

آن زمان که یاد آفتاب کردم

مدتی بود که می‌خواستم نامی برایش بگذارم تا نشانه‌ی خوبی برای راه گم‌کردگان باشد. آخر چندی است برخی آشنایان راه گم‌کرده‌اند و نشانی آن‌را از گمراه‌شدگان می‌گیرند! وقتی احساس کردم که نیاز بیش‌تری به گرما و روشنایی دارم، به یاد آفتاب افتادم. آفتاب هم گرما دارد و هم روشنایی. از سرما می‌ترسیم؛ اما از تاریکی نه! ولی در تاریکی راه را نمی‌یابیم و به بی‌راهه می‌رویم. گمراهی و در بی‌راهه تاختن، از مردن بدتر است. همه‌ی راه‌ها را نمی‌شود از ابتدا تا انتها رفت و به دیگران توصیه کرد که آن‌ها را بپیمایند یا نه. افراد روشن‌ضمیر و با بصیرتی هستند که هم راه را تا انتها می‌بینند و هم آن‌را از بی‌راه تمیز می‌دهند و این جز به کمک تهذیب نفس و بصیرت امکان‌پذیر نمی‌شود. هم‌چنان که تالولوی خورشید عالم‌گیر، تاریکی و ظلمات را یک‌باره و بدون آثاری مانده از تاریکی و ابهام محو می‌کند، تقوا و تهذیب نفس نیز به انسان چنان مهارت فرقانی و جداکننده‌ای می‌بخشد که به شایستگی به این درجه خواهد رسید.

با آن‌که داشتن این مهارت برای همه‌ی انسان‌ها مفید است، برای رهبران، مدیران و نخبگان لازم‌تر است. زیرا در دنیای پیچیده و پر رمز و راز امروز، شناخت راه از بی‌راه تنها با تکیه بر دانش و حتی نظام‌های مدیریتی و اطلاعاتی کافی نیست و رهبران و مدیران، به‌ویژه رهبران عالی و راهبردی، نیازمند قدرت فرقانی و تمیزدهنده‌اند که خط عزیمت آن، سلامت نفس و داشتن تقوای الهی و بصیرت است. این چیزی است که خدای متعال در قرآن ما را به آن سفارش کرده است.

امام خمینی (ره) آفتابی است که در سرزمین اندیشه‌اش، راه‌کارهایی کشت شد و به کمک تهذیب نفس و بصیرت و تعقل به‌مثابه تقویت‌کننده و پیش‌برنده، به‌بار نشست. فراهم آمدن زمینه‌ی عبودیت الهی به‌منزله‌ی چشم‌انداز و انجام‌دادن تکالیف الهی در حکم مأموریت و برقراری جمهوری اسلامی به‌مثابه هدف به کمک راهبردهایی چون وحدت، روشن‌گری و تحول، خودباوری، قیام و مبارزه به سرانجام رسید. او به کمک منابع و امکاناتی نظیر باورهای دینی، اعتقادی و ملی مردم، باور و اعتماد قلبی به مردم و نفوذ در آنان، هوش و مسئله‌یابی و فرصت‌شناسی درست و نیز برخورداری از ویژگی‌های اصیل و ناب از قبیل ایفای نقش رهبری برای همه‌ی مردم، توان‌مندی در ایجاد طرح‌های مناسب سازمانی، قدرت تنظیم مستمر فاصله با مردم، ساده سخن گفتن، اعتماد به نفس و صراحت و صداقت، توانست به یک رهبر مطلوب دینی، انقلابی و مردمی برای همه‌ی نسل‌ها تبدیل شود. او آفتابی است که با انوار تهذیب نفس، بصیرت، تعقل و اعتماد به نفس، به توانایی، پذیرش و قدرت رسید و تیغ ذوالفقاری‌اش علف‌های هرز مزرعه‌ی استبداد و استکبار را درو کرد. ■

بر این اسب سرکش لگامی بزن

● محمدعلی شامانی

پیامبر مهربانی‌ها چنین فرمود: «گاه انسان سخنی می‌گوید که خدا را خشنود می‌کند و گمان نمی‌کند آن سخن بدان‌جا رسد که رسید و خداوند متعال به سبب آن سخن، خشنودی خود را تا روز دیدارش برای او می‌نویسد و گاه انسان سخنی می‌گوید خشم و ناخشنودی ناخرسندی خدا را در پی دارد و گمان نمی‌کند آن سخن بدان‌جا رسد که رسید و خداوند به سبب آن سخن، خشم و ناخشنودی خود را تا روزی که دیدارش کند برای او می‌نویسد.»^۱ راه خشنودی خدا همین واژه‌های ساده و معمولی است. واژه‌هایی که مثل شب‌نم صبحگاهی جان‌ها را تازه و شوق پرواز را در انسان زنده می‌کند و طرب‌انگیز و ایمان‌زاست. اقتضای خردمندی آن است که شایسته و به‌هنگام سخن بگوییم و از بی‌هوده‌گویی پرهیزیم و زیاده‌گویی نکنیم: «دانا، زیاده‌گویی نمی‌کند»^۲ و باید مراقب بود چون نادان اسیر زبان خویش نشویم.^۳ از حبیب دل‌های بی‌قرار پیامبر آخرین، که درود خدا بر او باد، در پاسخ به مردی که پرسید برترین کارها کدام است، نقل شده است که فرمود: «اطعام کردن و نیکو سخن گفتن»^۴ یادمان باشد که می‌توان بهشت را با همین واژه‌های ساده و صمیمانه به‌دست آورد. ■

پانویس

۱. مثنوی دفتر اول، ص ۱۰۴.
۲. اصول کافی، ترجمه‌ی سید جواد مصطفوی، دفتر نشر فرهنگ اهل‌البیت، تهران، بی‌تا، ج ۲، ص ۳۵۷.
۳. غزالی، ابوحامد محمد، احیاءالعلوم، به کوشش حسین خدیو‌جم، بنیاد فرهنگ ایران، ج ۳، تهران، ۱۳۵۷، ص ۱۱۸.
۴. همان، ص ۱۱۷.
۵. قشیری، ابوالقاسم، رساله‌ی قشیری، با تصحیح بدیع‌الزمان فروزان‌فر، انتشارات علمی فرهنگی، تهران، ج سوم، ۱۳۶۷، ص ۱۸۳.
۶. الترغیب و الترہیب، ج ۳، ص ۵۳۷، حدیث ۴۵.
۷. مستدرک‌الوسائل، ج ۹، ص ۳۳ حدیث ۱۰۱۲۷.
۸. الدررہ‌الباهرہ، ص ۴۱.
۹. بحارالانوار، ج ۷۱، داراحیاء التراث العربی، بیروت، ۱۴۰۳ قمری، ص ۳۱۲، حدیث ۱۲.

ای زبان تو بس زبانی مرا
چون تویی گویا، چه گویم من تو را
ای زبان، هم آتش و هم خرمی
چند این آتش درین خرمن زنی؟
در نهان، جان از تو افغان می‌کند
گرچه هرچه گویی‌اش، آن می‌کند
ای زبان، هم گنج بی‌پایان تویی
ای زبان، هم رنج بی‌درمان تویی^۱

قصه‌ی ما، قصه‌ی همان طوطی دربندی است که «خوش حرفی‌هایش» او را در بند کرده است. زبان در حکم مؤثرترین ابزار ارتباطی، گاه آتش به خرمن یک ارتباط سالم می‌زند و خاکستر حسرت بر جای می‌گذارد. زبان عنصری ناشناخته و پرمقدار است. تردیدی نیست که اگر زبان نبود، ارتباط انسان‌ها دچار بحران می‌شد. خدای مهربان زبان را آفرید تا با او تکلم و با بندگانش ارتباط برقرار کنیم. سخن شوق‌آفرین بر زبان برانیم، بسراییم و عاشقانه بگوییم. نه آن‌که زمینه‌ی دشمنی فراهم آوریم و آتش عداوت را شعله‌ورتر کنیم.

زبانی که طعم صداقت را چشیده است، هیچ‌گاه ناراستی را تلفظ نمی‌کند، به تحقیر نمی‌پردازد و به سخره نمی‌گیرد. این زبان به غیبت گشوده نمی‌شود؛ زیرا می‌داند: «غیبت دین مسلمان را زودتر از میان می‌برد که خوره، درون او را»^۲.

این زبان می‌داند که تهمت چه می‌کند: حریم‌ها را می‌درد و دوستی‌ها را به دشمنی تبدیل می‌کند. به این سبب، هرگز لب به دشنام باز نمی‌کند: بدگویی و هرزه‌زبانی از صفات اسلام نیست^۳ و راه بهشت بر دشنام‌گویی بسته است.^۴

این زبان اگر به حال خود رها شود، درنده‌ای خون‌ریز است. از همین روست که امام تقوای پیشگان در توصیف مؤمن او را «لگام‌دار» می‌نامد. چون می‌داند که انسان بدون لجام چه می‌کند. راستی بر این اسب سرکش لگام زده‌ایم؟ زبان به تعبیر مولانا هم «گنج» است و هم «رنج» و چه بسیار، از آنان که سر بر آسمان دارند، شنیده‌ایم که «سکوت» ارزشمند است و از آن به «ایثار» تعبیر شده است: «اما ایثار خداوندان مجاهدت، خاموشی بود؛ چون دانستند آفت سخن و حظ نفس کسی اندر وی است.»^۵ خاموشی را ویژگی ممتاز «جان» دانسته‌اند و در خاموشی است که هیاهو و شور شری بر پا نمی‌شود. جان‌های مستعد در حالت سکوت، از ناحیه‌ی عالم غیب، مورد خطاب قرار می‌گیرند. خاموشی کیمیایی ارزشمند است. زبان زمانی کیمیاست که مرهم جان‌ها باشد و جان را تازه کند و شور عشق را جاری سازد.

اشاره

هم‌زمان با انتشار دومین شماره‌ی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه در واپسین روزهای مهرماه، دومین نشست اعضای گروه برنامه‌ریزی مجله باعده‌ای از مدیران مدارس مناطق گوناگون تهران و برخی شهرستان‌ها برگزار شد. هدف از برگزاری این جلسه، پی‌گیری موارد مطرح شده در جلسه‌ی اول و ایجاد ارتباط بیشتر با مخاطبان مجله بود.

رها می‌کنیم، ادامه داد: «یکی از دلایل این است که افرادی که تصدی کار را به‌عهده دارند، وقتی احساس ضعف می‌کنند، جایشان را به دیگران نمی‌دهند و بر ادامه‌ی کار اصرار دارند.»

دکتر تورانی توضیح داد که در مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه باید با افزایش نوآوری و خلاقیت، مانع‌افش شود. او در ادامه گفت: «من این دغدغه را همواره دارم و تأکید می‌کنم که مانع‌افش کار شویم و با استفاده از انگیزه‌های جدید، کار بهتری ارائه دهیم. هدف ما از برگزاری این نشست‌ها این است کاری کنیم مجله، که پیش‌تر دست‌نامه‌ای برای مدیران مدارس است و از طریق آن می‌تواند مدارس خود را بهتر اداره کنند، در سراسر کشور از هرمزگان و بم و سرخس تا مدارس مناطق متفاوت تهران به اهداف خود دست یابد. این مجله ۳۲ صفحه است و انتظار ما نیز در همین حد است و نباید

به دنبال بهبود و غنی‌سازی مجله

اولین سخن‌ران این نشست، دکتر تورانی، سردبیر مجله بود که مانند جلسه‌ی گذشته، اداره‌ی این نشست را نیز به‌عهده داشت. او ابتدا اظهار امیدواری کرد این نشست‌ها راه‌های بهبود و غنی‌سازی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه را از لحاظ محتوایی و کاربردی فراهم آورد.

دکتر حیدر تورانی گفت: «دغدغه‌ی همه‌ی ما در بخش خدمات، صنعت و آموزش باید این باشد که بیش‌ترین تلاشمان را به‌کار بندیم تا آنچه تولید می‌کنیم، به‌مرور زمان کیفیتش را از دست ندهد.» سردبیر مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه با بیان این‌که در جامعه‌ی ما معمولاً چنین آسیبی وجود دارد که کار را خوب شروع و بعد آن را

گزارشی

گزارشی از دومین نشست اعضای گروه برنامه‌ریزی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه با عده‌ای از مدیران موفق مدارس

تنظیم: ائلدار محمدزاده صدیق

دست‌نامه‌ای برای مدیران مدارس



این گونه فکر کرد که تحول در مدیریت را فقط باید از طریق این مجله ایجاد کرد. اما این مجله از جمله اولین مجله‌های کشور است که خلاصه‌نویسی را دنبال کرده و معمولاً اغلب مطالب آن از ۲ و ۳ صفحه تجاوز نمی‌کند. هم اکنون روی کرد مجله‌های دیگر نیز به این سمت است و حرف‌ها را با شیوه‌های جدید نوشتن منعکس می‌کنند.»

او بر لزوم آموزش چگونگی استفاده از مجله تأکید کرد و گفت: «مهم این است یاد بگیریم چگونه از این مجله استفاده کنیم. به علاوه، خدمت به این مجله، خدمت به جامعه‌ی مدیران کشور است. حال سؤال ما از شما مدیران این است که چه خدمتی می‌توانید به مجله بکنید و چه انتظاراتی از آن دارید؟»

در ادامه‌ی نشست، دکتر **داوود محمدی** به معرفی وبلاگ مجله پرداخت و گفت: «هم‌اکنون ما در روزگار فراارتباطات به‌سر می‌بریم. دنیایی که حجم اطلاعات در آن، از بحث انفجار دانش هم فراتر رفته است. حال باید دید که ما در این ارتباط جهانی چه سهمی داریم؟ با بررسی آمار خواهیم دید که سهم کمی داریم و در این باره توجه‌های متفاوتی ارائه می‌دهیم و گاهی آنرا عاملی مخرب می‌دانیم. به این سبب، یکی از وظایف ما بحث مدیریت ICT است و مدیر مدرسه باید بداند که چگونه اینترنتی را که در اختیار همگان است، اداره کند. شاید بیش از نیمی از دانش‌آموزان هم‌اکنون در مدارس وبلاگ داشته و در گروه‌های اینترنتی حاضر باشند. اما سؤال این است که خودمان تا چه میزان در این محیط‌ها حضور داریم و این امکانات را به اندازه‌ی کافی می‌شناسیم؟»

با این پیش‌فرض‌ها، باید در مجله چند کار انجام داد: یکی این که بخش خلاصه‌ی انگلیسی را در سایت بگذاریم تا معلمان در هر کجای دنیا بتوانند با ما ارتباط داشته باشند. در کنار آن، به‌غیر

دکتر محمدی، در حال معرفی وبلاگ مجله به شرکت‌کنندگان در نشست



از سایت رسمی مجله، که به دلایل گوناگونان سایتی کم‌کارآمد است، وبلاگی برای خودمان و خوانندگان ایجاد کنیم و به برقراری ارتباط با اعضای مجله بپردازیم. بر همین اساس، وبلاگی به نشانی رشد مدیریت (roshdemodiriati.blogfa.com) طراحی کرده‌ایم. این وبلاگ پایه‌ای است تا در آینده، یک وبلاگ گروهی تشکیل دهیم.»

عضو شورای برنامه‌ریزی مجله با بیان این که هدف ما صرفاً ارتباط علمی و آموزشی نیست، گفت: «پیوندهایی در وبلاگ داریم؛ به‌طوری که کسانی که وارد می‌شوند، می‌توانند به پیوندها وارد شوند و به جاها و اطلاعات مفید برای یک مدیر دست یابند. اگر هم کسی به این وبلاگ مراجعه کرد و اطلاعاتی درباره‌ی سایر مراکز آموزشی خواست، با انتخاب پیوند مورد نظر به آن دسترسی می‌یابد.»

دکتر محمدی در پایان صحبت‌های خود درباره‌ی استفاده از فناوری به ذکر نکاتی پرداخت و گفت: «باید دید راه استفاده از فناوری چیست و باید آن را به دانش آموز آموزش داد. موضوع دیگر، بحث پیوست‌های فرهنگی است و در قلمرو فناوری، از موبایل گرفته تا اینترنت، باید زمینه‌ی فرهنگی را فراهم آورد. اما ما اول فناوری را وارد می‌کنیم و بعدها به فکر پیوست فرهنگی آن می‌افتیم که دیگر قابل کنترل نیست؛ ولی قابل اصلاح است.»

دکتر **مرتضی مجدفر**، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله، درباره‌ی استفاده از این وبسایت پیشنهاد کرد: «هر ماه مقالات بسیاری به‌دست ما می‌رسد که به دلیل محدود بودن صفحات نشریه، قادر به چاپ آن‌ها نیستیم. پیشنهاد می‌کنم فایل‌ی ایجاد کنیم که مقالات چاپ نشده را در وبلاگ قرار دهیم. در این باره می‌توانیم عناوینی نظیر بانک مقالات را برای این بخش انتخاب کنیم که لازمه‌ی این کار، ارسال مقالات به صورت فایل و سی‌دی است.»

در این نشست، **صادق صادق‌پور**، دیگر عضو شورای برنامه‌ریزی مجله، گفت: «یکی از اهداف تشکیل این جلسات، بررسی میزان اثر بخشی و ارائه‌ی راهکار است.»

او به‌طور خلاصه پیشنهادهای جلسه‌ی پیش را قرائت کرد که مواردی نظیر ایجاد ستون پرسش از مدیران و پاسخ از مسئولان، معرفی مدیران موفق در عرصه‌های گوناگون، اختصاص ستونی برای معرفی همایش‌های مدیریتی، تقویت وبسایت مجله، ایجاد ستون طنز در مجله، دسته‌بندی مطالب برای مدیران، تذکر به مسئولان، بررسی نحوه‌ی توزیع مجله، ارائه‌ی راهکار برای بهبود مجله، پرداختن به هنرستان‌ها، اعزام خبرنگار به هر منطقه، تقویت خاطره‌نویسی، افزایش مطالب با موضوع امور مالی - اداری و حقوقی، چاپ تجربیات موفق و مطالب کاربردی بود.

