



رشد مدیریت مدرسه

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران، مشاوران و مربیان مدارس
دوره سی‌زدهم • آذر ۱۳۹۳ • شماره بی در بی ۱۰۴ • ۳۲ صفحه • ۶۵۰۰ ریال



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

مدیرمسئول:

محمد ناصری

سردبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی:

داوود محمدی، صادق صادق پور

دکتر محرم آقازاده، دکتر نوریه شادالویی

دکتر عبدالله انصاری

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سیدحامد الحسینی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴۴ نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

پیام‌نگار: modiriat@roshdmag.ir

تلفن پیام‌گیر نشریات رشد: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۸۲

کد مدیرمسئول: ۱۰۲

کد دفتر مجله: ۱۱۱

کد مشترکین: ۱۱۴

نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی:

۱۶۵۹۵/۱۱

تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶

شمارگان: ۳۰۰۰۰ نسخه

چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

حرف اول / دویدن برای از دست ندادن ۲

سرمقاله / تعالی پایان ندارد / سردبیر ۳

زکات تجربه / خیرین کوچک / آینه‌های روبه‌رو / ائلدار محمدزاده صدیق ۴

علمی - کاربردی / نقش معلم در رشد همه‌جانبه دانش‌آموز / عبدالعلی باستان ۶

تجربه‌های مدیریتی / زنگ تفریح و رشد اجتماعی دانش‌آموزان / حسن‌رضا تیرایی ۹

پیام گویای آشنا / سعدی در مدرسه ما / خدیجه نوروزی، رضا عبادی‌جامخانه ۱۰

یک نکته از این معنی / کمیت زندگی را فدای کیفیت آن کنید ۱۵

پیام مدیر به مدیران / حرف مفت یا حرف حساب؟! / مجید درخشانی ۱۶

بهداشت و سلامت روان / کارکنان لایق آموزش و پرورش را دریابیم / حسین خلیفه ۱۸

علمی - کاربردی / مدیریت مدرسه‌محور محلی و مشارکت والدین / دکتر حیدر تورانی

دکتر محرم آقازاده ۲۰

علمی - کاربردی / اعتمادآفرینی در مدیریت / مهرداد خوشنام‌وند ۲۲

پاسخ به فراخوان / با خودمان چند چندیم؟! / زهره افشاری، محمد نیکویی ۲۴

علمی - کاربردی / نرخ شادی در مدرسه / بهمن ویسی ۲۶

نکته‌های مدیریتی / ظریف اما عمیق / رحمت صالح ۲۸

تجربه‌های مدیریتی / لطفاً با اخم وارد مدرسه نشوید! / راحله بلندقامت ۲۹

پژوهش / جعبه ابزار زندگی / دکتر زهره اسماعیلی، اشرف ناظری ۳۰

نکته‌های مدیریتی / نفوذ را باید قرض داد نه اینکه بخشید ۳۱

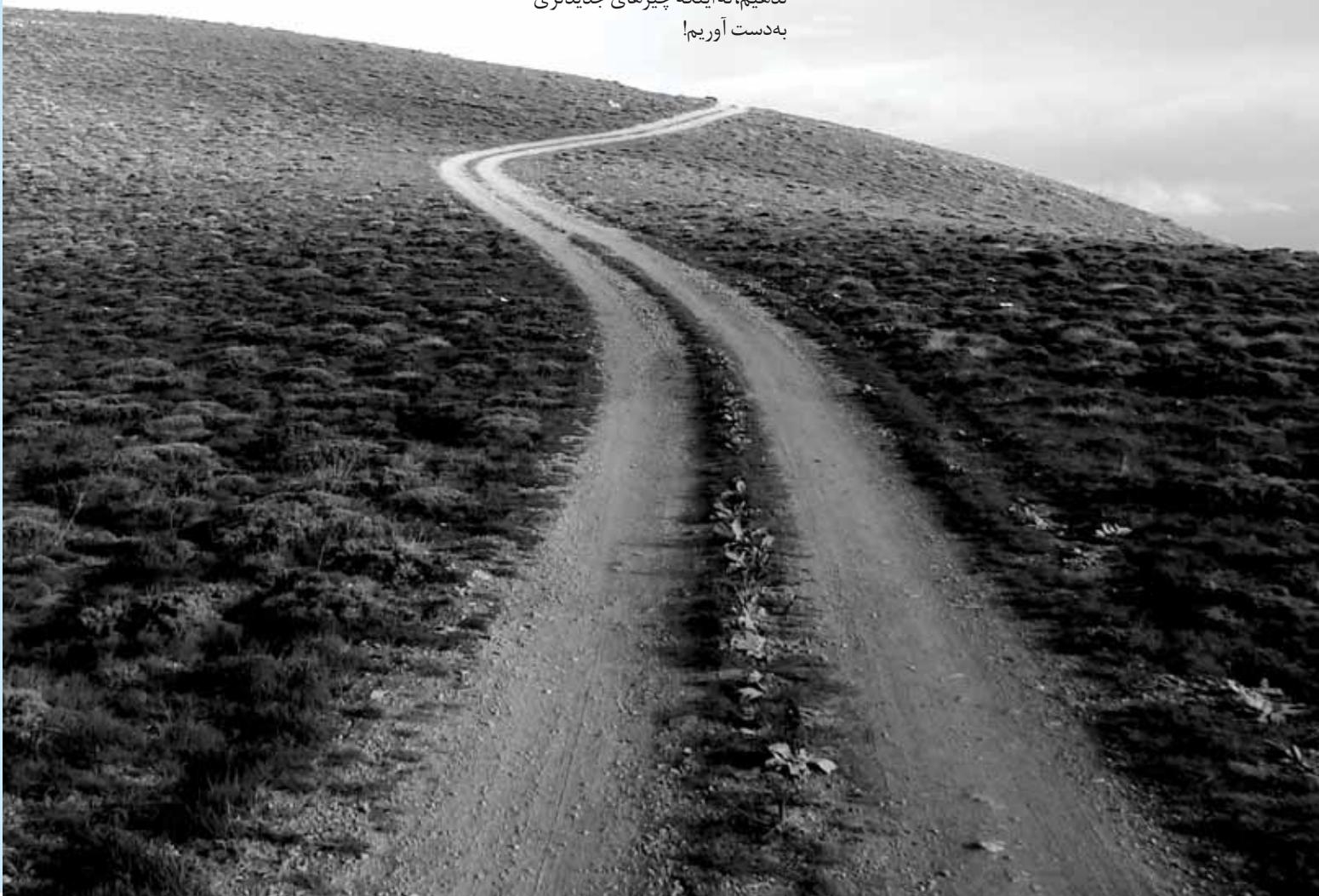
معرفی کتاب

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

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

دویدن برای از دست ندادن

رها شدن از همه چیز و هر کاری
اولش سخت است، چون به شرایطی
که در آن هستیم، عادت کرده‌ایم و
در آن تنیده شده‌ایم. تصورمان این
است که اگر رهاش کنیم خیلی
چیزها به هم می‌خورد. ما را زیاد
به خود مشغول کرده است و دل
کنندن از آن دشوار است. خودم از
همین آدم‌ها هستم. برای سفر به
مسجد پیامبر و خانه خدا هم اما و
اگر می‌آوردم. همه این نگرانی‌ها به
تصور از دست دادن چیزهایی است
که به دنبال آن تقلا می‌کنیم، نه
به دست آوردن چیزهای بیشتر.
همه‌اش می‌دویم که از دست
ندهیم، نه اینکه چیزهای جدیدتری
به دست آوریم!





سردبیر

تعالی پای‌ان ندارد

قرار گیرد. طبعاً خواسته آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، «بهبتر شدن» در همه ابعاد است. لذا می‌توان با «اصلاح و بهسازی فرایندها و تعالی مدیریت مدرسه»، در مدیران و کارکنان آن انتظار «یک قدم به جلو برداشتن» را ایجاد و تقویت کرد. این یک فرصت است و چنانچه نظام آموزش و پرورش بتواند این فرصت را درست بشناسد و از آن به نحو مطلوب بهره‌گیری کند، می‌توان ضمن ایجاد و تقویت شوق تغییر در مدیران و کارکنان آن، شاهد تحول در بهره‌وری روش‌ها و رویه‌های سازمانی و همچنین افزایش انسجام، وفاق و بهسازی منابع انسانی و توسعه مناسبات در آموزش و پرورش بود. یکی از عوامل مهم تحقق اهداف و مأموریت‌های آموزش و پرورش، عملیاتی کردن یا به عبارت دیگر اجرایی شدن اسناد تحولی است. این مهم محقق نخواهد شد، مگر آنکه آموزش و تربیت منابع انسانی با تأکید بر محیط یادگیری و سازوکارهای آن، در دستور کار قرار گیرد و با «برنامه تعالی مدیریت مدرسه» همراه و همسو شود. افرادی که این آموزش‌ها را می‌بینند و منابعی که برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود و نیز روش‌هایی که به کار بسته و عوامل انگیزشی که از آن‌ها استفاده می‌شوند، همه و همه باید در یک نگاه نظام‌دار مدنظر قرار گیرند. چراکه شرایط جاری آموزش و پرورش، به‌ویژه فضای سازمانی و فرهنگی حاکم بر معلمان و مدیران، با آسیب‌هایی در حوزه نگرش همراه است که نیازمند تقویت باور، عشق و عزم آنان در مشارکت و همدلی است.

لذا آموزش و پرورش کشور عزم خویش را جزم کرده تا برای اجرایی کردن سند تحول بنیادین و ارتقای کیفیت آموزش و پرورش، اقداماتی جدی به عمل آورد. یکی از این اقدامات که به‌نظر می‌رسد از اهم آن‌ها باشد، «برنامه تعالی مدیریت مدرسه» با رویکرد بهسازی فرایندها و تربیت مدیران مدارس و کارکنان آن است. شایسته است همه دست‌اندرکاران، از جمله مدیران کل ستادی، میانی، رؤسای مناطق و نیز دیگر ذی‌نفعان آموزش و پرورش، در اجرای «برنامه تعالی مدیریت مدرسه» از هیچ کوشش و اهتمامی فروگذار نکنند.

درک اهمیت و ضرورت برخورداری از مدرسه کیفی جامع، چندبرابر کردن ظرفیت مجموعه سازمانی و آموزش و تربیت مدیران بالنده و باکیفیت طراز جمهوری اسلامی ایران، مبتنی بر اسناد بالادستی، به‌خصوص سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی، هنگامی آشکارتر می‌شود که به این واقعیت نایل آییم که تحقق توسعه کیفی آموزش و پرورش مستلزم داشتن برنامه جامع و مدیرانی کیفی، باصلاحیت، یکپارچه و برانگیخته است.

در زمینه دانش‌های مورد نیاز برای تربیت مدیرانی با خرد، شرافتمند و اثربخش، اعتقاد بر این است که مدیران باید بتوانند از عهده وظایف مدیریت برآیند و فعالیت‌های جمعی را در جهت اهداف از پیش تعیین شده هدایت کنند. بر این اساس، باید دارای علم، هنر و حرفه مورد نیاز باشند. با این وصف، امروزه «پارادایم یادگیری از یکدیگر» در فرایند آموزش و تربیت مدیران، امری حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به‌طور مستمر با مجموع فرایندهای دیگر مدیریت مورد توجه قرار گیرد تا سایر فعالیت‌های مدیریت بتواند مثمر‌تر واقع شود.

از دیرباز تربیت و بهسازی منابع انسانی و بهسازی و تعالی فرایندها، در آموزش و پرورش، به مثابه زیرساخت توسعه پایدار، از حساسیت و اهمیت بالاتری نسبت به دیگر سازمان‌ها برخوردار بوده است. تاکنون در این زمینه فعالیت‌های زیادی صورت پذیرفته و بازده و نتایج خوبی نیز به ارمغان آمده است. لکن اکنون که حال و روز دستگاه آموزش و پرورش کشور به جهت واقع شدن در آستانه تحول بنیادین (در افق ایران ۱۴۰۴)، متمایز و متفاوت از روزها و ایام گذشته است، انتظار می‌رود در فرایند تربیت مدیران مدارس و بهسازی و تعالی مدیریت، اقدامات ویژه‌ای انجام پذیرد، چراکه از یک سو اسناد تحول بنیادین، به‌ویژه سند ملی آموزش و پرورش، از مطالبات رهبری معظم انقلاب اسلامی و تمنای همه ذی‌نفعان داخلی و خارجی آن است و از سوی دیگر دانش‌آموزان عزیز میهن اسلامی، لایق و شایسته بهترین‌ها در فرایند تعلیم و تربیت هستند.

