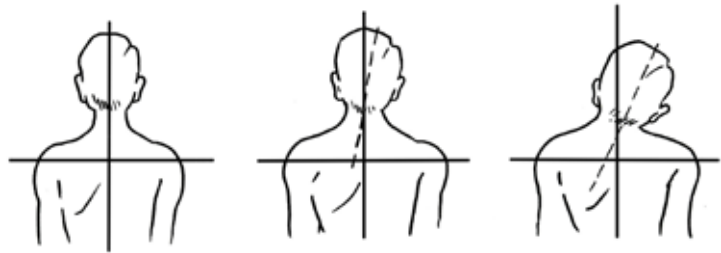
○ **نشانه‌های نابهنجاری سر به جلو:**

- به جلو رفتن سر و بالا آمدن چانه؛
- افزایش فشار بر مفاصل گردن در ناحیه‌ی پشت؛
- خستگی در عضلات ناحیه‌ی پشت گردن و پشت سر.

○ **دلایل ایجاد نابهنجاری سر به جلو:**

- عادات غلط نشستن، ایستادن و راه رفتن؛
- ضعف بینایی، به‌ویژه در افراد نزدیک‌بین؛
- استفاده از بالش‌هایی با ارتفاع زیاد در هنگام خواب.

○ **عوارض ناشی از نابهنجاری سر به جلو:** اگر این نابهنجاری به هر دلیلی رفع نشود، در طولانی‌مدت باعث افزایش فشار بر مفاصل



- قرار گرفتن سر جنین در رحم مادر در وضعیت نامناسب؛

- فلج شدن یا کوتاهی عضلات گردن در یک طرف.

○ **عوارض ناشی از نابهنجاری کج گردنی:** داشتن ظاهری ناخوش آیند، بروز اشکالاتی در مفاصل گردنی در درازمدت و داشتن درد در اثر کشیده شدن برخی عضلات و کوتاه شدن برخی دیگر، از عوارض این نابهنجاری است.

○ **نابهنجاری شانه‌های نامتقارن:** آیا وقتی کیف سنگینی حمل می‌کنید، شانه‌هایتان در یک سطح قرار دارند؟ در هنگام رانندگی یا زمانی که به میل تکیه داده‌اید و در حال استراحت هستید یا هنگامی که با همکارانتان در حالت ایستاده صحبت می‌کنید، شانه‌هایتان باهم برابرند؟

در وضعیت طبیعی، هر دو شانه باید از خط افق به یک اندازه فاصله داشته باشند. در غیر این صورت، فرد دچار نابهنجاری شانه‌های نامتقارن یا نابرابر است.

○ **نشانه‌های نابهنجاری شانه‌های نامتقارن:** نابرابری ارتفاع دو استخوان ترقوه یا دو زاویه‌ی تحتانی کتف از نشانه‌های مهم این عارضه است.

○ **دلایل ایجاد نابهنجاری شانه‌های نامتقارن**

- وضعیت‌های غلط نشستن (به‌خصوص هنگام رانندگی، تصحیح اوراق، مطالعه و...)، ایستادن، خوابیدن و راه رفتن طولانی در وضعیت ناصحیح و حمل وسایل سنگین مثل کیف مدرسه؛

- ضعف عضلات اطراف شانه‌ها به‌صورت دو طرفه یا یک طرفه؛

انحراف سر به طرفین، چرخش چانه و صورت به سمت مخالف و نامساوی بودن دامنه‌ی حرکتی در حرکت جانبی سر اشاره کرد. توجه والدین به این‌که کودک در یک مسیر به‌خصوص نگاه می‌کند یا برای نگاه کردن به جهت‌های دیگر با مشکل مواجه است یا در هنگام خواب، سر همیشه به یک طرف می‌چرخد یا در وسعت میدان دید و چرخش چشم‌ها اختلالی وجود دارد، به تشخیص این نابهنجاری کمک می‌کند. شایان ذکر است



که در صورت به تعویق افتادن درمان و اجرا نکردن حرکات اصلاحی، بدشکلی دائمی در ظاهر فرد ایجاد خواهد شد.

○ **دلایل ایجاد نابهنجاری کجی گردن**

- ضعف شنوایی و بینایی به گونه‌ای که دانش‌آموز برای بهتر شنیدن یا بهتر دیدن، ناخودآگاه خود را کج می‌کند تا گوش ضعیف او به منبع صوتی (برای مثال معلم) نزدیک‌تر یا دید او واضح‌تر شود؛

- نگهداری سر در وضعیت بد یا نامناسب به مدت طولانی (هنگام مطالعه یا تماشای تلویزیون یا انجام دادن فعالیت‌های روزمره)؛
- سوختگی پوست؛

- استفاده از دست برتر بدون توجه به به‌کارگیری دست دیگر در فعالیت‌های ورزشی (مثلاً بازی بدمینتون فقط با دست راست یا پرتاب توپ فقط با دست چپ)؛
- کج‌پشتی، شکستگی استخوان‌های کمربند شانه‌ای و بدجوش خوردن آن‌ها.

○ **عوارض ناشی از نابهنجاری شانه‌های نامتقارن:**

- کاهش تحرک در مفصل شانه، به‌ویژه کاهش دامنه‌ی حرکتی دست؛
- درد در اطراف شانه‌ها و گردن؛
- ظاهر ناخوش آیند (خارج شدن شانه‌ها از وضعیت عادی یا وضعیت چهارشانه)؛
- ایجاد سایر نابهنجاری‌ها مانند کج گردنی و کج‌پشتی در اثر اصلاح نکردن این نابهنجاری. ■

منابع

۱. دانشمندی، حسن، علیزاده، محمدحسین و قراخانلو، رضا (۱۳۸۳). حرکات اصلاحی، تهران: سمت.
۲. سخنگویی، یحیی (۱۳۷۹). حرکات اصلاحی، تهران: اداره‌ی کل تربیت‌بدنی سپران وزارت آموزش و پرورش.

هدف اصلی از این نوشته، معرفی چگونگی فرآیند تصمیم‌گیری برای رفع مشکلات و تشریح نیازها، تمایلات و خواسته‌های اقتصادی مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های مدرسه یا سازمان است.

در فرآیند تصمیم‌گیری، تصمیم‌های خرید در مدیریت امور مالی، نقش مهمی ایفا می‌کند. هر تصمیم برای خرید کالا، نوعی مبادله است. هنگامی که چیزی می‌خریم، این فرصت را که از پولمان استفاده دیگری بکنیم، مثلاً آن را پس‌انداز کنیم یا چیز دیگری بخریم، از دست می‌دهیم. برای این که تصمیمات خوبی برای خرید بگیریم، باید با فرآیند منطقی و گام‌به‌گام، که ما را از طریق تعیین نیازها و ارزش‌یابی گزینه‌های جای‌گزین قبل از اتخاذ تصمیم نهایی به پیش می‌برد، تصمیمان را بررسی کنیم. فرآیند منطقی تصمیم‌گیری به ما کمک می‌کند پولمان را صرف راه‌هایی کنیم که بیشترین بهره را می‌رسانند.

گام اول: تعریف مسئله

اولین گام در فرآیند تصمیم‌گیری، تعیین مسئله‌ای است که قرار است حل شود. زمانی که مسئله را پیدا کردیم، می‌توانیم به شیوه‌ای که با وضعیت مالی ما تناسب دارد، به دنبال راه‌حل بگردیم. تعیین مسئله به این راحتی‌ها هم که به نظر می‌رسد، نیست. برای مثال، فرض کنید که برای انجام دادن وظایف، به یک رایانه نیاز داریم. ولی این رایانه قرار است چه نیازهایی را برطرف کند؟ آیا می‌خواهیم که هم در منزل و هم در مدرسه از آن استفاده کنیم؟ آیا برای انجام دادن تکالیفمان به

یک درایور دی‌وی‌دی نیاز داریم یا تمایل به داشتن این قطعه، تنها در صورت توانایی خرید آن است؟ برای تعیین دقیق مسئله‌ای که قرار است حل شود، باید کاربردهای خاصی را که قرار است این وسیله در زمان حال و آینده‌ی قابل پیش‌بینی انجام دهد، مشخص کنیم. ضمناً باید بین خواسته‌ها (تمایلات) و نیازها تفاوت قایل شویم. از آنجا که منابع ما محدودند، مجبوریم برای تأمین نیازها، برخی تمایلات را نادیده بگیریم.

گام دوم: کسب اطلاعات دقیق مسئله

بعد از مشخص شدن مسئله، باید برای راه‌حل‌های احتمالی، اطلاعات جمع‌آوری و تمام گزینه‌های جای‌گزین و قیمت‌ها را فهرست کنیم. برای مثال خرید رایانه، گزینه‌های احتمالی چنین خواهد بود:

- استفاده از رایانه در مدرسه (دانشگاه) یا در یک کتابخانه‌ی

عمومی؛

- اجاره‌ی رایانه در یک مرکز تکثیر یا فروشگاه لوازم

الکترونیک؛

- خرید یک رایانه و چاپگر جدید؛

- خرید یک رایانه و چاپگر دست‌دوم.

برای گرفتن یک تصمیم عاقلانه، باید بدانیم که چه کالاهای خدماتی متناسب با نیازهای ما در دسترس هستند و هزینه‌ی خرید یا استفاده از هر کدام چه قدر است؟ برای مثال، مرکز ارائه خدمات رایانه‌ای منطقه در چه فاصله‌ای از مدرسه واقع شده است و هزینه‌ی استفاده از آن و زمان صرف شده به چه میزان است. بیش‌تر کتابخانه‌ها رایانه‌هایی برای استفاده‌ی دانش‌آموزان و معلمان دارند و این دستگاه‌ها برای کارهای تحقیقاتی امکان دسترسی به اینترنت را ارائه می‌دهند. یا این که می‌توانیم به یک مرکز مجهز تکثیر یا فروشگاه‌های کالاهای الکترونیک، که برای استفاده از رایانه هزینه دریافت

مقاله‌های علمی - کاربردی

کلید واژه‌ها:

تصمیم‌های اقتصادی،

مدیر مدرسه، خرید.

مدیر



می‌کنند، برویم. معمولاً هزینه‌ی استفاده به صورت ساعتی به اضافی هزینه‌ی صفحات پرینت گرفته شده است.

برای خرید احتمالی یک رایانه‌ی نو یا کارکرده، ابتدا باید مشخصات مورد نظر را فهرست و سپس برای خرید مقایسه‌ای، به فروشگاه‌های رایانه، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و حراجی‌های گوناگون مراجعه کنیم. آگهی‌های روزنامه و اینترنت هم منابع خوبی برای خرید رایانه و چاپگر دست دوم هستند

از اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد گزینه‌های کالاها و خدمات، یادداشتی تهیه می‌کنیم. با این کار، می‌توانیم انتخاب‌های جای‌گزین و قیمت‌ها را مشخص‌تر کنیم.

گام سوم: مقایسه‌ی گزینه‌ها

منابع ما، زمان و سرمایه، محدودند. هر انتخابی برای خریدن چیزی، نوعی مبادله است. خرید یک چیز یعنی از دست دادن موقعیت برای خریدن چیزی دیگر با همان پول یا پس‌انداز آن برای خریدهای آتی. هرگاه دست به انتخاب می‌زنیم، ارزش بهترین جای‌گزین بعدی، هزینه‌های آن انتخاب است.

هنگام مقایسه‌ی هزینه‌های نهایی، زمان و راحتی را هم در کنار هزینه‌های نقدی در نظر بگیریم. در برخی موارد، مادامی که هزینه‌ها منطقی برآورد می‌شوند، ممکن است راحتی مهم‌تر از هزینه‌ی نقدی باشد. برای مثال رایانه، ممکن است به این نتیجه برسیم که راحتی داشتن یک رایانه‌ی شخصی، ارزش هزینه کردن پول‌های اضافی را دارد. همچنین ممکن است به این نتیجه برسیم که گرچه هزینه‌ی خرید یک رایانه‌ی نو بیش‌تر است، ترجیح می‌دهیم که از تردیدهای ناشی از احتمال تعمیر یک رایانه‌ی کارکرده، اجتناب کنیم. خرید رایانه‌ها و چاپگرهای دست‌دوم، ریسک‌پذیرتر است؛ زیرا ممکن است صاحبان قبلی به درستی از آن‌ها مراقبت نکرده باشند.

گام چهارم: تصمیم‌گیری

اگر گام‌های ترسیم‌شده‌ی پیشین را دنبال کرده باشیم، تصمیمی که می‌گیریم، بر بررسی دقیق مشکل از طریق اطلاعات گردآوری شده و بررسی آن اطلاعات مبتنی خواهد بود. یک تصمیم خردمندانه در هر مقطعی، تصمیمی است که بیش‌ترین مطابقت را با نیازهای ما

دارد، در محدوده‌ی بودجه‌ی ماست و بهترین ارزش را در ازای سرمایه‌گذاری به ما می‌دهد. قبل از تصمیم‌گیری، به‌خصوص برای کالاهای گران یا پیچیده، زمان کافی صرف کنید تا اطلاعات جمع‌آوری شده به دقت بررسی شود.

گام پنجم: عمل

بعد از این که تصمیم گرفتید، باید برای اعمال راه‌کار مورد نظر دست به کار شوید. از آن‌جا که گزینه‌ها را برای حل مشکلات به خوبی تجزیه و تحلیل کرده‌اید، می‌توانید مطمئن باشید که با اطلاعات موجود، بهترین تصمیم را گرفته‌اید.