در ادامه، مدیران حاضر از ۱۰ مدرسه به بیان دیدگاه‌های خود پرداختند. ابتدا خانم **خدیجه میری**، مدیر راهنمایی مدرسه‌ی رامشه از منطقه‌ی ۲ تهران، درباره‌ی جامعه‌ی مجازی صحبت کرد و گفت:

«توصیه‌ی من استفاده از این محیط است تا با آخرین یافته‌ها در زمینه‌ی مدیریت آشنا شویم و بتوانیم از آن‌ها استفاده کنیم. منابع بسیاری در این جامعه‌ی مجازی در دست‌رس قرار دارد. به این سبب، از مدیران می‌خواهم عضو این سایت‌ها شوند و یکی از گروه‌های خلاقیت، ادیان، ادبیات و... را انتخاب کنند.»

احسان‌اله جمالی، مدیر هنرستان سپاه منطقه‌ی ۱۳، درباره‌ی ضعف مدیران در آموزش‌های مالی و لزوم پرداختن مجله‌ی رشد مدیریت به این موضوع اشاره کرد. او درباره‌ی بیش‌تر کردن کارکرد مجلات بر اساس نیاز مناطق و سامان‌دهی توزیع مجلات صحبت کرد و خواهان نظارت بیش‌تر بر توزیع مجله‌ها در مناطق گوناگون شد. نمایندگان مناطق حاضر در جلسه نیز به بیان چگونگی توزیع مجله پرداختند و خواهان افزایش و مناسب‌سازی توزیع آن شدند.

نرگس وحدتی، مدیر مدرسه‌ی ابتدایی راضیه از منطقه‌ی ۸ تهران، خواهان توزیع رایگان مجله در مدارس شد و به لزوم افزایش شمارگان نشریه اشاره کرد.

حسین رضایی، معاون هنرستان که از شهرستان آمل در این نشست حضور داشت، مجله‌ی مدیریت مدرسه را جزو منابع مهم آموزشی دانست و گفت: «شایسته است مدیران مدارس به‌دقت این مجله را مطالعه کنند و نکات مطرح شده در آن را به‌کار بندند. به‌علاوه، در حکم یک منبع آموزشی، از این مجله آزمون برگزار کنند و باعث حفظ اطلاعات منتشر شده در آن شوند. اما مسئله این است که مدیران بسیاری اطلاع ندارند که چنین مطالب باارزشی در این مجله منتشر می‌شود.»

او خواهان تهیه‌ی بروشوری برای اطلاع‌رسانی مناسب سایت‌ها و ایجاد ستونی شد که مسئولان حتماً آن را بخوانند و خود را ملزم به پاسخ‌گویی بدانند.

فاطمه خدایاریان، دیگر عضو حاضر در این نشست، خواهان اهمیت دادن به ارتباطات بین‌المللی در این مجله شد و گفت: «پیشنهاد می‌کنم مسئولان دو ساعت از ساعات درسی مدیر را به ارتباطات بین‌الملل اختصاص دهند و به آموزش آن بپردازند. نحوه‌ی استفاده از اینترنت و وبلاگ را به آن‌ها آموزش دهند و این روی‌کرد را در مدیران ایجاد کنند تا به این موضوع‌ها حساس باشند و به آن اهمیت دهند.»

او با بیان این که زمانی برای ارتقای مدیران در نظر گرفته نشده است، خواهان توجه بیش‌تر به ارتباط مدیران با دنیای اطلاعات و ارتباطات از طریق شبکه‌ی جهانی اینترنت و دستیابی به اطلاعات علمی، فرهنگی، مدیریتی و آموزشی از طریق دنیای مجازی شد.

سهیلا مهربان، مدیر مدرسه‌ی ابتدایی بنت‌الهدی صدر از منطقه‌ی ۱۵ نیز خواهان معرفی مدیران مناطق فعال برای تشویق آنان و تشکر از رابط‌ها و مسئولان کوشا شد.

بهناز طالع، کارشناس مسئول ابتدایی منطقه‌ی ۱۶، با بیان این که

موفق شده است مقاله‌ای برای مجله ارسال کند، گفت: «یکی از موضوعاتی که امسال در منطقه به آن اهمیت بسیار داده شده است، مجله‌های رشد است. همکارانی که می‌توانند مقاله بدهند، تشویق می‌شوند مقاله‌های خود را ارائه دهند و در این زمینه، اطلاع‌رسانی مناسبی انجام شده است. یکی از کارهایی که قرار است در این منطقه انجام دهیم، آموزش و رواج فرهنگ نوشتن و مطالعه است. هم‌اکنون بیش‌تر مدیران درگیر کارهای خدماتی و عمرانی هستند؛ در حالی که توجه به فرهنگ نوشتن و مطالعه برای آنان بسیار مهم است.»

این کارشناس مسئول ابتدایی از برگزاری هر سه ماه یک بار آزمون دانش‌افزایی برای معلمان خبر داد و گفت: «سوالات این آزمون از یک دوره از مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه انتخاب خواهد شد.»

مدیر دبیرستان البرز از منطقه‌ی ۶ تهران از غیر قابل تعمیم بودن تصمیمات مدیران در مدارس گوناگون سخن به‌میان آورد. **حامی کارگر** گفت: «بخشی از مدیریت‌ها کتابی و بخشی کاربردی، عملی و میدانی است و ما شاهد تحولات گسترده در جهان هستیم. بنابراین لازم است مدیران با این دید که هر چند سال یک‌بار ذخیره‌ی گذشته‌ی آن‌ها نیاز به بازبینی اطلاعات دارد، به این موضوع بنگرند. نمی‌شود برای مدیریت مدرسه از هر جایی نسخه‌ای پیچید. مدارس ابتدایی، راهنمایی، دبیرستان، دخترانه یا پسرانه مدیریت جداگانه‌ای می‌طلبند و این گونه نیست که برای تمام مدارس یک شیوه به کار رود.»

او به جمله‌ای از ابن‌سینا اشاره کرد: «فراوان باید خواند و اندک نوشت.» سپس ادامه داد: «توصیه‌ی من به دست‌اندرکاران این مجله این است که فراوان بنویسند تا شاید اندکی خوانده شود. به‌علاوه، لازم است شمارگان مجله ۱۰ برابر شود و ویژه‌نامه‌های ضمیمه نظیر ضمیمه‌ی کلاس‌داری یا مدیر معلمی یا مدیریت تدریس منتشر گردد.» در ادامه، دکتر مرتضی مجدفر به سفرهای استانی سردبیرهای مجله‌های رشد به شهرستان‌ها و برگزاری جلسات برای مدیران و معلمان آن شهرستان‌ها اشاره و اعلام آمادگی کرد تا در صورت لزوم، این جلسات در مناطق گوناگون تهران و برای هر منطقه به‌طور جداگانه برگزار شود تا ارتباط صمیمانه‌تر و بیش‌تری با مخاطبان نشریه برقرار شود.

سردبیر مجله‌ی آموزش ابتدایی و عضو شورای برنامه‌ریزی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه هم‌چنین گفت: «استان سمنان دبیرخانه‌ای برای مجله‌های رشد دارد و تمام متون مجلات را به سؤال و جواب و پرسش و پاسخ تبدیل کرده است و در این زمینه، از معلم‌ها آزمون می‌گیرد. مجموعه‌ی این سؤال و جواب‌ها در این دبیرخانه محفوظ است.» آن‌گاه دکتر مجدفر به مدیران پیشنهاد کرد از طریق اینترنت، به‌راحتی به این منبع دسترسی یابند و از ماحصل زحمات کارشناسان سمنانی، به‌صورت یک الگو استفاده کنند.

در پایان، دکتر تورانی خواهان ارائه‌ی مطالب ناگفته و ارائه‌ی طرح‌های جدید و کارهای نو برای افزایش کیفیت مجله شد. ■

به منظور کارایی و اثربخشی بهتر، همه برنامه‌های آموزشی باید با نیازسنجی آموزشی آغاز شود. در شماره‌ی گذشته، به معرفی برخی از مهم‌ترین روش‌های نیازسنجی پرداختیم و در این شماره به اجمال، دو مدل از مدل‌های نیازسنجی آموزشی را معرفی می‌کنیم.



مدل‌های نیازسنجی آموزشی

قسمت چهارم

داوود محمدی

معرفی دو مدل نیازسنجی آموزشی

از بین مدل‌های متعدد نیازسنجی آموزشی، به‌طور مختصر به ۲ مدل اشاره می‌شود:

مدل سه‌بعدی کافمن - کوریگان و جانسن:

از دیدگاه این سه کارشناس، در هر نیازسنجی توجه به سه بعد یا منبع اطلاعاتی بسیار مهم است: بعد فراگیرنده، بعد جامعه (مدیران، سیاست‌ها، مسئولان و صاحب‌نظران) و بعد متخصصان و متولیان فرآیند آموزش. برای دستیابی به اطلاعات می‌توان از تشکیل جلسات بحث و گفت‌وگو، مصاحبه، پرسش‌نامه و... استفاده کرد. اما باید از هر سه منبع، اطلاعات لازم را جمع‌آوری و موارد مشترک و تفاوت سه منبع را مشخص کرد.

نکته‌ی مهم در این الگو، تحلیل، مطابقت یا مطابقت نداشتن است. این تحلیل به میزان انطباق‌پذیری یا انطباق‌پذیر نبودن داده‌های گردآوری شده مربوط است. در صورت منطبق نبودن، باید با برنامه‌ریزی به نقاط اشتراک افزود و از بی‌انطباق‌ها کاست.

مدل نیازسنجی در سطح مؤسسه‌ی آموزشی:

در این مدل به منظور برنامه‌ریزی برای پرورش کارکنان، نیازسنجی حول ۴ محور زیر صورت می‌گیرد:

مشتریان (فراگیرندگان): در یک مؤسسه‌ی آموزشی، مشتریان همان فراگیرندگان یا دانش‌آموزان‌اند. البته خانواده‌ها و جامعه نیز به‌صورت غیر مستقیم مشتری مدارس هستند و منبع مهمی برای نیازسنجی به‌شمار می‌روند. معمولاً برای نیازسنجی از ابزارهایی مانند پرسش‌نامه، مشاوره، مصاحبه، آمار و ارقام و نمره استفاده می‌شود.

برنامه‌ها: برنامه‌های کلی آموزش و پرورش و مدرسه نیز از منابع مهم نیازسنجی محسوب می‌شود و با توجه به خاصیت تحول‌پذیری برنامه‌ها، نیازسنجی هم باید انعطاف‌پذیر باشد. ابزارهایی که برای بررسی این منبع پیشنهاد شده، عبارت است از نظرخواهی و مصاحبه با مسئولان و فراگیرندگان، بررسی اسناد و مدارک سازمان و مشاهده.

کارکنان: در این بخش همه‌ی کارکنان، اعم از بخش‌های

آموزشی، اداری، مالی، خدماتی، مدیریتی و... باید مورد توجه و بررسی قرار گیرند. استفاده از روش ارزش‌یابی ۳۶۰ درجه در این مورد بسیار مؤثر است.

سازمان به‌طور کلی: در این بخش سازمان به‌طور کلی مورد

بررسی و ارزش‌یابی قرار می‌گیرد و هدف آن، بهبود کارکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری است.

در این زمینه، اعضای گروه نیازسنجی می‌توانند توجه خود را به برنامه‌های آتی سازمان در برنامه‌های توسعه، مسائل و مشکلات سازمان، تغییرات ساختاری، استفاده از ابزارها و روش‌های جدید انجام‌دادن امور، نحوه‌ی ارتباط بین گروه‌های متفاوت سازمان، نحوه‌ی اداره امور سازمان، میزان مشارکت کارکنان در این زمینه، فعالیت‌های فوق برنامه، نحوه‌ی تصمیم‌گیری و... معطوف دارند.

با استفاده از شیوه‌ها و ابزارهای معرفی شده، می‌توان نیازسنجی آموزشی را از سطح مدرسه تا اداره‌های مناطق و اداره‌ی کل و دیگر سطوح انجام داد و بسته به نوع فعالیت، اطلاعات لازم را برای برنامه‌ریزی دوره‌های مورد نیاز فراهم آورد.

برای کسب اطلاعات بیشتر، می‌توانید به کتاب مربوط و وبلاگ نگارنده مراجعه و نظریات و سؤالات خود را مطرح کنید. ■

منابعی برای مطالعه‌ی پیش‌تر

۱. ایطی، سیدحسین (۱۳۸۶). 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, lower job.
5. www.prometheon.com
6. www.info-trainingtools.com
7. www.canlearn.ca
8. www.lib.berkly.edu

جوشش از درون

نگاهی به فلسفه‌ی آموزش و پرورش اسلامی

♦ دکتر جمیله علم‌الهدی

آنچه می‌خوانید، گوشه‌ای از دیدگاه‌های خانم دکتر جمیله علم‌الهدی، پژوهشگر و مجری طرح تدوین «فلسفه‌ی تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران» است. توجه به این فلسفه و اجرای محتوای آن، نظام تربیت رسمی و عمومی و نیز برنامه‌ی درسی را دست‌خوش تغییرات بنیادی و ماهوی می‌کند. اینک به دنبال سخنان سردبیر مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه در شماره‌های ۱ و ۲ و ۳، به بخشی از نظریات خانم دکتر علم‌الهدی می‌پردازیم که در حقیقت، گذری بسیار کوتاه بر فلسفه‌ی تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران است. به نظر می‌رسد مدیران مدارس و کارشناسان مناطق و استان‌های کشور لازم است در جریان تغییر و تحولات در آموزش و پرورش قرار گیرند.

اهداف از جوشش درونی و نیاز انسان ناشی می‌شود. بنابراین، اهداف از بدو حیات و پیش از اسلام نیز وجود داشته‌اند. اهداف تحمیل نمی‌شوند؛ بلکه از درون می‌جوشند و کارشان هدایت و راهنمایی است. اهداف دست‌ساز و اختراعی نیستند و می‌خواهیم از طریق فلسفه‌ی تعلیم و تربیت، آن‌ها را کشف و به بهترین نحو هدایت کنیم.

در این میان، توجه به چند نکته ضروری است:

ما اهداف را یک گام پیش از اسلام نیز تعقیب و بر اساس آن‌ها، اسلام را انتخاب می‌کنیم.

دست‌اندرکاران آموزش و پرورش کشورهای دیگر، کمتر به بحث‌های فلسفی علاقه‌مندند و با وجود آن‌که فلسفه‌ی جاافتاده‌ای هم دارند، آشکارا به آن نمی‌پردازند. اما ما به دو دلیل به این شکل عمل می‌کنیم: یکی این‌که حرف‌های نو و جدیدی بزنیم و این یک درخواست اجتماعی است که در جریان انقلاب بیان شده است و مردم برای اسلامی شدن جامعه هنوز از ما مطالبه دارند و این

درخواست فقط ایرانی نیست؛ بلکه یک درخواست جهانی است. دلیل دوم هم این است که اصولاً در اسلام، از مبدأ شروع می‌کنند تا به مقصد برسند و قرآن نیز همین نوید را به ما می‌دهد و باید از مبادی به مبانی برسیم.

در فلسفه‌ی آموزش و پرورش اسلامی، کار را از عمیق‌ترین باور انسان‌ها، یعنی همان باور مشترک عمیقی که هیچ‌کس به آن شک ندارد، شروع می‌کنیم و آن «هستی» است. «دانش هستی»، ابتدایی‌ترین دانش انسانی است که به هیچ دلیل و برهان و فلسفه‌ای نیاز ندارد. ما هستیم؛ چون هستیم و می‌خواهیم بمانیم. بنابراین، «بقا» اولین ارزشی است که برای هستی خود به آن علاقه‌مندیم و از هر چیزی که «نیستی» بیاورد، به شدت متنفریم. پس اولین ارزش ما «ماندن» و اولین دانش و علم ما «هستی» است و این باور بین انسان و جانوران مشترک است. اما تفاوت از جایی شروع می‌شود که جلوه‌های متفاوت هستی، مانند قدرت، زیبایی، دانایی، دارایی و... را درک می‌کنیم و همه‌ی آن‌ها را می‌خواهیم. ما حسرتی برای بالا رفتن و نگاهی به پایین آمدن داریم. هم مادیات می‌خواهیم و هم چیزهایی را که تاکنون در دست‌رس نداشتیم و خواستار تعالی هم هستیم و این تنها به مسلمانان یا گروه خاصی اختصاص ندارد و همه‌ی انسان‌ها را شامل می‌شود.

همه می‌خواهند بمانند و برای ماندن تلاش می‌کنند. همه طالب جلوه‌های هستی‌اند. انسان برای ماندن، به نظام ارزشی خوب‌ها و

بدها دست می‌یابد. به خوب‌ها تمایل پیدا می‌کند و از بدها متنفر می‌شود. نیازهای ما هم از همان نقطه‌ی اول شروع می‌شود؛ آن‌گاه متوجه تفاوت‌ها می‌شویم. مثلاً می‌بینم کسی ثروت‌مندتر است و سپس متوجه سرسلسله می‌شویم. پس کسی وجود دارد که می‌تواند ما را هم ثروت‌مند کند و باید از او بخواهیم و به او نزدیک شویم. این‌جاست که رسالت انبیا و رسالت تعلیم و تربیت شروع می‌شود. انبیا به انواع تمایلات انسان اولویت می‌بخشند و سپس او را به مبدأ هستی توجه می‌دهند و از این به بعد، تعلیم و تربیت وارد کار می‌شود. این‌جاست که باید به انسان گفت چه عواملی از هستی، او را تهدید می‌کنند یا نمی‌کنند و به هستی یاری می‌رسانند. به این سبب، خداوند در مقام اولین معلم، کار خود را شروع می‌کند: «عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَم» هرچه انسان نمی‌داند، خدا به او می‌آموزاند. خداوند از سه طریق با انسان سخن می‌گوید: مستقیم، از طریق روی داده‌های زندگی یا واسطه و ارسال رسول.