از این‌رو، «جست‌وجوی راهی برای تعالی و بهبود مستمر» می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد در دستور کار این وزارتخانه

خیرین کوجک

زهرآ عارفی

مدیر دبستان شاهد حضرت فاطمه زهرا (س) شهری
دارای ۲۵ سال سابقه خدمت
و ۱۵ سال سابقه مدیریت

نفر دانش آموز با حضور در سالن اجتماعات مدرسه، از این طرح استقبال کردند تا شمار آن‌ها به بیش از ۱۵۰ نفر رسید.»
مدیر دبستان شاهد حضرت فاطمه زهرا (س) در این جلسه توجیهی به جمع آوری مبالغی در هر ماه، حتی به اندازه خرید یک آجر، اشاره و تأکید کرد می‌خواهیم با دستان خودمان مدرسه‌ای بسازیم. همچنین، به اجرای اولین همایش خیرین کوجک مدرسه‌ساز در همان سال اشاره کرد که با حضور دانش‌آموزان مهرورز و مسئولان شهرستان برگزار شده بود. به گفته عارفی، در بین خیرین کوجک مدرسه‌ساز، از اسامی کودکان چندروزه و چند ماهه تا دانش‌آموزان پنجم ابتدایی دیده می‌شد که هر کدام بنا بر وسعتشان از مبلغ ۵۰ تا ۲۰۰ هزار تومان کمک کرده بودند و در نهایت مبلغ ۱/۲۳۴/۰۰۰ تومان جمع‌آوری شده بود.

عارفی ادامه داد: «مدتی پس از اجرای این برنامه، با کمک و مساعدت رئیس اداره آموزش و پرورش و همکارانشان، پیشنهاد تعمیم این فرهنگ و کار در دیگر مدارس شهرستان ارائه شد. معاونان ابتدایی ۱۲ مدرسه دیگر نیز ما را همراهی کردند. خیلی زود، با حضور دیگر مدارس، جمع ما به ۱۰۰۰ نفر افزایش یافت. در همایش دوم و در ادامه این فعالیت، رئیس خیرین مدرسه‌ساز کل کشور، به ساخت مدرسه در این شهرستان - در صورت تأمین ۳۰ درصد هزینه آن توسط خیرین کوجک - متعهد شد. این مزه و بشارت، به کودکان ما مبنی بر تعجیل در این امر، روح دوباره‌ای داد. این خبر در تمام شهرستان پیچید و کم‌کم دیگر مدیران مدارس هم برای کمک اعلام آمادگی کردند و همایش سوم در کمتر از یک ماه بعد و در اسفندماه همان سال، با حضور ۲۰۰۰ دانش‌آموز برگزار شد. از فروردین سال بعد (۱۳۹۱) دانش‌آموزان دیگر مدارس نیز به جمع ما اضافه شدند. اسامی مهرورزان نوجوان نیز به فهرست ما اضافه شد تا جمع ما با خیل ۶۰۰۰ نفر به فعالیت خود ادامه دهد. در جشن یک سالگی مهرورزان کوجک و در بهمن‌ماه ۱۳۹۱، مراسم کلنگ‌زنی مدرسه در زمینی به وسعت ۳۰۰۰ مترمربع و با شکوهی خاص، با حضور تمام مسئولان شهرستان و آموزش و پرورش برگزار شد و ان‌شاءالله امسال، یعنی در مهرماه ۹۳، دانش‌آموزان در این مدرسه به تحصیل خواهند پرداخت.

مدیر دبستان شاهد حضرت فاطمه زهرا (س) شهری در سال ۱۳۹۰ با اجرای طرح «مهرورزان کوجک، خیرین کوجک مدرسه‌ساز»، با دستان کوجک دانش‌آموزان ابتدایی، بانی ساخت مدرسه‌ای شد که امسال (۱۳۹۳) دانش‌آموزان بسیاری در آن به تحصیل می‌پردازند.

زهرآ عارفی دلیل اصلی اجرای طرح مهرورزان کوجک را بخش‌نامه اداره آموزش و پرورش مبنی بر درخواست همکاری با مجمع خیرین مدرسه‌ساز به‌منظور همکاری و کمک در مدرسه‌سازی عنوان کرد.

مدیر این دبستان در این‌باره توضیح می‌دهد: «پس از ارائه این بخش‌نامه به مدرسه و شعار زیبای آن، «از یک آجر تا یک مدرسه»، قبل از اینکه با همکارانم صحبت کنم، با دانش‌آموزان طرح موضوع کردم.»

او با بیان اینکه نسل امروز ایران اسلامی، نسلی فرهیخته، دانا و پیش‌رو است، ادامه داد: «این‌گونه احساس کردم که می‌توانم با مشارکت دانش‌آموزان قدم بزرگی در این عرصه بردارم.»

عارفی به برگزاری جلسه‌های بسیار با معاونان و معلمان مدرسه در ادامه این کار و به منظور جلب مشارکت عمومی اشاره کرد و گفت: «به‌منظور اجرای طرح مهرورزان کوجک، از بین ۳۸۰ نفر دانش‌آموز، از ۱۰۰ نفر که احساس می‌کردم می‌توانند در انتقال و فهم مطلب همراه باشند، دعوت کردم. این‌گونه که در بین ساعات درسی، از این دانش‌آموزان دعوت کردم در سالن اجتماعات دبستان حضور یابند و موضوع را با زبان کودکان با آن‌ها طرح کردم.» زهرآ عارفی ادامه داد: «به بچه‌ها گفتم امروز تصمیم گرفته‌ایم با حضور و مشارکت شما کار بزرگی را در شهرستان انجام دهیم.» توضیح دادم که مدرسه‌سازی توشه‌ای برای آخرت است. همچنین، به نیاز دانش‌آموزان به داشتن مدارس خوب اشاره کردم. مدیر دبستان شاهد حضرت فاطمه زهرا (س) گفت: «این موضوع را با والدین دانش‌آموزان در میان گذاشتم. اولیای هر ۱۰۰

آینده‌های روبرو

فاطمه السادات هاشمی زاده

مدیر دبستان شاهد فاضله
منطقه زرین شهر اصفهان
دارای ۹ سال سابقه خدمت
و ۲ سال سابقه مدیریت



فاطمه السادات هاشمی زاده با بیان اینکه استفاده از تمامی منابع و مآخذ فکری در اختیار، بزرگ‌ترین سرمایه آموزش در مدارس است، گفت: «در این راستا، استفاده از دو ظرفیت بسیار غنی معلمان و خانواده‌ها یکی از تجربیات بسیار مفید در طول دوران مدیریتم بود. در این خصوص، در مدرسه دو پانل بزرگ را به اجرای طرح اختصاص دادم. پانل دبیران بابصیرت و پانل والدین بابصیرت که به آفرینش دو طرح منجر شد.

مدیر دبیرستان شاهد فاضله زرین شهر اصفهان درباره «پانل دبیران بابصیرت» گفت: «در این طرح، پانل در موقعیت مناسبی در مدرسه نصب شد و در شورای دبیران، ضمن هماهنگی با همکاران، از ایشان خواسته شد طبق جدول زمان بندی، تا پایان سال هر گروه مطالب علمی، آموزشی، اعتقادی و سایر مطالب مفید را با سلیقه خود در پانل نصب کنند.»

هاشمی زاده به شور و شوق دبیران به منظور نصب اطلاعات در این پانل‌ها اشاره کرد و گفت: «همکاران با روحیه تحقیقی، مطالعه محور و تفکربرانگیز، توأم با حس رقابت نسبت به سایر همکاران، مطالبشان را در پانل قرار می‌دادند تا علاوه بر خودشان، دانش آموزان و خانواده‌های محترم نیز از آن‌ها استفاده کنند.»

هاشمی زاده به برخی از اهداف این طرح اشاره کرد و ادامه داد: «ایجاد شور و نشاط علمی بین همکاران، تشویق همکاران به مطالعه و خلق ایده‌های جدید، ایجاد تعامل و هم‌فکری بین همکاران در گروه بندی انجام شده، تشویق دانش آموزان به مطالعه در فرصت‌های آزاد و تأثیرپذیری قوی آن‌ها از مطالب موجود در پانل، به ویژه از زبان دبیرانی که دوستشان داشتند، ایجاد بهترین فرصت برای بیان مسائل اعتقادی و باورهای معنوی توسط دبیران، سهیم بودن دبیران در اعتلا بخشی به تربیت دانش آموزان با مطالب خارج از تخصص درسی خود، ارتباط بین دبیران و دانش آموزان و ایجاد فضای بحث و مناظره بین آن‌ها، از جمله نتایج اجرای این طرح بود.»

مدیر دبیرستان شاهد فاضله زرین شهر اصفهان به انتخاب

بهترین مطالب و تأثیرگذارترین آن‌ها در پایان هر ماه تأکید کرد. هاشمی زاده دیگر طرح موفق اجرا شده توسط این مدرسه را «پانل والدین بابصیرت» عنوان کرد و در این باره توضیح داد: «هدف از این طرح، ایجاد تعامل فکری بهتر بین والدین، فرزندان و مدرسه بود. در اولین جلسه سال تحصیلی به خانواده‌ها گفته شد که برای تأثیر بهتر و حرف شنوی فرزندان، به تعامل و هم‌فکری جدی با آن‌ها نیاز است. از همین رو، با توجه به روحیه‌های دانش آموزان، اطلاعاتی در اختیار والدین قرار گرفت.» او با بیان اینکه فرصتی ۱۰ روزه برای مطالعه این اطلاعات به والدین داده شد، خاطرنشان کرد: «والدین با پردازش این موضوعات در قالب نشریه، وبلاگ، متن کوتاه و غیره، ضمن همکاری با دانش آموزان، توانستند به صورت غیرمستقیم و به دور از امر و نهی، موفق به برقراری ارتباط مؤثر با فرزندان خود شوند.

اجرای این طرح به حدی موفق بود که انگیزه خانواده‌ها را در یک فرایند علمی- پژوهشی و مؤثر برانگیخت. آن‌ها می‌توانستند به صورت گروهی یا فردی در این طرح شرکت کنند. جالب توجه اینکه برخی خانواده‌ها که در ساختن وبلاگ تبحری نداشتند، به کلاس‌های آموزشی رفتند و با پشتکار و تلاش، برای ارائه مطالب به صورت متفاوت از سایرین، اقدام کردند. در پایان هر ماه و با تشکیل جلسه آموزش خانواده، از بهترین اثرها تجلیل شد و دوباره موضوعات جدیدی برای ماه بعد به خانواده‌ها داده شد؛ موضوعاتی مثل: آنچه می‌خواهیم به دخترم بگوییم؛ دختر عزیزم دوست دارم این‌گونه باشی؛ نقش تغذیه در طول مدت امتحان دختر من؛ دخترم، بلوغ یعنی...»

هاشمی زاده از جمله اهداف این طرح را چنین عنوان کرد: «ایجاد ارتباط مؤثر خانواده‌ها با مدرسه، ایجاد شور و هیجان بین دانش آموزان و خانواده‌هایشان در برگزاری طرح، تقویت مطالعه، تحقیق و پژوهش در بین خانواده‌ها، ایجاد حس خودباوری در والدین در مؤثر بودنشان در فعالیت‌های مدرسه، ایجاد رقابت علمی، ذوقی، پژوهشی و عملکردی مفید بین خانواده‌ها، اهدای تقدیرنامه و جایزه به خانواده‌ها که باعث تعامل بیشتر آن‌ها با مدرسه در سایر فعالیت‌ها شد، آشنایی خانواده‌ها با روش‌ها و فنون جدید ارائه مطلب با ساخت وبلاگ آموزشی، آشنایی با تجربیات یکدیگر در خانواده‌ها، و تقویت اعتماد به نفس دانش آموزانی که والدینشان در این طرح شرکت کرده بودند.»