گام ششم: بررسی مجدد

بعد از گذشت چند ماه، تصمیمتان را دوباره بررسی کنید. آیا از تصمیمی که گرفته‌اید، خشنودید؟ اگر نیستید، بار دیگر برای گرفتن یک تصمیم بهتر، می‌توانید چه کار متفاوتی انجام بدهید؟ آیا اکنون باید کاری متفاوت انجام دهید؟ اگر نیازها تغییر کرده‌اند یا تصمیم قبلی راه‌گشا نبوده است، دوباره فرآیند تصمیم‌گیری را آغاز و اجرا کنید تا دریابید که آیا باید تغییری صورت گیرد؟

به یکی از تصمیماتی که در گذشته گرفته‌اید، فکر کنید. آیا اکنون از بعضی از تصمیم‌های خود متأسفید؟ اگر پاسخ مثبت است، آیا فرآیند تصمیم‌گیری را اجرا کرده‌اید یا اولین کالایی را که دیده‌اید، خریداری کرده‌اید؟ با این که استفاده از فرآیند تصمیم‌گیری هر تصمیم را فوق‌العاده نمی‌کند، ما را یاری می‌دهد در زمینه‌های مهم زندگی تصمیم‌های بهتری بگیریم.

نیازهای اولیه عناصری هستند که برای حفظ حیات فیزیکی لازم و شامل آب و غذا، سرپناه و پوشاک هستند. بعضی افراد، امنیت و اطمینان را هم به این فهرست می‌افزایند. تا زمانی که انسان‌ها نیازهای ابتدایی خود را به دست نیآورده‌اند، به دیگر امور نیاز کمتری دارند.

تمایلاتی که موجب بهبود زندگی می‌شوند، اقلام زیر را شامل می‌شوند؛ اما به آن‌ها محدود نیستند:

دکتر حیدر تورانی

و تصمیم‌های اقتصادی در مدرسه

مدیرکل محترم دفتر ارتقای حرفه‌ای فرهنگیان

جمعی از مدیران در تماس با دست‌اندرکاران مجله، سؤالی مطرح کرده‌اند: «آیا در وزارت آموزش و پرورش، واحد، دایره و بخش مشخصی برای آموزش مدیران و برنامه‌هایی وجود دارد که آنان را از جنبه‌های گوناگون کاری، تحصیلی و شخصی مورد توجه قرار دهد و انگیزه‌هایشان را تحریک کند؟» این مدیران می‌گفتند: «مدیران مدرسه‌ها از لحاظ به‌روز شدن، ایجاد انگیزه، بالابردن میزان تحصیلات و... تقریباً رها شده‌اند و اگر سازمان یا منطقه‌ای در کشور راساً در این حوزه‌ها وارد نشود، وزارت عملاً کاری انجام نمی‌دهد.»

پرسش از شما، پاسخ از مسئولان

مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه

به آگاهی مدیران محترم می‌رسانیم که در حال حاضر، دفتری به نام «دفتر ارتقای حرفه‌ای فرهنگیان» در شاخه‌ی معاونت آموزش و نوآوری وزارت آموزش و پرورش وجود دارد که وظیفه‌ی اصلی آن، برنامه‌ریزی برای آموزش و ارتقای حرفه‌ای همکاران فرهنگی از جمله مدیران محترم مدارس در چارچوب نظام آموزش کارکنان دولت است. این دفتر در زمینه‌ی وظیفه‌ی سازمانی خود، بیش از یکصد دوره‌ی آموزشی تخصصی شغلی و ۶۵ عنوان دوره‌ی عمومی برای مدیران محترم مدارس طراحی و پس از تصویب در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، برای اجرا به استان‌ها ابلاغ کرده است. گروه ارتقای علمی منابع انسانی استان‌ها نیز موظف است پس از نیازسنجی و هماهنگی با حوزه‌ی ستادی، برای اجرای این برنامه‌ها در استان‌ها اقدام کند. همکاران محترم می‌توانند با مراجعه به اداره‌ی آموزش و پرورش محل کار خود، در این زمینه اطلاعات بیشتری کسب کنند. ■

سید محمد طباطبایی

مدیرکل دفتر ارتقای حرفه‌ای فرهنگیان

– خوراک، پوشاک و مسکن، فراتر از حد لازم برای ادامه‌ی حیات بیولوژیک؛

– مراقبت پزشکی برای بهبود کیفیت و افزایش طول زندگی؛

– تحصیلات برای دستیابی به اهداف شخصی، در هر دو زمینه‌ی اجتماعی و اقتصادی؛

– کالاها و زیورآلات برای راحت‌تر و مفرح‌تر کردن زندگی. ممکن است داشتن بسیاری عوامل ارتقادهنده‌ی زندگی را برای خوشبختی ضروری بدانیم؛ ولی باید تأیید کنیم که این‌ها در حقیقت تمایلات (خواسته‌ها) هستند، نه نیازها که برای ادامه‌ی حیات فیزیکی خود نیازی به آن‌ها نداریم.

ورای عوامل مقدماتی، ما بر مبنای عواملی چون ارزش‌ها، ترجیحات شخصی، درآمد و اوقات فراغت تصمیم می‌گیریم که می‌خواهیم چه کار کنیم. تمایلات هم، در جای خود تصمیم‌های ما را رقم می‌زنند. بهترین انتخاب، برای همه یکسان نیست و در میان اشخاص و جوامع متفاوت است و در طول زندگی نیز تغییر می‌کند.

ارزش‌ها: هر شخصی مجموعه ارزش‌های خود را دارد. ارزش‌ها اصولی هستند که یک فرد با آن‌ها زندگی می‌کند. افراد متفاوت، ارزش‌گذاری‌های متفاوت دارند. ممکن است کسی برای تحصیلات ارزش قایل باشد یا به گذراندن وقت با خانواده، اهمیت بیشتری بدهد. ما بر اساس ارزش‌هایی که داریم، به انتخاب‌های متفاوتی دست می‌زنیم. برای مثال، اگر برای تحصیلات اهمیت زیادی قایل باشیم، احتمالاً تصمیم می‌گیریم قسمت زیادی از درآمدمان را برای رفتن به دانشگاه پس‌انداز کنیم. اما فردی که به گذراندن وقت با خانواده اهمیت

بیش‌تری می‌دهد، به احتمال زیاد برای مسافرت‌های خانوادگی پس‌انداز می‌کند.

ترجیحات فردی: ترجیحات فردی، اموری خوش‌آیند یا ناخوش‌آیندند. ممکن است شخصی برای گذراندن تعطیلات آخر هفته، از کوه‌پیمایی لذت ببرد؛ در حالی که دیگری، سر زدن به اعضای خانواده را ترجیح دهد. انتخاب‌های ما بر ترجیحات فردی مبتنی است و پولمان را برای اموری که با ذائقه‌ی ما سازگار است، خرج می‌کنیم.

درآمد: میزان درآمد، بر انتخاب مؤثر است. درآمد اختیاری پولی است که بعد از پرداخت هزینه‌ها باقی می‌ماند. ما می‌توانیم این پول را، هر طور که دوست داریم، خرج یا پس‌انداز کنیم. هر چه درآمد اختیاری بیشتر تر باشد، خرید کالاهایی با کمیت و کیفیت بیشتر، امکان‌پذیرتر می‌شود. استطاعت خرید کالاها و خدمات برای برآوردن تمایلاتی که برای ما مهم است، بر رضایتمان از شغل، زندگی فردی، اهداف و عواملی چون عزت نفس تأثیر می‌گذارد. برای مثال، اگر داشتن وسایل گران‌قیمت مهم است، احتمالاً داردهدافتی رادرمینه‌ی تحصیل دنبال کنیم که شغلی پردرآمد به ارمان بیاورد.

اوقات فراغت: فرصتی که برای اوقات فراغت داریم و نوع فعالیت‌هایی که از آن‌ها لذت می‌بریم نیز، بر چگونگی خرج کردن درآمد اختیاری اثر می‌گذارد. بازنشسته‌ها، اوقات فراغت زیادی دارند؛ در نتیجه، احتمالاً تمایلاتشان شامل تفریحاتی مانند مسافرت و لباس‌های ورزشی خواهد بود. ■

طاهره حمده

مدیر پیش‌دانشگاهی فرزنانگان، منطقه‌ی ۱۷ تهران



حضور و غیاب

یکی از بچه‌ها غیبت کرده بود. از مادرش خواستم به مدرسه بیاید. وقتی مادر به اتاقم آمد، به او گفتم: «دختر شما دو روز پیش غیبت کرده است. دلیل این غیبت چیست؟» مادر، در حالی که بسیار ناراحت شده بود، گفت: «من اطلاع نداشتم.» پرسیدم: «یعنی این غیبت بدون اطلاع شما بود؟» او با ناراحتی گفت: «بلی من واقعاً متعجبم. چون ما همیشه او را از این کار برحذر می‌داریم.» راستش را بخواهید، خیلی نگران شدم و گفتم: «پس باید بیشتر بررسی کنیم تا دقیقاً بدانیم چرا غیبت کرده است.»

مادر پس از چند لحظه درنگ پرسید: «چه کسی گفته که او غیبت کرده است؟»

- معلمش!

- کی؟

- دو روز پیش.

در حالی که ناگهان چیزی به یادش افتاده بود، گفت: «دروغ است! دروغ است! دختر

من دو روز پیش اصلاً به مدرسه نیامده بود!» ■

یک نکته از این دینی

انتخاب و ترجمه‌ی فرح بانو قائمی

بانویی خردمند در کوهستان سفر می‌کرد. در جوی آبی، سنگ گران‌قیمتی پیدا کرد. روز بعد، به مسافری رسید که خیلی گرسنه بود. بانوی خردمند کیفش را باز کرد تا مسافر گرسنه را در غذایش شریک کند. مسافر، سنگ قیمتی را در کیف بانوی خردمند دید. از آن خوشش آمد. از او خواست که آن سنگ را به او بدهد. زن خردمند هم بی‌درنگ سنگ را به او بخشید.

مسافر بسیار شادمان و سپاس‌گزار شد. زیرا می‌دانست آن جواهر آن قدر ارزش دارد که تا آخر عمر، زندگی او را تأمین کند. ولی چند روز بعد، مرد مسافر که دنبال بانوی خردمند می‌گشت، او را پیدا کرد، سنگ را برگرداند و گفت: «می‌دانم که این سنگ چه قدر ارزش دارد؛ ولی آن را به شما پس می‌دهم تا چیز با ارزش‌تری به من بدهید. اگر می‌توانید، آن نیرویی را به من بدهید که از درون، به شما قدرت داد این سنگ را به من ببخشید.» ■

سنگ و بانوی خردمند



مدیران مدرسه با دقت بخوانید!



در ادبیات مدیریت، از مدیر آموزشی تعاریف گوناگونی شده است. در این متن، مدیر آموزشی به فردی اطلاق می‌شود که وظیفه‌ی اصلی‌اش، هماهنگ‌سازی و دستیابی به هدفی مشخص در مدرسه است. مطالعاتی که در مورد مدیران موفق آموزشی انجام شده است، نشان می‌دهد که قوانینی برای موفقیت همه‌ی این مدیران در مدرسه وجود دارد. اگر می‌خواهید در مقام یک مدیر موفق به اهداف خود نایل شوید یا مدیری اثربخش باشید، متن زیر را با دقت بخوانید:

مسائل معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان و والدین را حل کنید. صورت مسئله را پاک نکنید! مسئله دیر یا زود باید حل شود. بهتر است در مواجهه با مشکلات

آموزشی و پرورشی مدرسه، به‌جای این‌که خود یا معلم و والدین را برای بروز مشکل ملامت کنید، برای برطرف کردن آن بکوشید. پس تصمیم بگیرید و برای اجرای آن درنگ نکنید!



۶



به معلمان و سایر کارکنان مدرسه بگویید که از آن‌ها چه می‌خواهید؛ اگر هدف‌های آموزشی و پرورشی خود را در مدرسه اعلام کنید، درمی‌یابید که کارکنان نیز مشتاقانه به این اهداف احترام می‌گذارند. پس آن‌ها را به سمت اهداف راهنمایی کنید و دستورالعمل ارائه ندهید. راه را نشان ندهید، اهداف را به روشنی اعلام کنید!

۶



از دفترتان بیرون بروید و از نزدیک با معلمان و دانش‌آموزان گفت‌وگو و نحوه‌ی اداره‌ی مدرسه را مشاهده کنید. همیشه در دسترس باشید. این کار باعث می‌شود همیشه خبرهای دست اول را از محیط کارتان دریافت کنید و بدانید دقیقاً چه اتفاقی در حال وقوع است. با محیط مدرسه‌ی خود دادوستد کنید!

۷

اهداف آموزشی و پرورشی اعلام‌شده‌ی خود را مدیریت کنید (رهبری آموزشی) و فقط مجری امور اداری نباشید. یادتان باشد که وظیفه‌ی شما رهبری آموزشی یا مدیریت فرآیند یادگیری و یاددهی است. تمام کارهای اداری و اجرایی برای رسیدن به این هدف انجام می‌شود. کارهای اجرایی را به معاونان خود واگذار کنید و مستقیماً به رهبری هدف‌ها بپردازید. رهبر آموزشی باشید، نه معاون اجرایی!

۷



اگر از کارکنانتان می‌خواهید برای بهتر شدن آموزش، تلاش بیشتری بکنند، خودتان هم همراه آن‌ها باشید و به کارهایتان به صورت جدی‌تری بپردازید. از کارکنان حمایت کنید؛ برای آنان وقت صرف کنید. تلاش‌های خود و کارکنانتان را به هم گره بزنید!



۸

۸

همیشه به یاد داشته باشید که شما رهبر آموزشی هستید. برنامه‌ریزی، سامان‌دهی و نظارت و راهنمایی وظیفه‌ی شما و عمل کردن به برنامه‌ها وظیفه‌ی کارکنان است. اما آنان در صورتی در مسیر برنامه‌های شما قرار می‌گیرند که در برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، مشارکت داشته باشند. در مدرسه گروه‌های کاری مشارکتی تشکیل دهید و از نظریات همکاران در فعالیت‌های مدرسه استفاده کنید. این کار به نفع شماست!



خود را چنان نشان ندهید که گویی بهترین هستید، هیچ مشکلی ندارید و هیچ اشتباهی از شما سر نمی‌زند. دوستانه در کنار معلمان کار کنید. بگذارید دیگران این احساس را داشته باشند که شما انسان صادق و روراستی هستید. با کارکنان خود دوست باشید!