کرامت انسان در این است که خداوند، با او سخن می‌گوید. ما آخرین و کامل‌ترین دین را پذیرفته‌ایم و تبیین آن به‌عهدی عالمان دینی است.

اگر بپذیریم که بقا، تعالی و تکامل، اهداف اساسی زندگی انسان است، باید آن‌ها را در اهداف تعلیم و تربیت هم مدنظر قرار دهیم. هدف غایی، اصلی‌ترین هدف و نه آخرین هدف و هدفی است که مرکز تمام فعالیت‌ها، افکار و اندیشه‌های ما و همان بقا و رسیدن به سعادت و رسیدن به حداکثر آسایش و لذت در بهترین حالت است. به این سبب، همین را اولین هدف تعلیم و تربیت در نظر می‌گیریم که همه‌چیز را سامان می‌دهد.

خداوند از سه طریق با انسان سخن می‌گوید: مستقیم، از طریق روی داده‌های زندگی یا واسطه و ارسال رسول

انسان سه نوع حرکت دارد:

- پیش‌روی از گذشته به آینده برای بقا و تولید مثل؛

- دنبال کردن استعلائی اخلاقی خویش؛

- توسعه خویشتن در جامعه.

ما به این سبب به فرزند، همسر، اطرافیان و افراد خانواده علاقه‌مندیم که خودمان را در آیینی آنان می‌بینیم. حتی حب وطن

بخشی از حب ذات است. در نتیجه، تعالی میهن، تعالی جامعه و در حقیقت، موضوع مورد علاقه و بخشی از تعالی من است و من خود را در آن‌ها توسعه می‌دهم و تفصیل می‌بخشم.

استعلائی اخلاقی فرد در پرتو استعلائی اجتماعی است و چنین فردی، علم را برای خود نمی‌خواهد؛ بلکه اگر به فن‌آوری دست

انسان سه نوع حرکت دارد:

۱. پیش‌روی از گذشته به آینده برای بقا و تولید مثل؛

۲. دنبال کردن استعلائی اخلاقی خویش؛

۳. توسعه خویشتن در جامعه

می‌زند و کار و تلاش می‌کند، نه فقط برای خود، که برای پیش‌رفت و اعتلای جامعه است.

حال با توجه به این سه نوع حرکت، انسان مطلوب باید به هم نظام آموزشی تربیت شود. انسان مطلوب کسی است که به مبدأ و معاد اعتقاد دارد. نفس او در متن اجتماع رشد کرده است و میل و نیاز ذاتی دارد و نیازسنجی‌ها باید بر اساس نیاز واقعی او باشد؛ نه آن‌چه که به افراد القا می‌شود یا از تفسیرهای ماتریالیستی سرچشمه می‌گیرد. انسان کوچک، در دنیای کوچک، نیازهای کوچک و تفسیر کوچک دارد.

اما نیازسنجی نباید مانند «پرورش روحیه‌ی علمی» یا «پرورش مهارت‌های زندگی» کلی و مبهم و نه بی‌ارزش و جزئی باشد. شاید بتوانیم یک سیاهه‌ی ۱۰۰ تا ۲۰۰ تایی از نیازها تهیه کنیم؛ ولی اولویت با کدام یک است؟ کدام نیاز باید در مرکز قرار گیرد؟ به نظر می‌رسد به جای انتقال اطلاعات علمی، ارزش‌های اخلاقی باید در مرکز قرار گیرند.

در بحث فلسفه‌ی آموزش و پرورش اسلامی، برای نظام آموزشی پنج چرخش در نظر گرفته‌ام:

چرخش اول: برنامه‌ی درسی فعلی ما برای جامعه‌ی صنعتی مناسب است و مباحث ایدئولوژیک به معنی اهداف دینی در آن وجود ندارد و اهداف غایی برای جامعه‌ی صنعتی و توسعه مناسب است. در نتیجه، بعدها که مباحثی چون بحران معنویت به‌وجود می‌آید، باز هم معنویت در خدمت توسعه قرار می‌گیرد.

اگر بهترین حالت و بهترین وضعیت را هم برای یادگیرنده

فراهم بیاوریم، لزوماً به انسان مطلوب نمی‌رسیم؛ زیرا هبوط کرده‌ایم و در وضعیت نامناسبی قرار گرفته‌ایم که دارای حجاب‌های متفاوتی است.

چرخش دوم: وظیفه‌ی ما در مقام متولیان تعلیم و تربیت این است که محیط را بهینه کنیم؛ ولی این که دانش‌آموز را به صورت عامل منفعل در محیط قرار دهیم تا با تغییر محیط، تغییر کند، مطلوب خداوند نیست؛ زیرا خداوند محیط را آماده‌تر می‌کند تا صاحبان اراده‌ی قوی رشد کنند. بنابراین، عامل فعال خود فرد است که محیط مطلوب و نامطلوب را شناسایی می‌کند و اگر بخواهیم کاری برای او بکنیم، باید ضمن آماده‌سازی محیط تربیتی، به او در خصوص محیط آگاهی دهیم. انسان مطلوب کسی است که بتواند در وضعیت‌های ناگوار هم اخلاق و دیانت و گرایش‌های خود را حفظ کند. به نظر می‌رسد که باید از محیط‌گرایی‌های افراطی، به طرف موقعیت‌شناسی برویم و فرد را با وضعیت خود آشنا کنیم. این موضوع در مراحل رشد، نمودهای متفاوتی دارد و شاید قرنطینه‌سازی در نوجوانی

با آن که در جهان معاصر انفجار اطلاعات فوق‌العاده است، نباید بترسیم و به انفعال دچار شویم. باید تغییرات را خوب بشناسیم و آن‌ها را به سوی سیستم معیار هدایت کنیم

و جوانی، دیگر جواب ندهد. به همین سبب، امروزه اصطلاح «نیازسازی» بیش از «نیازسنجی» مطرح می‌شود.

سومین چرخش: موضوع محوری و هدف محوری است که پیشنهاد کرده‌ام با وضعیت فعلی و با توجه به گسترش رشته‌های علمی، بهتر است هدف محور باشیم تا بتوانیم دانش‌های گوناگون را کسب کنیم.

چهارمین چرخش: چرخش از همراهی با تحولات به سوی هدایت تغییرات است. با آن که در جهان معاصر، انفجار اطلاعات فوق‌العاده است، نباید بترسیم و به انفعال دچار شویم. باید تغییرات را خوب بشناسیم و آن‌ها را به سوی سیستم معیار هدایت کنیم.

پنجمین چرخش: چرخش از اطلاعات و دانش به نگرش و باور است. باید نگرش‌ها و باورها را جهت دهیم. برای تحول بنیادین در نظام آموزشی و برنامه‌ی درسی ملی، باید این پنج چرخش را در نظر گرفت. زیرا اگر این چرخش‌ها اتفاق بیفتند، به سمت دیدگاه اسلامی و جامعه‌ی متناسب با آن نیل خواهیم کرد.

یک پرسش و یک پاسخ

○ مباحث شما بیش‌تر آرمان‌گرایانه است تا واقع‌گرایانه.

زیرا نیازهای کاذب و چرخش‌ها را مطرح کردید؛ ولی یک چرخش مهم را مطرح نکردید و آن این است که در سیطره‌ی جامعه‌ی صنعتی و اقتصاد سرمایه‌داری، که بقای ما وابسته به آن است و خارج از کنترل ما نیز هست، چگونه می‌توانیم دنیا و آخرت را با هم داشته باشیم؟ پیوند آرمان‌گرایی با واقع‌گرایی چگونه اتفاق می‌افتد؟

● غربی‌ها آن‌چه را اجرا کرده‌اند، مورد نقدهای متعدد قرار داده‌اند و می‌دهند. باطن این دیدگاه از طریق فیلسوفان و حرکات نظامی جهان غرب بر ما نمایان شد. تعلیم و تربیت جزیره‌ای مجزا نیست و به شدت از نظریه‌های اقتصادی و سیاسی متأثر است. چون تحول در ما صورت گرفت، در انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی پیروز شدیم.

امام خمینی (ره) بین دنیا و آخرت پیوند برقرار و تفکر اسلامی را احیا کرد. در دوره‌ی سازندگی، این کار را نکردیم و به دلیل شتاب زیادی که داشتیم، نظام تعلیم و تربیت را در حکم مبدأ تحولات مورد توجه قرار ندادیم و تعلیم و تربیت دنباله‌رو و سیاهی لشکر تحولات و توسعه‌ی اقتصادی شد.

حقیقت این است که ما نمی‌توانیم مجزا و جدا شویم؛ زیرا این کار یک جنبش عمیق و عزم ملی می‌طلبد و به همین سبب مقام معظم رهبری، ابتدا بر رسالت خواص، سپس بر جنبش نرم‌افزاری و آن‌گاه بر فلسفه‌ی تعلیم و تربیت و مهندسی فرهنگی تأکید می‌فرمایند و این‌ها را با هم پیوسته می‌دانند.

آن‌چه من به آن اعتراض می‌کنم، وضعیت انفعالی متفکران است. حالت خودباختگی در برابر جریان تغییرات به ما جسارت و جرئت نمی‌دهد که الگوی متفاوتی داشته باشیم. به این سبب، متفکران باید بیندیشند و کارشناسان تلاش کنند که تحول به وجود آید. ما این‌ها را از متون هزار سال پیش در نیآورده‌ایم؛ بلکه خود مردم متقاضی این تحول هستند. معنویت‌گرایی فوق‌العاده زیادی در سایر کشورها نیز وجود دارد و من طرفدار سیستمی نظامی نیستم که همه‌چیز را کنار بگذارد و دوباره شروع کند.

ما باید از صورت فعلی و مادی تمدن مدرن استفاده کنیم و به آن صورت معنوی بدهیم. باید به احیای مبانی برگردیم و نمی‌توانیم تحجر بورژیزم؛ زیرا زندگی امروز، شیوه‌های خود را دارد. ما نباید تعریف را عوض کنیم؛ بلکه باید آن‌را گسترده‌تر کنیم. ■

رابطه بین جوّ سازمانی مدارس و پیش‌رفت تحصیلی دانش‌آموزان

نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای، از بین ۱۸ منطقه‌ی آموزش و پرورش استان، ۵ منطقه و از هر منطقه، ۲۰ مدرسه (۱۰ مدرسه از دوره‌ی ابتدایی و ۱۰ مدرسه از دوره‌ی راهنمایی) و از هر دوره‌ی تحصیلی در هر منطقه، ۵ مدرسه‌ی دخترانه و ۵ مدرسه‌ی پسرانه و از هر مدرسه، ۵ معلم (در مجموع ۱۲۲ مدرسه و ۷۱۰ معلم)، به صورت تصادفی به‌مثابه جامعه‌ی نمونه‌ی آماری این پژوهش انتخاب و به پرسش‌نامه‌ی توصیف جوّ سازمانی «هالپین کرافت» پاسخ داده‌اند.

یافته‌های به‌دست آمده حاکی از آن است که: □ بین جوّ سازمانی مدرسه و پیش‌رفت تحصیلی دانش‌آموزان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

□ بین جوّ سازمانی مدرسه و جنسیت کارکنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

□ بین جوّ سازمانی مدرسه و دوره‌ی تحصیلی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به این معنی که جوّ مدارس راهنمایی بسته‌تر از مدارس ابتدایی است.

□ بین جوّ سازمانی مدرسه و سابقه‌ی مدیران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

□ بین جوّ سازمانی مدرسه و مناطق آموزشی استان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. ■

زیرنویس

1. Organizational Climate or School Climate

سازمان‌های آموزشی از جمله سازمان‌های پایه‌ای و زیربنایی جوامع انسانی به‌شمار می‌روند که بعد انسانی در آن‌ها بسیار غالب و اساسی است. به این سبب، توجه به ارتقای وضعیت کاری، بر انگیزه‌ی نیروی انسانی و به تبع آن، میزان بهره‌وری فعالیت‌های آموزشی در مدارس می‌افزاید. یکی از نیازهای اساسی معلمان، وجود جوّ یا فضای سالم و مطلوب انسانی است. جوّ (فضا) سازمانی^۱ وضعیتی است که یک مدرسه را از مدرسه‌ی دیگر متفاوت و متمایز می‌سازد. صاحب‌نظران، جوّ سازمانی مدرسه را جنبه‌ی کیفی روابط بین افراد در آن مدرسه و خصوصیات درونی می‌دانند که یک مدرسه را از مدرسه‌ی دیگر متمایز می‌کند.

یکی از عواملی که در افزایش و ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی در مدارس مؤثر است، همین فضا یا جوّ سازمانی است. پژوهش «بررسی رابطه بین جوّ سازمانی مدارس و پیش‌رفت تحصیلی دانش‌آموزان در آموزش و پرورش استان اردبیل در سال تحصیلی ۷۸-۷۹» توسط نگارنده، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و معاون پرورشی مرکز آموزشی شهید بهشتی اردبیل نیز به همین منظور انجام شده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش را تمام مدارس دوره‌ی راهنمایی و ابتدایی استان اردبیل تشکیل داده‌اند که در سال تحصیلی ۷۸-۷۹ به فعالیت آموزشی مشغول بوده‌اند. از طریق



تحول چیست؟ چه تفاوتی با تغییر دارد؟
آیا هر تغییری موجب تحول می شود؟

در آغاز مقاله بسیار میمون و راهگشا خواهد بود تا به جمله‌ای که مقام معظم رهبری به مثابه عالی‌ترین مدیر استراتژیک در ارتباط با تحول در آموزش و پرورش در دیدار با وزیر، معاونان، مدیران آموزش و پرورش سراسر کشور در سوم مرداد ۱۳۸۶ مطرح فرمودند، اشاره شود:

«در دوره‌ی انقلاب، خیلی کارها در آموزش و پرورش انجام گرفته است، اما نظام آموزش و پرورش تحول پیدا نکرده و همان نظام قدیمی است. البته بیش‌تر در مسائل روینایی کارهای زیادی شده است. این کارها را ما قدر می‌دانیم، منتها این‌ها هیچ‌کدام تحول نیست. تحول یک حرکت ریشه‌ای است و شماها می‌توانید و باید این کار بشود. آن تحول مورد نظر چیزی است عمیق‌تر و بنیادی‌تر.»

نظریه‌پردازان تغییر و تحول بنیادی سازمان^۱ تغییر را به دو نوع تغییرات عادی و تدریجی و تغییرات بنیادی و ماهوی تقسیم می‌کنند. تغییرات عادی تدریجی، طبیعی و خودبه‌خود است و گاه با اجرای اندک برنامه‌ی بهبود، صورت می‌گیرد. به تعبیر کرت لوین^۲، تغییرات عادی و تدریجی، تغییراتی است که رودخانه برای هماهنگی با مسیر خود انجام می‌دهد یا تغییراتی را شامل می‌گردد که به‌طور طبیعی و بر اثر گذشت زمان در هیئت انسان، حیوان و طبیعت و اشیا به وجود می‌آید. منظور از این تغییرات، از نوع حَوَل حالنا الی احسن الحال^۳ و یغیروا ما بانفسهم^۴ نیست.

برای مثال، آنچه روی می‌دهد تا یک روش تدریس از محور بودن معلم به محور شدن دانش‌آموز تبدیل شود یا با تلاش زارع و باغبان بر میزان محصول یک مزرعه یا باغ افزوده گردد یا با تدوین و اجرای برنامه‌ای، سود یک شرکت دوبرابر شود، به تولید انبوه برسد و بر عده‌ی مشتریان و میزان رضایت آنان افزوده شود، جزو تغییرات عادی و تدریجی است. اما به عقیده‌ی کرت لوین، تغییرات بنیادی و ماهوی مانند تغییر مسیر رودخانه یا بستن سد روی آن است. این نوع تغییر نیازمند برنامه‌ریزی و شناخت و آگاهی است و به همان نسبت نیز کار را پیچیده می‌کند.

تغییر بنیادی به‌مثابه راهبرد توسعه، به تغییر اطلاق می‌شود که در نهایت، به ایجاد تحول در شخصیت و هویت افراد و سازمان منجر شود؛ به‌طوری که رفتار و عمل‌کرد را در سازمان متحول سازد. این تغییری است که جنبه‌ی موقت ندارد و سیستم و نظامی متفاوت با گذشته ایجاد می‌کند و آنرا استمرار می‌دهد؛ به چنین تغییری تحول می‌گویند. برای مثال، تحول تغییر در کیفیت ارتباط سازمان با محیط است. امکان دارد این ارتباط روش جذب و نگاه‌داشت نیروی انسانی در سازمان، چگونگی دریافت انرژی و مواد یا چگونگی دریافت و مبادله‌ی اطلاعات باشد. روند تغییری که طی آن عوامل وارده و نهاده‌ها (اطلاعات، انرژی و مواد) به خدمات یا محصولات و نظریه‌های جدید تبدیل می‌شود. در این مرحله، تحول شامل تغییر در ابعاد انسانی، اجتماعی و فنی است که در نهایت، کیفیت خدمات و محصولات قابل ارائه را دچار تحول می‌کند.

و از آن طریق، منابع را سازمان می‌دهد و در معیاری مربوط به کار می‌گیرد.