چکیده

معلمان هر مدرسه حرف اول را در موفقیت ابعاد آموزشی و پرورشی می‌زنند. آنان با برقراری تعامل رفتاری و آموزشی با هم و با عوامل اجرایی، قافله آموزش را به‌طور احسن به پیش می‌برند. معلمان با برنامه‌ریزی مناسب، رعایت اصل الگویی، و به‌کارگیری روش‌های فعال تدریس و ارزشیابی، استفاده از وسایل کمک آموزشی، و به‌کارگیری تکالیف تلفیقی و متنوع، با رعایت تفاوت‌های فردی و یافته‌های جدید علمی و فناوری، در آموزش و پرورش دانش‌آموزان می‌کوشند.

به‌طور کلی، معلمان به جای یاد دادن، خود یادگیری را می‌آموزند، عشق به علم و ادب را در دانش‌آموزان افزایش می‌دهند، بچه‌ها را تشنه دانش، بینش و معرفت می‌کنند و خلاصه برای یادگیری روشی فعال و پویا دارند.

کلیدواژه‌ها: معلم‌محور، سند تحول بنیادین، حیات طیبه، مدرسه صالح

رویکرد معلم‌محوری در سند تحول بنیادین

معلم در سند تحول بنیادین دانش‌آموزان را مردان و زنان آینده‌ای می‌بیند که هر کدام مسئولیتی را بر عهده خواهند داشت. چنین معلمی با دانش‌آموزان با احترام برخورد می‌کند تا به آن‌ها بیاموزد که با دیگران به احترام برخورد کنند. معلم به‌خاطر جایگاهی که دارد، نفس گرم و مسیحایی‌اش، عشق و محبت الهی‌اش، متخلق به اخلاق الهی بودنش، ایثار و فداکاری‌اش، قلمش و قدمش برای ترویج علم و به‌خاطر صبر و تحملش برتر است. معلم برتر است چون طیب است و حیات طیبه دارد و در ایجاد حیات طیبه برای دانش‌آموزان نقش دارد.

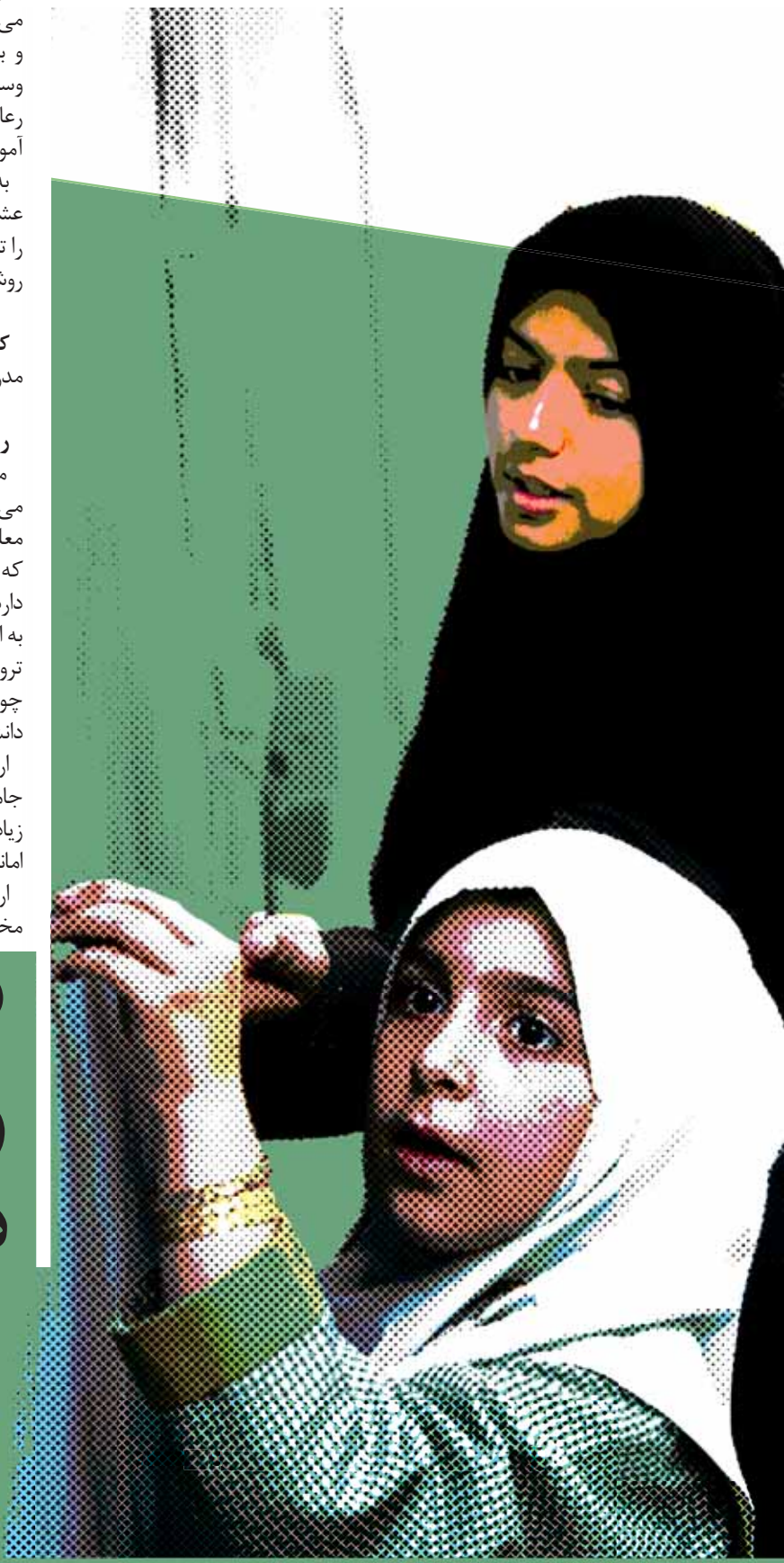
ارزش و منزلت معلم باید بیشتر شناخته شود. اگر ارزش معلم در جامعه شناخته و دانسته شود، تأثیر این ارزشگذاری بر خود معلم زیاد می‌شود و او می‌کوشد در مسیر انتظارات جامعه حرکت و این امانت جامعه را حفظ کند.

ارزش معلمی نباید به‌خاطر اشتباهات تعداد اندکی از معلمان مخدوش شود و نباید کوتاهی این تعداد کم را به حساب همه

نقش معلم در رشد همه‌جانبه دانش‌آموز

عبدالعلی باستان

مدیر مجتمع آموزشی و پرورشی شهید قنبری، همدان



گذاشت. این جایگاه مقدس نیاز به تعالی بیشتر دارد و نباید برخی از مطبوعات به این قشر ارزشمند و فرهیخته کشور بی‌توجهی کنند.

ویژگی‌های لازم برای پیاده کردن شیوه معلم محوری

الف. رعایت اخلاق: یکی از کارکردهای مثبت رعایت اخلاق حسنه توسط معلم، ایجاد انس و الفت بین خود او و دانش آموز است. وقتی در میان معلم و متعلم روابط دوستانه به همراه احترام متقابل، حسن خلق و رعایت حقوق یکدیگر برقرار باشد، از یک طرف اشتیاق و انرژی معلم در تدریس به دانش آموزان، و از طرف دیگر علاقه و دلبستگی به علم آموزی و گوش فرادادن به آموزه‌های علم در دانش آموزان، دو چندان خواهد شد.

ب. داشتن تفکر فلسفی: منظور از فلسفه در تدریس این است که معلم پرسیدن را به دانش آموزان بیاموزد و آن‌ها را برانگیزد که نوترین و بهترین پاسخ‌ها را ارائه دهند و آنگاه با بررسی انتقادی، دانش آموزان را در بازبینی و اصلاح پاسخ‌های خویش کمک کند.

پ. آموزش تفکر و پژوهش: آموزش تفکر و پژوهش به دانش آموزان یعنی اینکه معلم در تدریس، از روش آموزش حافظه‌محوری به سمت ایجاد تفکر علمی، پژوهشگری، خلاقیت، استدلال و تردید منطقی تغییر کند و این امر معلمی را می‌طلبد که خود به این روش پرورش یافته باشد.

ت. مجهز شدن به فناوری: معلم در سینه چشم‌انداز تحول بنیادین کسی است که در رشته خود کاملاً متخصص و ماهر، و در تدریس به استفاده از فناوری آموزشی و اطلاعات و ارتباطات مسلط باشد. امروزه، حتی دانش آموزان هم برای انجام تکالیف درسی خود به اینترنت احساس نیاز می‌کنند. این موضوع انتظارات والدین را درباره نحوه تدریس و آموزش معلمان بالا برده است.

ث. نشاط و کارآمدی: نشاط و امید معلمان باعث افزایش سطح توانمندی و کفایت و کارآمدی دانش آموزان می‌شود و ایجاد روابط اجتماعی پر بارتری را در پی دارد. همچنین، امید و نشاط معلمان به نحو مستقیم و غیرمستقیم باعث افزایش شادی و افزایش انگیزه و نشاط در دانش آموزان می‌شود. معلم می‌تواند با روش‌های تدریس جذاب و رویدادهای شادی‌بخش، متن درس و کلاس را جذاب کند.

انتظارات دانش آموزان از معلمان خود در مدرسه صالح

● در شناخت خویش از جنبه‌های جسمانی، عاطفی، اقتصادی، اجتماعی و نیازها و مشکلات خودش تواناست.

● شرایط دانش آموزان را از جنبه‌های جسمانی، عاطفی و عقلانی می‌شناسد.

● مبتکر و خلاق است و در کلاس درس و در طرح‌هایش نوآوری به خوبی مشاهده می‌شود.

● او تنها به رشد عقلانی و پیشرفت تحصیلی شاگردان تکیه نمی‌کند، بلکه به رشد همه‌جانبه آنان پایبند است.

● تجربیات و اندوخته‌های خود را به رشته تحریر در می‌آورد و می‌کوشد به نحو مقتضی آن‌ها را در اختیار معلمان دیگر قرار دهد.

● در مجسم کردن مطالب به وسیله نمودارها و تصاویر و استفاده از مثال، شعر و خاطره برای تفهیم مباحث مهارت دارد.

● برای جواب دادن سؤالات خارج از درس دانش آموزان هم وقت خاصی را در نظر می‌گیرد.

● در برخورد با دانش آموزان و همکاران با ادب است و می‌کوشد با آن‌ها ارتباطی حسنه و روابطی دوستانه و توأم با احترام داشته باشد.

● اسیر کتاب‌های درسی نیست، بلکه کتاب درسی را موافق طرح درس خود به کار می‌گیرد.

● شاگردان را از اشتباه کردن نمی‌ترساند و به آنان اعتماد به نفس می‌بخشد.

● همواره به ارزش علم و اثر آن در زندگی تأکید دارد و از علما و شخصیت‌های علمی و اسلامی و ایرانی و جهانی با احترام یاد می‌کند.

● تنها مدرسه را محل آموزش و پرورش دانش آموزان نمی‌داند، بلکه جامعه و طبیعت را هم نوعی محیط آموزشی به شمار می‌آورد.

● به الگو بودن شخصیت معلم معتقد است. بنابراین می‌کوشد از همه نظر برای شاگردان الگویی مناسب باشد.

● علاوه بر تدریس درس‌هایی که بر عهده دارد، در پرورش اخلاقی و تقویت روحیه مذهبی دانش آموزان می‌کوشد.

● می‌کوشد دانش آموزان در کلاس او فعال و نقش‌های متعددی بر عهده داشته باشند.

● سؤال‌هایی را مطرح می‌کند که جواب دادن به آن‌ها مستلزم تفکر باشد.

● همواره مطالعه می‌کند و می‌کوشد اطلاعات جدیدتری در درسی که ارائه می‌دهد به دست آورد و شاگردان را نیز به مطالعه تشویق کند.

محدودیت‌ها و مشکلات

- سه خطر درباره سند تحول بنیادین، آموزش و پرورش را تهدید می‌کند:

الف. خطر تحریف اعم از معنوی و مفهومی

ب. خطر تضعیف. مثلاً در اجرا با مشکل مواجه می‌شویم و تنها یک قسم از سند را اجرا می‌کنیم و این باعث تضعیف سند می‌شود.