۹



کیفیت، راحتی و آسودگی خیال می‌آورد. همیشه برای خود و معلمانتان، استانداردهایی تعیین کنید. آن‌ها را بنویسید و همیشه جلو چشم قرار دهید و رسیدن به آن‌ها را کنترل کنید. آینده‌نگر باشید!



۵

همیشه یک شروع خوب داشته باشید. وقتی برنامه‌ی خوب خود را بد آغاز کنید، کارکنان به‌سختی در مسیر اصلی و درست قرار می‌گیرند. سعی کنید یک شروع برنامه‌ریزی شده و موفقیت‌آمیز داشته باشید.



۱۰

از اشتباهات کارکنانتان درس بگیرید. بدانید به اندازه‌ای عمر نخواهید کرد که تمام اشتباهات دنیا را تجربه کنید. از تجربه‌ها پند بگیرید! ■

اشاره

تاکنون در ۱۱ بخش گذشته‌ی این سلسله مطالب (۸ شماره‌ی دوره‌ی مربوط به سال تحصیلی ۸۸-۸۷ و سه شماره‌ی مهر، آبان و آذر امسال)، ۴۴ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت را، که به مدارک و اطلاعات واقعی و برگرفته از مدارس سراسر کشور متکی و مستند است، منتشر کرده‌ایم. در این شماره، ۴ راه دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

آیین‌ها و قانون‌ها

♦ مرتضی مجدفر

راه چهل و پنجم: وفاداری به سنت‌ها، آیین‌ها و نمادهای مدرسه

آقای الف.ح مدیر دبیرستان بزرگی در یکی از شهرهای استان آذربایجان شرقی بود. مدرسه‌ای که او مدیر آن بود، قدمت زیادی داشت و بسیاری از اهالی شهر، از این‌که در آن دبیرستان درس خوانده بودند، بر خود می‌بالیدند. آقای مدیر هم دانش‌آموخته‌ی سال‌های دور همان دبیرستان بود و بسیاری از سنت‌ها، آیین‌ها و نمادهای مدرسه را به‌خوبی می‌شناخت. مثلاً از سال‌ها پیش، در این مدرسه رسم بود که برای دانش‌آموزان سال آخر، جشن فراغت از تحصیل بگیرند. آقای الف.ح هم این رسم را ادامه داده بود. یا سال‌ها بود که عصرهای پنج‌شنبه، گروهی از معلمان و دانش‌آموزان علاقه‌مند در مدرسه می‌ماندند و پس از بازی فوتبال عصرگاهی، به‌محض غروب خورشید و وقت اذان، نماز و دعای کمیل می‌خواندند و مراسم خود را با صرف شامی ساده، که هر بار عده‌ای از معلمان آماده می‌کردند، به‌پایان می‌رساندند. آقای مدیر، با اجرای این برنامه هم هیچ‌گاه مخالفت نکرده بود.

در مدرسه، آلبوم‌های بسیار مرتبی از عکس‌های سال‌های دور و نزدیک وجود داشت. زیرا مدیران قبلی، از دانش‌آموزان همه‌ی کلاس‌ها، در ابتدا و انتهای سال تحصیلی، عکس گرفته و آن‌ها را همراه با عکس‌های دبیران مدرسه، در آلبوم‌های مجزایی

عکس: اعظم لاریجانی



قرار داده بودند. نکته‌ی جالب توجه این بود که این سنت را همه‌ی مدیران در همه‌ی سال‌ها به‌خوبی رعایت کرده بودند و به‌راحتی می‌شد از روی آلبوم‌ها، ردپای کسانی را که در تمام این سال‌ها در مدرسه درس خوانده یا تدریس کرده بودند، پیدا کرد.

آقای الف.ح می‌گفت: «این‌ها، نمادها و سنت‌هایی هستند که می‌توان دبیرستان را با آن‌ها شناخت.» او مهر ماه چند سال پیش، پس از مطالعه‌ی گزارشی در مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه^۱، دید تازه‌ای در مورد تاریخچه و پیشینه‌ی مدرسه پیدا کرد و با تلاش فراوان، کوشید تمام اسناد مکتوب دبیرستان را، در محلی که بعدها نام آن را «موزه‌ی مدرسه» گذاشت، نگهداری کند. او می‌گفت اگر توانسته‌اند این کار را در مدرسه‌ی سعادت بوشهر انجام دهند، من هم می‌توانم! آقای الف.ح در این موزه، که با برداشته شدن تیغ‌های بین دو کلاس به‌وجود آمده بود، هر چیزی را که از گذشته‌ی مدرسه جمع‌آوری کرده بود، به نمایش گذاشت: دفتر نمره‌های دبیرستان در دوره‌های گوناگون، کارنامه و لیست نمره‌های شخصیت‌های معروف شهر که در این دبیرستان درس خوانده بودند، مهرهای قبلی دبیرستان، عکس‌های همکاران و دانش‌آموزان در سال‌های گوناگون، جام‌های ورزشی، تقدیرنامه‌ها و نیز تابلوها و صنایع دستی مختلف که در سال‌های متمادی به مدرسه هدیه شده بود و بسیاری چیزهای دیگر در موزه‌ی دبیرستان جمع شد. آقای الف.ح حتی می‌گفت که اگر فرصت کند، برنامه‌ها، آیین‌ها و سنت‌هایی را که نیاز به توضیح دارند، در تابلوهای بزرگی شرح خواهد داد و همه را با عکس‌ها و مستندات دیگر در موزه خواهد گذاشت. مثلاً به باور او، نماز و دعای کامل پنج‌شنبه‌های مدرسه، از آن دست برنامه‌هایی بود که می‌شد در حکم سنت و آیینی در زمینه‌ی هم‌گرایی همکاران و دانش‌آموزان، برای دیگران به نمایش گذاشت.

موزه‌ی مدرسه در شرف کامل شدن بود و استقبال قابل توجهی از آن در سطح دبیرستان و حتی شهر به‌عمل آمد. اما این مدرسه، از آن دبیرستان‌هایی بود که متقاضیان فراوانی داشت و بسیاری از اولیا برای نام‌نویسی فرزندان خود در آن، سرودست می‌شکستند. آن سال هم چنین شد. ولی به دلیل تشکیل موزه، مدیر مدرسه به تعداد ۲ کلاس از حجم ورودی‌های سال اول دبیرستان کاسته بود. در صورتی که اداره این موضوع را نمی‌پذیرفت و مسئول ستاد ثبت نام با قاطعیت می‌گفت: «تمام ورودی‌های فلان مدرسه‌ی راهنمایی، سهمیه‌ی شماس است. من اصلاً نمی‌فهمم موزه یعنی چه! موزه را جمع کن و بچه‌های مردم را جا بده!» بعد هم ادامه می‌داد: «مگر این‌جا آکسفورد است؟! ما برای ثبت نام جا نداریم، آن‌وقت آقا موزه راه انداخته است!»

اصرار مسئول ستاد ثبت نام و همراهی برخی مسئولان اداره با او، باعث شد آقای الف.ح با ناراحتی تمام استعفا دهد. استعفای او به‌سرعت پذیرفته شد. مدیر جدید انتخاب شد و تمام وسایل، تابلوها، جام‌های ورزشی، عکس‌ها و اسناد موزه در چند کارتن جمع و به انبار مدرسه فرستاده شد. با برگشتن تیغ‌های سابق به سر جای خود و گچ‌کاری و نقاشی آن، دو کلاسی که به موزه اختصاص یافته بود، پذیرای دانش‌آموزان ورودی جدید شد و سنت‌ها، نمادها و گذشته‌های مدرسه، به‌طور موقت، در انبار

بایگانی‌شد.

راه چهل و ششم: فراموشی سنت‌ها، آیین‌ها و نمادهای مدرسه

آقای ب.ج به‌تازگی مدیر یکی از دبیرستان‌های پرجمعیت یکی از مناطق جنوبی شهر تهران شده بود. مدیر قبلی، پس از سال‌ها خدمت در مدرسه و به دلیل شایستگی‌هایی که از خود نشان داده بود، به سمت معاون پشتیبانی منطقه انتخاب شده بود. دبیرستان، از آن دست مدرسه‌های خوش‌نام جنوب شهر بود که علاوه بر موفقیت دانش‌آموزانش در تحصیل، در امور فرهنگی نیز موفق بود. مدرسه در طول جنگ تحمیلی ۸ ساله، ۳۲ شهید تقدیم میهن کرده بود. این ۳۲ شهید، به نوعی نماد مدرسه محسوب می‌شدند و عکس‌های آن‌ها، زینت‌بخش ورودی مدرسه بود. به‌علاوه، در دوره‌ی مدیر قبلی، در هفته‌ی دانش‌آموز یک مراسم فرهنگی برگزار می‌شد که «هفته‌ی شهدا» نام داشت و در آن، در طول یک هفته با حضور و همراهی معلمان و بچه‌ها، در مدرسه فضای معنوی خاصی پدید می‌آمد. خانواده‌های دانش‌آموزان شهید در مدرسه حضور می‌یافتند، برنامه‌های متعددی اجرا می‌شد و بچه‌ها درمی‌یافتند که چه هم‌مدرسه‌ای‌های با معرفتی داشته‌اند که حتی حاضر شده‌اند از درس و تحصیل و ورود به دانشگاه، که در این مدرسه بسیار طبیعی بود، بگذرند و در راهی گام بگذارند که شهادت سرانجام آن است. در طول سال‌ها، هفته‌ی شهدا برای مدرسه، به سنت و آیین تبدیل شده بود و بچه‌های شهید، نمادهای مدرسه به‌شمار می‌رفتند.

با حضور آقای ب.ج در مدرسه، به دلیل فعالیت‌های ساخت‌وساز و رنگ‌آمیزی فضای آموزشی، عکس‌های شهدا را از ورودی مدرسه جمع کردند، آن‌ها را در کارتن‌هایی گذاشتند و به‌طور موقت (اصطلاحی که آقای ب.ج می‌گفت) به انبار مدرسه منتقل کردند. آقای ب.ج می‌گفت رنگ‌آمیزی که تمام شود، دوباره آن‌ها را نصب می‌کنیم؛ ولی چنین نشد. هفته‌های اول سال تحصیلی، بهانه‌ی او مشغله‌ی کاری بود. بعدها گفت یک دفعه آن‌ها را در هفته‌ی شهدا نصب می‌کنیم و وقتی هفته‌ی شهدا فرارسید، گفت: «نمی‌دانم در گل‌وقت درس خواندن بچه‌ها و تازه پس از یک ماه و دو هفته از شروع سال تحصیلی، برگزاری این هفته دیگر چه صیغه‌ای است؟ پاک هر چیزی که بچه‌ها خوانده‌اند، از ذهنشان می‌پرد و دوباره باید تلاش کنیم. تازه این کار، کلی زحمت و هزینه و دنگ‌و‌فنگ هم دارد!»

آقای ب.ج، چون خودش قبلاً در همین مدرسه درس داده بود، یارای مخالفت مستقیم نداشت. از این رو می‌گفت: «به نظر من، اگر بعد از پایان امتحانات نیم‌سال اول و هم‌زمان با دهه‌ی فجر، هفته‌ی شهدا را برگزار کنیم، خیلی بهتر است. زیرا در این زمان، بچه‌ها فراغت بیشتری دارند.»

به رغم مخالفت برخی از معلمان و زمزمه‌هایی که تعدادی از خانواده‌ها سر داده بودند، آقای ب.ج تا آخر سال تحصیلی نه دستور نصب دوباره‌ی عکس‌ها را داد و نه برای برگزاری هفته‌ی شهدا گامی برداشت. او در ظاهر مخالفتی نمی‌کرد و تمام مشکلات را ناشی از مشغله‌ی خود، هزینه‌های جاری و فرصت بچه‌ها می‌دانست. اما در کلام، ارادت خود را به شهدای مدرسه و خانواده‌های آنان ابراز می‌داشت.

فراموشی سنت چندساله‌ی هفته‌ی شهدا، حذف نمادهای معنوی مدرسه از ورودی دبیرستان و آیین‌های تجلیل از یاد و نام جان‌باختگان فداکار آموزشگاه، وضعیتی پدید آورد که بسیاری از اولیای دانش‌آموزان و عده‌ای از همکاران، در تابستان روانه‌ی اداره شدند و از مسئولان، به‌ویژه معاون پشتیبانی منطقه، برخورد با آقای ب.ج را خواستار شدند. معاون پشتیبانی، حرف‌های معترضان را شنید و در حالی که اشک در چشمانش جمع شده بود، از آن‌ها خواست مسئله را مستقیماً با رئیس اداره در میان بگذارند. زیرا فکر می‌کرد درست است که چون سال‌ها مدیر آن مدرسه بوده و هفته‌ی شهدا از ابتکارات اوست، ولی برخورد با کسی که به‌عمد این مراسم را حذف کرده است، یک کار فرهنگی نیست.

مدیریت آقای ب.ج، یک‌سال هم دوام نیاورد و قبل از فرارسیدن سال‌گرد صدور ابلاغ، او را برای تدریس به مدرسه‌ی دیگری فرستادند. مدیر جدید، کارتن‌های عکس شهدای مدرسه را از انبار بیرون آورد. همه‌ی قاب‌ها را عوض کرد و دستور داد آن‌ها را در همان محلی که قبلاً نصب شده بودند، نصب کنند. برگزاری هفته‌ی شهدا در هفته‌ی دانش‌آموز هم از دیگر برنامه‌های او بود. او، مانند بسیاری از همکارانش، عقیده داشت که سنت‌ها، آیین‌ها و نمادهای مدرسه، چیزهایی نیستند که بتوان به‌راحتی آن‌ها را حذف کرد.