برای مثال، رایانه‌ها و فن‌آوری‌های دیجیتال، IT و ICT، نانو، تغییرات ژنتیک و سلول‌های بنیادی، شبکه‌های تحت وب، ویدئو کنفرانس‌های علمی و آموزشی و...، تغییرات ژرفی در صنعت حمل و نقل، چاپ، تجارت، آموزش، پزشکی، درمان و سایر خدمات به وجود آورده و موجب تحولات بسیاری در زندگی انسان‌ها شده است. با زدن پیوندی روی درخت گلابی وحشی، مزه، طعم و میزان و اندازه‌ی میوه آن تغییر می‌کند یا با تغییر در واریته و ژن نباتاتی مانند برنج یا گندم، این غلات پر محصول می‌شوند. همه‌ی این تغییرات، بنیادی و ماهوی است و موجب به‌وجود آمدن شرایط، امکانات، موقعیت‌های جدید و مطلوب می‌شود و در اثر آن‌ها، زندگی انسان‌ها دست‌خوش منافع و مواهب زیادی خواهد شد. بنابراین، تحول میوه‌ی ناب تغییر بنیادی و ماهوی است، نه تغییر تدریجی و عادی. البته این تغییرات ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دارد و متغیرهای محتوایی و ساختاری همه‌ی سازمان‌های علمی، آموزشی، فنی و خدماتی و... را شامل می‌گردد. تغییرات تدریجی در سازمان به قصد حفظ تعادل سیستم با محیط و حفظ وضعیت موجود و تأکید بر حل مسئله و برگشتن به وضعیت عادی انجام می‌شود. در صورتی که تغییر بنیادی، نیازمند تغییر در ساختار و فرآیند عملیاتی و زمینه و بستر^۵ نظام و سیستم^۶ است. به عبارت دیگر در تحول اساسی نظام سازمانی، ظرف و مظهر هر دو

مقاله‌های علمی = کارپرده‌ی

کدام تغییر موجب تحول می‌شود؟

دکتر حیدر تورانی

باید دستخوش تغییر گردند. منظور از ساختار، راهبردهای مورد استفاده در سازمان و ساختار تشکیلاتی، نوع فناوری، سیستم‌های اطلاعاتی و شیوه‌ی تصمیم‌گیری و الگوهای استفاده از منابع انسانی است. مقصود از فرآیند عملیاتی، کیفیت رفتار انسانی، مسیر اطلاعات و نحوه‌ی ارتباطات در تصمیم‌گیری، مشارکت، همکاری، تعیین خط‌مشی و جریان امور در سازمان است. بنابراین، اگر تغییر در ویژگی‌های طرح سازمانی (ظرف) موجب تغییر در فرآیند عملیاتی (مظروف) نگردد، تغییر اساسی محسوب نمی‌شود؛ ولی تغییر در تشکیلات سازمان، به نحوی که موجب تغییر در واحدهای سازمان گردد یا نحوه‌ی ترفیعات و مسیرهای شغلی را متحول سازد یا نظم ارتباطی جدیدی فراهم آورد و در نهایت موجب تغییر رفتار سازمان در جهت مطلوب گردد، تغییر بنیادی محسوب می‌شود. اگر تحول در فرآیند عملیاتی با تغییر در طرح سازمانی توأم نباشد، نباید آنرا تغییر اساسی محسوب کرد؛ زیرا مورد حمایت طرح سازمانی و ترتیبات نهادی^۷ قرار نمی‌گیرد و در نتیجه، ادامه نمی‌یابد. مثلاً

می‌توان با ارائه‌ی یک راه‌کار، به‌طور موقت در افراد انگیزه ایجاد کرد و تغییراتی را نوید داد. اما اگر راه‌کارها نوآورانه و تحول‌گرایانه نباشد و طرح سازمانی و ترتیبات نهادی متناسب با آن ایجاد نگردد و آنرا با رفتارهای جدید هماهنگ نکنند، تغییری موقت است و تحول ماندگار محسوب نمی‌شود و ادامه نمی‌یابد. به این سبب، تغییر اساسی و بنیادی محسوب نخواهد شد.

اشاره به توصیه‌ها و راهبردهای اساسی و نوآورانه و تحول‌گرایانه‌ی حضرت امام خمینی (ره)، در زمینه‌ی فقرزدایی، خدمت به روستاییان و کشاورزان، مبارزه با جهل و بی‌سوادی، تربیت دینی و اخلاقی، مبارزه با صهیونیسم، حمایت از ایثارگران و خانواده‌های شهدا بی‌مناسبت نیست. معظم‌له به ترتیب کمیته‌ی امداد، جهاد سازندگی، نهضت سوادآموزی، امور تربیتی، روز قدس، بنیاد شهید و جانبازان را به‌مثابه طرح‌های سازمانی و ترتیبات نهادی پیشنهاد کردند. بنابراین، باید پیوسته بر قدرت‌ها و ظرفیت‌های این طرح‌های سازمانی افزوده شود تا هم‌چنان کارآمد و اثربخش باقی بمانند. حال اگر بخواهیم همان نحوه‌ی عمل کرد حفظ یا احیا شود، باید تغییرات بنیادی و راهبردهای نوآورانه‌ای در آنها ایجاد کنیم. البته این به معنای ایجاد سازمان‌های جدید نیست؛ بلکه نکته‌ی اصلی در طرح‌های سازمانی و ترتیبات نهادی از قبیل آرایش و چینش مسائل، به‌پویی مستمر و تکیه بر سرمایه‌های انسانی با انگیزه و مفاهیم‌سازی و زمینه‌های تغییرات اساسی است. اکنون که تدوین برنامه و بسته‌ی تحول بنیادین در آموزش و پرورش و نقشه‌ی جامع علمی کشور و برنامه‌ی توسعه‌ی پنجم مطرح است و حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، بارها در مجامع و نشست‌های گوناگون بر این مهم تأکید داشته‌اند، توجه مدیران و برنامه‌ریزان را به چند نکته جلب می‌کنیم:

- هر تغییری تحول‌آفرین نیست؛ تحول به تغییر بنیادی و ماهوی نیاز دارد، نه تغییر تدریجی.

- تحول یک تغییر بنیادی و ماهوی است، نه تدریجی و عادی. به عبارت دیگر، تحول میوه‌ی ناب و نتیجه‌ی تغییرات بنیادی و اساسی است، نه تغییرات تدریجی و عادی.

- برای هر بخش راهبردی یا موضوع مستقل و قابل اعتنا، باید طرح سازمانی و ترتیبات نهادی متناسبی ارائه داد.

- در تغییرات اساسی باید به شرایط و اقتضاعات ظرف و مظروف، هم‌زمان توجه کرد. هم ظرف باید مناسب و منعطف باشد و هم مظروف در وضعیت پذیرش ظرف باشد. به دیگر سخن، هم عوامل و مؤلفه‌های تغییر باید دقیق و جامع باشد و هم سازمانی که قرار است تغییر در آن به‌وجود آید، در وضعیت پذیرش تغییر باشد.

- ایجاد تحول با تعیین وضعیت مطلوب آغاز می‌گردد. انگیزه و فشار لازم برای ایجاد تحول از آگاهی و وقوف تصمیم‌گیرندگان بر نارسایی در عمل کرد و بازده^۸ نشأت می‌گیرد: «هیچ عاملی نیست که در ایجاد تحول سازمانی به اندازه‌ی شواهد عینی و روشن مبتنی بر ضعف در عمل کرد و بازده اهمیت داشته باشد.» به این سبب، بالاترین بازده، بهبود و تحول در جهت نوآوری بیش‌تر است.

- تحول تنها با برنامه‌ریزی راهبردی ایجاد نمی‌شود؛ زیرا لازمه‌ی تحول، عمل توأمان به برنامه‌ریزی راهبردی و راهبردهای نوآورانه^۹ است. به دیگر سخن، راهبردها و راه‌کارهایی که آینده‌نگارانه، فرصت‌ها و آینده را پایش و رصد کند و با طرح‌های سازمانی و ترتیبات نهادی مناسب همراه شود. جایی که دیگر تولید انبوه و ادامه‌ی وضعیت (حتی موفقیت‌آمیز) جاری، کافی نیست و باید به جای راهبرد کارایی به راهبرد نوآوری روی آورد. بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی و صنعتی جهان به دلیل توجه نکردن به نوآوری در کنار افزایش کارایی و تولید انبوه، محکوم به شکست شدند و از رقبای



خود دور افتادند.

تحول اقتصادی یا فرهنگی به گونه‌ای انجام شود که در صورت تبدیل سازمان از متمرکز به غیر متمرکز و از دولتی به خصوصی، امکان مشارکت افراد در اداره‌ی امور مربوط به خود بیش تر گردد و وفاداری و تعلق به آرمان و ایدئولوژی، جای‌گزین وفاداری و تعلق به منابع فردی و سازمانی شود.

باید مراقب راه‌کارهایی که نخبگان سیاسی تعیین کرده‌اند و نیز «ارزش‌های اعتقادی» و «فرهنگ اجتماعی» در تعیین اهمیت عمل‌کردهای گوناگون، بازده و اهداف سازمان‌ها بود. بدین معنی که احیاناً اهداف جاه‌طلبانه یا غیر کارشناسی برخی سیاست‌مداران برای توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی باز و سریع، مدیران را با فشار زیادی برای افزایش بیش‌تر کارایی و کاهش اثربخشی مواجه می‌کند یا متعهد بودن به ارزش‌های اعتقادی، فرهنگی و اجتماعی در جوامع مسلمان و پیش‌رفته، سبب کاهش فساد اداری و اخلاقی خواهد شد. ■

زیرنویس

1. S. mohrman, Cummings, M. Nohrman, Ledford, Lawler
2. Kert lewin
۳. دعای معروف تحویل سال نو (نوروز) یا مقلب القلوب و الابصار ... حول حالنا الی احسن الحال.
۴. آیه‌ی ۱۱ سوره رعد، قرآن کریم: ان الله لا یغیروا ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم.
۵. سیستم سازمانی دارای پنج بخش اساسی: استراتژی، فرهنگ، فرآیندهای داخلی، ساختار، محیط و نهادهای منابع می‌باشد.

6. Context
7. Institutional Arrangement
8. Performance and out put gaps
9. Innovation strategies

منابع

۱. محمدزاده، عباس (۱۳۸۷). مدیریت توسعه، تهران: سمت.
۲. همان منبع
3. Rondinelli, D, Implementing Decentralization Program in Asia," Public Administration And Development, Vol: 3, 1983.
4. Korten, D, "Community Organization and Rural Development, Public Administration Review, Vol. 40, No. 5, 1980.

اشاره

هر معاون مدرسه، در حقیقت مدیری است که در کنار یا غیاب مدیر واحد آموزشی، تا حد زیادی وظایف او را انجام می‌دهد. زیرا دیگر دوره‌ی «ناظم» بودن در مدرسه‌ها و نظارت صرف بر صفت‌بندی و انضباط، گذشته است و معاون، در مقام عاملی اساسی، یاری‌دهنده‌ی مدیر است، برای ارتقای سطح تعلیم و تربیتی مدرسه طرح و پیشنهادهای سازنده می‌دهد و آن‌ها را اجرا می‌کند.

با ارائه‌ی سه تجربه از خانم مریم حاجی محمدی، معاون آموزشگاه شاهد رضوان شهرستان خمین، درمی‌یابیم که این معاون، به طراوت مدرسه و استفاده از وقت به‌مثابه عاملی طلایی و طرح معماهای قرآنی در جهت آشنایی دانش‌آموزان با دستوره‌های آسمانی اسلام تا چه اندازه توجه دارد.

گل‌های پنهان!

تجربه‌ی خانم حاجی محمدی، طراحی است که در مدرسه‌های با ده کلاس پیاده شده است و گل‌های پنهان نام دارد. برای هر کلاس پاکتی رنگی مثلاً به شکل قارچ طراحی شده و با نام آن روی دیوار نصب شده است. درون آن کاغذی است که نام کلاس و تاریخ و نوع غیبت آن روز را دارد و هر روز با همکاری ارشد کلاس تکمیل و جمع‌آوری می‌شود. این موضوع برای بچه‌ها هم تازگی دارد و آن‌ها را به همکاری تشویق می‌کند.

زنگ تفریح بانشاط

طبیعتاً آموزشگاهی ۳۰۰ نفری، با

مریم حاجی محمدی، معاون آموزشگاه شاهد رضوان در بیان اهمیت توجه به حضور و غیاب دانش‌آموزان و نیز جمع‌آوری برگه‌ها و اسامی دانش‌آموزان غایب، تجربه‌ی جمع‌آوری غیبت دانش‌آموزان را بیان کرده است.

او می‌گوید: «با توجه به تعداد زیاد کلاس‌ها اگر هر روز در ازای هر دانش‌آموز یک دقیقه وقت بگذارم و هر کلاس سسی دانش‌آموز داشته باشد، حساب کنید چه زمانی از اولیای مدرسه و فرایند یاددهی-یادگیری گرفته می‌شود؟! هم‌چنین گزارش و پی‌گیری غیبت‌ها با خانواده‌ها نیز مزید علت است.»

تجربه‌های مدیریتی

مروری بر تجربه‌های
مریم حاجی محمدی
معاون آموزشگاه رضوان خمین

معاون مدیر یا ناظم؟!!

اصغر ندیری

دانش آموزانی سرزنده و در حال جنب و جوش، مشکلاتی دارد و البته این مسائل در زنگ تفریح بیشتر می شود. زمین خوردن هنگام بازی، شکایت از هم کلاس ها، قهر کردن و ده ها موضوع دیگر از مسائلی است که در آن زمان رخ می دهد.

با دقتی شدن در این موارد، متوجه شدم بچه ها از زنگ های تفریح لذت چندانی نمی برند و اغلب درگیر جدال لفظی یا بی هدفی هستند. فکر کردم با یک طرح هدفمند کمی به زنگ تفریح تنوع بدهم.

یک هفته زنگ تفریح

در مشورت با مدیر و همکاران و نظرخواهی از دانش آموزان، تعدادی فعالیت را تدوین و به صورت یک برنامه در اختیار دانش آموزان قرار دادیم. در طول هفته هم از بهترین فعالیت ها ارزشیابی کردیم و دست آوردها در یک نمایشگاه و با توجه به یکی از مناسبت ها در معرض دید گذاشته شد.

برای مثال، یک برنامه ی پیشنهادی در طول یک هفته به شرح زیر است:

✓ شنبه: پخش سرودهای آوای مدرسه و طرح یک سؤال به منظور رشد خلاقیت.

✓ یکشنبه: بازی های محلی در حیاط مدرسه مثل آسیاب به چرخ- عمو زنجیرباف و... به منظور آشنایی با بازی های محلی کشور.

✓ دوشنبه: داستان گویی، نقاشی و... با هدف تقویت روحیه ی مطالعه.

✓ سه شنبه: جشنواره ی کاردستی با وسایل دورریختنی مانند: جعبه، کاغذ شکلات یا تراشه های مداد با هدف دوری از اسراف و حفظ محیط زیست.

✓ چهارشنبه: بازی های فکری.

✓ پنجشنبه: روز خدا یا روز بهشت و روز بدون مبصر. در این روز بچه ها مراقب کارهای خود هستند.

در ضمن وجود «سبد پاداش» و دریافت جایزه در پایان هر هفته، رغبت بچه ها را برای ادامه ی طرح دوچندان کرده است.

معماهای قرآنی

به منظور آشنایی بیشتر دانش آموزان با قرآن کریم، احکام و دستورهای دینی مناسب

سنن آنها و تقویت روح تحقیق و پرسش، خانم حاجی محمدی ۳ سال است با طرح «معما» گونه و «اگر گفتی جواب چیست؟» به آشنایی و درک دانش آموزان از مفاهیم دینی و قرآنی می پردازد.

چگونگی طرح

شنبه ی هر هفته، با کمک مربی پرورشی، یک سؤال قرآنی و مذهبی با توجه به سن دانش آموزان در تابلو اعلانات نصب می شود. بچه ها تا آخر هفته فرصت دارند پاسخ را به صورت کتبی و با ذکر مشخصات به دفتر مدرسه تحویل دهند.

نتیجه چیست؟

ویژگی بارز این طرح این است که برخی سؤالات آنقدر برای بچه ها جالب توجه است که برای یافتن پاسخ، از پدر و مادر و حتی روحانی محل کمک می گیرند. به علاوه، شاهد تغییر رفتار و توجه بیشتر آنها به مسائل دینی خواهیم بود. اگر روزی هم تغییر یا تأخیری در این روند پیش آید، دانش آموزان آنها را با جدیت پی گیری می کنند تا برنامه مانند گذشته اجرا شود. ■



شاید هدف غایی علوم این باشد:
پیدا کردن معنای زندگی و وجود انسان!

احتمالاً انسان، تنها آفریده‌ی الهی است که برای رسیدن به این هدف تقریباً الهی، تلاش می‌کند؛ اما ظاهراً به این امر توجه ندارد یا چون نشانه‌های آشکاری ندارد و محسوس نیست، متوجه آن نمی‌شود. در صورتی که این نیاز طبیعی و اکتسابی همه‌ی آدمیان است که «من» یا «خود» او برای دیگران و به‌ویژه اطرافیان، مطرح باشد تا اینان دریابند و عملاً بپذیرند که:

– «من» وجود دارد و دارای مغز و دست و دل است و می‌تواند و می‌خواهد:

✓ یاد بگیرد؛

✓ بفهمد؛

✓ مؤثر باشد؛

✓ تغییر یابد و تغییر بدهد؛

✓ از زندگی سالم لذت ببرد؛

✓ هم‌باری کند؛

✓ دوست بدارد و دوست داشته باشد؛

✓ عامل و منشأ خیر باشد؛

✓ صریح و صدیق و رفیق باشد؛

✓ یک شهروند فعال و مؤثر باشد؛

✓ مخلوق مطلوب خداوند متعال

باشد؛

✓ مسائلی را حل کند یا برای مسائل،

راه‌حل‌های مؤثری پیدا کند؛

✓ شاد و شادی‌برانگیز باشد؛

✓ عادت‌های پسندیده را جای‌گزین عادت‌های ناپسندیده بکند؛

✓ خانوادگی سالم و مؤثری تشکیل دهد و آن‌را خوب اداره کند؛

✓ به مدارج تحصیلی بالا دست یابد؛

✓ اعتماد به نفس، عزت نفس یا خودپنداره‌ی مثبت، عشق، جرئت، اعتدال و به‌طور کلی، شخصیت سالم داشته باشد.