ج. خطر تحمیل. یعنی تحمیل بار اضافی به برنامه. قرار نیست هر چیز خوبی را به سند اضافه کنیم.

د. تربیت معلم توانمند و طراز آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران

- مدیران مدارس، معلمان، دانش آموزان و خانواده‌ها نسبت به چگونگی اجرا، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه اسناد تحول بنیادین، دانش و آگاهی کافی ندارند و در فرایند اجرا توجیه نیستند

- بسیاری از معلمان با وجود اینکه با روش‌های نوین تدریس آشنایی دارند، اما در تدریس کمتر از آن‌ها استفاده می‌کنند.

- در برابر کم‌کاری تعدادی از معلمان عکس‌العملی نشان داده

نمی‌شود و این باعث سرد شدن روحیه معلمان دیگر می‌شود.

- تعدادی از معلمان خود را در تربیت صحیح دانش‌آموزان سهیم نمی‌دانند و وظیفه خود را فقط درس دادن می‌دانند.

- تعداد زیادی از معلمان فنون و روش‌های تدریس را در مراکز تربیت معلم و آموزش عالی آموخته‌اند، اما در کلاس به کار نمی‌برند. - با وجود رشد فزاینده اطلاعات، تعداد زیادی از معلمان همچنان با تخته و گچ کار می‌کنند.

- رابطه تعدادی از معلمان با عوامل اجرایی مدرسه و اولیا ضعیف است.

- روش تدریس بسیاری از معلمان بر سخنرانی مبتنی است و خود را درگیر روش‌های مشارکتی نمی‌کنند.

- کارهای علمی، آزمایشگاهی و تحقیقاتی جایگاه بسیار اندکی بین دانش‌آموزان دارد و این موضوع توجه معلمان را می‌طلبد.

- بیشتر معلمان، دانش‌آموزان را حافظه‌محور بار می‌آورند نه تفکر محور.

- معلمان فقط در جلسات شورای معلمان تعامل و ارتباط دارند.

راهکارها و پیشنهادات

● مراکز تربیت معلم پناهگاه محرومان مراکز آموزش عالی نباشد. مسئولان آموزش و پرورش باید دانشجویان را از میان نخبگان جامعه و داوطلبان آموزش عالی انتخاب کنند و سپس به سایر مراکز آموزش عالی بپردازند.

● مدارس را به روز و فعال گردانیم و خلاقیت را از ویژگی‌های آن‌ها معرفی کنیم.

● از اندیشیدن و آموختن و تغییر دادن و تغییر یافتن نهراسیم. چنین ترس‌هایی از جمله مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل رکود و جمودند.

● از تربیت و تقویت حرفه‌ای مداوم معلمان به شکل‌های مقتضی غفلت نشود. معلم عقب‌مانده از زمان نمی‌تواند شهروند مناسب زمان تربیت کند.

● به جای توجه به محتوا، به معلم توجه کنیم. اگر به معلم توجه کنیم، معلم محتوا را شکل می‌دهد.

● کتاب‌هایی با محتوای حیات طیبه تألیف کنیم.

● از شتاب‌زدگی و سرهم‌بندی بهره‌بریم، حلقه‌های تحقیقاتی تشکیل دهیم، و نقشه اجرایی داشته باشیم (از توصیه‌های مقام معظم رهبری).

● به عملکرد فردی و گروهی معلمان و ایجاد نگرش مثبت در آن‌ها توجه کنیم.

● دوره‌های ضمن خدمت و آزمون‌های علمی برای معلمان برگزار کنیم و تا حد امکان آن‌ها را بر اساس امتیازات علمی سازمان دهی کنیم.

● جشنواره الگوهای تدریس بین تمامی معلمان برگزار کنیم.

● به جای پرداختن به مسائل کمی و آماری، به مسائل کیفی توجه کنیم.

● به آینده توجه کنیم. آینده هر فرد یا هر جامعه متضمن انتظارات آن فرد یا آن جامعه است.

نتیجه‌گیری

توفیق یا شکست برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی و پرورشی هر نظام و هر کشوری به معلمان آن بستگی دارد. به عبارت دیگر، مهم‌ترین وسیله رسیدن جامعه به غایات و هدف‌های آموزش و پرورش، معلم دانا و تواناست. در نظام تعلیم و تربیت اسلامی، معلم مسئول تمام انسان‌هایی است که باید زیر دست او تربیت شوند.

در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، رعایت اخلاق، آشنایی با اصول تفکر فلسفی، آموزش روش تفکر و پژوهش به دانش‌آموزان و تسلط بر فناوری آموزشی و اطلاعات و داشتن نشاط و امید از ویژگی‌های معلم محوری برای داشتن مدرسه صالح است.

امروزه با وجود پیشرفت چشمگیر علم و فناوری و آموزش مجازی، سایت‌های علمی و ... هیچ‌کدام از آن‌ها نتوانسته‌اند جای معلم را بگیرند و به حق معلم همچنان نقش اول را در آموزش و پرورش بر عهده دارد. معلم در دنیای فناوری و اطلاعات، وظیفه‌های سنگین بر عهده دارد و آن این که اول باید خود را به علوم و فنون جدید در حوزه کاری و رشته تدریس خود مجهز کند و بعد دانش‌آموزانش را به استفاده درست از فناوری راهنمایی کند.

معلم امروز باید تأثیرگذار باشد نه منفعل. یعنی منتظر این نباشد که مطلبی به او تحمیل شود تا آن را تدریس کند، بلکه باید خود با کمک فراگیرندگان به تولید علم بپردازد و تنها به محتوای کتاب درسی اکتفا نکند. معلم باید خود شیفته علم باشد تا بتواند دیگران را هم شیفته علم کند. معلم مدرسه صالح باید طوری عمل کند که دانش‌آموزان فقط به کتاب‌های درسی وابسته نباشند. معلم مدرسه صالح باید روش تفکر، روش تجزیه و تحلیل و روش مطالعه صحیح را به دانش‌آموزان بیاموزد و خود نقش هدایت‌گری داشته باشد و به بحث‌های علمی جهت بدهد.

در چشم‌انداز سند تحول بنیادین، معلم تمام دانش‌آموزانش را معلم‌گونه بار می‌آورد. به آن‌ها اندیشیدن را می‌آموزد نه اندیشه‌ها را. در زندگی اکثر افرادی که به موفقیت منطقه‌ای، استانی، کشوری یا جهانی در هر زمینه‌ای دست یافته‌اند، پای معلمی دلسوز، متعهد، متفکر و پیگیر در میان بوده است. اگر معلم در قبال دانش‌آموزی که مشکل درسی و رفتاری دارد، بی‌تفاوت باشد، ممکن است مشکل در وجود دانش‌آموزش باقی بماند و چه بسا اگر دستش را بگیرد، او را به فردی موفق در جامعه تبدیل کند.

منابع

۱. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر. نقش آموزش و پرورش در فرهنگ عمومی. مؤسسه فرهنگ و دانش. شرکت نرم‌افزارهای صنایع آموزشی ایران. تهران. ۱۳۷۸.
۲. سلطانیان، مینا. معلم تحول آفرین، رشد آموزش متوسطه (۱). دوره نوزدهم. مهر ۱۳۹۱.
۳. توراتی، حیدر. رشد مدیریت مدرسه. مهر ۱۳۹۲.
۴. پیریایی، حسین. روش‌های نوین تدریس و بهره‌وری. رشد تکنولوژی آموزشی. دوره ۲۷. ۱۳۹۰.
۵. صافی، احمد. معلم خوب از نگاه دانش‌آموز. ماهنامه آموزشی و تربیتی پیوند. فروردین اردیبهشت ۱۳۸۹.
۶. حاجی‌مرادخانی، کبری. افزایش انگیزه یادگیری. رشد تکنولوژی آموزشی. دی ۱۳۹۲.
۷. سعادت‌منند، زهره و بهادران، هاجر. نقش معلم در تربیت دینی نوجوانان. ماهنامه آموزشی و تربیتی پیوند. مهر ۱۳۹۱.
۸. آزاد، سمانه. گفت‌وگو با دکتر فانی. رشد آموزش متوسطه ۱. مهر ۱۳۹۲.

زنگ تفریح هم فرصتی است برای استراحت و رفع خستگی کودکان و نوجوانان و هم یکی از مهم‌ترین راه‌های اجتماعی شدن آنان به‌شمار می‌رود. تجربیاتی که دانش‌آموزان در زنگ تفریح به‌دست می‌آورند، می‌تواند در نگرش آنان نسبت به خود مدرسه و تحصیل اثر بگذارد. بنابراین، زنگ تفریح فرصتی است تا دانش‌آموزان گروه‌های سنی مختلف ضمن بازی گروهی، با هم دوست شوند و به قولی: «شبکه‌های مهم اجتماعی را در مدرسه ایجاد کنند».

در کشور ما، مدیر مدرسه نقش چندانی در مدیریت زنگ تفریح ندارد، در عوض نقش ناظم یا معاون مدرسه در این زمینه کاملاً برجسته است. او معمولاً با وضع مقرراتی که غالباً برای دانش‌آموزان توجیه نشده است، مانند توپ نیاورید، ندوید، کش بازی نکنید و روی زمین خط نکشید، می‌کوشد از برخورد و درگیری دانش‌آموزان و بروز خشونت‌های اجتماعی آنان جلوگیری کند.

بعضی معاونان گاهی خط‌کش یا وسیله تهیدکننده دیگری نیز برای ترساندن به همراه دارند و در حالی که میان دانش‌آموزان قدم می‌زنند، درصددند دانش‌آموزان پرخاشگر، بی‌انضباط و متخلف را به سزای اعمال خود برسانند. آنان عقیده دارند، با اینکه بسیاری از دانش‌آموزان در داخل کلاس‌ها معقول رفتار می‌کنند، اما در حیاط مدرسه بی‌انضباط، خشن و غیرقابل کنترل هستند.

باتوجه به زمان کوتاه زنگ تفریح در مدارس، این زنگ می‌تواند اثرات بسیاری در بالا بردن روحیه دانش‌آموزان داشته باشد و این هدف زمانی محقق می‌شود که از پشتوانه مدیریتی قوی برخوردار باشد.

علاوه بر رهبری قوی و مثبت مدیر و کادر آموزشی، باید جو و روحیه‌ای در مدرسه حاکم باشد که اهداف و ارزش‌های مشترک بین دانش‌آموزان، معلمان و اولیا را تشویق کند. داشتن انتظار بالا از دانش‌آموزان، مشارکت دادن آنان در زندگی و امور مدرسه، برقراری نظام تشویقی برای کسب موفقیت، تمرکز بر پیشرفت تحصیلی و رفتاری و ایجاد محیط فیزیکی جذاب، از عوامل دیگری هستند که می‌توانند ضامن موفقیت مدرسه در زمینه‌های مختلف به‌خصوص

رفتاری باشند. من نیز به دنبال مدیریت بهتر زنگ تفریح و استفاده بهینه از وقت، فعالیت‌های موفق را انجام داده‌ام که به‌عنوان تجربه و پیشنهاد در اینجا می‌آورم.

در مدرسه از برنامه‌هایی که به مناسبت‌های مختلف برگزار می‌شود، مانند جشن‌ها، مراسم سوگواری، بازی‌های محلی، نمایشگاه دست‌ساخته‌های دانش‌آموزان، آزمایش‌های کتاب‌های درسی، بازدیدها، اردوها، تئاتر و سرودها، برنامه‌های طرح کرامت، بازی‌های کلاسی و پرورشی، مسابقات متنوع، درس پژوهی همکاران، فعالیت‌های بسیج دانش‌آموزی و... عکس و فیلم به‌صورت کلیپ و پاورپوینت و سرگرمی تهیه می‌کنم. در زنگ‌های تفریح، برای نظم‌دهی و فرآگیری فعالیت‌های اجتماعی و جلوگیری از شلوغی‌های بی‌مورد، این فیلم و عکس‌ها را در صفحه نمایشگر نصب شده در ورودی آموزشگاه به نمایش می‌گذارم تا بچه‌ها با دیدن تصاویر فعالیت‌های خودشان، سرگرم شوند و ضمن بحث و گفت‌وگو و انتقاد و پیشنهاد درباره آنچه دیده‌اند، از زنگ تفریح لذت بیشتری ببرند.