راه چهل و هفتم: دست‌کاری در اسناد و مدارک به‌منظور سوءاستفاده‌های شخصی

آقای م.ر.ج، مدیر مدرسه‌ی راهنمایی ش.د در یکی از مناطق میانی تهران بود. او سال‌ها در سمت مدیر مدرسه کار کرده و به قول معروف، با‌چم‌و‌خم همه‌ی کارها، از جمله کارهای مالی آشنا بود. اما متأسفانه طی چند سالی که بر سر این کار بود، رویه‌ی نادرستی پیش گرفته بود که شامل تغییر در اسناد و مدارک مالی، به‌منظور بهره‌برداری‌های خاص به نفع خود می‌شد. او، حساب و کتاب مالی مدرسه را شخصاً انجام می‌داد و تنظیم اسناد و دفاتر مالی را به کس دیگری نمی‌سپرد. حتی در دو سه سال اخیر، نماینده‌ای را که از سوی انجمن اولیا و مربیان برای همراهی در تنظیم اسناد و دفاتر مالی به او معرفی شده بود، به نوعی کنار گذاشته بود و از او فقط در حد یک ناظر بی‌سروصدا استفاده می‌کرد. او با آشنایانی که این‌جا و آن‌جا داشت، برای خریدهای کم‌رقم مدرسه، فاکتورهایی با قیمت بیش‌تر تنظیم می‌کرد و

مابه‌التفاوت رقم را برای خود کنار می‌گذاشت. او به حدی در این کار حریص شده بود که حتی از افزایش قیمت شیرینی خریداری شده برای یک جلسه‌ی شورای معلمان هم به‌راحتی نمی‌گذشت و اگر نمی‌توانست در فاکتور تغییری بدهد، لااقل شیرینی منزل خود را نیز از محل هزینه‌های مدرسه تأمین می‌کرد. درست است که مدرسه‌ی او در منطقه‌ای واقع شده بود که اولیای آن را عمدتاً افراد بازاری و متمول تشکیل می‌دادند و مدرسه از کمک‌های قابل توجهی برخوردار بود، ولی در هر صورت، حرام، حرام است، چه یک لقمه، چه چندین هزار تومان.

نظارت سرسری و از سر رفع تکلیف نمایندگان و بازرسان منطقه در هنگام مراجعه به آموزشگاه و پر کردن دفتر مشاهده‌ی مدرسه با جملات پرطمطراق و تجلیلی «همه‌ی اسناد و مدارک قانونی مدرسه، از جمله دفاتر آمار، امتحانات و حسابداری بدون کوچک‌ترین خط‌خوردگی و مشکل تنظیم شده بود»، آقای م.ر.ج را به این باور رسانده بود که هیچ‌گاه به دام نخواهد افتاد و حتی بعدها در دایره‌ی ارزش‌یابی و رسیدگی به شکایات اداره، وقتی درباره خط‌هایش سخن می‌گفت، اظهار داشت: «حتی خودم را توجیه می‌کردم که این‌ها حق من است. با این حق مدیریت کمی که به من می‌دهند و با این همه کار، آیا نباید سهمی از کمک‌های مردمی مدرسه به من برسد؟!»

ولی به مصداق این‌که خداوند تا مراحل عیوب را می‌پوشاند و ماه پشت ابر نمی‌ماند، یکی از بازرسانی که از منطقه برای مشاهده و بررسی اسناد و دفاتر قانونی مدرسه رفته بود، بسیار جدی و دقیق بود. او وقتی دفتر حسابداری مدرسه را مشاهده کرد، از مدیر خواست اسناد و فاکتورهای مرتبط با هر ردیف هزینه را در اختیارش قرار دهد. آقای م.ر.ج، با اندکی تأمل و با اکراه، تمام فاکتورها را به او داد. آقای بازرس، بیش از دو ساعت، تمام ردیف هزینه‌ها را با فاکتورها تطبیق داد و در نهایت، همه‌ی آن‌ها را به مدیر بازگرداند و پس از خداحافظی، از مدرسه رفت.

آقای مدیر مطمئن بود که بازرس نتوانسته است به چیزی دست پیدا کند؛ ولی چنین نبود. فاکتور مربوط به خرید هدیه‌ی روز معلم با رقمی معادل ۶۰۰ هزار تومان برای همه‌ی معلمان، توجه بازرس را جلب کرده بود. البته رقم فاکتور مسئله‌ای نبود؛ زیرا مدرسه حدود ۴۰ پرسنل داشت و خرید هدیه‌ای در حد ۱۵ هزار تومان برای روز معلم، رقم زیادی به‌نظر نمی‌رسید. آن‌چه آقای بازرس را هوشیار کرد، نشانی فروشگاه مندرج در فاکتور بود که دقیقاً سر کوچه‌ی منزل او قرار داشت و در آن نشانی، با آن شماره‌ی پلاک، اصلاً فروشگاه‌ای به نام «ارکیده» وجود نداشت که لوازم خانگی بفروشد. آقای بازرس، در تمام سی سالی که در آن محل ساکن بود، چنین فروشگاه‌ای را ندیده بود، حتی برای چند روز.

فاکتور فروشگاه ارکیده، پی‌گیری‌های آقای بازرس و بررسی سایر اسناد و مدارک مالی مدرسه، باعث شد از آقای م.ر.ج بخواهند پی‌سروصدا از کار مدیریت کنار بروند. درست است که این تصمیم مسئولان منطقه جای سؤال داشت و باید کاری می‌کردند که آقای مدیر، معادل تمام ارقامی را که حساب‌سازی کرده و به نفع خود برداشته بود، به حساب مدرسه بازمی‌گرداند، ولی باز هم جای سپاس

باقی بود. زیرا وجود حتی یک مدیر با این ویژگی‌ها، آسیبی جدی به جامعه‌ی مدیران مدارس است که کسی در بی‌آلایشی، پاکی و صفای ضمیر آن‌ها شک ندارد.

راه چهل و هشتم: دست‌کاری در اسناد و مدارک برای نیات خیرخواهانه!

خانم ک.م. مدیر مدرسه‌ی راهنمایی ش.ج. در یکی از شهرهای استان گیلان بود. او چند سال بود که با دو معاون آموزشی، یک دفتردار و یک معاون پرورشی، مدرسه‌ی خود را اداره می‌کرد. آن‌سال، به دلیل کاهش دانش‌آموزان ورودی پایه‌ی اول، تعداد کل دانش‌آموزان مدرسه افت کرد و به عددی رسید که درجه‌ی مدرسه را یک واحد تنزل داد. البته این کاهش، تنها یازده نفر بود. یعنی اگر مدرسه از یازده دانش‌آموز دیگر ثبت نام می‌کرد، به‌راحتی می‌توانست ۲ معاون بگیرد. در غیر این صورت، باید یکی از معاونان را کنار می‌گذاشت. خانم ک.م. می‌گفت: «نمی‌دانم این چه استدلالی است. فقط ۱۱ دانش‌آموز کم می‌شود، آن‌وقت باید یکی از معاونان مدرسه را از دست بدهیم. آیا یک معاون می‌تواند در سه طبقه، دانش‌آموزان را کنترل کند؟»

خانم مدیر، مشکل خود را نزد مسئول آموزش راهنمایی تحصیلی مطرح کرد. آقای مسئول، اول گفت که نمی‌توانیم هیچ کاری بکنیم و باید یکی از معاونان را به کلاس بفرستید. ولی بعد که اصرار خانم ک.م. را دید، پیشنهادی کرد و در ادامه گفت: «البته نباید این مسئله را نوعی دست‌کاری در اسناد و مدارک قانونی تلقی کنیم؛ زیرا این کار یک تغییر در مدارک قانونی برای نیات خیرخواهانه است!» آقای مسئول آموزش به مدیر مدرسه گفت: «یک اسم صوری در داخل اسامی هر کلاس اضافه کن و در لیست کلاسی و فهرست نمرات هم، آن‌ها را وارد کن. بعد از شروع سال تحصیلی و به مرور، در دفتر کلاسی و نیز دفتر آمار، مقابل نام همان دانش‌آموزان صوری بنویس: ترک تحصیل، انتقال به شهرستان، عدم مراجعه به مدرسه... به این ترتیب، هم شما معاون دومت را می‌گیری و هم در ظاهر هیچ مشکلی پیش نمی‌آید. این، یک کار غیرقانونی خیرخواهانه است!» و بعد خندید.

خانم مدیر، با آن‌که ته دلش از این کار راضی نبود، چون مسئول بلافصلش پیشنهاد کرده بود و این پیشنهاد به‌ترتیبی مشکل مدرسه را حل می‌کرد، یک نام و نام خانوادگی غیر واقعی ساخت و آن‌ها را در اول، وسط و آخر لیست هر کلاس جای داد. بعد هم آمار مدرسه را به اداره گزارش کرد و کماکان دو معاون را نگه داشت.

معلمان، بی‌خبر از همه‌جا، در حضور و غیاب مقابل این اسم‌ها غیبت می‌گذاشتند. برخی از آن‌ها هم از این که این بچه‌ها همیشه غایب بودند، نگران می‌شدند. روزی یکی از معلمان در دفتر گفت: «خانم ک.م. من دانش‌آموزی دارم که از اول سال غایب است. آیا نمی‌خواهید غیبت او را به خانواده‌اش اطلاع دهید؟» صحبت این معلم، زمزمه‌ای در دفتر ایجاد کرد و هر یک از معلمان، اسمی را تکرار کردند. با صحبت‌های همه، معلوم شد هر کلاس، لااقل یکی از این همیشه‌غایب‌ها را دارد. خانم مدیر قول داد بررسی کند. ولی خانم م.رض. یکی

از دبیران که به‌شدت محتاط و قانون‌مدار بود، بالاخره در اول آذر موضوع را به اداره اطلاع داد. او عقیده داشت اگر برای این دانش‌آموز فراری از مدرسه مشکلی پیش بیاید، نمی‌تواند از نظر قانونی جواب‌گو باشد.

از طرف معاون پشتیبانی منطقه، بازرسی به مدرسه رفت. بررسی دفاتر حضور و غیاب و کنترل دفتر آمار و مقایسه‌ی آن با پرونده‌های دانش‌آموزان، نشان داد که اصلاً از دانش‌آموزانی با این نام، پرونده‌ای در مدرسه وجود ندارد و اسامی ساختگی است. صحبت‌های خانم بازرسی با مدیر مدرسه چند دقیقه بیش‌تر طول نکشید و خانم ک.م. همه چیز را گفت. او گفت که مسئول آموزش راهنمایی تحصیلی، چنین پیشنهادی داده است و او، حاضر نبوده است به هر قیمتی چنین کاری بکند.

خانم بازرسی گفت: «می‌دانید که با افزایش این ۱۱ نفر، مدرسه‌ی شما از نظر سازمانی یک درجه بالاتر می‌رود و به شما علاوه بر دو معاون، حق مدیریت بیش‌تری نیز تعلق می‌گیرد؟ آیا می‌دانید خرج کردن این پول افزایش‌یافته، با شک و شبهه همراه است؟»

بازرسی به اداره برگشت و در مورد این موضوع با مسئول آموزش صحبت کرد. ولی او اساساً منکر چنین پیشنهادی شد و به کار خانم ک.م. خندید و گفت این که مسئول آموزش، به یک مدیر مدرسه به منظور رفع مشکل، پیشنهاد دست‌کاری در اسناد و مدارک و سندسازی بدهد، کار بسیار خنده‌داری است.

خانم ک.م. به دست‌کاری در اسناد و مدارک متهم شد. او گفت نیتش خیر بوده است؛ ولی کسی حرفش را قبول نکرد. حتی هیچ‌کس نپذیرفت که آقای مسئول آموزش، چنین پیشنهادی داده است.

اواخر آذر، خانم ک.م. حق مدیریت افزایش‌یافته‌ی ۳ ماهه‌ی خود را همراه با حقوق کامل سه ماهه‌ی یکی از معاونان، که پذیرفته بود به کلاس برگردد، محاسبه و به حساب خزانه‌داری کل واریز کرد. سپس فیش واریزی را با استعفانامه‌ای به معاون آموزشی اداره تقدیم کرد. او در بخشی از استعفانامه‌اش نوشته بود: «مدیریتی که با نبرنگ و تغییر در اسناد و مدارک، حتی به نیت خیرخواهی باشد، آن‌چنان آتشی فراهم می‌کند که دنیا و آخرت را بر باد فنا می‌دهد. من صداقت را، حتی اگر به قیمت خانه‌نشین شدنم باشد، بر دروغ‌گویی و ریا ترجیح می‌دهم... لطفاً استعفای مرا از مدیریت مدرسه راهنمایی ش.ج. بپذیرید.»

البته رئیس اداره اصرار داشت که خانم ک.م. سر کارش بازگردد و حتی با خاطیان، از جمله مسئول آموزش برخورد شود. ولی خواست مدیر این بود که برای یک‌سال هم که شده، کنار برود. او مدیری بود که به دلیل خیرخواهی، به دست‌کاری در اسناد متهم شد و سرانجام، در مدیریت تلف گردید. ■

پی‌نوشت

۱. مجدفر، مرتضی (۱۳۸۴). از مهرماه ۱۳۷۸، بی‌وقفه تاکنون، گفت‌گو با داریوش پوربهی، دانش‌آموخته‌ی فیزیک و مدیر دبیرستان سعادت بوشهر با ۱۰۶ سال قدمت، رشد مدیریت مدرسه، شماره‌ی ۲۹.

خانم ماه‌بی بی آل هاشم، مدیر هنرستان فنی و حرفه‌ای گل یاس در منطقه‌ی ۱۶ تهران، ۱۸ سال سابقه‌ی خدمت در آموزش و پرورش و ۱۶ سال سابقه‌ی مدیریت دارند. ایشان موفق شده‌اند با وجود امکانات بسیار اندک، هنرستان کار دانش فردوس را، که محل قبلی خدمتشان بود، به محلی شاد و پر نشاط تبدیل کنند. به این سبب، درباره‌ی مدرسه‌ی شاد، با خانم آل هاشم گفت‌وگو کردیم:

● شما برای شاداب‌سازی مدرسه چه اقداماتی انجام دادید و این اقدامات از چه زمانی آغاز شد؟

● از ابتدای ورودم به مدرسه‌ی فردوس، شاهد نابسامانی و بی‌نظمی در بیش‌تر قسمت‌های مدرسه بودم. در اولین قدم، تصمیم گرفتم با برنامه‌ریزی دقیق، مدرسه را سامان‌دهی کنم. بعد از چند ماه، که به کمک همکاران و معاون مدرسه تا حدودی نظم برقرار شد، بر آن شدیم محیطی شاد و تمیز و رنگارنگ آماده کنیم تا هم دانش‌آموزان لذت کافی و هم همکاران حظ وافی ببرند. بعد از ثبت نام و برنامه‌ریزی آموزشی، بهسازی فضای فیزیکی آغاز شد و عملاً از سال ۱۳۷۳ به این کار پرداختیم.