– «من» به جمع و جامعه و این‌دو،

به «من» نیاز دارند: او از جمع و جامعه انتظارهایی دارد و متقابلاً این دو، انتظاراتی از او (من) دارند.

– «من» هم‌زمان و با هم دارای حقوق و

وظایفی است و می‌خواهد بتواند «حق» خود را بگیرد و متقابلاً وظایفی انجام دهد.

– هیچ‌گونه زور و ظلمی، وجود و

شخصیت او را تهدید نکند.

– «من» می‌تواند تعیین‌کننده باشد.

– «من» می‌تواند و می‌خواهد که درباره‌ی

خویش‌تن و دیگران، متفاوت و انتقادی

بیندیشد

– «من» سعادت را در سلامت و موفقیت

می‌داند و آن‌را یک فرآیند همگانی تلقی

می‌کند. پس سعادت هر شهروند، به سعادت

شهروندان دیگر بستگی دارد.

– «من» همواره به تربیت و راهنمایی

صادقانه و صمیمانه نیاز دارد و از افزایش

و گسترش اطلاعات خود لذت می‌برد؛

زیرا همواره می‌تواند و می‌خواهد شهروند مؤثرتری باشد.

– «من» از مدیریتی استقبال می‌کند که این

«من» او، به شکل آشکار، برای مدیر مطرح

باشد و مورد تأیید و تصدیق قرار گیرد.

– «من» از محدودیت آزادی و آزاداندیشی

رنج می‌برد و برای تأمین آن می‌کوشد. زیرا

بر این باور است که رشد و تکامل سالم تنها

در محیط سالم یا مساعد و مشوق و محرک،

امکان‌پذیر است. بدون چنین محیطی، از

خلاقیت نظری و کاربردی خبری نیست.

– از دیدگاه آموزشی، محیط ناسالم،

محیطی است که:

✓ انسان بودن دانش‌آموزان را نادیده

می‌گیرد؛

✓ امکان رشد و خلاق شدن را برای

آنان فراهم نمی‌آورد.

✓ از آزادی، آزاداندیشی، متفاوت‌اندیشی

و بازاندیشی نگران است و حتی بیم دارد.

✓ صرفاً به درس و مشق و تمام

شدن کتاب‌های درسی و برنامه‌های درسی

می‌اندیشد؛ بدون این‌که به ارتباط آن‌ها با

زندگی واقعی و مسائل خاص دانش‌آموزان

بیندیشد؛

✓ فعالیت‌های آموزشی آن، انعطاف‌ناپذیر

است.

✓ مدیر و معلمان، تنها تصمیم‌گیرندگان

و برنامه‌ریزان مدرسه هستند؛

سلامت و بهداشت روان

معناداری معلم و معناداری دانش‌آموز

دو کلید اساسی احساس شایستگی در زندگی و به‌ویژه در محیط کار است

احساس شایستگی و معناداری رکن زندگی سالم

♦ دکتر علی اکبر شعاری نژاد

- ✓ حتی خود مدیر و معلمان دستوری عمل می‌کنند و مصلحت دانش‌آموزان را نادیده می‌گیرند.
- «من» هنگامی احساس سلامت و شادی می‌کند یا خواهد کرد که دریابد و بپذیرد که شخص «ارزش‌مندی» است و مورد احترام قرار دارد.
- معنای مطرح برای بیش‌تر اشخاص سالم عبارت است از:
 - ✓ وجود؛
 - ✓ انسان؛
 - ✓ زندگی مطلوب و نامطلوب؛
 - ✓ آفرینش؛
 - ✓ تلاش و کوشش؛
 - ✓ طبیعت؛
 - ✓ جامعه و جهان؛
 - ✓ ارتباط‌های انسانی؛

- ✓ دولت، ملت و حکومت؛
- ✓ آزادی، عدالت و انصاف؛
- ✓ تمدن و فرهنگ؛
- ✓ دین و مذهب شخص متدین؛
- ✓ خالق و رابطه‌اش با مخلوق؛
- ✓ خیر و شر؛
- ✓ علم و معرفت و حکمت در جهان معاصر؛
- ✓ چهل در این روزگار؛
- ✓ زبان؛
- ✓ معنای خود معنا.

و از هرگونه برچسب زدن، اعم از مثبت یا منفی، بپرهیزیم. حتی در صورت «تنبیه» اضطرابی، «من» او را لگدمال نکنیم. شاید اغراق نباشد که بگوییم بیش‌تر آن‌هایی که در دنیا فتنه‌انگیزی کرده و خون‌ریزی‌هایی به‌راه انداخته‌اند، به دلیل صدمه دیدن «من» یا «خود»شان، در کودکی یا نوجوانی است. هرگونه بی‌انضباطی در کلاس، در همین مقوله ریشه دارد. از این‌رو، می‌توان گفت که مدرسه‌ی سالم، مانند خانواده‌ی سالم، مدرسه‌ای است که «من» دانش‌آموزان آن احساس «معناداری» (معناداری مثبت) کند و از این نظر، ایمنی خاطر داشته باشند.

البته توجه به این نکته‌ی مهم، ضروری است که مفهوم «من» یا «خود» در این مقاله، بیش‌تر یک مفهوم «روان‌شناختی / جامعه‌شناختی» است تا مفهوم صرفاً اخلاقی و از نظر دستور زبان فارسی، همان اول شخص مفرد در مقابل اول شخص جمع است. بنابراین، نباید از آن، احیاناً معنای «غرور» یا «خودمحوری» استنباط کرد. تقریباً همان مفهومی است که در این گفته‌ی اقبال لاهوری آمده است: هستم اگر می‌روم / گر نروم نیستم.

مفهوم محوری «خودشکوفایی» از دیدگاه روان‌شناسان انسان‌گرا، به‌ویژه مزلو، رشد و شکوفایی همین «من» است و این، هدف غایی آموزش - پرورش (تربیت) سالم است و می‌توان گفت که این هدف یا مقصد نهایی در تربیت، احتمالاً تنها هدف مشترک همه‌ی انسان‌هاست.

مدرسه‌ای را «شایسته» یا مؤثر و موفق و سالم می‌خوانیم که مدیر و معلمان و دانش‌آموزان و سایر کارکنان آن، «من» معناداری داشته باشند و مدرسه، محیط مساعد رشد و تکامل سالم همین معناداری من در همه باشد.

همه‌ی اشخاص سالم تلاش می‌کنند به این ویژگی شادی‌بخش برسند که شایسته‌اند و برای خود دیگران، «معنادار» هستند و این نشان‌دهنده‌ی وضعیت ارزشی آنان است. ■

مدرسه، باید محیط مساعد رشد و تکامل سالم همین معناداری «من» در همه باشد



نابهنجاری‌های اندام فوقانی

اشاره

در شماره‌های قبل، به معرفی برخی از نابهنجاری‌های اندام فوقانی مانند: نابهنجاری سر به جلو، کجی گردن و شانه‌های نامتقارن پرداختیم و اکنون به ...

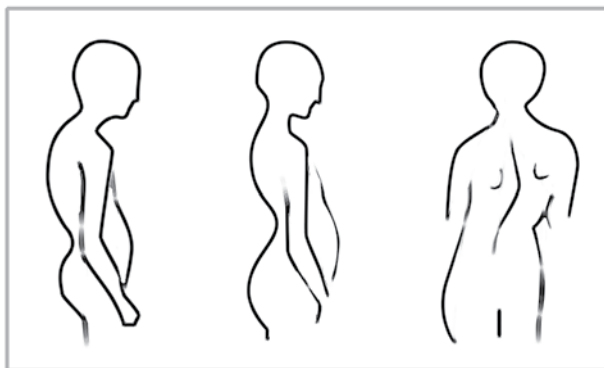
وقتی در وضعیت ایستاده، وزن خود را مدتی طولانی روی یک پا می‌اندازید یا هنگامی که کسی به شما یادآوری می‌کند چرا کج ایستاده‌اید، در جواب می‌گویید راحت‌ترم یا به این وضعیت عادت دارم. اما آیا می‌دانید در این وضعیت، استخوان‌بندی بدن خود را با چه مشکلاتی روبه‌رو می‌کنید؟ آیا می‌دانید هنگامی که به سبب رعایت نکردن اصول صحیح غذایی یا سبک زندگی، میزان کالری ورودی به بدن با

میزان کالری مصرفی تعادل ندارد و وزن شما افزایش می‌یابد و چاق می‌شوید یا هنگامی که در اثر نداشتن فعالیت ورزشی منظم و مستمر یا آگاه‌نبودن از وضعیت صحیح ایستادن، خوابیدن و نشستن، خود را در معرض کدام نابهنجاری‌های وضعیتی در اسکلت بدن قرار می‌دهید؟ تصویر ۱ به ترتیب از راست به چپ، عارضه‌های پشت کج و گودی کمر و پشت گرد (کیفوز سینه‌ای)^۱ را نشان می‌دهد.

نابهنجاری پشت گرد: افزایش بیش از حد طبیعی تحدب مهره‌های پشتی را پشت گرد یا کیفوز می‌نامند. پشت گرد به دو صورت مادرزادی و اکتسابی دیده می‌شود. این نابهنجاری، از جمله نابهنجاری‌های رایج میان جوانان ق‌بلند، به‌ویژه دختران،

است. برای مثال، دانش‌آموزانی که قدشان بلند است، از میز و نیمکتی هم‌اندازه سایر دانش‌آموزان استفاده می‌کنند. در نتیجه، بیش از حد به سمت جلو خم می‌شوند یا در هنگام ایستادن و صحبت کردن با سایر همکلاس‌هایی که قدشان کوتاه‌تر از آن‌هاست، بیش از حد به جلو خم می‌شوند و قوس پشتی خود را افزایش می‌دهند. این عارضه با درجه‌ی شدید، همان گوزپشتی است. بد نشستن هنگام مطالعه، خیاطی و کارهای دستی و پایین انداختن سر به مدت طولانی، سر به‌زیر بودن، به معنای جلو پا را نگاه کردن هنگام پیاده‌روی و انتقال وزن سر و گردن به جلو و خارج از مرکز ثقل بدن، افسردگی و نداشتن تحرک و ثابت ماندن در وضعیت‌های غلط از جمله عوامل

(تصویر ۱)



پوست و مغز گردو

♦ استاد شهید مرتضی مطهری

فکر باید حکم یک غربال را برای انسان داشته باشد، و انسان هر حرفی را که می‌شنود در این غربال قرار دهد، خوب و بد را بسنجد، ریز و درشت کند و خوب‌ترین آن‌ها را انتخاب و اتباع نماید: «أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ» قرآن این هدایت را با این که هدایت عقلی است، هدایت الهی می‌داند: «وَأُولَئِكَ هُمُ الْآلِبَابُ»^۱ این‌ها هستند به معنای واقعی صاحبان عقل. «الباب» جمع «لب» است؛ «الب» یعنی، مغز (نه معنای مخ، بلکه به معنای اعم که در مورد میوه‌ها، مثلاً می‌گوییم: مغز بادام، مغز گردو).

این اصطلاح شاید از اصطلاحات مخصوص قرآن باشد (چون در غیر قرآن ما گشتیم و ندیدیم و اگر هم اصطلاح مخصوص قرآن نباشد، قرآن درباره‌ی عقل کلمه‌ی لب را زیاد به کار برده، گویی انسان را تشبیه به یک گردو و یا بادام کرده که مقام یک گردو و یا بادام پوسته است و آن اساسش مغزش می‌باشد که در درون آن قرار دارد. تمام هیكل و اندام انسان را که در نظر بگیرد، آن مغز انسان، عقل و فکر انسان است. اگر بادامی مغز نداشته باشد چه می‌گوییم؟ می‌گوییم: پوچ است و پوک و هیچ و باید دورش انداخت؛ انسانی که عقل نداشته باشد، جوهر و مغز انسانیت و آن ملاک و مقوم انسانیت را ندارد، انسانی پوک و پوچ است، یعنی یک صورت انسان است و معنای انسان در او نیست. به حسب این تعبیر، معنای انسان همان عقل انسان است.

زیرنویس

۱. زمر (۳۹) آیه‌ی ۱۸.
۲. همان‌جا.

منبع

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

استقامت ستون مهره‌ها، درد، ایجاد عوارض ثانویه (مانند شانیه‌ی گرد، سر به جلو، سینه‌ی افتاده، گودی کمر) و فشار به ریشه‌های عصبی (فلج خفیف در اندام تحتانی)...

نابهنجاری کمر گود

افزایش بیش از حد طبیعی گودی کمر^۲ را کمر گود یا لوردوز کمری می‌نامند.

دلایل ایجاد نابهنجاری کمر گود

برخی دلایل عبارت است از ضعف عضلات شکمی، وضعیت غلط بدنی، فعالیت کم بدنی، غذا خوردن بیش از حد، پوشیدن کفش پاشنه‌بلند، جابه‌جایی ستون مهره‌ها، افزایش کیفوز پشتی، سر به جلو (شدید)، کوتاهی عضلات خم‌کننده‌ی ران، ضعف عضلات همسترینگ و کوتاهی عضلات راست‌کننده‌ی ستون مهره‌ها.

عوارض نابهنجاری کمر گود

کاهش استحکام و تحرک ستون مهره‌ها، اختلال در قوس‌های بالاتر (پشت و گردن)، کاهش کارایی تنفس، افزایش فشار بر عروق و اعصاب در ناحیه‌ی کمر، آسیب در ستون مهره‌های کمری و درد. ■

زیرنویس

1. Kyphosis
2. Lumbar lordosis

منابع

۱. دانشمندی، حسن؛ علیزاده، محمدحسین و قراخلو، رضا (۱۳۸۳). حرکات اصلاحی، تهران: سمت.
۲. سخنگویی، یحیی (۱۳۷۹). حرکات اصلاحی، تهران: انتشارات اداره‌ی کل تربیت بدنی پسران وزارت آموزش و پرورش.

کمک‌کننده به بروز پشت گرد هستند. افراد خجالتی، به‌خصوص دختران، در دوران بلوغ اگر اصول صحیح وضعیت بدنی را هنگام نشستن و ایستادن و راه رفتن و... رعایت نکنند، بیش‌تر در معرض این نابهنجاری قرار می‌گیرند.

برخی دلایل ایجاد نابهنجاری پشت

گرد

■ ابتلا به یک بیماری خاص مانند سل مهره‌ای؛

■ کیفوز پیری با افزایش سن؛

■ عادات غلط نشستن، ایستادن و راه

رفتن؛

■ عوامل روانی (افسردگی)؛

■ اجرای غلط برخی رشته‌های

ورزشی؛

■ ضعف عضلات بازکننده‌ی پشتی.

عوارض نابهنجاری پشت گرد

برخی عوارض این نابهنجاری عبارت است از: کاهش عمل‌کرد ریوی، کاهش



بالارفتن اختیار با افزایش عقل همراه نیست!

♦ مرتضی مجدفر

اشاره

با انتشار این بخش از سلسله مطالب ۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت، تعداد راه‌های معرفی شده به ۵۲ می‌رسد. این مطالعات موردی در مدیریت مدرسه، که متکی و مستند به مدارک و اطلاعات واقعی و برگرفته از مدارس سراسر کشور است، مورد اقبال بی‌شائبه‌ی خوانندگان مجله قرار گرفته است و جا دارد از این همه توجه و همراهی سپاس‌گزارى کنیم.

راه چهل و نهم: هزینه از محل بودجه‌های مدرسه برای توسعه و بالندگی فردی

آقای م.ح.ک مدیر یکی از دبیرستان‌های معروف تهران بود. او مدرسه‌ی خود را به‌خوبی اداره می‌کرد و در میان مدیران مدرسه‌های منطقه، به مدیر دانشمند معروف بود. چنین نام‌گذاری‌ای به این دلیل بود که او معمولاً در همه‌ی سمینارها و سمپوزیوم‌های علمی، که در سطح کشور و به‌ویژه در تهران تشکیل می‌شد، شرکت می‌کرد. به‌علاوه، آن‌چنان با دقت به مباحث مطرح شده توجه می‌کرد که می‌توانست به‌راحتی، چند ساعتی درباره‌ی موضوعات مرتبط با سمینار برای مدیران و حتی معلمان صحبت کند. البته منطقه هم از این ویژگی مثبت آقای م.ح.ک استفاده می‌کرد و به‌طور مرتب از او می‌خواست در ابتدای جلسات مدیران منطقه، به‌ویژه جلسات مدیران دوره‌ی متوسطه، حتماً چند دقیقه‌ای درباره‌ی آن نشست‌های علمی صحبت کند یا گزارش‌های کوتاهی را به حاضران ارائه دهد.

آقای م.ح.ک، سخن‌ور خوبی بود و به خوبی شنوندگان را تحت تأثیر قرار می‌داد. ولی، مثل هر فرد دیگری، او هم در معرض ارزش‌یابی قرار داشت و طبیعی بود که بسیاری از مدیران هم‌رده‌ی ایشان، از این‌که او این‌قدر مورد توجه مسئولان منطقه قرار گرفته و ارج و قرب پیدا کرده است، راضی نباشند. در یک کلام، این ویژگی مثبت برای او دردسرساز شده بود و برخی مدیران مدرسه‌ها، ناخودآگاه، به او حسادت می‌کردند.