پیشنهاداتی برای مدیریت بهتر زنگ تفریح در مدارس ابتدایی

- بازی‌های سنتی فراموش شده را به دانش‌آموزان این نسل آموزش دهیم؛
- دانش‌آموزان دوره ابتدایی بیشتر به بازی‌های دسته‌جمعی و پرهیجان علاقه‌مندند، یعنی بازی‌هایی که محیط مدرسه را زنده و شاداب می‌کنند.
- وضع فیزیکی حیاط مدرسه را با ایجاد محوطه سبز با تغییری اندک، بهبود بخشیم.
- رفتار دانش‌آموزان را از طریق جلب مشارکت آنان در بازسازی حیاط و محوطه بازی بهبود بخشیم.
- از معلمان برای سامان‌دهی زنگ‌های تفریح کمک بگیریم.

زنگ تفریح ورشدا اجتماعی دانش‌آموزان

حسن رضاترابی

معاون دبستان شهید سندرئوس، بیرجند



خدیجه نوروزی
دبیر، نگار، مازندران
رضا عبادی جامخانه
دبیر تاریخ، نگار، مازندران

سعدی در مدرسه ما

افزایش قدرت دفاعی و... بر اساس آن استوار خواهد بود. این مقاله اختصاصاً جنبه‌های مدیریت فرهنگی را در بوستان سعدی کنکاش می‌کند. از آن‌جا که سعدی شاعر مسلمان است، ناخودآگاه بحث مدیریت اسلامی دربارهٔ او مطرح می‌شود. هدف از این نوع مدیریت که در آثار سعدی نیز ردپای آن دیده می‌شود، به خدمت گرفتن تمام امکانات مادی و معنوی در جهت کسب رفاه مادی و فضایل معنوی و رعایت مصلحت جامعه و در نهایت رشد و تعالی انسان است. در این نوع مدیریت، علاوه بر تأمین مصالح تک‌تک افرادی که در حوزهٔ مدیریت انجام وظیفه می‌کنند، رضای حق تعالی شرط اساسی خواهد بود.

این نوع مدیریت در دنیای شعر و نثر فارسی شواهد بسیار دارد. از جمله **سعدی** شیرین سخن به علت مسافرت‌های متعدد، شهرت و وجاهت فردی، با علما، عمال حکومتی، لشکری، بازرگانان و بیشتر افسار جامعه حشر و نشر داشته و با چشمان تیزبین و نقاد اعمال آنان را زیر نظر می‌گرفته است و مدیران و شیوه‌های مدیریتی آنان را در امور سیاسی، نظامی، اقتصادی، آموزش، اداری و... بررسی و مطالعه می‌کرده است. اگرچه او اولین کسی نیست که دربارهٔ مدیریت در کشورمان سخن گفته است، اما جامعیت سخنش، سادگی گفتار، تسلط او بر علوم اسلامی و آشنایی او با سیاست و کشورداری و ادارهٔ امور و مدیریت و نیز

چکیده

ادبیات و اجتماع از دیرباز رابطهٔ تنگاتنگی با هم داشته‌اند. ادبیات در واقع بازتاب تحولات اجتماع است و آثار ادبی تجلیگاه آن تحولات. دردها، آرزوهای آرمانی، تجربه‌های گران‌قیمت بشری و به‌طور کلی آرمانشهر مردم، در آثار ادبی هویداست. آثار ادبی به‌جا مانده از پیشینیان حاوی تجربیات ذی‌قمتی هستند که می‌توانند راهگشای بسیاری از مسائل امروز ما از جمله مشکلات مدیریتی باشند. سعدی مسائل اجتماعی و مدیریتی، تربیتی، اقتصادی و... عصر خود را با ظرافت تمام بررسی کرده است؛ به‌ویژه تجربه‌های مدیریتی پیشینیان را به بهترین صورت ممکن بیان داشته است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت فرهنگی، سعدی، بوستان، گلستان

مقدمه

مدیریت به منزلهٔ ستون فقرات همهٔ تشکیلات و نهادهای اجتماعی اعم از خانواده، دولت و سازمان‌های اداری است. می‌توان گفت تیرک خیمهٔ سازمان‌های اداری و اجتماعی محسوب می‌شود. مدیریت در عصر حاضر اهمیت بسیار یافته است، به‌نحوی که پیشرفت و توسعهٔ اقتصادی، هدایت برنامه‌های تربیتی و آموزش، استفادهٔ صحیح از منابع خدادادی، ادارهٔ صحیح و مؤثر امور دولت،

شجاعت وی در بیان حقایق، او را از سایرین ممتاز ساخته است:
همه گویند سخن، گفته سعدی دگر است.

بسط اندیشه‌های مدیریتی سعدی تا عصر حاضر

شایسته است پیش از اینکه به طرح سخنان سعدی درباره مدیریت و مدیریت مطلوب از دیدگاه او بپردازیم، به این سؤال پاسخ دهیم که آیا نظریه‌های سعدی درباره مدیریت، با وجود تحقیقات و مطالعات صورت گرفته در دهه‌های اخیر، هنوز نیز کاربرد دارد یا نه؟

می‌دانیم، مدیریت و اداره امور، با انسان به‌عنوان رکن اساسی جامعه و هر سازمان اجتماعی سروکار دارد. انسان و نیروی انسانی سنگ زیربنای سازمان‌ها تلقی می‌شوند. بنابراین، هسته اصلی مباحث مدیریت، انسان است.

با وجود اینکه بشر در قرن‌های گذشته و به‌ویژه دهه‌های اخیر توانسته است با استفاده از علوم به پیشرفت‌های شایانی در صنعت، اقتصاد، کشاورزی و ... دست یابد، لیکن انسان و فطرت انسانی و آنچه در مکاتب مدیریت و به‌ویژه در مدیریت اسلامی مطرح است، همواره ثابت بوده و خواهد بود. بنابراین، آنچه از دانش مدیریت به انسان و رفتارها و خصوصیت او باز می‌گردد، همواره ثابت و نامتغیر است.

اندیشه‌های سعدی در خصوص مدیریت نیز به همین گونه است و گذر زمان آن‌ها را کهنه و فرسوده نساخته است. به‌گونه‌ای که امروز نیز برای جامعه مدیریت و مدیران کشور قابل استفاده‌اند و فراتر از آن، چنانچه بخواهیم طبق اصول و موازین اسلامی مدیریت کنیم، ناگزیر به رعایت آن‌ها هستیم.

مبانی اندیشه‌های مدیریتی سعدی ● نظام جهان نوعی نظام الهی است

همه هستی مخلوق خداوند عزوجل و نظام خلقت نظام احسن است. در چنین نظامی، انسان به‌عنوان اشرف مخلوقات حرمت بسیار دارد و در اعمال مدیریت نباید به هیچ فردی کوچک‌ترین ظلمی برود. و به عقیده سعدی، حتی به سایر موجودات نیز، چون مخلوق خدا هستند، نباید ظلم روا داشت.

در حکایتی آورده است که شبلی، موری در غله خریداری کرده می‌یابد. تا صبح خواب به چشمانش نمی‌آید و صبح مور را به مأوای خود می‌آورد و می‌گوید:

مروت نباشد که این مور ریش
پراکنده گردانم از جای خویش

(بوستان، ص ۸۷)

و دیگری سگی تشنه در بیابان می‌یابد و با کلاه و دستار خویش آب از چاه می‌کشد و سیرایش می‌کند و نتیجه اینکه:

تو با خلق سهلی کن ای نیکبخت
که فردا نگیرد خدا با تو سخت

(بوستان، ص ۸۵)

● به معاد توجه باید کرد

سعدی یک عالم مسلمان است، اصل بنیادی اعتقادی معاد را به همه مدیران و کارگزاران مؤکداً گوشزد می‌کند. توجه به بازگشت به سوی خدا، یکی از ارکان تشکیل‌دهنده اندیشه‌های مدیریتی سعدی است. توجه به معاد و عقاب به نظر او در اعمال مدیر تأثیر بسیار می‌گذارد. از آنجا که مخاطبان سعدی فقط مؤمنان موحد نبوده‌اند، او با آوردن تاریخ گذشتگان و حکایت تلخ و شیرین، مدیران را به عبرت گرفتن از سرانجام آنان فرا می‌خواند و می‌گوید: تحولات و بازی روزگار را به فراموشی نسپارید و به زیردستان ظلم و جور مکنید، زیرا:

مها زورمندی مکن بر کهان
که بر یک نمط می‌نماند جهان
دل زیردستان نباید شکست
مبادا که روزی شوی زیردست

(بوستان، ص ۵۷)

چه خوش گفت فردوسی پاکزاد
که رحمت بر آن تربت پاک باد
میازار موری که دانه‌کش است
که جان دارد و جان شیرین خوش است

(بوستان، ص ۸۷)

ستم موجب پراکنده شدن مردم از اطراف مدیر خواهد شد. بنابراین، عقل حکم می‌کند اگر مدیری به مدیریت خود علاقه‌مند است و نمی‌خواهد اقتدار و مدیریتش ضعیف شود، به زیردستان ستم روا ندارد تا به عقوبت تنهایی و بی‌کسی گرفتار نگردد.

● رعایت عدالت لازم است

سعدی با اینکه تفکر اشعری دارد، اما آن قدر از عدل گفته است که به‌نظر می‌رسد عدلی مذهب است. او در اغلب حکایات و مواعظ و به‌ویژه در بوستان، همه را در همه حال به عدالت فرا می‌خواند. رعایت عدل و انصاف نیز یکی دیگر از ارکان اندیشه‌های مدیریتی سعدی است. بدان‌گونه که پیش از این نیز اشاره کردیم، ظلم را

اگر به موری باشد روا نمی‌داند و احسان را اگر چه به سگی باشد ارج می‌نهد و به مدیران توصیه می‌کند:

الا تا نیچی سر از عدل و رأی
که مردم ز دستت نیچند پای
گریزد رعیت ز بیدادگر
کند نام زشتش به گیتی سمر
بسی بر نیاید که بنیاد خود
بکند آنکه بنهاد بنیاد بد

(بوستان، ص ۴۳)

● اساس مدیریت و حکومت‌ها بر انسان‌ها استوار است

انسان و نیروی انسانی در سازمان و مدیریت نقش محوری دارند. هیچ سازمان و حکومتی بدون انسان معنی و مفهوم ندارد، اگر چه برای سازمان‌های اجتماعی غیر از نیروی انسانی ارکانی نظیر قوانین و مقررات، تشکیلات و روش‌هایی قائل هستند، اما انسان به منزله ستون‌های بنای سازمان و مدیریت‌هاست. و نبود انسان‌ها یا توجه نکردن به آن‌ها موجب فرو ریختن بنای مدیریت خواهد بود. مشروعیت اقتدار و اعمال حکومت و مدیریت بدون پذیرش قلبی و تمکین مردم امکان‌پذیر نیست.

سعدی نیز اساس مدیریت را مردم و زیردستان می‌داند، زیرا اگر زیردستی نباشد، مدیر بر که مدیریت خواهد کرد؟ سعدی در این‌باره تشبیه زیبایی دارد:

رعیت چو ببخند و سلطان درخت
درخت ای پسر باشد از بیخ سخت

(بوستان، ص ۴۲)

● انواع مدیریت تخصصی در بوستان سعدی

سعدی (علیه‌الرحمه) در آثار خود با فصاحت فراوان مطالب بیشماری را در خصوص مدیریت و انواع آن مطرح کرده است. برخی از انواع این نوع مدیریت در زیر می‌آید:

● مدیریت امور سپاه و لشکر

اداره امور سپاهیان، حراست از کشور در مقابل دشمنان خارجی، حفظ امنیت داخلی و ایجاد آمادگی رزمی، بالا بردن قدرت دفاعی و به‌طور کلی تمشیت امور نظامی و انتظامی را مدیریت امور سپاه نامند. سعدی نظامی نبوده است، اما مانند یک کارشناس نظامی و جنگی و سیاسی اظهار نظر کرده است. او معتقد است که جامعه هر چند کمال مطلوب و آرمانی داشته باشد، همواره دشمنانی خواهد داشت. ولی هر مدینه فاضله، در همان حال که با دشمنانی سر و کار دارد یا در حال جنگ است، باید همواره توسط برخی اصول اخلاقی هدایت شود. تدبیر سیاسی به استفاده از زور رجحان دارد. صلح همواره باید بر جنگ مقدم باشد. باید در آغاز برای غلبه بر دشمن اقدامات اخلاقی و مادی به کاربرد. با این همه، سعدی تأکید می‌ورزد، حتی زمانی هم که جنگ آغاز گشت، باید در صلح را باز نگاه داشت و هیچ

فرصت صلح‌آمیز را از دست نداد، زیرا صلح بسی از جنگ بهتر است.