● در این مدت، چه تغییراتی صورت گرفت؟

● تغییرات بسیار زیاد بود؛ ولی مهم‌ترین آن‌ها عبارت است از:
- تعویض کاشی‌های فرسوده و تیره‌رنگ ساختمان و تبدیل آن‌ها به رنگ‌های روشن.
- نقاشی داخلی ساختمان با نظر کارشناس رنگ و با توجه به روان‌شناسی رنگ‌ها.

- تعویض پرده‌ها.

- ایجاد فضای سبز و آب‌نما در حاشیه‌ی حیاط.

- تهیه‌ی انواع وسایل بازی برای ساعات تفریح.

- ساخت سالن آمفی‌تئاتر با سیستم‌های بسیار پیش‌رفته و مجهز

به دوربین‌های مدار بسته و رایانه.

- نصب آب‌نما، آکواریوم و درختچه‌های مصنوعی و طبیعی

در سالن.

- کاشی‌کاری به سبک ایرانی روی دیوارهای سالن.

- استفاده از آینه‌کاری در نقاشی‌های حیاط مدرسه.

- استفاده از رنگ‌های شاد و متنوع برای پوشش بچه‌ها.

- برگزاری اردوهای پایان سال.

- برگزاری نمایشگاه‌ها و فروشگاه‌هایی از آثار بچه‌ها.

- انتشار فصل‌نامه‌ی داخلی فردوس برای اطلاع‌رسانی به

دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها.

● برای تغییر فضای فیزیکی مدرسه، تا چه اندازه از

دانش‌آموزان، دبیران و اولیا کمک گرفتید؟

● در این برنامه‌ریزی، تمام عواملی که به نحوی با مدرسه ارتباط داشتند، از خدمت‌گزار، دبیر، دانش‌آموز تا همکاران اداری و اولیای دانش‌آموزان، گنجانده شدند که به‌حق، کمک شایان توجهی کردند. اداره هم با درخواست ما مبنی بر بازسازی موافقت و با نظر کارشناسان مبلغی به حساب مدرسه واریز کرد. همکاران در ساعات غیر کاری، در مدرسه حاضر شدند و کارهای نقاشی و کاشی‌کاری و آینه‌کاری را انجام دادند. دانش‌آموزان، اولیای را که توانایی‌های مرتبطی داشتند، معرفی کردند. چند تن از اولیا نیز پیمان‌کاری بخش‌های گوناگون را به‌عهده گرفتند و برای مدرسه تخفیف ویژه‌ای قایل شدند. بقیه‌ی دست‌مزدها نیز به‌صورت اقساطی پرداخت شد. در این امر، کمک و عنایت خداوند به وضوح قابل رؤیت و شکرگزاری ما تنها به اندازه‌ی بضاعتمان بود. بعد از چند ماه، مدرسه به محیطی دوست‌داشتنی و امن تبدیل شد که از همه‌ی عوامل در همین‌جا تشکر و به آنان خدقوت عرض می‌کنم.

● دانش‌آموزان چه‌قدر با این محیط ارتباط برقرار کرده‌اند و

نظر دبیران در این زمینه چه بود؟

● زنگ شادی در اول مهر زده شد. دانش‌آموزان، که

مدرسه‌ی شاد و دانش‌آموز باانگیزه

گفت‌وگو با ماه‌بی بی آل هاشم، مدیر هنرستان فنی و حرفه‌ای گل یاس

◆ زهره تورانی

قبلاً از آن‌ها برای رنگ پرده‌ها و طرح دیوارها، رنگ چهارچوب‌ها و رنگ پوشش نظرخواهی شده بود، با هیجان و کنجکاوی می‌دیدند که خواسته‌هایشان تا چه اندازه ملحوظ شده است. این شادی‌ها مختص روزهای اول مدرسه نبود؛ بلکه امنیت روانی و احساس نشاط و طراوت درونی در پیش‌رفت تحصیلی بچه‌ها و رضایت اولیا و همکاران نیز قابل رؤیت بود.

دانش‌آموزان بارها ارتباط خود را با فضای جدید، از راه حفظ و حراست از مدرسه ثابت کردند. دیوارها مثل روز اول صاف و بدون خط‌خوردگی باقی ماند؛ نظافت کارگاه‌ها و پرده‌ها را خود بچه‌ها به‌عهده گرفتند و کلاس‌هایشان را به بهترین شکل تزئین کردند. همکاران نیز از اشتیاق بچه‌ها به وجد می‌آمدند و گاه نظریات مفید و ارزنده‌ای ابراز می‌کردند که در اداره‌ی مدرسه به ما کمک می‌کرد. می‌توان گفت مدرسه‌ی شاد، محیط را از یک‌بعدی بودن در آورده و هر کس به محوری متمرکز تبدیل شده بود. علاوه بر دانش‌آموزان و دبیران، اولیا نیز از پیش‌رفت‌های درسی و اخلاقی فرزندشان راضی بودند و این رضایت را به مدرسه منتقل می‌کردند که باعث انگیزه‌ی بیش‌تر ما برای خدمت به آن‌ها می‌شد.

● تأثیر مدرسه‌ی شاد را در تعلیم و تربیت دانش‌آموزان و پیش‌برد

اهداف آموزشی چگونه ارزش‌یابی می‌کنید؟

● مدرسه محل یادگیری است و روحیه‌ی شاد، سطح یادگیری را بالا می‌برد. به نظر من مدرسه‌ی شاد دغدغه و گرفتگی ندارد تا هم دانش‌آموز و هم معلم را تحت تأثیر قرار دهد. دانش‌آموز بی‌دغدغه، خوب درس می‌خواند و ذهنش متوجه موضوع مورد بحث است. معلم بی‌مشغله‌ی ذهنی نیز آفت‌وخیز دانش‌آموز را، هرچند اندک، کنترل می‌کند. این دو مسئله، در یک جهت قرار می‌گیرند و چنین نتایجی حاصل می‌شود:

- قبولی با معدل‌های بالا در هر دوره و رشته.

- کسب رتبه‌های برتر کشوری و استانی در آزمون‌های علمی در رشته‌های گوناگون.

- پیش‌رفت قابل توجه دانش‌آموزان الکترونیک در ساخت رباط به سبب حمایت مدرسه از نظر مالی و روانی و عضویت در انجمن رباتیک ایران.

- اختراع رباط پیش‌رفته به‌دست همین بچه‌ها و ثبت آن با پی‌گیری و کمک مستمر مسئولان مدرسه.

- تألیف کتاب کمک‌آموزشی یکی از مباحث درسی به‌همت چند دانش‌آموز که با حمایت و توجه مدرسه چاپ شد و در اختیار دانش‌آموزان آن رشته قرار گرفت.

● به نظر شما، پوشش دانش‌آموزان تا چه اندازه در

بهبود محیط روانی مدرسه مؤثر است؟

● یکی از جاذبه‌های مدرسه‌ی شاد ما این بود که برای هر دوره، یک رنگ لباس و برای هر رشته یک رنگ روپوش کار در نظر گرفتیم. به این ترتیب، هم معاونان برای تشخیص و جداسازی بچه‌ها راحت‌تر بودند و هم مدرسه شاد و رنگارنگ به‌نظر می‌رسید. در این تصمیم‌گیری‌ها، نمایندگانی به انتخاب خود بچه‌ها در جلسات حاضر شدند. ما کاتالوگ‌هایی را که از تولیدی مورد قرارداد گرفته بودیم، در اختیار آن‌ها گذاشتیم تا از بین رنگ‌های شاد، یکی را انتخاب کنند.

در روان‌شناسی رنگ‌ها خواننده بودم که چشم دریچه‌ی ذهن است. هرچه چشم شادتر ببیند، ذهن هم فعال‌تر می‌شود. وقتی بچه‌ها هر روز با رنگ‌های متفاوت سروکار داشته باشند، فعالیت ذهنی آنان ناخودآگاه زیاد می‌شود و مدرسه، که جای تعلیم است، بهترین جا برای پاسخ‌گویی به ذهن فعال می‌شود و نتیجه‌ای مطلوب به‌دست می‌آید

● اردوهای پایان سال چگونه اردوهای بودند و

هدف از برگزاری آن‌ها چه بود؟

● این اردوها، که با حضور دانش‌آموزان، اولیا، همکاران و خانواده‌های آنان برگزار می‌شد، اردوهایی بسیار بزرگ و در فرصت امتحانات پایان‌ترم بود. این اردوها را بیش‌تر در جاهایی برگزار می‌کردیم که





دانش آموزان و معلمان بتوانند ساعاتی از پوشش اداری و رسمی جدا شوند و در کنار هم، راحت و خودمانی تفریح کنند. این اردوها به بچه‌ها فرصت می‌داد یک روز با معلم و خانواده‌ی خود، سر یک سفره غذا بخورند، باهم بازی کنند و به استراحت و گفت‌وگو بپردازند. این آشنایی‌ها به استعدادیابی و کشف نیمه‌های پنهان شخصیت بچه‌ها نیز منجر می‌شد. اما هدف اصلی از برگزاری این اردوها، تمدد اعصاب و بازیابی نیروی بچه‌ها بعد از یک سال تحصیلی و



● **مدرسه‌ی جدید شما، هنرستان گل یاس تا چه اندازه تحت تأثیر روحیه‌ی شاد و ذهن فعالانه‌ی شما قرار گرفته است؟**

● از آن‌جا که این مدرسه از نظر مسئولان آموزش و پرورش منطقه، پاسخ‌گوی ظرفیت هنرستان نیست، قرار شده است سال ۱۳۹۰، مدرسه‌ی دیگری با همین عنوان برای هنرستان به ما تحویل بدهند. پس عملاً هزینه‌کردن روی این مدرسه بیهوده است. با وجود این، چون همه‌ی ما در این مدرسه زندگی می‌کنیم، بر آن شدیم تغییراتی جزئی در آن ایجاد کنیم. در ورودی مدرسه، سرویس بهداشتی نامرتبی قرار داشت که جلوه‌ی مدرسه را تا حد زیادی از بین برده بود. اولین برنامه، خراب کردن این سرویس و انتقال آن به حاشیه‌ی حیاط و ساخت اتاقک بوفه بود. کارهای دیگری که انجام دادیم عبارت بود از:

– تعویض سیستم‌های گرمایش و سرمایش با شروع فصل سرما.

آماده‌تر شدن برای امتحانات پایان سال، به‌خصوص امتحانات نهایی دانش آموزان سوم و کنکوری‌ها بود. هدف دیگری که از این اردوها دنبال می‌کردیم، پیوند بیش‌تر اولیا با مدرسه بود.

● **نشریه‌ی فردوس چگونه مجله‌ای بود؟**

● فصل‌نامه‌ی فردوس با پیشنهاد بچه‌ها راه‌اندازی شد. دبیر ادبیات و عربی سردبیر و تمام بچه‌ها کادر این فصل‌نامه بودند و تمام نوشته‌های نشریه را بعضی از همکاران و بیش‌تر، دانش آموزان جمع‌آوری می‌کردند. ما حتی برای عکس نیز از بیرون مدرسه کمک نمی‌گرفتیم. این نشریه سرشار از مطالب ارزش‌مند مفهومی و معنوی بود. بخشی از فصل‌نامه به دیدگاه‌های دانش آموزان اختصاص داشت و ما را در پیش‌برد اهدافمان یاری می‌داد. فردوس، که قسمتی از آن را بخش دانستنی‌ها، لطیفه و ورزش در برمی‌گرفت، با قیمت نازلی در اختیار دانش آموزان قرار می‌گرفت و آن‌ها و اولیایشان را از برنامه‌ریزی فصل بعدی مدرسه و اخبار فصل حاضر مطلع می‌ساخت. فصل‌نامه‌ی فردوس، ناگفتنی‌ها را، چه از زبان دبیران و مسئولان و چه از زبان دانش آموزان، می‌گفت و در حقیقت، یک میز مذاکره‌ی کاملاً صادقانه بود که به دلیل ظرفیت کم، از حاشیه‌روی و در پرده‌گویی دور می‌ماند و این نقطه‌ی عطفی در زمینه‌ی رفع مشکلات مدرسه و اهالی آن بود.

– رنگ‌آمیزی حیاط و کلاس‌ها.

– تعویض پرده‌های مندرس و جای‌گزین کردن تخته‌های تیره‌رنگ و چوبی با تخته‌ی سفید (وایت‌برد).

– ارتقای سیستم‌های رایانه‌ای مدرسه و پشتیبانی و کنترل ماهانه‌ی آن‌ها به وسیله‌ی یک شرکت معتبر.

– تعبیه‌ی چاه‌ارت برای امنیت بچه‌ها، به‌خصوص دانش آموزان رشته‌ی الکترونیک. از آن‌جا که اجازه‌ی فعالیت و صرف هزینه در این مدرسه به ما داده نشده است، فکر می‌کنم این تحولات بدون دریافت وجه و در مدت دو سال، انقلابی عظیم در تشکیل مدرسه‌ای شاد بوده است.

● **و سخن آخر؟**

● ابتدا تشکر و قدردانی از مجله‌ی شما به دلیل انعکاس اخبار خوب به مدیران و بعد روی سخنم با همکاران مدیر است. پیشنهاد می‌کنم که صندلی مدیر را به جایگاه رهبر تبدیل کنند تا روزبه‌روز، شاهد موفقیت و پیش‌رفت در محیط امن مدرسه باشند. ■

مدیر مدرسه در مورد همه چیز حتی مسجد محل، مسؤل است!