یک روز پس از جلسه‌ی مدیران مدرسه‌ها، که در ابتدای آن آقای م.ح.ک گزارشی از هشتمین دوره‌ی همایش بزرگ مدیران کیفیت را، که تیرماه هر سال در دو نوبت در تهران برگزار می‌شود، به آگاهی حاضران رساند، آقای م.ع، مدیر یکی از دبیرستان‌های منطقه، نزد آقای معاون پشتیبانی اداره رفت و یک برگ اطلاعیه را، که ماه‌ها پیش به مدرسه‌ی آن‌ها نیز رسیده بود، به آقای معاون نشان داد. آن اطلاعیه، فراخوان همایش بزرگ مدیران کیفیت بود که زمستان سال قبل منتشر و به نشانی‌های بسیاری، از جمله نشانی دبیرستان‌های منطقه ارسال شده بود. در آن اطلاعیه، قید شده بود که هزینه‌ی ثبت‌نام هر نفر در این همایش، حدود ۱۸۰ هزار تومان است. این، یعنی این که آقای م.ح.ک، یا باید این مبلغ را از جیب خود یا از حساب سرانه یا کمک‌های مردمی مدرسه پرداخت می‌کرد. این رقم، چیزی حدود یک‌چهارم حقوق ماهانه‌ی یک مدیر دبیرستان با احتساب حق مدیریت‌ها و فوق‌العاده‌ها و پراختی‌های دیگر بود و در مقیاس موجودی حساب سرانه یا کمک‌های مردمی یک دبیرستان دولتی نیز رقم قابل توجهی به‌شمار می‌آمد.

آقای معاون پشتیبانی، ابتدا این موضوع را خیلی جدی نگرفت و حتی اعلام کرد: «رقم خیلی زیادی نیست؛ به‌علاوه، آقای م.ح.ک بعد از هر نشست، زکات آموخته‌های خود را در اختیار سایر مدیران قرار می‌دهد. اگر دست من بود، حتی هزینه‌ی ثبت‌نام این مدیر و چند مدیر دیگر را تأمین می‌کردم و به همه می‌گفتم برای بالا بردن دانش و بینش خود در این قبیل سمینارها شرکت کنند.»

ولی رفت و آمد آقای م.ع و بعدها چند مدیر دیگر و سعایت‌های مکرر آن‌ها، کار را به جایی رساند که از طرف منطقه، بازرسی برای رسیدگی به حساب و کتاب‌های مالی به مدرسه اعزام شد. آقای بازرس پس از بررسی‌های لازم، در گزارشی اعلام کرد: «تنها در طی یک‌سال تحصیلی، آقای مدیر در سه سمینار علمی شرکت کرده و برای شرکت در این سمینارها، مبلغ ۴۵۰ هزار تومان از حساب مدرسه برداشت شده است.»

درست است که ۱۸۰ هزار تومان به چشم نمی‌آید، ولی ۴۵۰ هزار تومان برای آقای معاون پشتیبانی، رقم بسیار بزرگی بود و در جلسه‌ای که برای بررسی گزارش بازرس در حضور رئیس منطقه تشکیل شده بود، با عصبانیت گفت: «آقای رئیس! من با ۴۵۰ هزار تومان، سرویس بهداشتی‌های یک مدرسه را برای یک‌سال راست‌وریست می‌کنم! آن وقت این آقا، این همه پول را صرفاً برای آموزش خود هزینه کرده است.»

با آن که این حرف‌ها، با صحبت‌های چند وقت پیش آقای معاون هم‌خوانی نداشت، متأسفانه تأثیر خود را گذاشت و وضعیتی فراهم آورد که به‌رغم مخالفت برخی اعضای شورای منطقه، آقای م.ح.ک به راحتی از کار مدیریت مدرسه کنار گذاشته شد. او، سال بعد از آموزش و پرورش ترک خدمت کرد و با توجه به تحصیلاتش در

رشته‌ی مدیریت آموزشی، در یکی از شرکت‌های بزرگ آموزش انفورماتیک در مقام مدیر آموزش مشغول خدمت شد. دریافتی او در سمت جدید، به‌طور دقیق، ۲/۵ برابر آخرین حکمش در آموزش و پرورش بود. به‌علاوه، شرکت طی سال برای او، سه سمینار آموزشی خارج از کشور و چند نشست علمی مرتبط در داخل کشور نیز پیش‌بینی کرده بود.

راه پنجاهم: توجه نکردن به توسعه و بالندگی فردی به بهانه‌ی نداشتن بودجه‌ی کافی

جلسه‌ی مدیران یکی از شهرستان‌های استان خراسان رضوی در محل اداره تشکیل شده بود. رئیس اداره در مورد ضرورت ارتقای فردی و بالا بردن میزان دانش و اطلاعات مدیران مدرسه‌ها سخن می‌گفت. او از مدیران می‌خواست از محل سرانه‌ی مدرسه و کمک‌های مردمی اولیا، معلمان و کارکنان مدرسه را لااقل مشترک یک یا دو عنوان از مجله‌های رشد کنند و ترتیبی دهند که هر کدام از آنان با استفاده از مطالب چاپ شده در این مجله‌ها، به توسعه و بالندگی فردی برسند.

خانم م.پ، مدیر یکی از مدرسه‌های راهنمایی تحصیلی حاضر در جلسه، با نظر رئیس اداره موافق بود؛ ولی عقیده داشت برای این که کارکنان سوء برداشت نکنند، بهتر است اداره هزینه‌ی اشتراک مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه را برای مدیران و معاونان مدرسه‌ها، پرداخت کند. او در ادامه‌ی استدلال خود گفت: «من حتی وقتی در ایام هفته‌ی معلم برای کارکنانم هدیه می‌خرم، خودم و معاونان را مستثنی می‌کنم. معلمان باید بدانند من اهل ناخنک‌زدن به حساب سرانه‌ی مدرسه نیستم!»

رئیس اداره، برای این که جلسه به گفت‌وگوی دونفره‌ی او و مدیر مدرسه تبدیل نشود، از ادامه‌ی بحث خودداری کرد و از خانم م.پ خواست بعد از جلسه در این مورد در دفتر رئیس اداره گفت‌وگو کنند. در آن گفت‌وگو، آقای رئیس گفت: «من نخواستم در جلسه با توضیحاتم شما را ناراحت کنم. خانم عزیز! هر شماره‌ی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه، فقط صد تومان است. اگر تخفیفی هم در نظر بگیریم و شما بخواهید برای خودتان و تنها معاون مدرسه یک جلد از این مجله تهیه کنید، برای تمام سال تنها ۱۶۰۰ تومان بودجه لازم خواهید داشت. اگر نمی‌خواهید این هزینه‌ی کم را از محل حساب مالی مدرسه تهیه کنید، خوب، خودتان شخصاً بپردازید و فرض کنید یک کیلو و نیم موز خریده‌اید! اگر هم خیلی سخت است، من هزینه‌ی آن را پرداخت می‌کنم.»

مدیر مدرسه، تعارف کرد و گفت: «آقای رئیس! اختیار دارید. من که در مورد هزینه‌ی اشتراک مشکلی ندارم؛ اما به عقیده‌ی من نباید این کار را از طریق مدرسه و من در مقام مدیر، انجام داد. با وجود این، هر طور که شما بفرمایید عمل می‌کنم.»

گفت‌وگویی رئیس و مدیر خاتمه یافت و ظاهراً مدیر پذیرفت که مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه را برای خود و معاونش تهیه کند. اما مثل این که خیلی بر عقیده‌اش پافشاری می‌کرد. زیرا در پایان سال تحصیلی، وقتی رئیس اداره همراه با معاون آموزشی و مسئول گروه‌های آموزشی، در حال بررسی میزان دریافت مجله‌های رشد در مدرسه‌های تحت پوشش برای درخواست تشویقی از سازمان آموزش و پرورش استان بود، متوجه شد خانم م. پ. هیچ‌یک از ۸ شماره‌ی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه را برای خود و تنها معاونش تهیه نکرده است. وقتی هم تلفنی در صدد تحقیق برآمد، با همان توجیحات قبلی خانم مدیر روبرو شد و تقریباً در حالتی که داد می‌کشید، به خانم م. پ. گفت: «متأسفم که شما حتی برای ارتقای شخصی خودتان، نمی‌خواهید ۱۶۰۰ تومان هزینه کنید. برای من خیلی سخت است با مدیری کار کنم که برای رشد خود هیچ ارزشی قایل نیست و خیلی متأسفم که باید از شما بخوام سال آینده دیگر در سمت مدیر این مدرسه حضور نداشته باشید»

این مدیر، مدیریت خود را فدای خلط مبحث ناخنک نزدن به حساب مالی مدرسه و ۱۶۰۰ تومان ناقابل کرد. این رقم ناچیز می‌توانست مدیر دیگری را به ورطه‌ی تلف شدن از پست مدیریت نکشاند.

راه پنجاهویکم: بالارفتن اختیار را مساوی افزایش عقل دانستن

آقای ن. ن. معاون دبیرستان یکی از شهرهای استان مرکزی بود. او سال‌ها در این سمت خدمت کرده بود و دیگر وقت آن رسیده بود که با ارتقای عمودی، به مقام مدیر مدرسه برگزیده شود و چنین نیز شد. آقای ن. ن. براساس نظریه‌ی ماکس وبر در مورد منشأ قدرت و اختیار، که آنرا ناشی از قانون می‌داند، با یک برگی کاغذ کم‌ارزش که ابلاغش روی آن نوشته شده بود، صاحب قدرت و اختیار و حق اعمال مدیریت در دبیرستان شد. در حقیقت، اگر تا دیروز نمی‌توانست دفترهای قانونی مدرسه

را مشاهده کند و از چند و چون کار همه سر دربیآورد، با این ابلاغ صاحب اختیار شد: یک برگه کاغذ چند تومانی که رویش چند جمله نوشته شده بود مبنی بر این که به موجب این ابلاغ...

با شروع سال تحصیلی و گذشت یکی دو هفته، یک‌تازگی‌های آقای ن. ن. هم شروع شد. مثل این که او دیگر آن معاون دیروز نبود. با همه چیز کار داشت و در مورد همه چیز اظهار نظر می‌کرد. دستورها و توصیه‌های کتبی و شفاهی او در مدت کوتاهی، همه را عاصی کرد. در مورد بدیهیات اظهار نظر و همه‌ی آن‌ها را به صورت کتبی به کارکنان مدرسه ابلاغ می‌کرد! مثلاً خطاب به معلمانی می‌نوشت که تا پانزدهم آبان‌ماه، حتماً نمره‌های میان‌ترم خود را به دفتر تحویل دهند. یا به مربی پرورشی دبیرستان دستور کتبی می‌داد که مثلاً برگزاری ۱۳ آبان در آبان‌ماه، برگزاری جشن غدیر و قربان در آذرماه، محرم در دی‌ماه، دهه‌ی فجر در بهمن‌ماه و تولد حضرت رسول(ص) در اسفندماه فراموش نشود. حتی بعد از یکی دو ماه، شروع به بازدید از کلاس‌ها کرد. به دبیر فیزیک در مورد روش تدریس فیزیک تذکر داد؛ به سؤالاتی که دبیر عربی طرح کرده بود ایراد گرفت؛ تمرین‌های ورزشی مربی تربیت‌بدنی مدرسه را فاقد شاخص ورزشی دانست و از دبیر ریاضی خواست روش تدریس خود را عوض کند و... رفتارهای آقای ن. ن. موجب تعجب همه شد. او دیگر آن معاون بی‌سروصدای سال‌های قبل نبود و گرد و خاکی در مدرسه به راه انداخته بود که آن سرش ناپیدا!

دی‌ماه فرا رسید و تقریباً کاسه‌ی صبر همه‌ی معلمان لبریز شد. در سه چهارماه آغاز سال تحصیلی، همه بدون استثنا از او دو سه دستور کتبی دریافت کرده بودند، دو سه بار مورد نیش و کنایه واقع شده بودند، یکی دوبار حالشان گرفته شده بود، یکی دوبار متهم به بی‌دانشی شده بودند و...

در جلسه‌ی شورای دبیران، که با حضور همه تشکیل شد، آقای مدیر شروع به سخن‌رانی و اظهار نظر و اظهار فضل کرد و تقریباً راجع به همه چیز حرف زد. دقت کنید: نمی‌گوییم راجع به همه چیز تذکر داد یا نکاتی را بیان کرد، می‌گوییم سخن‌رانی کرد. سخنرانی‌ای که در لحظه لحظه‌ی آن رد پای غرور و این‌که من آدمی هستم که درباره‌ی همه چیز اطلاعات تمام و کمالی دارم، موج می‌زد. سرانجام، وقتی صحبت‌های آقای ن. ن. بعد از یک ساعت و ده دقیقه تمام شد، آقای ح. ت. معلم ریاضی که آخرین سال خدمتش را می‌گذراند و با آقای ن. ن. از سال‌ها پیش دوست و همکار بود، وقت گرفت و با عصبانیت گفت: «عزیز من! تو دچار یک سوء تعبیر بزرگ در مدیریت شده‌ای. فکر می‌کنی با دریافت ابلاغ مدیریت و هم‌زمان با افزایش اختیارات، عاقل تر هم شده‌ای! اما تنها اختیارات افزایش یافته است؛ دانشمند که نشده‌ای! مگر متخصص عالم و آدمی که راجع به همه چیز اظهار نظر می‌کنی؟ لطفاً پیاده شو باهم برویم!» اما آقای ن. ن. به حرف‌های ح. ت. توجه نکرد و با نوعی حالت

بی تفاوتی، به تمسخر او پرداخت و تلویحاً گفت که آقای ح.ت پیر شده و بهتر است به فکر بازنشستگی و گذران عمر باشد و کار مدیریت را به مدیران واگذار کند.

برخورد آقای ن.ن، به آقای ح.ت گران آمد. ن.ن هر کاری کرد، ح.ت نگذاشت او حرفی بزند یا توضیحی دهد، به طوری که عفت کلام را کنار گذاشت و گفت: «نمی دانم چرا عده ای فکر می کنند با یک برگه کاغذ ۶ تومانی، که متن ابلاغشان روی آن نوشته می شود، عاقل و دانشمند می شوند. اما تمام شد. من یکی دیگر نمی گذارم مدیریت کنی. مگر این که عاقل شوی که البته آن هم از تو بعید است!»

از آن روز به بعد، روزگار مدیریتی آقای ن.ن سیاه شد. دیگر کسی به دستوره ای کتبی او واقعی ننهاد. باز دیده اش بی رمق و بی اثر شد و اگر هم انجام می شد، اظهار نظری از او نسبت به کار معلمان صادر نمی شد.

آقای ن.ن به زحمت خودش را تا آخر سال در مدیریت نگاه داشت. او فکر می کرد وقتی اختیارات مدیران بالا می رود، عقلشان هم افزایش پیدا می کند. ولی این تصور، گزاره ای غلطی بود که تابستان سال بعد، آقای ن.ن را به سمت تلف شدن در مدیریت کشاند.

راه پنجاه و دوم: افزایش اختیار را مساوی نفوذ معنوی دانستن

خانم ر.ق مدیر مدرسه ای راهنمایی ش.ت در یکی از مناطق جنوب شرقی تهران بود. او سال قبل، دبیر ریاضی مدرسه بود و به رغم این که در بین دانش آموزان به دلیل قاطعیتی که داشت، دارای جذبه بود، در بین همکاران مقبولیتی نداشت. او به این سبب مدیر شده بود که دانش آموزانش در امتحانات نهایی، درصد قبولی قابل توجهی کسب کرده بودند. در نتیجه، خودبه خود نام او در زمره ی معلمان موفق که می توانند مدیریت کنند، مطرح شده بود.

خانم ر.ق دانش آموخته ی رشته ی ریاضیات بود و از مدیریت، اعم از مباحث اجرایی و اندیشه های علمی مرتبط با آن، سررشته ای نداشت. مثلاً او می دانست که با دریافت ابلاغ مدیریت، به طور قانونی دارای اختیار می شود و در موارد گوناگون، حق اعمال مدیریت دارد. ولی نمی دانست که شیوه ی انتخاب مدیر در آموزش و پرورش، بیش تر تصادفی است و افرادی که به مدیریت گمارده می شوند، انتصابی هستند. در نتیجه، تا زمانی که نتوانند از لحاظ معنوی، خود را در دل کارکنان جا کنند، اختیارشان فقط در حد قانون و در پایین ترین سطح خواهد ماند و نخواهند توانست رهبر گروه خود باشند. به عبارت دیگر، اکثر مدیران مدرسه های ایران منصوب می شوند؛ ولی اگر بخواهند مدیر باقی بمانند و با محبوبیت مدیریت کنند، باید از مرحله ی انتصاب بگذرند و همکارانشان آن ها را انتخاب کنند.

خانم ر.ق فکر می کرد ابلاغ مدیریت و افزایش اختیار، به خودی خود احترام و نفوذ معنوی نیز به ارمغان خواهد آورد و همه به او احترام خواهند گذاشت. ولی چنین نبود. درست است که محل کار او از

کلاس به دفتر مدیر مدرسه تغییر یافته بود، اما شیوه ی کاری اش کماکان قاطعانه، از بالا به پایین و تحکمی و بدون ایجاد ارتباطات انسانی مناسب با همکارانش بود. هیچ یک از کارکنان مدرسه، او را محرم اسرار خود نمی دانستند. همه در حد سلام و علیکی خشک و اداری با او برخورد می کردند و به رغم آن که دارای ابلاغ مدیریت و اختیار قانونی بود، همه او را همان دبیر ریاضی عبوس می شناختند. کارکنان مدرسه ترجیح می دادند مشکلات، مسائل و خواسته های خود را با یکی از معاونان (خانم ح.ط که در چند سال گذشته با وجود آمدورفت مدیران متعدد، کماکان در سمت معاون باقی مانده بود)، در میان بگذارند. این مسئله برای خانم ر.ق سخت بود؛ زیرا همواره می دید که حتی با وجود حضور او در دفتر، معلمان مسائل خود را با خانم ح.ط مطرح می کنند و در مقابل او نیز، چنان با آغوش باز با آن ها برخورد می کند که واقعاً دیدنی است. به عبارت دیگر، به راحتی می شد مشاهده کرد که نفوذ معنوی، چیزی نیست که بتوان آن را از راه قانونی کسب کرد و به هیچ عنوان، هیچ مدیری نمی تواند صرفاً با دریافت یک ابلاغ اداری و دارا شدن اختیار، دارای نفوذ معنوی هم بشود.