همین‌طور در مواجهه دشمن نباید نیرو و آمادگی او را سهل بگیریم. دشمن دشمن است، خواه بزرگ باشد و خواه کوچک. باید همیشه بر ضد او آماده پیکار باشیم. سعدی پافشاری می‌کند که همواره باید به جای حس انتقام، انسانیت عامل راهنمای اعمال و افعال، حتی در جنگ، باشد.

هم در جنگ و هم در صلح، ما باید به نیروی نظامی خود متکی باشیم. نیروهایی که جان خویش را بر کف نهاده‌اند تا ما را زنده نگاه دارند. بنابراین، بهترین کاری که جامعه می‌تواند در حق سربازان دلیر خود انجام دهد، این است که آنان را از اضطراب مالی و اقتصادی فارغ‌البال سازد. سربازی که در غم نان خود یا فشار فاقه خانواده باشد، نمی‌تواند با دشمن شجاعانه بجنگد. حکومت باید خزانه را ببخشد تا سپاهی نیز جان خود را ببخشد. سعدی می‌گوید: سپاهیی که به مقامات مهمی گمارده شده‌اند، باید به مراتب بالاتری ارتقا یابند و پاداش شایسته بگیرند تا همیشه آماده باشند برای کشور خود مرگ را در آغوش کنند. دلاور که باری تهور نمود
بباید به مقدارش اندر فزود

(بوستان، ص ۷۴)

● مدیریت در خانواده

خانواده اولین نهاد اجتماعی است و خداوند متعال هدف از تشکیل آن را کمال و آرامش انسان می‌داند (اشاره به آیه ۲۱ سوره روم: خلق لکم من انفسکم ازواجاً لتسکنوا الیها). سعدی درباره مدیریت فردی، اعم از صرف وقت و عمر، پول و سرمایه، مدیریت آموزشی و تربیتی سخن رانده است، اما درباره مدیریت در خانواده مطالب چندانی نیاورده است و بسیاری از مطالبی که در آثار سعدی در این‌باره به چشم می‌خورد، جنبه هزل و مزاج و تفتن دارد. به هر حال، با توجه به مطالبی که خواهد آمد، نظر سعدی درباره خانواده به این شرح است. از نظر سعدی، موفقیت و سلامت سازمان خانواده، و استحکام داشتن و یا نداشتن آن، به نقش زن و عملکرد او بستگی دارد:

زن خوب فرمانبر پارسا
کند مرد درویش را پادشا

(بوستان، ص ۱۳۶)

و برخلاف آن:

زن بد در سرای مرد نکو
هم درین عالم است دوزخ او

(گلستان، ص ۲۰۳)

● مدیریت بر وقت

وصیت همین است جان برادر
که اوقات ضایع مکن تا توانی
یکی از سرمایه‌های ارزشمند خداداد زمان و وقت است که در اختیار همه انسان‌ها نهاده شده است. بدون شک انسان‌های موفق آن‌هایی هستند که از لحظه‌لحظه عمر خویش بهترین

استفاده را می‌برند. مثال مشهوری در این باره می‌گوید: «با وقت و عمر، یاقوت‌ها می‌توان خرید، اما با یاقوت‌ها وقت و عمر نمی‌توان خرید» (میر سعسانی، ۱۳۶۱: ص ۷۷). این استفاده صحیح از وقت و زمان «مدیریت زمان» نامیده می‌شود. این مقوله از تیررس دید جهانگردی چون سعدی نیز به دور نمانده است. امروزه کتاب‌های متعددی درباره استفاده بهتر از وقت سفارش‌هایی می‌کنند، مثل: تهیه جدول زمان‌بندی روزانه؛ ایجاد محدودیت در مکالمه‌های تلفنی یا حضوری؛ تفویض امور به دیگران. مدیریت زمان از دیدگاه سعدی با مدیریت زمان از دیدگاه نویسندگان و محققان غربی تا اندازه‌ای متفاوت است. زیرا سعدی به جزئیات نمی‌پردازد. او هیچ‌گونه توصیه‌ای نظیر آنچه ذکر کردیم، نیاورده است. به اعتقاد سعدی، وقت و زمانی که هر فرد در اختیار دارد، به هیچ‌وجه نباید به هدر برود. بنابراین، مدیریت زمان از دیدگاه سعدی این نیست که فرد با انتزاع خویش از جامعه پیرامون و با رعایت اصول و قواعد به‌خصوص در وقت خود صرفه‌جویی کند، بلکه مدیریت زمان از دیدگاه شیخ یعنی استفاده بهینه از زمان در جهت تحقق اهداف اسلامی و انسانی، فردی و اجتماعی.

مدیریت بر وقت و زمان از نظر سعدی بر محورهای اساسی زیر استوار است:

- صرف زمان در راه کسب رضای حق تعالی و خشنودی دل‌ها.
- دانستن اهمیت زمان و غیرقابل برگشت بودن آن.
- استفاده هر چه بیشتر از این منبع خدادادی.
- ز پنجه درم پنج اگر کم شود
- دلت ریش سرپنجه غم شود
- چو پنجاه سالت برون شد ز دست
- غنیمت شمر پنج روزی که هست
- اگر مرده مسکین زبان داشتی
- به فریاد و زاری فغان داشتی
- که ای زنده چون هست امکان گفت
- لب از ذکر چون مرده بر هم مخفت
- چو ما را به غفلت بشد روزگار
- تو باری دمی چند فرصت شمار

(بوستان، ص ۱۸۲)

شبی خوابم اندر بیابان فید
 فرو بست پای دویدن به قید
 شتربانی آمد به هول و ستیز
 زمام شتر بر سرم زد که خیز
 مگر دل نهادی به مردن ز پس
 که بر می‌نخیزی به بانگ جرس
 مرا هم چو تو خواب خوش در سراسر
 و لیکن بیابان به پیش اندر است
 تو کز خواب نوشین به بانگ رحیل
 نخیزی، دگر کی رسی در سبیل...
 دریغا که بگذشت عمر عزیز

بخواهد گذشت این دمی چند نیز

(بوستان، ص ۱۸۴)

مکن عمر ضایع به افسون و حیف
 که فرصت عزیزست و الوقت سیف

(بوستان، ص ۱۸۵)

نگهدار فرصت که عالم دمی است
 دمی پیش دانا به از عالمی است

(بوستان، ص ۱۸۸)

ز عهد پدر یادم آید همی
 که باران رحمت برو هر دمی
 که در خریدم لوح و دفتر خرید
 ز بهرم یکی خاتم زر خرید
 بدر کرد ناگه یکی مشتری
 به خرمایی از دستم انگشتری
 چو نشناسد انگشتری طفل خرد
 به شیرینی از وی توانند برد
 تو هم قیمت عمر نشناختی
 که در عیش شیرین برانداختی...

(بوستان، ص ۱۸۹)

چه سود از پشیمانی آید به کف
 چو سرمایه عمر کردی تلف

(بوستان، ص ۱۹۳)

● مدیریت امور آموزشی

«آموزش در لغت به معنی یاد دادن، علم آموختن، فراگرفتن، تعلیم و تربیت و دانش آموختن است. مترادف آن در فرهنگ اسلامی لفظ تعلیم است که به معنی آموختن، کسی را چیزی آموختن و آگاه کردن است.» (نظام آموزش کارگزاران از دیدگاه مبانی ارزشی اسلام، ۱۳۷۰: ۵).

دین مبین اسلام به آموزش و آموختن ارج بسیار نهاده است و آموختن را از هر طریق ممکن گرامی داشته است. درباره تعلیم و تربیت در محیط خانواده، در بخش مدیریت در خانواده سخنان سعدی آورده شده است. در این بخش نیز به تعلیم و تربیت در مدرسه پرداخته می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که تربیت فقط به مدرسه و خانواده و معلم و پدر و مادر محدود نمی‌شود، بلکه هر فرد در تربیت خود نقش اساسی دارد. سعدی بر تربیت فردی و خودسازی تأکید فراوان کرده است. اختصاص یک باب از گلستان و یک باب از بوستان به موضوع تربیت حاکی از توجه اوست.

سعدی درباره تعلیم و تربیت آموزشی نیز صاحب نظر است. در این باره، همچون یک کارشناس امور آموزشی و تعلیم و تربیت به اظهار نظر پرداخته است:

پر تو نیکان نگیرد هر که بنیادش بد است
 تربیت ناهل را چون گردکان بر گنبد است

(گلستان، ص ۶۱)

چو خواهی که نامت بماند به جای
 پسر را خردمندی آموز و رای...

به خردی درش زجر و تعلیم کن
به نیک و بدش وعده و بیم کن
نوآموز را ذکر و تحسین و زه
ز توبیخ و تهدید استاد به

(بوستان، ص ۱۶۴)

● مدیریت امور مالی

مدیریت مالی عبارت است از اداره امور مالی یک سازمان اجتماعی اعم از خانواده، مؤسسه دولتی یا کشور، از جهت دخل و خرج و به عبارت بهتر نظارت دقیق بر درآمدها و هزینه‌ها و نیز حفظ دارایی‌ها.

هیچ سازمان و دولتی نمی‌تواند بدون داشتن درآمد از یک سو و هزینه‌های منطقی از سوی دیگر، دوام یابد. و از جهتی ارزش‌های اعتقادی و عدالت اجتماعی حکم می‌کند هم درآمدها از محل مشروع تحصیل شود و هم هزینه‌های جاری در جهت خیر و صلاح آحاد مردم و به صورت عادلانه تقسیم گردد تا موجب فساد و تباهی نشود.

سعدی نیز تأکید دارد که در تحصیل و تقسیم و هزینه ثروت و اموال عمومی و نیز اموال فردی و خانوادگی دقت فراوان صورت گیرد. او در مورد مدیریت امور مالی توصیه می‌کند:

- کسب رضای حق تعالی و نیز مردم، سرلوحه مدیریت‌هاست.
- رعایت عدالت در همه امور واجب است و در مدیریت مالی اولاتر.

- پول و ثروت برای آسایش است نه برای نهادن، زیرا از بهر نهادن چه سنگ و چه زر.

آن کس که به دینار و درم خیر نیندوخت
سر عقابت اندر سر دینار و درم کرد
خواهی که متمتع شوی از دنیوی و عقبا
با خلق کرم کن چو خدا با تو کرم کرد

(گلستان، ص ۵۱۶)

شنیدم که فرماندهی دادگر
قبا داشتی هر دو روی آستر
یکی گفتش ای خسرو نیک روز
ز دیبای چینی قبایی بدوز
بگفت این قدر ستر و آسایش است
وزین بگذری زیب و آرایش است
نه از بهر آن می‌ستانم خراج
که زینت کنم بر خود و تخت و تاج
چو هم‌چون زنان حله در تن کنم
به مردی کجا دفع دشمن کنم
مرا هم ز صد گونه آز و هواست
و لیکن خزینه نه تنها مراسم
خزائن پر از بهر لشکر بود
نه از بهر آدین و زیور بود

(بوستان، ص ۵۲)

دانش مدیریت، استفاده صحیح از امکانات، نیروی انسانی، وقت و جز آن را امکان‌پذیر می‌سازد. از این‌رو، یکی از عناصر مهم در پویایی اجتماع تلقی می‌شود. مدیریت به منزله ستون فقرات همه تشکیلات و نهادهای اجتماعی نظیر خانواده، دولت و سازمان‌های اداری است و هیچ سازمانی چه کوچک و چه بزرگ، بدون بهره‌مندی از مدیریت صحیح نخواهد توانست به اهداف خود دست یابد.