زینت گلبو

مدیر مدرسه‌ی راهنمایی طلوع سبز، منطقه‌ی ۵ تهران

اشاره

می‌گویند تأثیری که یک مدیر مدرسه بر مسائل گوناگون مرتبط با دانش‌آموزان و خانواده‌های آنان می‌گذارد، بی‌بدیل و غیرقابل جای‌گزین است. تاکنون هر چه در رشد مدیریت مدرسه چاپ شده، پیشنهادهایی از نویسندگان مجله، مسئولان، مدیران مدرسه‌ها و... برای اجرا در مدرسه‌ها بوده است. ولی آن‌چه در پی می‌آید، یک اقدام فرهنگی است که مدیران مدرسه‌ها می‌توانند آن‌را پی‌گیری کنند. چنان‌چه پیشنهادی که یکی از مدیران ارائه می‌دهد، در جلسات انجمن اولیا و مربیان، ستادهای اقامه‌ی نماز منطقه و شهرستان و تجمع‌های عمومی تبلیغ شود، آثار خوبی بر جامعه‌ی فرهنگی - مذهبی کشور خواهد داشت.

مساجد در ارتقای فرهنگ دینی، اجتماعی و سیاسی جامعه نقش مؤثری دارند و شاهد برنامه‌های سازنده و تأثیرگذار در جهت برآوردن نیازهای نسل جوان بوده‌ایم. با استناد به کلام قرآن:

«إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مَنِ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ... فَعَسَىٰ أَوْلَىٰكَ أَنْ يَكُونَ مِنَ الْمُهْتَدِينَ»^۱ می‌دانیم که منظور از آبادانی مساجد این است که مسجد باید کانونی برای هرگونه جنبش و سازندگی در زمینه‌ی آگاهی، بیداری مردم و آماده‌ساختن مسلمانان برای دفاع از اسلام باشد. مسجد باید کانونی برای فعال‌ترین قشرهای اجتماعی باشد.

مساجد برای احیای توحید، ایمان به آخرت، اقامه‌ی نماز و ادای زکات تأسیس

می‌شود. به این سبب، کسانی می‌توانند تولیت آن‌را بپذیرند که خود دارای این خصال باشند و جز خدای لایزال، از هیچ‌کس دیگری نهراسند و متولیان بانقوا و پرهیزکاری باشند، خط انبیا را دنبال کنند و وظایف تولیت را بشناسند و بدان عمل کنند. در جهت این تحول و با روی‌کردی نو و نگاهی جدید، برنامه‌های مرتبط را ارائه می‌دهیم:

۱. تقسیم‌بندی پنج‌گانه‌ی تهران به غرب، شرق، مرکز، شمال و جنوب و انتخاب مساجد جامع هر منطقه به‌مثابه پایگاه.
۲. تنظیم برنامه و اجرای آن به‌نحو احسن در مساجد محدودده‌های مورد نظر با بهره‌گیری از افراد متخصص و متعهد به اخلاق و تقوا.
۳. اعزام افراد متعهد و متخصص به مساجد که باید طبق چارچوب زیر باشد:

• از مدیرانی کارساز و کارشناس که مسائل اجتماعی را بشناسند، دردهای جامعه را درک کنند و به فکر ترقی و تعالی افراد اجتماع خود باشند. از فرهنگ اسلامی و فتنه‌انگیزی شیاطین و اجانب نیز باخبر باشند.

• در جامعه پیش‌تاز باشند تا مردم به امر معروف و نهی از منکر آنان ترتیب اثر بدهند. بر اساس فرهنگ اسلامی، باید به آن‌چه معروف شناخته شده، امر و آن‌چه منکر شناخته شده است، نهی شود. بنابراین، اگر جاهل و عامی و... آمر به معروف و ناهی از منکر باشند، درگیری و اختلاف به سرحد اعلا خواهد رسید.

• پیش‌روان و پیش‌تازان جامعه‌ی مذهبی، باید مدیریت جامعه را به‌عهده بگیرند و با درایت و کفایت، رستگاری را به مردم ارزانی بدارند.

• افراد خوش‌بیان، نخبگانی که بر صراط مستقیم پایدارند، در زمینه‌ی تفسیر و تجوید قرآن و تفسیر نهج‌البلاغه متخصص‌اند، از مسائل سیاسی، تفسیر ادعیه، فقه و احکام، عرفان اسلامی، روان‌شناسی آگاه‌اند و مسائل حقوقی را به‌خوبی می‌دانند، بهترین مدرسان برای مساجدند.

۴. ارائه‌ی برنامه و تنظیم آن در ایام هفته. مسئولیت امور مساجد به منظور اجرای طرح به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. تشکیل پایگاه برای انتخاب برگزیدگان تدریس رشته‌های گوناگون.
 ۲. تأمین بودجه و هماهنگی‌های لازم برای پرداخت حق‌الزحمه‌ی استادان.
 ۳. تنظیم برنامه‌های مساجد جامع.
 ۴. نظارت و تشویق مجریان طرح و انتخاب و معرفی فعال‌ترین مساجد.
 ۵. تشکیل سایت اینترنتی برای اطلاع‌رسانی بهتر.
 ۶. نظارت مستمر بر فعالیت‌ها و نحوه‌ی اجرا و محتوای تدریس.
 ۷. ارتباط بین مساجد به‌منظور برنامه‌ریزی و استفاده‌ی بهینه از استادان در مساجد هم‌جوار.
- اگر در هر منطقه‌ی تهران، حدود ۵ مسجد جامع باشد، جمعاً به ۱۵۰ استاد در رشته‌های تعیین‌شده نیاز داریم تا با توجه به هماهنگی بین مساجد، بر اساس برنامه‌ی هفتگی اعزام شوند. ■

پی‌نوشت

۱. سوره‌ی توبه، آیه‌ی ۱۸.

مدیر مدرسه‌ی نمونه‌ی دولتی ائمه اطهار(ع) در شهرستان پاکدشت، اداره‌ی هر جلسه از شوراهای دبیران خود را به یکی از همکارانش سپرده است. آنان موظف‌اند با بررسی منابع و جمع‌آوری اطلاعات مناسب، در جلسه‌ی شورای دبیران راجع به موضوع انتخاب‌شده سخن بگویند. آنچه در پی می‌آید، گزارشی است که یکی از دبیران این مدرسه، از اقداماتی که برای تحقق دستور جلسه‌ی شورا انجام داده، ارائه داده است.

اوایل سال، باید موضوع کنفرانسم را به دفتر می‌دادم. افت تحصیلی، انگیزه‌ی تحصیلی، یادگیری مشارکتی، بلوغ و ده‌ها موضوع دیگر به ذهنم خطور می‌کرد. آن‌روز داشتم به بچه‌ها نگاه می‌کردم که ناگهان سؤالی به ذهنم رسید: «چرا فاطمه درس را زودتر یاد می‌گیرد، ولی سبیده این‌طور نیست؟» فاطمه دختری شاد، خنده‌رو و پرانرژی بود. اما سبیده کمتر می‌خندید و گویی غمی بر شانه‌های کوچکش سنگینی می‌کرد.

در دریایی از سؤال غرق شدم. آیا بین شادی و یادگیری رابطه‌ای هست؟ شادی چیست؟ چرا زهرا، که خانواده‌اش مشکل مالی ندارند خیلی شاد و پرانرژی نیست؟ آیا بین شاد نبودن سبیده و یادگیری درس زبان ارتباطی وجود دارد؟...

این موضوع را با همسرم، که او هم فرهنگی بود، در میان گذاشتم. نظرش این بود که آدم‌ها وقتی شاد هستند، خلاقیت بیش‌تری دارند. مشاور مدرسه هم می‌گفت: «شادی لازمه‌ی حیات هر انسانی است و قطعاً دانش‌آموزی که شاد است، انرژی مثبت دارد و این انرژی، موتور حرکت او برای یاد گرفتن است.»

وقتی موضوع را با همکارانم در میان گذاشتم، قرار شد در جلسه‌ی آذرماه در مورد شادی در کلاس مطالبی ارائه دهم و در نهایت به راهکاری برای ارتقا شادی در مدرسه برسم.

یک پرسش‌نامه تهیه کردم و ۵۰ نفر از دانش‌آموزان به‌طور تصادفی به آن پاسخ دادند. پاسخ‌های بچه‌ها به این سؤال که شادی چیست؟ بسیار جالب بود که برآیند آن‌ها چنین شد: «نوعی احساس خوش‌آیند شادابی، سلامت و آرامش روحی که از بروز آن ترسی نداریم؛ انرژی

مثبتی که دیگران هم در آن سهیم‌اند.»

در پاسخ به این سؤال که چگونه می‌توانیم کلاس شادی داشته باشیم؟ به عوامل انسانی در مدرسه اشاره کردند و سهم معلم و خود را در شاد شدن کلاس بیش‌تر از همه دانستند. نظر بچه‌ها این بود که معلم باید این موارد را رعایت کند: عمل کردن به آنچه می‌گوید، رفتار خوب، رعایت عدالت، تنبیه درست و منطقی، خوش‌اخلاقی، اهمیت دادن به نظریات، پرهیز از استبداد، توجه به درخواست‌ها، دوستی، برقراری نظم، احترام به شخصیت دانش‌آموز، شوخ‌طبعی، تدریس خوب، شاد و سرحال بودن، مسخره نکردن دانش‌آموزان، تشویق دانش‌آموزان به کارهای گروهی، مهربانی، پرهیز از خشونت (داشتن آرامش)، نظارت لازم، پرهیز از فخر فروشی و تنوع در تدریس.

۵۰ درصد از دانش‌آموزان، کلاس و مدرسه را شاد نمی‌دانستند و جالب این‌که ۹۵ درصد پاسخ دانش‌آموزان حاکی از آن بود که آدم‌های شادی هستند و ویژگی‌های یک آدم شاد را دارند!

برای تکمیل اطلاعات، به سراغ کتاب‌خانه و اینترنت رفتم و مطالب زیادی از شادترین مدرسه‌ی ایران در کرمان یا برگزاری کلاس‌های شادی در انگلستان به‌صورت رسمی، شادی در اسلام، روان‌شناسی شادی و ده‌ها موضوع دیگر جمع‌آوری کردم تا در جلسه‌ی شورای دبیران مطرح کنم.

روز جلسه‌ی شورای دبیران فرارسید. تصمیم گرفتم همان سؤالاتی را که از دانش‌آموزان پرسیده بودم، از معلمان هم بپرسم. پاسخ‌ها خیلی شبیه به هم بود و همکارانم خود را آدم‌های شادی می‌دانستند. اما فضای مدرسه و کلاس را شاد نمی‌دانستند و عوامل غیر انسانی مثل درآمد و امکانات مادی را در درجه‌ی دوم اهمیت قرار می‌دادند. رنگ کلاس، چینش میزها، رنگ روپوش‌ها و... بعد از عوامل ارتباط انسانی قرار می‌گرفتند.

آن‌روز درباره‌ی اهمیت شور و نشاط و سرور و جایگاه آن در تعلیم دینی گفتم که مفهوم شادی ۲۵ بار با الفاظ متفاوتی در قرآن کریم آمده و یکی از اصول کتاب‌های روایی به باب ادخال‌السرور اختصاص داده شده و از کسانی که موجبات دل‌خوشی و شادکامی بندگان را فراهم می‌آورند، ستایش شده است.

♦ مونس پاکی

دبیر زبان انگلیسی مدرسه نمونه‌ی دولتی ائمه اطهار(س)، شهرستان پاکدشت

چشم‌انداز

دستور جلسه: شادی در کلاس درس

با کندوکاو در آیات قرآن و احادیث و روایات معتبر، می‌توان موارد زیر را از زمره‌ی عواملی برشمرد که حالت شادی و نشاط را در انسان پدید می‌آوردند: ایمان، رضایت و تحمل، توکل بر خداوند، پرهیز از گناه، مبارزه با نگرانی، تبسم و خنده، مزاح و شوخی، بوی خوش، زینت کردن، پوشیدن لباس‌های روشن، حضور در مجالس شادی، ورزش، امید به زندگی، کار و تلاش، سیر و سفر، تفریح و تفرج، دیدار با دوستان، تلاوت قرآن، تفکر در آفریده‌های خداوند، صدقه دادن و نگاه کردن به سبزه و آب روان.

این موضوع در بند ۱۲ آیین‌نامه‌ی اجرایی مدارس مصوب ۱۳۷۹ شورای عالی آموزش و پرورش در تبیین وظایف مدیران مدارس مطرح شده است: «یکی از وظایف مدیران مدارس، فراهم کردن شرایط لازم برای جلوگیری از خستگی مفرط دانش‌آموزان از طریق نظارت مستقیم بر فعالیت‌های آموزشی و پرورشی مدرسه و نشاط‌آور ساختن محیط مدرسه و استفاده از روش‌های مناسب تشویق است.»

در اعلامیه‌ی جهانی داکار آمده است «معلمان باید توان خوش‌آیند کردن، سالم‌تر و بارورتر کردن محیط‌های آموزشی را کسب کنند.» پس باید بکوشیم تا عشق، جرئت، ایمان، امید، اعتماد، اعتدال در کارها و نشاط و پویایی در کار و رفتار و... را در خویشتن، همکاران، خانواده‌ها، کودکان و نوجوانان گسترش دهیم و با هم شادی و سلامت را به ارمغان آوریم و برای سعادت انسان بکوشیم.

مدیر می‌تواند مدرسه را به یک جایگاه ارزشی تبدیل کند و با بهره‌گیری از راه‌کارهای گوناگون و با ایجاد شادی و نشاط، مدرسه را جایگاه رشد و بالندگی دانش‌آموزان سازد و به آن‌ها احساس اعتماد، سربلندی، توانایی و غرور هدیه کند.