به هر ترتیبی بود، خانم ر.ق کار خود را تا آخر سال تحصیلی ادامه داد. او در این مدت تحقیق و پرس و جو کرد و مطمئن شد که خانم معاون بانفوذ، شرایط احراز پست مدیریت مدرسه را دارد و اگر تاکنون در این همه سال و با وجود رفت و آمد مدیران متعدد، اداره او را برای مدیریت در نظر نگرفته، دلیلی بر ضعف سامانه ی انتخاب مدیر در آموزش و پرورش است، نه چیزی دیگر. به همین دلیل، نامه ای به رئیس اداره نوشت و از او خواست با استعفایش موافقت کند. او در بخشی از آن نامه نوشته بود: «... من دبیر ریاضی خوبی بودم؛ شما هم می دانستید و فکر می کردید چون دبیر خوبی هستم، مدیر خوبی هم خواهم شد. به این سبب، بدون هیچ آموزشی، مرا در گرداب مدیریت انداختید. برگه ای به من دادید که اسمش ابلاغ بود و من فکر می کردم با این برگه، صاحب اختیار مدرسه شده ام و همه باید از من حساب ببرند. ولی در عمل دیدم معلمان و کارکنان مدرسه، کسی را در مقام مدیر می پذیرند که بر آن ها نفوذ معنوی دارد. بنابراین، ضمن تقدیم استعفا، از شما درخواست می کنم زمینه ی مدیریت خانم ح.ط، معاون سال های گذشته و امسال مدرسه ی ش.ت را فراهم آورید.»

سال بعد، خانم ر.ق دیگر مدیر مدرسه ی ش.ت نبود. اداره، برای مدیریت این مدرسه ی راهنمایی، خانمی را معرفی کرد که سال قبل، در یکی از شهرستان های جنوبی استان تهران خدمت می کرد. در زمان مدیریت این خانم، خانم ح.ط کماکان معاونت مدرسه را عهده دار بود و خانم ر.ق، که از نظریه های مدیریت آموزشی چیزی در چنته نداشت، با قاطعیت به تدریس ریاضی در یک مدرسه ی دیگر می پرداخت. ■

پی نوشت

آن زمان، قیمت تک فروشی مجله ی رشد مدیریت مدرسه صد تومان بود.

توسعه‌ی توانایی رهبری آموزشی در مدرسه‌ی فردا

بسیار، مداوم، مستمر و پایدار برخوردارند. پیش‌رفت تحصیلی در نظریه‌ی «توانایی رهبری» بسیار وسیع‌تر از اجرای آزمون و موفقیت در آن است. چنین پیش‌رفتی، خودشناسی، بلوغ اجتماعی، خودشکوفایی و توسعه‌ی شهروندی تمام دانش‌آموزان را دربردارد. هم‌چنین برای رسیدن به آن باید فاصله‌ی موجود گروه‌های متفاوت دانش‌آموزی را از نظر نژاد، قومیت و طبقه‌ی اجتماعی از میان برداشته شود (Lambert, 2000, 4-40).

بر همین اساس، انجام‌دادن فعالیت‌های زیر به ظهور شکل تازه‌ای از رهبری آموزشی مشارکتی در مدرسه منجر خواهد شد.

گروه‌های مطالعاتی

در این گروه‌ها، مقاله‌ها و کتاب‌های مورد نیاز گروه به صورت جمعی مورد مطالعه قرار می‌گیرد و مسائل مطرح شده در آن‌ها مورد بحث اعضای گروه قرار می‌گیرد. تفکر جمعی و چالش‌های فکری در بین اعضای گروه، در نهایت به درک مشترکی از آن موضوع می‌انجامد و ظهور نظریات و شیوه‌های جدید مرتبط با آموزش را امکان‌پذیر می‌سازد. گروه‌های مطالعاتی که در فرآیند توسعه‌ی حرفه‌ای افراد و پیش‌رفت مدرسه پدیدار شده‌اند، اهداف زیر را

معتبر جمع‌آوری شده، اتخاذ می‌شود. تولید دانش به صورت مشارکتی، به‌مثابه نیرویی قدرت‌مند، هدایت‌کننده‌ی فعالیت‌های مدرسه است. مدیر، معلمان، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها برای پاسخ به سؤالات جدیدی که از منظر حرفه‌ای، درسی و... پیش می‌آید، از دانش تولیدشده و اطلاعات به‌دست آمده در جلسات بحث و تبادل نظر علمی، حرفه‌ای و... استفاده می‌کنند.

● نقش‌ها و فعالیت‌ها، بازتاب مشارکت وسیع، تشریک مساعی و مسئولیت جمعی است و افراد به فعالیت‌های جمعی تشویق می‌شوند. این قبیل فعالیت‌های مشارکتی، احساس مسئولیت برای یادگیری را تقویت می‌کند.

● فعالیت‌های مشارکتی و تعاملی به صورت پیوسته و مستمر، اجرای نوآوری در مدرسه را ترویج و تقویت می‌کند. تعامل گروهی اعضای مدرسه به افزایش توجه افراد به چگونگی انجام‌دادن کارها در مدرسه منجر می‌شود و قضاوت درباره‌ی این‌که کدام شیوه نتیجه‌ی بهتری عاید مدرسه کرده را آسان‌تر خواهد کرد. این شیوه‌ها و روش‌های نو، از راه‌های متفاوتی مانند بحث و تبادل نظر گروه‌های حرفه‌ای، انتشار در روزنامه و نشریه‌های مرتبط، اینترنت و... به اطلاع دیگران می‌رسد.

● دانش‌آموزان از پیش‌رفت تحصیلی

یکی از مسائلی که همواره ذهن بسیاری از سیاست‌گذاران آموزشی را به خود مشغول داشته، پاسخ به این سؤال است که «چگونه می‌توان مسیر بهبود روش‌ها و پیش‌رفت عمل‌کرد مدرسه را تضمین کرد؟» بدیهی است که با توجه به نقش مهم رهبر آموزشی، یکی از اقدامات مؤثر در این زمینه، توسعه‌ی «توانایی رهبری» در مدرسه است. منظور از توسعه‌ی توانایی رهبری در مدرسه، مشارکت گسترده و حرفه‌ای افراد در امر رهبری است. در مدرسی که رهبر توانایی دارند، یادگیری و رهبری آموزشی به صورت یک فرآیند حرفه‌ای در هم آمیخته است. برخی ویژگی‌های مهم چنین مدرسی عبارت است از:

● مدیران و معلمان، همراه دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها در گروه‌های مطالعاتی، اقدام پژوهی (تحقیق در عملیات)، انجمن‌های یادگیری عمودی و نشست‌های آموزشی کارکنان، به صورت تعاملی شرکت فعالانه دارند.

● آرمان مشارکتی در برنامه‌های مدرسه کاملاً هویداست. افراد ارزش‌های خود را با دیگران تقسیم می‌کنند و تمام اعضای مدرسه در تلاش‌اند فعالیت‌های خود را با توجه به این آرمان‌ها جهت‌دهی کنند.

● تصمیمات براساس اطلاعات لازم و



دنبال می‌کنند:

- ایجاد یک گروه یادگیرنده؛
 - آموزش برای ایجاد درک مشترک در بین اعضای گروه؛
 - ارائه‌ی مطالب مورد نیاز در زمینه‌ی آموزش، ارزش‌یابی آن‌ها، تعیین منابع لازم برای پاسخ‌گویی به سؤالات و مشکلات مطرح شده در گروه و دست‌یابی و مدیریت این منابع؛
- در این گروه، اطلاعات مربوط به پیش‌رفت تحصیلی دانش‌آموزان مورد بررسی قرار می‌گیرد و راه‌کارهای کاربردی برای ارتقای آن ارائه می‌شود. برنامه‌ی جامع پیش‌رفت مدرسه از درون این گروه برمی‌خیزد.

گروه‌های اقدام‌پژوهی

در تیم‌های اقدام‌پژوهی مدرسه، مشکلات موجود در محیط آموزشی، که در حال حاضر گریبان‌گیر مدرسه یا کلاس درس است، مطرح می‌شود. سپس براساس هر یک از این مسائل، اجرای پژوهش‌های مرتبط به صورت اقدام‌پژوهی (تحقیق در عملیات) پیشنهاد و به‌همت اعضا اجرا می‌شود. نتایج حاصل از این تحقیقات در عمل مورد استفاده قرار می‌گیرد و نتایج آن در نشریه‌های منطقه‌ی آموزشی منتشر می‌شود.

انجمن‌های یادگیری عمودی

در این انجمن‌ها، معلمان از پایه‌های متفاوت تحصیلی با دانش‌آموزان در زمینه‌ی موضوعات آموزشی، برنامه‌ی درسی، قوانین و مقررات و روابط خانوادگی کار مشترکی انجام می‌دهند. باور معلمان در این گونه انجمن‌ها این است که تمام دانش‌آموزان از شده برخوردارند و این نگرش، روحیه‌ی اعتماد به نفس را در دانش‌آموزان تقویت می‌کند و علاقه‌ی آن‌ها را به شرکت در فعالیت‌های گروهی در مدرسه افزایش می‌دهد.

در انجمن‌های یادگیری عمودی، برنامه‌ها به دقت به صورت تفصیلی و مطابق با نیازهای دانش‌آموزان طراحی می‌شوند. به دلیل مشارکت معلمان و دانش‌آموزان از پایه‌های متفاوت تحصیلی، ارتباطات قوی و طولانی مدتی بین اعضای گروه ایجاد می‌شود.

معلمان موفق از طریق کار گروهی با دیگر افراد حرفه‌ای و در سه زمینه‌ی خط‌مشی‌های آموزشی، برنامه‌ریزی درسی و منابع انسانی، برای اثربخشی مدرسه مشارکت می‌کنند. آن‌ها می‌توانند پیش‌رفت مدرسه و تخصیص منابع آن‌را در جهت اهداف ارزش‌یابی کنند. آنان از منابع مدرسه و جامعه، که مورد استفاده دانش‌آموزان قرار

می‌گیرند، مطلع‌اند و در زمینه‌ی به‌کارگیری آن‌ها مهارت کافی دارند. معلمان موفق روش‌های کار مشارکتی را می‌یابند و برای بالا بردن بهره‌وری کلاس و مدرسه، به‌طور خلاقانه از والدین استفاده می‌کنند (رجوع شود به سایت کمیته‌ی ملی استانداردهای حرفه‌ای تدریس).

تشکیل تیم‌های رهبری در مناطق آموزشی

بورستین، کرچمرو دیگران^۱ موارد زیر را برای توسعه‌ی توانایی رهبری در مدرسه پیشنهاد کرده‌اند:

- افزایش فرهنگ همکاری بین مدارس و سایر مراکز آموزشی؛

- ایجاد کمیته‌های مدرسه - مناطق برای مدیریت این همکاری‌ها؛

- ایجاد مسئولیت‌ها و نقش‌های گوناگون برای طرف‌های همکار (در این مورد مدارس و مناطق آموزشی)، (Lawrence & Dubetz, 2001).

در همین زمینه، برای تسری «توانایی رهبری» در سایر مدارس، تشکیل تیم‌های رهبری در مناطق آموزشی امکان‌پذیر است. اعضای این تیم‌ها را نمایندگانی از گروه‌های آموزشی مدارس یک منطقه در پایه‌های متفاوت تحصیلی تشکیل می‌دهند. انتخاب این نمایندگان به‌عهده‌ی کارکنان

سرآغاز

اصطلاح «رهبری خدمت‌گزار» را در سال ۱۹۷۰ رابرت گرین لیف^۱ در مقاله‌ای با عنوان «خدمت‌گزار در نقش رهبر» ابداع کرد و نتیجه‌ی نیم‌قرن تجربه و یافته‌های خود را در آن آورد. این سبک از رهبری، بیش از آن‌که قابل آزمایش باشد و جنبه‌ی نظری داشته باشد، فلسفی است و رویکرد بلندمدتی برای تغییر و تحول در زندگی و حیطه‌ی شغلی به‌شمار می‌آید. اندیشه‌ی گرین لیف در این زمینه، با خواندن رمانی به نام «سفر به شرق» پخته‌تر شد. این رمان، افسانه‌ی گروهی در جست‌وجوی معنویت بود که در آن آقای لئو نقش اصلی را بازی و در مقام خدمت‌گزار، افراد را کمک و حمایت می‌کرد. این سفر تا زمانی خوب پیش می‌رفت که لئو ناپدید نشده بود. پس از آن، افراد گروه تصمیم گرفتند به تنهایی راهشان را ادامه بدهند؛ اما بعد از مدتی، فهمیدند که به‌تنهایی نمی‌توانند. گرین لیف بعد از خواندن این رمان، به این نکته دست یافت که معنای هرمنوتیک «لئو» این است که یک رهبر بزرگ، در ابتدا از طریق خدمت به دیگران کار خود را شروع می‌کند و این حقیقت ساده‌ای است که در بزرگ بودن رهبر وجود دارد. بنابراین، رهبری صحیح از تمایل عمیق به کمک کردن به دیگران شکل می‌گیرد و رهبران بزرگ برای برآوردن نیازهای کارکنان، مشتریان و جامعه، مانند خدمت‌گزار عمل می‌کنند و طبق نظر جیم استوارت

فراهم می‌آورد. لازمه‌ی این شیوه‌ی مؤثر از مدیریت مدرسه، داشتن نگرشی جدید به مدیریت و مهارت‌های ضروری آن است.

چشم‌اندازی از رهبری آموزشی

رهبری آموزشی مشارکتی رویکرد جدیدی است که مدارس ما نیازمند آن‌اند. زیرا از این طریق، می‌توان دانش‌آموزان توانمند در رهبری آموزشی را تربیت کرد. توانایی‌های رهبری دانش‌آموزان از طریق شرکت در فعالیت‌های یادگیری دوجانبه در کلاس درس، فعالیت‌های آموزشی و مشارکت با مدیر و معلمان مدرسه شکوفا می‌شود و افزایش می‌یابد. والدین دانش‌آموزان نیز به دلیل مشارکت در هدف‌گذاری، بررسی داده‌های مربوط به پیش‌رفت دانش‌آموزان، همکاری و مشاوره با معلمان درباره‌ی پیش‌رفت دانش‌آموزان و مسائل و مشکلات آن‌ها در خانه و کلاس درس، مشارکت در اجرای برنامه‌های پیش‌رفت مدرسه در حکم حلقه‌ی اتصال مدرسه به جامعه، در زمره‌ی وظایف رهبران آموزشی است.

با توجه به آن‌چه درباره‌ی رهبری مشارکتی بیان شد، به‌نظر می‌رسد در آینده‌ای نزدیک، اعضای جامعه و سیاست‌گذاران آن نیز در مقام رهبران آموزشی ایفای نقش خواهند کرد. ■

پی‌نوشت

1. Smith, Kretschmer, Burstein and Gododki

منابع

1. Lambert, Linda (2002). A Framework for Shared Leadership, Educational Leadership, Volume 59, Number 8.
2. Lawrence, A.T, & Dubetz, N.(2001). An Urban Collaboration: Improving student learning through a professional development network, Action in teacher Education. 1-14.
3. National Board for Professional Teaching Standards,
4. <http://nbpts.org>

هر مدرسه است و شرکت در جلسات آن برای علاقه‌مندان آزاد است. وظیفه‌ی این تیم‌ها، به‌روز نگهداشتن برنامه‌های آموزشی مدارس و کسب اطمینان از اجرای درست آن‌هاست. معلمان شرکت‌کننده در جلسات، ضمن طراحی برنامه‌های اجرایی - آموزشی مورد نیاز، به تبادل اندیشه و آرای تربیتی می‌پردازند و با مقایسه‌ی برنامه‌های درسی موجود و تعهدات شغلی یک معلم، شکاف دانشی خود را پیدا می‌کنند. این درک درست از وضعیت دانش معلمان در برخورد با برنامه‌ی درسی و نیازهای دانش‌آموزان، موجب افزایش انگیزه برای بررسی، مطالعه و تحقیق بیش‌تر موانع دانشی می‌شود و با هم‌فکری و همکاری اعضای گروه، راه‌حل‌های رفع آن‌ها در نظر گرفته می‌شود.

تغییر نقش مدیر مدرسه

تدوین نظریه‌ی «توسعه‌ی توانایی رهبری»، سبب تغییر نقش مدیران مدرسه شده است که پیش از این، تصور می‌شد برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه تنها وابسته به رهبری آنان است. امروزه این تفکر درباره‌ی مدیر مدرسه تغییر یافته است. رهبری آموزشی دیگر در انحصار مدیر مدرسه نیست. مدیر اثربخش در این نظریه از ویژگی‌های زیر برخوردار است:

- کسی است که با تمام اعضای مدرسه آرمان‌های مشترکی دارد؛
- از نظریات همه‌ی اعضای مدرسه استفاده می‌کند؛
- بر یادگیری پویا و مستمر دانش‌آموزان تأکید دارد؛
- توانایی رهبری افراد را شناسایی و آن‌را شکوفا می‌کند؛
- فعالیت‌های گروهی را تشویق و از آن استقبال می‌کند؛
- سؤال‌های مطرح شده برای تمام اعضای مدرسه را مهم و پاسخ آن‌را لازم می‌داند و زمینه‌ی بحث و تبادل نظر درباره‌ی مسائل و مشکلات موجود در مدرسه را

رهبری خدمت گزار

کلیدواژه‌ها:
سبک رهبری، رهبری خدمت گزار،
ویژگی‌های رهبری خدمت گزار

(بنیان‌گذار محفل رهبری) ریشه‌ی رهبری در تعهد به خدمت‌رسانی نهفته است.