کشور پهناور ایران با توجه به عنایات الهی منابع سرشاری دارد. از قدیم کاردانی ایرانیان زبانزد خاص و عام بوده است. لیکن با وجود داشتن توانایی‌های مالی و منابع انسانی هوشمند، با مشکلات فراوانی روبه‌روست. کنکاش در الگوهای کلی مدیریتی که در کتاب‌های قدیمی و اصیل ایرانی موجود است، می‌تواند راهگشای بسیاری از مشکلات عدیده در این راه باشد. اگرچه شخصیتی چون سعدی در بازگویی اصول مدیریتی خود چندان وارد جزئیات نمی‌شود، اما همان اصول کلی را می‌توان سرلوحه قرار داد تا مدیران ارشد از آن به‌عنوان نمونه استفاده کنند. از آنچه گفته شد، می‌توان نتیجه گرفت، سعدی در تطابق با الگوهای مدیریتی، این خصوصیات بارز را درآراست:

- بیان ساده و روشن و همه‌فهم.
- گرمی گفتار و صمیمیت در ادای مطالب و نیز تواضع و فروتنی و تجانس فرهنگی و روحی.
- الهام از زندگی علمی، تجربیات روزمره، تاریخ و سرگذشت مردم، و التفات عمومی به پسندهای مردم و آداب و رسوم و اعتقادات ایشان.

- توجه عمومی به نکات مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی، با توجه به تحصیل و تجربیات لازم در طی حیات و نیز ترکیب همه تجربیات با یکدیگر و بالاخره به‌گزینی از آنچه می‌تواند رنگ همگانی داشته باشد؛ که عوالم مشترک روحی او را با مردم مشخص می‌سازد.

- جولان فکری سعدی و سرعت انتقال وی از مسائل کلی و جزئی و جزئیات به مطالب پیچیده و ریزتر، میدان وسیعی را برای بازگو کردن مفاهیم و مقاصد و نکات دقیق باز می‌کند.

منابع

۱. قرآن کریم، ترجمه و شرح الهی قمشه‌ای.
۲. انصاری، ابوالحسن، شیخ سعدی و تصور او از یک جامعه آرمانی (ذکر جمیل سعدی). ج ۱. دانشگاه تهران. ۱۳۸۴
۳. رنجبرک لهرودی، عباس. اندیشه‌های مدیریت ایرانی. جهاد دانشگاهی. تهران. ۱۳۸۳
۴. سعیدی، مصلح‌الدین، گلستان. به کوشش خلیل خطیب رهبر. صفی‌عیشاه. تهران. ۱۳۸۲.
۵. سعیدی، مصلح‌الدین، بوستان، به کوشش غلامحسین یوسفی. خوارزمی. تهران. ۱۳۸۴.
۶. علی احمدی، علیرضا. گوهرهای مدیریتی. تولید دانش. ۱۳۸۲.
۷. میرسعیدانی، سید محمد تقی. عمر دوباره (وقت و عمر). بی‌جا. ۱۳۶۱
۸. نظام آموزش کارگزاران از دیدگاه مبانی ارزشی اسلام. سازمان امور اداری و استخدامی کشور. مرکز مطالعات و پژوهش‌های اداری. ۱۳۷۰.

کمیت زندگی را فدای کیفیت آن کنید

اعترافات یک آدم گرفتار

باید اعتراف کنم که ذهنیت من «زیاده‌خواهی» است. اگر یکی خوب است، چهار تا بهتر است. اگر کسی بگوید که می‌تواند هدفی بیست‌تایی را بزند، او را تشویق می‌کنم که بیست‌وپنج تا بزند. هنگامی که درس یک‌ساعتی را از روی لوح فشرده تدریس می‌کنم، مایلیم آن‌قدر در آن مطلب بگنجانم که مخاطب ناچار باشد پنج‌بار آن را گوش کند تا هر چه را در آن است فرا گیرد. به دلیل این تمایل طبیعی به بیشتر کردن، من غالباً حاشیه بسیار کمی در زندگی داشته‌ام. سال‌های سال تقویم روزانه من پر از کارهای در دستور بود و وقت کمی برای استراحت داشتم. یادم می‌آید هر وقت از برادرم و خانمش دعوت می‌کردیم به دیدن ما بیایند، برادرم می‌گفت: «نه، تو خیلی گرفتاری، اگر بیاییم تو را نمی‌بینیم».

جایی خواندم که رئیس یک شرکت بزرگ انتشاراتی از مرد خردمندی خواست او را پند بدهد. پس، نابسامانی‌های زندگی‌اش را شرح داد و منتظر پند بارزش مرد خردمند شد. خردمند تنها کاری که کرد این بود که قوری را برداشت و آن‌قدر در یک فنجان جای ریخت که سر رفت و روی میز ریخت.

رئیس انتشاراتی با تعجب پرسید: «چه کار می‌کنی؟» خردمند چنین پاسخ داد: «زندگی تو مثل این فنجان چای است؛ دارد سر می‌رود. هیچ جایی برای کار تازه‌ای باقی نمانده است. تو باید به جای اینکه خود را بیشتر بار کنی، از خود بکاهی».

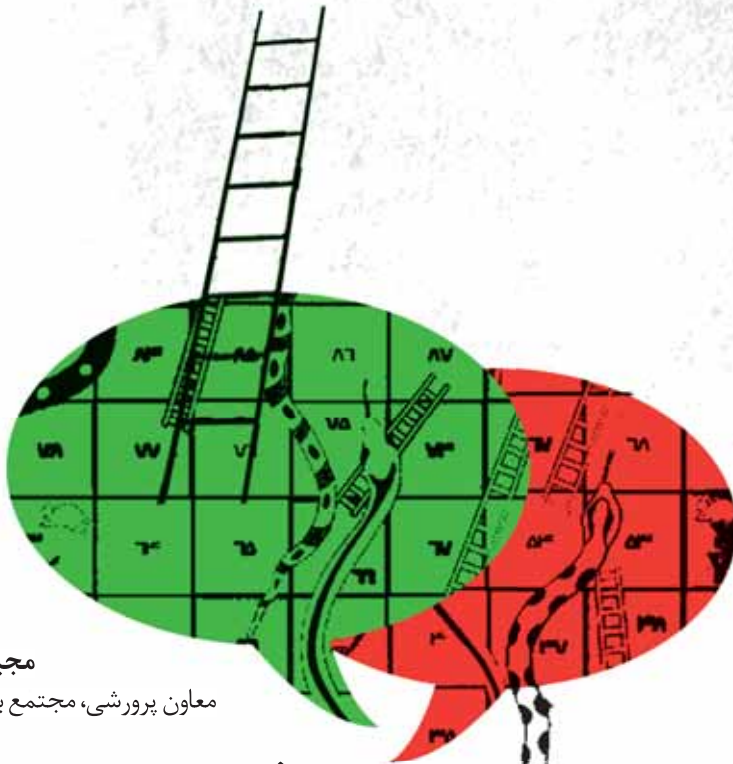
برای من بسیار مشکل بوده است که ذهنیت خودم را از کمیت به کیفیت تغییر دهم. صادقانه بگویم، هنوز هم در این زمینه تقلا می‌کنم. سکتۀ قلبی‌ام در سال ۱۹۹۸ مطمئناً روی من تأثیر گذاشت. نوه‌دار شدنم هم همین‌طور. اکنون سعی می‌کنم برای چیزهای خیلی مهم در زندگی‌ام وقت بتراشم. پیشنهاد می‌کنم شما هم همین کار را بکنید.

رهبرانی که رهبران دیگر را تربیت می‌کنند، توانایی خود را مضاعف می‌کنند. برای اینکه راهبری عالی باشید، یاد بگیرید سبکبال سفر کنید. بیاموزید که پیش از به دوش گرفتن بار جدید، بار قبلی را زمین بگذارید.

کار تان برای خدا را با گام برداشتن با خدا معاوضه کنید.

منبع

جان سی. مکسول، جوهرۀ مدیریت، ترجمۀ احمد عظیمی بلوریان، مؤسسۀ خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۹.



مجید درخشانی

معاون پرورشی، مجتمع بهار، تفت، یزد

حرف مفت یا حرف حساب؟!

با ناراحتی گفتم: «با پول کی؟ دولت که پول نمی‌داد؛ ملت هم همین‌طور. اگر یک ریال از مردم می‌گرفتم، می‌رفتند شهر و شکایت‌م را می‌کردند و آبرویم را می‌بردند.»
علی خمیازه‌ای کشید و گفت: «حالا درخت هیچ‌چی آقای مدیر! می‌خواستی یک نمازخانه بسازی تا بچه‌های مردم به راحتی توی آن نماز بخوانند.»

سر صبحی داشت اوقاتم را تلخ می‌کرد، گفتم: «نفست از جای گرم بیرون می‌آید؟! آخر ساختن نمازخانه پول فراوان می‌خواست. بچه که نیستی، با پول کی سالن بسازم؟ تو که نمی‌دانی؟ آن دو تا دستشویی را که گوشه حیاط ساختم، پدرم در آمد. هزار بار رفتم شهر. مرتب برای رئیس اداره نامه نوشتم تا بالاخره آن‌ها را ساختند. تو کجای کاری؟ چرا حرف مفت می‌زنی! من یک‌بار پشت‌بام مدرسه را قیرگونی کردم، و یک‌بار هم ایزوگام. خیال می‌کنی چقدر هزینه بُرد؟ تازه با هزار مکافات، با کمک مردم، یک بلندگو برای مدرسه خریدم. من تا آنجا که توانستم تلاش خودم را کردم.»
علی گفت: «دست درد نکند. نمی‌خواهم ناراحت کنم. می‌گویم بالاخره شما می‌توانستی کارهای خوبی بکنی.»

در همین وقت، از طرف جاده اصلی، مردی میان‌سال ساک به‌دست پیدایش شد و به طرفمان آمد. سلام کرد و گفت: «می‌خواهم بروم حسن آباد.»

جواب سلامش را دادم و گفتم: «بفرما، سوار شو!»
مرد در پراید را باز کرد. رو به علی گفتم: «همین جا باش، من زود برمی‌گردم.»

علی گفت: «نمی‌توانم، باید بروم روغن ماشینم را عوض کنم.»

دم در آژانس ایستاده بودم و انتظار مسافری را می‌کشیدم، اما هیچ خبری نبود. دهستان سوت‌وکور بود. باد خنکی می‌وزید و خبر از آمدن پاییز می‌داد. ناگهان علی که راننده کامیون بود، پیدایش شد. به‌طرفم آمد و سلام کرد. بعد از احوال‌پرسی گفتم: «چند روز پیش برای جلسه انجمن به مدرسه رفتم. دیدم مدرسه با زمانی که من در آن درس می‌خواندم هیچ تغییری نکرده است ...»

گفتم: «خوب نگاه نکرده‌ای!»

کمی جلو آمد و گفت: «شما چند سال مدیر آنجا بودی؟»
نفسی کشیدم و گفتم: «۲۳ سال؛ نمی‌دانی چه خون‌دلی خوردم.»

دست گذاشتم روی سرم و گفتم: «این موها را توی مدرسه سفید کردم. از بس داد زدم بچه‌ها درس بخوانید، زبانم مو در آورد. بهترین دوره عمرم را به پای بچه‌های مردم ریختم.»
سرش را تکان داد و گفت: «خُب ۲۳ سال. اگر شما سالی یک درخت هم کاشته، بودی الان ۲۳ تا درخت توی مدرسه بود. چقدر بزرگ شده بودند و نمای مدرسه را عوض می‌کردند و شما چقدر ثواب کرده بودی!»

- چه می‌گویی؟ آن درخت انار کنار پنجره دفتر را ندیدی؟ سمت چپ دستشویی‌ها را نگاه نکردی؟ من هفت هشت تا درخت نشاندم، اما فقط این دو تا پا گرفتند و بزرگ شدند. آن هم با بی‌آبی آن‌ها را به اینجا رساندم. آب نبود. درخت آب می‌خواست.
علی نگاه سردی به من کرد و گفت: «خُب، یک چاه آب توی حیاط می‌زدی، یا نیم ساعت آب از کشاورزها می‌خریدی.»

گفتم: «شکالی ندارد».

در آژانس را قفل کردم و سوار ماشین شدم و راه افتادم.