معلمانی که از روش‌های فعالانه‌ی تدریس استفاده می‌کنند، کلاس‌های شادتری دارند. مشارکت دانش‌آموزان در کلاس و آموختن، آن‌ها را از کسالت و بی‌حالی رها و شادابی و نشاط را تقویت می‌کند. ایجاد رابطه‌ی دوستانه با نوجوانان و کودکان، معرفی الگوهای مناسب، تشویق و ارزش‌گذاری برای ایجاد حس عزت و اعتماد به‌نفس و در نتیجه احساس لذت و شادی از فعالیت، از

دیگر موارد تأمین‌کننده‌ی شادی است.

آموزش روابط اجتماعی مناسب به دانش‌آموزان، توجه به معیارها و ملاک‌ها و عوامل شادی‌آفرین در سنن متفاوت، تشویق دانش‌آموزان به خلاقیت و نوآوری و ایجاد زمینه‌هایی برای بروز استعداد آن‌ها از دیگر راه‌کارهای شاد ساختن فضای مدرسه است.

ما پس از نزدیک به دو جلسه، که به‌صورت کارگاهی (مشارکت معلمان و بحث گروهی) ارائه شده بود، به چهار قانون طلایی رسیدیم که معلم، مدیر و دانش‌آموزان با تفاهم و اجماع بر آن‌ها می‌توانند کلاس و مدرسه‌ای شاد به‌وجود آورند. ما این قوانین چهارگانه را به‌صورت منشور شادی به مدیران مدرسه ارائه دادیم تا پس از بررسی و تبادل نظر با انجمن اولیا و مربیان مدرسه، مدرسان و کارشناسان این حوزه به راه‌کارهایی عملی برای تحقق آن‌ها دست یابیم.

چهار قانون طلایی برای شادی در مدرسه از دیدگاه دانش‌آموزان برای هر گروه معلم:

۱. شوخ‌طبعی بدون تمسخر دیگران.
۲. مهربانی با رعایت عدالت.
۳. دادن آزادی عمل به دانش‌آموز از طریق کنترل انسانی.
۴. ایجاد سرگرمی و محیطی شاد در کلاس.

دانش‌آموز:

۱. انجام دادن تکالیف و وظایف محول شده.
۲. احترام به قانون دوستی (صداقت، همکاری، ادب، فراموش کردن بدی‌ها و...).
۳. رعایت قوانین و همکاری با اولیای مدرسه.
۴. با انگیزه و هدف‌مند درس خواندن.

مدیر:

۱. برقراری ارتباط با دانش‌آموزان.
۲. برگزاری برنامه‌های متنوع.
۳. فراهم آوردن امکانات.
۴. ارتقای سطح اطلاعات روان‌شناختی بهداشت روانی و فنون تدریس در معلمان. ■



مستند مکافات!

نقدی بر حجم انبوه فعالیت‌های مستندسازی به دست مدیران مدرسه‌ها



دانش‌آموزی از موزه‌ها و مراکز بازدیدی مرتبط با تدریس نیز مرا به یاد شعر معروف: هر دم از این باغ بری می‌رسد / تازه‌تر از تازه‌تری می‌رسد، می‌اندازد! راستی چند روز قبل هم بخش‌نامه‌ی ارسال گزارش مستندسازی از شیوه‌های برتر تدریس در قالب یاددهی - یادگیری در دفتر اندیکاتور خودنمایی می‌کرد که هنوز نرسیده‌ام حتی شماره‌اش را وارد کنم.

خدا یا با این همه گزارش و مستندسازی آن‌ها چه بکنم؟! یک دوربین نصفه‌نیمه‌ی اسقاط دارم که یا سرها را کش می‌رود و نمی‌اندازد یا پاها در آن چلاق و ویلچری می‌شود و گاه گرفتن پاها را فاکتور می‌گیرد!

گزارش‌نویسی، شرایط و مقدماتی مثل توضیح روان، عکس خوب و مناسب، ارتباط‌دهی موضوعی جزئیات با کلیات و... دارد. من اگر بخوام تمام وقتم را به مستندسازی اختصاص دهم، چه وقت به سرکشی کلاس‌ها برسم؟ چه وقت به جلسات اداره بروم؟ چه وقت اولیا را ببینم؟ نظافت مدرسه را چه وقت کنترل کنم؟ پی‌گیری جلسات آموزش خانواده چه می‌شود؟ تهیه‌ی کتاب‌های کمک‌درسی، بازدید تکالیف بچه‌ها، آزمون‌های گوناگونی که باید در طول هفته به عمل آید و من نتایج را تجزیه و تحلیل کنم و به اطلاع همکاران برسانم تا در صدد برطرف کردن نقاط ضعف برآیند و...

می‌برند، حداقل زانویی سالم، کمری تاننده، دست و پایی تحت اختیار فرمان مغز و بدون درد داشته باشند. فاتحه‌ی مربی ورزش را هم که خوانده‌ام. چون به دلیل بدمسیر بودن مدرسه‌ام، اگر هم دل مسئولان اداره به درد آید و بخواهند مربی عطا فرمایند، خود این عزیزان قبول زحمت نمی‌کنند. حالا مدرسه‌ای با این وضعیت و من مدیر را تصور کنید که دارم، البته اگر امروز خدا کمکی بکند، سایت شلوغ نباشد، کاغذ داشته باشم، چاپ‌گر جوهر تمام نکند و خلاصه خیلی خدا کندها و خدا نکندهای دیگر، بخش‌نامه‌های روز را می‌گیرم.

اولین بخش‌نامه که از تنور داغ بیرون می‌آید، در مورد مصورسازی کل فعالیت‌های عمرانی و تجهیزاتی مدرسه از اولین روز کلنگ‌زنی تاکنون است.

دومی در مورد مستندسازی فعالیت‌های قرآنی مدرسه شامل جشن قرآن، مراسم نماز جماعت، افطاری دادن به بچه‌ها، فعالیت دارالتحفیظ و گزارش مستند روان‌خوانی قرآن در کلاس‌های درس است.

سومی هم اندر باب تهیه‌ی گزارش مستند درباره‌ی شوراهای دانش‌آموزی و هم‌یار پلیس و بعدی، حضور معاون مدرسه در مراسم باشکوه مانور زلزله پس از اجرای مانور زلزله و ارسال گزارش مستند سال گذشته به سازمان دانش‌آموزی است.

گزارش مستند بازدیدهای

پشت رایانه نشسته‌ام. دفتردار ندارم و مربی پرورشی هم ۲ روز در هفته بیش‌تر به مدرسه تعلق نگرفته است. یک سرایدار دارم که باید هم نامه‌ی اداری ببرد، هم دو طبقه شامل ۱۲ کلاس را جارو بزند، حیاط و دست‌شویی‌ها و آب‌خوری‌ها را تمیز کند و چای بیاورد و تغذیه ببرد. هرازگاهی، به‌خصوص از آذر تا بهمن و از هفته‌ی سوم فروردین تا حول و حوش بیستم اردیبهشت هم که بیماری‌های واگیری مثل آنفولانزا، اوریون، سرماخوردگی و... بیداد می‌کند و پیش‌درآمد هر کدام حالت تهوع و دل‌به‌هم‌خوردگی و... است، مجسم‌کن سرایداری که یک دستش در استفراغ بچه‌ها، دست دیگری جارو و خاک‌انداز، یک دستش نامه‌ی اداری و... است، باید مثل مرد عنکبوتی هنرنمایی کند! مربی بهداشت هم که اصلاً ندارم؛ چون تقریباً فقط نسل بچه‌های دهه‌ی ۵۸ تا ۸۰ شاهد گل وجود این عزیزان بودند! عده‌ی محدود مربیان بهداشت، اکثراً بازنشسته شده‌اند و باقی‌مانده‌ها هم خود به‌اکیپ پزشک حاذق و ماهر نیاز دارند که به صورت عمقی مورد مداوا و معالجه قرارشان داده تا حداقل برای دورانی که بعد از ۳۰ سال کار، در استراحت! به‌سر

● در زمینه‌ی مسائل بهداشتی و ایمنی مدارس، مدیر مدرسه چه مسئولیتی دارد؟

● ماده‌های ۵۷ و ۵۸ و ۵۹ و فصل چهارم آیین‌نامه‌ی اجرایی مدارس، مصوب جلسه‌ی ۶۵۲ مورخ ۱۳۷۹/۵/۲۰:

ماده‌ی ۵۷: مدیران مدارس موظف‌اند برای کمک به ارتقای سطح بهداشت و سلامت محیط مدرسه بر اموری از قبیل تأمین آب آشامیدنی سالم، نظام سرویس‌های بهداشتی، توجه به پاکیزگی لباس، بدن، موی سر دانش‌آموزان، تهیه و تأمین رنگ و روشنایی مناسب برای فضای مدرسه و تهیه و توزیع مواد خوراکی در تعاونی مدرسه و استفاده از لباس کار در کارگاه‌ها مراقبت کامل معمول دارند.

ماده‌ی ۵۸: مدیران مدارس باید ابتدای سال تحصیلی برای بیمه (حوادث) کردن دانش‌آموزان اقدام کنند و در خصوص چگونگی استفاده از مزایای آن، دانش‌آموزان و خانواده‌ی آنان را راهنمایی کنند.

ماده‌ی ۵۹: در مدرسه باید حداقل یک بار در سال از دانش‌آموزان معاینه‌ی بهداشتی - درمانی به عمل آید. مدیران مدارس باید با کمک انجمن اولیا و مربیان نهایت همکاری را با مسئولان و سازمان‌های بهداشتی برای تأمین بهداشت و سلامت دانش‌آموزان داشته باشند.

● اگر دانش‌آموزی در مدرسه دچار بیماری شود، مدیر مدرسه باید چه کار کند؟

● مطابق ماده‌ی ۶۱ آیین‌نامه‌ی اجرایی مدارس، مصوب جلسه‌ی ۶۵۲ مورخ ۱۳۷۹/۵/۲۰:

مدیران مدارس موظف‌اند هنگام مشاهده‌ی علایم بیماری در دانش‌آموز، مراتب را به اطلاع اولیای وی برسانند تا ترتیب درمان دانش‌آموز قبل از سرایت بیماری به دیگر دانش‌آموزان داده شود.

● اگر دانش‌آموزی ضعف بینایی یا شنوایی داشته باشد، مدیر مدرسه چه مسئولیتی دارد؟

● مطابق ماده‌ی ۶۳ آیین‌نامه‌ی اجرایی مدارس، مصوب جلسه‌ی ۶۵۲ مورخ ۱۳۷۹/۵/۲۰:

دانش‌آموزانی که ضعف بینایی یا شنوایی دارند، باید در ردیف‌های مناسب کلاس قرار گیرند و در مورد دانش‌آموزانی که با دست چپ می‌نویسند، نباید هیچ‌گونه ممانعتی به عمل آید و پیش‌بینی محل مناسب برای نشستن و تأمین وضعیت مناسب برای آن‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. ■

تمام وقت در مدرسه به عکس گرفتن، ظاهر کردن آن، آب و لعاب دادن به گزارشاتم می‌گذرد. چون اگر گزارش‌هایم خوش‌رنگ و با ریزه‌کاری‌های مناسب به اداره برود، در ارزشیابی خودم و مدرسه‌ام تأثیرگذار است.

از همه‌ی این‌ها که بگذریم، برایم چند سؤال پیش آمده است که خواهش می‌کنم اگر جوابش را می‌دانید، به من هم بگویید که ان‌شاءالله بتوانم هزینه‌های مالی و زمانی بسیاری را، که بر این‌گونه گزارش‌نویسی‌های بدون بازخورد یا با بازخورد مترتب است، به حداقل برسانم.

- آیا تا به حال هزینه‌های کاغذ کپی سیاه و سفید، کپی رنگی، طلق و شیرازه، سیمی یا فنی کردن گزارش، فیلم و عکس و ظهور و چاپ آن را محاسبه کرده‌اید؟
- آیا زمانی را که نیروها باید بسیج شوند تا گزارش‌های مستند و مصور را با جزئیات به یک گزارش قابل استفاده تبدیل کنند، محاسبه کرده‌اید؟
- آیا اندیشیده‌اید در مدتی که یک گزارش کامل می‌شود، می‌توان به مشکل چند دانش‌آموز که ضعف درسی دارند یا کنترل کلاس‌های درس پرداخت؟
- با توجه به کمبود نیرو در مدرسه، که در نتیجه‌ی آن کارهای اصلی هم به‌زحمت انجام می‌شود، چه رقم عظیمی از سرمایه‌های ملی در فرآیند روز و هفته و سال به نوشته‌های گاه غیر ضروری تبدیل می‌شود؟
- در زمینه‌ی تهیه‌ی این گزارش‌ها، چه چیزی می‌دهیم و چه چیزی تحویل می‌گیریم؟

در عصر فناوری اطلاعات و نانو تکنولوژی حیف نیست این همه وقت و هزینه و پول را صرف گزارش‌هایی بکنیم که با تدبیر یک فرمت خاص برنامه‌ریزی، به‌راحتی قابل بررسی و تحلیل است؟
پیشنهاد من این است که برای جلوگیری از حیف و میل بیت‌المال، مسئولان به مدارس سرکشی و فعالیت‌ها را از نزدیک مشاهده کنند.

از کجا معلوم که من مدیر مدرسه یک گزارش‌نویس حرفه‌ای باشم؛ اما یک مدیر محیط و محاط نباشم؟ ارزشیابی فعالیت‌ها بر اساس گزارش‌های مصور، خلأ ضعف‌های آموزش و پرورش را نه تنها پوشش نمی‌دهد، بلکه ما را عادت می‌دهد کارهایمان را به‌طور سطحی انجام دهیم. ■

نمی‌دانم مدرسه‌ی شما در کدام موقعیت جغرافیایی یا در کدام قسمت محله یا شهرتان قرار دارد. آیا در جوار آن، منازل مسکونی، واحدهای تجاری و اداری وجود دارد؟ همسایه‌ها چگونه‌اند؟ آیا با مدرسه تعامل دارند؟ از سروصدای بچه‌ها و صدای بلندگوها بهره‌مند می‌شوند؟ رابطه‌ی کاسب‌های محل با شما چگونه است؟ آیا به آن‌ها از زاویه‌ی دید یک «مدیر مدرسه و محیط پیرامون» توجه کرده‌اید؟ دست‌فروش‌های محل چه‌طور؟ به واکسی کنار مدرسه و پیرایش‌گاه‌های نزدیک مدرسه سر می‌زنید؟ با آن‌ها وارد گفت‌وگو می‌شوید؟ با امام جماعت مسجد کنار مدرسه چه‌طور؟ با راننده‌ی سرویس‌ها و تاکسی‌ها و آژانس‌های اطراف چه‌طور؟

آن سوی آینه

واکسی محل عضو مدرسه‌ی ماست!