رهبر و رهبری خدمت‌گزار

مفهوم رهبری خدمت‌گزار در اصل از نظریه‌ی رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود و طبق گفته‌ی بسیاری از صاحب‌نظران، انگیزه‌ی اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرین‌لیف، که ابداع‌کننده‌ی این سبک رهبری است، فلسفه‌ی آن را «توجه داشتن به دیگران و توانایی بسیار برای خدمت کردن به آنان» می‌داند و رهبران خدمت‌گزار را چنین تعریف می‌کند: «رهبران خدمت‌گزار بر خدمت‌رسانی به دیگران تأکید و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیش‌تری برخوردار و به رهبرانی خدمت‌گزار تبدیل شوند». او ادامه می‌دهد که فرآیند رهبری خدمت‌گزار با یک احساس طبیعی شروع می‌شود که در آن، فرد می‌خواهد ابتدا خدمت‌رسانی کند. سپس با یک انتخاب هوش‌مندانه، مشتاق می‌شود که به رهبری دیگران بپردازد. اما او با کسی که فقط رهبر است، تفاوت دارد و تفاوت از این‌جا ناشی می‌شود که رهبر خدمت‌گزار، ابتدا به رفع نیازهای اولیه‌ی کارکنان می‌پردازد.

گرین‌لیف می‌گوید بهترین آزمون برای این‌که بدانیم رهبری خدمت‌گزار وجود دارد، این است که این سؤالات را بپرسیم: آیا افرادی که به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌شود، رشد شخصیتی پیدا کرده‌اند؟

آیا افرادی که به آن‌ها خدمت‌رسانی می‌شود، سالم‌تر، خردمندتر، آزادتر و مستقل‌تر شده‌اند؟ آیا این افراد به رهبرانی خدمت‌گزار تبدیل شده‌اند؟ آیا سودمندتر شده‌اند یا دست کم زیان نکرده‌اند؟ از رهبری خدمت‌گزار تعریف‌های زیادی شده است. دفت^۳ در سال ۱۹۹۹، چهار قاعده‌ی اخلاقی مربوط به رهبری خدمت‌گزار را بیان کرد:

۱. خدمت‌رسانی به دیگران (پیش از خدمت به خود)؛
۲. گوش دادن به خواسته‌های دیگران و تصدیق گفته‌های آنان؛
۳. ایجاد اعتماد در دیگران؛
۴. رشد دادن افراد از طریق تغذیه‌ی روحی و روانی.

البته مهم‌ترین عامل برای رهبری خدمت‌گزار، اعتمادسازی بین پیروان است که از راه‌های زیر امکان‌پذیر می‌شود:

- دادن اختیار خالصانه به پیروان؛
- پیروان را به سرعت درگیر کار کردن؛
- متعهد و ثابت‌قدم بودن؛
- توسعه‌ی مهارت‌های رهبری و پرورش دادن خطرپذیری (ریسک)؛
- انتخاب یک سبک مناسب مدیریت.

با توجه به این تعریف‌ها، پرسش‌نامه‌ی ساده‌ای تنظیم شده است تا یک مدیر بداند رهبری خدمت‌گزار است یا خیر؟ سؤالات این پرسش‌نامه را می‌توان به شرح زیر

ملاحظه کرد:

- آیا کارکنان باور دارند که شما در مقام رهبر، نفع شخصی را کنار گذاشته‌اید؟
- آیا کارکنان باور دارند که شما در مقام رهبر، به عقاید و نظریات آن‌ها گوش می‌کنید و برای آن ارزش قایل‌اید؟
- آیا کارکنان باور دارند که شما در

رهبران خدمت‌گزار بر خدمت‌رسانی به دیگران تأکید دارند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا کارکنان، ضمن برخوردار شدن از اختیار و سلامت بیش‌تر، خود به رهبرانی خدمت‌گزار تبدیل شوند

- مقام رهبر، از مشکلات زندگی آن‌ها باخبرید؟
- آیا وقتی کارکنان با مشکل روبه‌رو می‌شوند، نزد شما می‌آیند؟
- آیا کارکنان به‌اختیار از دستورهای شما پیروی می‌کنند؟
- آیا وقتی با کارکنان خود هستید، آنان اهدافشان را با هدف‌های سازمانی هم‌سو می‌دانند؟
- آیا کارکنان به دوران‌دیشی شما اطمینان دارند؟
- آیا کارکنان باور دارند که می‌خواهید به آن‌ها برای رشد و توسعه کمک کنید؟
- آیا کارکنان باور دارند که شما می‌خواهید سازمانی به‌وجود آورید که در جهان تفاوت اساسی داشته باشد؟
- آیا وقتی کارکنان را رهبری می‌کنید،

در آن‌ها احساس قوی ارتباط با سازمان به وجود می‌آید؟

هر کسی که به بیش از ۷ مورد، جواب آری داده باشد، در سبک رهبری خدمت‌گزار قرار گرفته است. بنابراین رهبری خدمت‌گزار وقتی ایجاد می‌شود که رهبران فکر کنند در موقعیت یک خدمت‌گزار قرار گرفته‌اند و نفع دیگران را در درجه‌ی اول فعالیت خود قرار دهند و نیازهای آن‌ها را برطرف کنند.

کاربردهای رهبری خدمت‌گزار

از سال ۱۹۷۰، برای رهبری خدمت‌گزار کاربردهایی در ۶ حوزه بیان شده است که به‌طور خلاصه به شرح آن‌ها می‌پردازیم:

اولین حوزه، مربوط به فلسفه و مدل سازمانی رهبری خدمت‌گزار است و کسانی از آن بهره می‌برند که در زمینه‌های سودآور تجاری کار می‌کنند. سازمان‌های غیر دولتی از قبیل بیمارستان‌ها، کلیساها و دانشگاه‌ها نیز آن‌را مورد استفاده قرار می‌دهند. در این شیوه، افراد، رهبری

خدمت‌گزار را به‌مثابه یک راهنمای فلسفی خدمت‌گزار قبول دارند. شرکت **میلر هرمن^۴** در این مورد بیان کرده است: «رهبری خدمت‌گزار نیاز دارد که باور، فهمیده و تمرین شود.»

دومین کاربرد رهبری خدمت‌گزار مربوط به نقش بنیادی آن برای «آموزش اعتمادسازی» است. گرین‌لیف در مقاله‌ای با عنوان «امانت‌داران در نقش خدمت‌گزاران» نوشت: «امانت‌دارانی که مثل رهبران خدمت‌گزار عمل می‌کنند، می‌توانند سازمان‌هایی را به‌وجود بیاورند که کارایی و کیفیت زیادی داشته باشند. شایان ذکر است که در دهه‌ی گذشته، یکی از صاحب‌نظران به نام **لیلی اندومنت^۵** برنامه‌هایی تنظیم کرد که امانت‌داری را در حکم یکی از وظایف رهبران خدمت‌گزار آموزش و تعلیم می‌داد.

یکی دیگر از کاربردهای رهبری خدمت‌گزار، **نقش عمیق آن در «سازمان‌های رهبری ارتباطی»** است که امروز تعدادی از گروه‌های رهبری ارتباطی، از منابع مرکز گرین‌لیف برای

آموزش و یادگیری استفاده می‌کنند. به‌علاوه، سازمان بین‌المللی رهبری ارتباطی، رهبری خدمت‌گزار را به‌مثابه مرکز ویژه‌ای برای فعالیت‌های خود پذیرفته است. این سازمان در سال ۱۹۹۱ جایزه‌ی رهبری ارتباطی بین‌المللی را به رابرت گرین‌لیف هدیه کرد.

چهارمین کاربرد رهبری خدمت‌گزار مربوط به حوزه‌های آموزش تجربی است که در بسیاری از دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها تدریس می‌شود. آموزش تجربی یا «آموزش همراه با انجام‌دادن کار» در حال حاضر بخشی از تجربه‌ی آموزشی دانشجویان است.

کاربرد دیگر رهبری خدمت‌گزار توجه به «برنامه‌های آموزشی و یادگیری‌های متنوع دیگر» است که در رشته‌های مدیریت و رهبری در دانشگاه‌ها صورت می‌گیرد. این کار موجب می‌شود بسیاری از دانشجویان و دانش‌آموختگان، رهبری خدمت‌گزار را با رشته‌های مرتبط خود درآمیزند.

کاربرد بعدی رهبری خدمت‌گزار، در



حوزه‌ی «رشد معنوی و شخصیتی افراد» از طریق برنامه‌های موجود است. البته این کاربرد با عقیده‌ی صاحب‌نظرانی چون اسکات پک^۶، پالم^۷ و کوپر^۸ هم‌سوست و توسعه و گسترش استعدادها بالقوه و روحانی انسان را بیان می‌کند. بنابراین رهبری خدمت‌گزار با تشویق افراد و سازمان‌ها به خدمت‌گزاری سبب می‌شود افراد به رشد و سطح بالایی از کیفیت زندگی دست یابند و از این طریق، جامعه و سازمان‌ها را بهبود بخشند.

ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار

نظریه‌پردازان حوزه‌ی رفتار سازمانی، برای رهبری خدمت‌گزار ویژگی‌های متفاوتی ارائه داده‌اند. از میان آن‌ها به ده ویژگی اشاره می‌شود که کریتنر و کینیکی مطرح کرده‌اند:

○ شنیدن

رهبران خدمت‌گزار برای شناسایی و تشخیص خواسته‌های گروه در سازمان، سعی می‌کنند خوب بشنوند.

○ هم‌دلی

افراد سازمان نیازمند شناسایی و پذیرش از سوی رهبر برای داشتن روحیه‌ی ویژه و منحصر به فرد هستند. رهبران خدمت‌گزار در تلاش‌اند با احساسات و عواطف دیگران هم‌دلی کنند.

○ التیام‌بخشی

یادگیری التیام‌بخشی، نیرویی قدرت‌مند برای تغییر و یک‌پارچگی است. یکی از بزرگ‌ترین نقاط قوت رهبری خدمت‌گزار، آمادگی برای مواجه شدن با سختی‌های احتمالی در آینده است.

○ آگاهی

آگاهی عمومی و به‌خصوص خودآگاهی، باعث تقویت بیش از پیش رهبران خدمت‌گزار می‌شود. این رهبران

معمولاً از محدودیت‌ها و نقاط قوت خود آگاه هستند.

○ مفهوم‌سازی

رهبران خدمت‌گزار هنگام تصمیم‌گیری و تلاش برای نفوذ بر دیگران، بیش‌تر به ترغیب افراد می‌پردازند و کمتر از قدرت و موقعیت خود استفاده می‌کنند. آن‌ها برای ایجاد توافق در بین گروه اثربخش عمل می‌کنند.

○ مفهوم‌سازی

رهبران خدمت‌گزار، توانایی‌های خود را برای داشتن یک رؤیای متعالی پرورش می‌دهند. توانایی در نگاه به یک مسئله (یا سازمان) داشتن دورنمای مفهوم‌سازی‌شده‌ای است که باید از فراسوی واقعیت‌های روزانه به‌وجود آید. این رهبران به دنبال ایجاد تعادل بین گرایش مفهومی درازمدت و تمرکز روزانه (کوتاه‌مدت) هستند.

○ دوراندیشی

دوراندیشی ویژگی خاصی است که رهبران خدمت‌گزار را قادر می‌سازد درس‌های گذشته، واقعیت‌های زمان حال و پی‌آمدهای احتمالی یک تصمیم را درک کنند. این امر مستلزم داشتن یک ذهن شهودی است.

○ نظارت

رهبران خدمت‌گزار خود را ناظر بر افراد و منابعی می‌دانند که تحت کنترل و نظارت آن‌هاست.

○ متعهد به رشد افراد

رهبران خدمت‌گزار عقیده دارند افراد، فراسوی همکاری محسوس آن‌ها در سازمان در مقام یک کارگر، دارای ارزش ذاتی هستند. آن‌ها سعی می‌کنند برای کارکنان خود فضایی فراهم آورند که

ضامن رشد فردی و معنوی آن‌ها باشد.

○ برقراری ارتباط

رهبران خدمت‌گزار برای ایجاد حس مشترک در درون و بیرون سازمان، در پی شناسایی و تشخیص توانایی افراد سازمان هستند.



با توجه به تفاوت‌های فراوان در ادراک‌ها و نیازهای کارکنان در ابعاد بین‌المللی، که سرمنشأ سبک‌ها، روش‌ها و دست‌آوردهای متنوع در زمینه‌ی مدیریت و رهبری در کشورهای جهان است، دشواری و اهمیت کار مدیران سازمان‌ها در زمینه‌ی یافتن راه‌های مناسب برای ایجاد انگیزه در کارکنان نمایان می‌شود. در حقیقت هنر مدیران این است که در برابر تفاوت‌های فرهنگی، انعطاف‌پذیری لازم را از خود نشان دهند؛ کارکنان خود را به‌خوبی بشناسند و از نیازهای آنان آگاه شوند. بنابراین، در سازمان‌های معاصر، اولین مزیت رهبران بزرگ برای برآوردن نیازهای کارکنان، مشتریان و اجتماع این است که مانند افرادی خدمت‌گزار عمل می‌کنند. ■

پی‌نوشت

1. Robert Greenleaf
2. Leo
3. Daft
4. Miller Herman
5. Lilly Endowment
6. Scott Peck
7. Palmer
8. Cooper

منابع

۱. حسن‌پور، اکبر (۱۳۸۳). مدلی برای رهبری خدمت‌گزار، تدبیر، شماره ۵، ۱۵۳.
۲. رضائیان، علی (۱۳۸۰). مبانی رفتار سازمانی، تهران: سمت.
۳. زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۸). بررسی تطبیقی سبک‌های رهبری، مدیریت دولتی، شماره‌های ۴۵ و ۴۶.
۴. کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۱۹۸۴). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه‌ی علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: پیام پویا

آن سوی آینه

ب. اله داد

یک سال بعد از افتتاح ساختمان نوساز یک مدرسه، همراه یکی از دوستان قدیمی مسئول آموزش و پرورش، سری به آن جا زدیم. فضای داخل و خارج مدرسه، جدید به نظر می رسید. انتهای راهرو با دیواری پیش ساخته به یک اتاق اداری تبدیل شده بود. از پاگرد بزرگی که در طبقه‌ی سوم طراحی شده بود، به کمک چند دیوار پیش ساخته یا به اصطلاح چند پارتیشن، به صورت اتاق‌های تکثیر، امور تربیتی و کتابخانه استفاده می شد. از آن جا که وارد حیاط مدرسه شدیم، از فضای مثلی شکل گوشه‌ی حیاط به صورت یک کارگاه و بوفه استفاده شده بود.

مدیر مدرسه نیز با آب و تاب غیر قابل وصفی، به توضیح و تشریح عمل کرد عمرانی خود در مدرسه پرداخت. اما ذوق و سلیقه‌ی منحصر به فرد او سبب شده بود که فضای انتهای راهرو مدرسه، که از پنجره‌ی آن نور خورشید تابان به راهرو می تابید و هوای آزاد به داخل می وزید، مسدود شود. پاگرد بزرگ طبقه‌ی سوم هم که چشم انداز زیبایی از پارک مجاور را نشان می داد، با ساختن اتاق‌های اداری تحریم شده بود! فضای مثلی حیاط، که محل بسیار خوبی برای طراحی یک فضای سبز با حوض آب و فواره بود، کمک‌های مالی والدین را باد هوا می کرد. البته همه‌ی این تغییرات، با نیت خیرخواهانه و کمک به توسعه‌ی فضای فیزیکی و رفع کمبودهای مدرسه بود. اما کج سلیقه‌ی و بدذوقی مدیر در استفاده از این فضاها، نیندیشیدن به فلسفه‌ی وجودی آن‌ها و بهره‌نگرفتن از نظریات معلمان، دانش‌آموزان و والدین، سبب بروز چنین فاجعه‌ای شده بود.

این مثال‌ها، که مشابه آن زیاد است، به «تیغه‌بندی در مدارس» معروف شده و به قول یکی از دوستان، نزدیک است به یک کارکرد جدید مدیریت در نوسازی مدارس تبدیل شود! نکته‌ی قابل توجه و تأکید، تأثیر ذوق و سلیقه‌ی مدیر در کارآیی و اثربخشی امور و بی سلیقه‌ی و بدذوقی، به مثابه کجی دیوار از خشت اول است. دیوار کج، حتی اگر با استحکام زیاد هم ساخته شود، کج است و کجی آن با تهیه و تأمین مصالح رفع نمی شود. عیب اصلی، کجی دیوار است که با شاغول معمار زبردست راست می شود و کارآیی و اثربخشی مدرسه نیز با سلیقه و ذوق زیبای مدیر تراز می شود. ■

تراز دیوار اثر بخشی مدرسه با سلیقه و ذوق مدیر

به یاد بابای مدرسه‌ی ما

تقدیم به غلامرضا چرخ‌چی،

بابای خوب دبیرستان شهید داوود اکبری شهرستان ساوجبلاغ

ملک تاج بروجردیان

مدیر دبیرستان شهید داوود اکبری ساوجبلاغ

خیلی وقت است که او را می‌شناسم. هر روز صبح، به امید دیدن خنده‌ی بچه‌ها از خواب برمی‌خاست. وقتی صبح‌های زود به مدرسه می‌رفتم، از آب‌پاشی جلو در می‌فهمیدم که باز هم زودتر از همه، کارش را شروع کرده است.

وجود مهربان او فضایی پر از عطر خوش عاطفه برای ورود بچه‌ها و معلمان آماده می‌کرد. صدای گرم و دل‌نشین او به همه انرژی می‌داد. بابای مدرسه همه‌ی بچه‌ها را دوست داشت.

اما امروز جایش خالی است؛ زیرا بازنشسته است و من دیگر صدای صمیمانه‌ی او را، که با شور و شوق می‌گفت «سلام رئیس»، جز از میان خاطراتم نخواهم شنید.

جای او خالی است؛ ولی باز هم هر روز صبح نسیم محبتش سسری به حیاط مدرسه‌ی ما می‌زند و قبل از ورود بچه‌ها، ردی از محبت باقی می‌گذارد تا بگوید: «بچه‌ها هنوز شما را دوست دارم.»

او ما را فراموش نکرده است. ما هم می‌خواهیم بگوییم که هنوز حضور مهربانش را در مدرسه احساس می‌کنیم. ■



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