منوچهر نوری

شاید بگویند این‌ها چه سؤالاتی است؟ این‌ها به ما چه ربطی دارد؟ من مدیر مدرسه‌ام یا شهردار محل یا داروغه‌ی شهر؟! با این نگاهی که اکنون دارید، حرف شما درست است. اما اگر با من هم‌راه شوید و عینک‌تان را عوض کنید، جور دیگری می‌بینید. زیرا باید هر کسی را که بر مدرسه تأثیر می‌گذارد یا از آن تأثیر می‌پذیرد، از کارکنان و اعضای آن به حساب آوریم. باید با همه‌ی آنان، به اقتضای موقعیت، ارتباط برقرار کنیم.

دانش‌آموزان مدرسه‌ی ما با همین مردم و در همین کوچه پس‌کوچه‌های محل زندگی می‌کنند. اگر محیط را معلم انسان‌ها بدانیم، همه‌چیز و همه‌کس در محیط قرار دارند، در یادگیری و تغییر رفتار ما تأثیر می‌گذارند و به ترتیبی، معلم ما هستند. آن‌ها را به حساب آوریم و از آنان فاصله نگیریم. آنان دوستان ما هستند. به مناسبت‌ها و بهانه‌های گوناگون، به این دوستان سر بزینیم، خودمان را به آن‌ها معرفی کنیم، گاه آن‌ها را به مدرسه دعوت کنیم و در برخی مراسم شرکت دهیم. در عین حال، می‌توانیم مراسمی خاص با عنوان «ساکنان محله، دوستان ما هستند»، ترتیب بدهیم و همه دور هم باشیم تا با این بهانه، دیدگاه‌های مدرسه را با همه نزدیک کنیم.

○ «روزی واکسی محله را، که هر روز از کنارش رد می‌شدم و با هم خوش‌وبش می‌کردیم، دیدم که خیلی خوشحال بود. دلیل خوشحالی او، تولد اولین فرزندش بود. به او تبریک گفتم و پس از چند روز، هدیه‌ای برای فرزندش خریدم. برق خوشحالی در چشمانش درخشید.»

○ وقتی پای درددل راننده‌ی سرویس مدرسه، که آن‌ها را «مربیان سرویس بچه‌ها» می‌نامم، نشستم، گفتم که فرزند باهوش و درس‌خوانی دارد که نمی‌تواند به دلیل مشکلات مالی، او را در کلاس زبان و رایانه‌ی محل ثبت‌نام کند. زمینه‌ی کار را فراهم آوردم و مشکل این مربی سرویس هم حل شد.

○ آرایشگر محل را، که تقریباً همه‌ی بچه‌ها او را از نزدیک می‌شناختند و بسیار خوش‌زبان و شوخ بود، به مدرسه دعوت کردم. از او خواستم خاطرات دوران آرایشگری و دانش و تجارب خود را در زمینه‌ی رعایت بهداشت موی سر برای دانش‌آموزان بازگو کند.

○ در مراسم جشنی، شیرینی‌فروش و گل‌فروش محل را، که گل‌ها و شیرینی‌جشن‌ها را از آنان می‌خریدیم، دعوت کردم. خود و چند تن از کارگزارانشان، بسیار مورد استقبال دانش‌آموزان و معلمان قرار گرفتند و بعد از مراسم، از این‌که آن‌ها را به حساب آورده بودیم، تشکر زیادی کردند.

○ روزی دیگر به اتفاق دو تن از همکارانم (با اطلاع قبلی)، به دیدار چند نفر از همسایه‌های محل، به‌ویژه آن‌هایی که هم‌جوار مدرسه بودند، رفتیم. از برخی، که از سروصدای بچه‌ها و نیز صدای بلندگوی مدرسه آزرده‌خاطر بودند، دل‌جویی کردیم و بعضی از محدودیت‌های مدرسه را در این





با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های رشد توسط دفتر انتشارات کمک آموزشی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شوند:

مجله‌های عمومی دانش آموزی

(به صورت ماهنامه و ۸ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

- ✦ **رشد کودک** (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه‌ی اول دوره‌ی دبستان)
- ✦ **رشد نوجوان** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره‌ی دبستان)
- ✦ **رشد دانش‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم و پنجم دوره‌ی دبستان)
- ✦ **رشد نوجوان** (برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی)
- ✦ **رشد جوان** (برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه و پیش‌دانشگاهی)

مجله‌های عمومی بزرگسال

(به صورت ماهنامه و ۸ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

- ✦ **رشد آموزش ابتدایی**، **رشد آموزش راهنمایی تحصیلی**، **رشد تکنولوژی آموزشی**، **رشد مدرسه فردا**، **رشد مدیریت مدرسه**، **رشد معلم**

مجله‌های اختصاصی

(به صورت فصلنامه و ۴ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

- ✦ **رشد برهان راهنمایی** (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی)
- ✦ **رشد برهان متوسطه** (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه و پیش‌دانشگاهی)
- ✦ **رشد آموزش قرآن**، **رشد آموزش معارف اسلامی**، **رشد آموزش زبان و ادب فارسی**، **رشد آموزش هنر**، **رشد مشاور مدرسه**، **رشد آموزش تربیت بدنی**، **رشد آموزش علوم اجتماعی**، **رشد آموزش تاریخ**، **رشد آموزش جغرافیا**، **رشد آموزش زبان**، **رشد آموزش ریاضی**، **رشد آموزش فیزیک**، **رشد آموزش شیمی**، **رشد آموزش زیست‌شناسی**، **رشد آموزش زمین‌شناسی**، **رشد آموزش فنی و حرفه‌ای**، **رشد آموزش پیش‌دبستانی**

مجله‌های رشد عمومی و اختصاصی برای آموزگاران، معلمان، مدیران، مربیان و مشاوران مدارس، دانش‌جویان مراکز تربیت معلم و رشته‌های دبیری دانشگاه‌ها و کارشناسان آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شوند.

- ✦ نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره‌ی ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک آموزشی.
- ✦ نمابر: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۷۸
- ✦ تلفن: ۰۲۱-۸۸۸۴۹۰۹۹
- ✦ E-mail: info@roshdmag.ir • www.roshdmag.ir

خصوص برشمردیم.

○ بعضی وقت‌ها، بروشورهایی را که درباره‌ی شیوه‌های رفتار با کودکان، رعایت نکات ایمنی و اخلاق حرفه‌ای و از این قبیل چیزهاست، برای صاحبان آژانس‌های خودرو کرایه‌ی محل و رانندگان آن‌ها، که با مدرسه و دانش‌آموزان و والدین ارتباط زیادی دارند، می‌فرستم.

○ با چند نفر از روحانیان محل نیز آشنایی و ارتباط حسنه‌ای برقرار کرده‌ام و به مناسبت‌های گوناگون، آنان را بر حسب علاقه و توانی که دارند، برای ارشاد دانش‌آموزان، والدین و معلمان مدرسه دعوت می‌کنم. این کار یک‌طرفه نیست؛ بعضی وقت‌ها هم من و مربیان مدرسه به مسجدهای محل می‌رویم و در نماز جماعت و دیگر برنامه‌های مسجد شرکت می‌کنیم.

○ زمانی که به مناسبت‌های گوناگون، در مدرسه غذای نذری درست می‌کنیم، برای عده‌ای از همسایه‌ها، کسبه، دست‌فروش‌ها، واکسی‌های محل، آرایشگران و رانندگان آژانس خودروهای کرایه و... ظرفی غذا می‌فرستیم. گاهی هم در افطاری‌های مدرسه، آنان را با ارسال دعوت‌نامه، دعوت می‌کنیم. در نظر بیاورید وقتی از دست‌فروش کنار مدرسه یا واکسی محل یا دوره‌گرد (لحاف‌دوز) محل، که اکنون بسیار پیر شده و کسبی ندارد، در برنامه‌ی افطاری مدرسه تقدیر می‌کنیم، چه غوغایی در درون او و چه منظره‌ی زیبایی در نگاه او به مدرسه و دانش‌آموزان ایجاد می‌شود.

○ روزی سه نفر از دست‌فروش‌های محل را با «چرخ‌های کارشان» به مدرسه دعوت کردم. زنگ تفریح بود. بچه‌ها دور آنان جمع شدند و سروصدا و قیل‌و قال جالبی درگرفت. آن‌ها، که همیشه مورد سرزنش قرار می‌گرفتند، ذوق‌زده شده بودند. مربی بهداشت را معرفی کردم تا با آن‌ها صحبت کند. یکی از معلمان علوم، که از تغذیه و بهداشت سررشته داشت نیز، وارد ماجرا شد. آن‌ها دست‌فروشان محل را آگاه کردند و دیری نگذشت که تغییرات بسیاری در کارشان به‌وجود آمد. هم آنان از کاسبی نیفتادند و هم کیفیت کالاها و اجناسشان بهتر شد.

بله، این‌گونه شد که دیوار مدرسه فرو ریخت؛ درها گشوده شد و همه به هم پیوستیم. دیگر تنها معلمان دانش‌آموزان و والدین آنان، اعضای مدرسه نبودند. همه‌ی مردم محل خود را عضو مدرسه می‌دانستند و احساس تعلق سرشاری به مدرسه پیدا کردند. رفتار و گفتار بچه‌ها با مردم محل، به‌ویژه کسبه، بسیار خوب شده بود. مردم افتخار می‌کردند که چنین بچه‌هایی در محل هستند. همان‌هایی که قبلاً مزاحم تصور می‌شدند، اکنون مراحم، دوست و نشانه‌های زندگی و حیات محله و شهر به‌شمار می‌آیند.

البته ماجرا همین‌جا پایان نمی‌پذیرد؛ سعی می‌کنیم وضعیت به‌وجود آمده را به‌درستی مدیریت کنیم و روزبه‌روز بهتر شویم. به‌علاوه، این تغییر نگاه را در دیگر مدرسه‌ها نیز اشاعه دهیم. ■

مدیران و اخلاق اسلامی

نویسنده: محمدعلی حسین زاده

ناشر: بوستان کتاب (مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه‌ی علمیه‌ی قم)، (تلفن: ۷-۱۳۸۷-۷۷۴۲۱۵۵)
سال نشر: ۱۳۸۷، قم، چاپ سوم



مدیران باید توان و ابزارهای گوناگونی داشته باشند تا بتوانند کارها را در زمینه‌ی برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت، به‌درستی پیش ببرند. در این میان، یکی از ویژگی‌های بارز آنان، اخلاق اسلامی است. این ویژگی مانند چتری محکم، مطمئن و زیبا، همه‌ی کارهای آنان را پوشش می‌دهد و به آن «بود» و «نبود» می‌بخشد.

نویسنده‌ی این کتاب، با توجه به ضرورت اخلاق اسلامی برای مدیران، آموزه‌های دینی را از قرآن و روایت‌های اسلامی استخراج و آنها را با سرفصل‌های مدیریتی زیر توضیح داده است:

اهمیت اخلاق برای مدیران، ابزار مدیریت، شایسته‌سالاری، پرهیز از جاه‌طلبی، پرهیزگاری، صداقت، طرد چاپلوسان، ویژگی‌های مدیریت، صیانت از بیت‌المال، نیفتادن به دام هدیه، هشجاری در گمان‌ورزی، پرهیز از قوم‌گرایی و... ■

مهارت‌های موفقیت در مدرسه

ترجمه و تألیف: مرتضی بهمن آزاد و ر. فیروزی

ناشر: انتشارات مدرسه

(تلفن: ۹-۸۸۰۰۳۲۴)

سال نشر: ۱۳۸۸، تهران



این کتاب شامل مجموعه مطالبی برای موفقیت و پیش‌رفت در زندگی و به‌خصوص فعالیت‌های تحصیلی است. مطالب ساده و جذاب کتاب، علاوه بر تقویت نگرش‌های مثبت، خوانندگان را با روش‌ها و مهارت‌های انجام‌دادن کارها آشنا می‌کند.

این کتاب برای دانش‌آموزان دوره‌های راهنمایی تحصیلی و دبیرستان تدوین شده، اما برای مدیران و مربیان مدارس و والدین هم راهنمای مناسبی است. ■



برگ اشتراک مجله‌های رشد

شرایط:

- ۱- پرداخت مبلغ ۵۰/۰۰۰ ریال به ازای هر عنوان مجله‌ی درخواستی، به صورت علی‌الحساب به حساب شماره‌ی ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت شعبه‌ی سه راه آزمایش (سرخه‌حصار) کد ۳۹۵ در وجه شرکت افست.
- ۲- ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده‌ی اشتراک باپست سفارشی. (کپی فیش را نزد خود نگه دارید.)

نام مجله‌های درخواستی:

.....
.....
.....

نام و نام خانوادگی:

.....

تاریخ تولد:

.....

میزان تحصیلات:

.....

تلفن:

.....

نشانی کامل پستی:

.....

استان:

.....

خیابان:

.....

پلاک:

.....

در صورتی که قبلاً مشترک مجله بوده اید، شماره‌ی اشتراک خود را بنویسید:

امضا:

.....

- امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۵ - ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶
- صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- پیام گیر مجله‌های رشد: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۸۲

یادآوری:

- هزینه‌ی برگشت مجله در صورت خوانا و کامل نبودن نشانی و عدم حضور گیرنده، بر عهده‌ی مشترک است.
- مبنای شروع اشتراک مجله از زمان دریافت برگ اشتراک است.