خواب از چشمانم پریده بود. هزار فکر و خیال مثل انبوهی از مورچه به جانم ریخته بود. حرف‌های علی آرامش را از جسمم و جانم برده بود. با خودم گفتم: «راست می‌گفت، من برای مدرسه کاری نکردم. یعنی می‌خواستم بکنم. نقشه‌ها کشیده بودم و طرح‌ها داشتم. مثلاً نمازخانه بسازم؛ جایی که بچه‌ها در آن به راحتی نماز بخوانند، نمایش اجرا کنند، جشن بگیرند، سینه بزنند و نوحه خوانی کنند و ... موقع امتحان راحت باشند ... اما افسوس! ... دلم می‌خواست دوتا فرش سه‌درچهار برای آن بخرم و جلسات انجمن اولیا و مربیان را در آن برگزار کنم تا اولیا مجبور نباشند در راهرو و روی موقت بنشینند. زمین فوتبال هم همین‌طور. ای داد بی‌داد! فکر ایجاد آژانس لعنتی همه نقشه‌هایم را از بین برد. ای کاش هرگز آژانس راه نینداخته بودم ...»

نفسم گرفته بود. یک‌سالی بود تپش قلب داشتم. باید مرتب قرص می‌خوردم. بلند شدم و نشستم. عیالم که آن طرف اتاق خوابیده بود گفت: «قلب‌ت درد می‌کند؟»
گفتم: «نه، طوری نیست».

- «پس چرا نشسته‌ای؟ نکند قلبت درد می‌کند؟ می‌خواهی فرصت را بیاورم؟»

بی‌اختیار آهی کشیدم و گفتم: «ناراحتم».

با تعجب پرسید: «برای چی؟ با کسی دعوا کرده‌ای؟»
- «نه».

بلند شد و برق را روشن کرد. دخترم که کلاس دوم راهنمایی بود، بیدار شد و به اتاق آمد. زخم مضطرب و درمانده کنارم نشست. آن قدر پیله کرد تا مجبور شدم حرف‌های علی را برایش تعریف کنم. حالا واقعا حال خوب نبود.

عیالم گفت: «هر کار کردی و نکردی گذشته است. دو سال است باز نشسته شده‌ای. هنوز غصه مدرسه را می‌خوری؟! که چه؟ من می‌دانم چقدر برای مدرسه زحمت کشیدی. به موقع رفتی، به موقع آمدی و اگر یکی از معلم‌ها سر کار نمی‌آمد، حرص می‌خوردی. کم پدر مادرها برای شکایت بچه‌هایشان به خانه‌مان می‌آمدند، کم ...»
سرم داشت مثل بمب منفجر می‌شد. داد زدم: «بس کن!»
زخم ترسید و ساکت شد. دست گذاشتم روی قلبم. دخترم کنارم آمد. گفتم: «چیزی نیست بابا. نترس و برو بخواب».

عیال برابرم آب‌جوش و نبات آورد. از او تشکر کردم و از اینکه داد زده بودم معذرت خواستم. گفتم: «باز کردن آژانس همه وقت‌م را گرفت. نگذاشت به مدرسه برسم».

او گفت: «تو که پول نداشتی؟»

گفتم: «چرا؟ دوسال اول مدیریت، احتیاط کردم و از اولیا پول نگرفتم، اما سال‌های بعد مقداری پول جمع کردم. اگر توی این ۲۳ سال سالی یک متر هم دیوار نمازخانه را چیده بودم، نمازخانه ساخته شده بود. افسوس! می‌توانستم کتابخانه بسازم. زمین ورزش را اقل‌ا ماسه بادی بریزم که بچه‌ها موقع بازی دست و پایشان زخم نشود. اما من هیچ کاری نکردم. پول را گذاشتم پای حساب و مدام از ارزش آن کم شد. خرج‌های الکی هم کردم که هیچ فایده‌ای

نداشت. از یک ختیر کمک نگرفتم. زهرا من مقصرم!»

عیالم گفت: «ماهی را هر وقت از آب بگیری تازه است».
- یعنی چه؟

دخترم گفت: «منظور مامان این است که حالا هم می‌توانی».
با ناراحتی گفتم: «من دیگر کارهای نیستم».

عیالم گفت: «پسر جواد که به مدرسه می‌رود، تو هم که پدربزرگش هستی. خب برو توی جلسه انجمن و با مدیر هم صحبت کن تا نمازخانه بسازد، زمین فوتبال درست کند و چه می‌دانم!»
با خوشحالی گفتم: «فکر خوبی است. باید تاوان ۲۳ سال بی‌خیالی‌ام را بدهم».

چند روز با خودم کلنجار رفتم. روز سوم، بعد از خوردن صبحانه، به جای رفتن به آژانس، به مدرسه رفتم. مدیر مدرسه که معلم چند سال پیش خودم بود و هم‌ولایتی‌ام، حسابی تحویل‌م گرفت. من هم شروع کردم به درد دل کردن. بعد هم گفتم: «نباید مثل من فرصت را از دست بدهی. باید اولیا را دعوت کنی و کمک بخواهی. من هم کمکت می‌کنم».

او فکرم را پسندید و گفت: «اما مدرسه پول ندارد. سرانه دانش‌آموزان مدت‌هاست پرداخت نشده است. اولیا کمک نمی‌کنند».

- خدا کمک می‌کند. مثل من دلیل نیآور. این‌ها توجیه است. بهانه است که شیطان به ما تلقین می‌کند.

صد هزار تومان برای شروع کار به او دادم. پول را پس داد و گفت: «بهتر است توی جلسه و در حضور اولیا کمک کنی تا آن‌ها تشویق شوند».

چند روز گذشت. جلسه انجمن برگزار شد. من برای اولیا صحبت کردم و آن‌ها قول همکاری دادند. دو هفته بعد، مدیر مجوز و نقشه نمازخانه را از اداره گرفت و با کمک مختصر اولیا کار شروع شد. هنوز دیوارها را بالا نیاورده بودیم که پول تمام شد. مدیر مختصر پولی از اداره گرفت، اما حتی برای شروع دوباره کار هم کم بود و ناچار کار تعطیل شد.

فکر پیدا کردن «ختیر» مثل خوره به جانم افتاده بود. هر کسی را سوار ماشین می‌کردم، درد دلم شروع می‌شد. یک روز مردی را به شیراز بردم. توی راه از هر دری صحبت کردم و از مدرسه و نمازخانه نیمه‌تمام آن گفتم. او موقع پیاده شدن یک چک نوشت و به دستم داد. باورم نمی‌شد. ۳ میلیون تومان. گفت: «باشد برای خیرات مادرم».

سر از پا نمی‌شناختم. با سرعت برق به ده برگشتم و چک را به مدیر دادم. او هم باور نمی‌کرد. به چک خیره شد و گفت: «شاید سرکاری است».

چک را به بانک بردیم. نقد شد. با خوشحالی ساخت نمازخانه را از سر گرفتیم.

وقتی قضیه را برای عیالم تعریف کردم، گفت: «خدا را شکر. بالاخره آژانس سبب خیر شد و عاقبت به‌خیر شدی!»
حرف درستی بود. گفتم: «بله. بعد از ۲۳ سال عاقبت به خیرم کرد».

نفسی به راحتی کشیدم و با خودم گفتم: «آفرین علی، با حرف حسابت سبب خیر من شدی».

کارکنان لایق آموزش و پرورش رادریباید شایسته

چکیده

آسیب‌هایی که مدیریت ناشایست و ناتوان می‌تواند بر فرد، سازمان، جامعه و کشور وارد کند، فراوان و به‌طور خلاصه عبارت‌اند از: بی‌انگیزه شدن کارکنان، پایین آمدن کارایی و بهره‌وری فرد و سازمان، به هدر رفتن توانایی‌ها و استعدادها، کارکنان، حاکم شدن جو رعب، تنبیه، کنترل، چاپلوسی و فریبکاری بر سازمان، تحقق نیافتن کامل اهداف کارکنان و سازمان، افزایش ضایعات انسانی و غیر انسانی در سازمان، اتلاف منابع مادی و معنوی، احساس نابرابری، بی‌عدالتی و ناامنی روانی در کارکنان، ضعف برنامه‌ریزی‌های کوتاه و بلندمدت و همخوان با برنامه‌های توسعه‌ای کشور، تصمیمات سطحی و شتابزده و غیر عقلانی، جابه‌جایی اهداف مهم و غیر مهم، بهره‌بردن از مدیریت راهبردی و در مقابل تکیه بر مدیریت مبتنی بر آزمایش و خطا و در نتیجه اتلاف بیت المال، عدم تفویض اختیار یا افراط در این روش.

کلیدواژه‌ها: آموزش و پرورش، شایسته‌سالاری، سازمان

مقدمه

در جهان امروز عامل انسانی به محوری‌ترین عامل توسعه کشورها تبدیل شده است. فناوری‌های نوین و شتاب تحولات و تغییرات، نیاز به نیروی انسانی متخصص و شایسته را بیش از پیش کرده است. این امر، نگاه‌ها، سازمان‌ها و دولت‌ها را به سوی شایسته‌سالاری رهنمون می‌کند، نظامی که در آن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب منصوب شوند و بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی از آن‌ها به عمل آید. شایسته‌سالاری در واقع به کارگیری فرد مناسب در حرفه مناسب، بر اساس تجربه، علم و دیگر موازین تعریف شده است. به عبارت دیگر، سپردن کار به کاردان و احترام به انسانیت خویشتن. نظریه شایستگی، اساس کار را بر این اصل قرار داده است که مردم، افرادی آگاه، مختار و مسئول هستند و همان‌طور که نسبت به نتایج تلاش‌هایشان حق دارند، نسبت به عواقب اعمالشان مسئول‌اند. آنان در عمل برخی شایستگی‌های مثبت یا منفی برای خود کسب و استحقاق پاداش و کیفر بخصوصی پیدا می‌کنند که اگر در برخورد با آن‌ها این شایستگی‌ها مراعات شود و هر کس به آنچه سزاوار است برسد، عدالت اجتماعی برقرار شده است. حالت ایده‌آل برای هر سازمان، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌سالاری است.

تعاریف و مفاهیم شایسته‌سالاری

شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علاقه‌ها، تجربه‌ها و توانمندی‌ها در شغلی خاص هستند که موجب می‌شوند فرد در سطحی بالاتر از حد متوسط در انجام وظیفه و ایفای مسئولیت خویش به موفقیت دست یابد. شایستگان

آن بخش از نیروی فعال حرفه‌ای جامعه را تشکیل می‌دهند که ضمن برخورداری از دانش و تخصص، مهارت و توانایی لازم برای انجام امور محوله، فرامهارت‌های موردنیاز جهان امروز را نیز دارند. میزان استعدادها و توانایی‌ها در افراد (از لحاظ آموزش و تجربیات) متفاوت است. به همین علت، سازمان رسمی از این تفاوت‌ها بهره می‌گیرد و افراد را در محل‌هایی قرار می‌دهد که به بهترین وجه سازمان را در دستیابی به اهداف کمک کنند. از این طریق، نیروی همگانی را افزایش می‌دهد (هیگس، ۱۳۸۷: ۷۰).

موضوع شایستگی و تناسب داده‌ها و دریافت‌های افراد، یک جنبه درونی و فردی دارد، یعنی میزان تلاش‌ها و زحمات و خطر کردن‌ها و پذیرش مسئولیت و انگیزه‌های شخصی، و یک بعد بیرونی، که همان کارآمدی ترتیبات اجتماعی و تصمیم‌گیری‌ها و نتایج آتی اجتماعی آن‌ها یا موضوع ایجاد انگیزه و جهت دادن به فعالیت‌های فردی به سمتی است که رأی جامعه مفید باشد.

یکی از مفاهیم مرتبط با شایسته‌سالاری و شاید پیامد آن، مفهوم عدالت است. شهید مطهری در تشریح معنای عدالت به سه معنا از عدالت اشاره می‌کند که یکی از آن‌ها موزون بودن است. او درباره عدل می‌گوید: «بحث عدل به معنی تناسب در مقابل بی‌تناسبی از نظر کل و مجموع نظام عالم است، ولی بحث عدل در مقابل ظلم از نظر هر فرد و هر جزء از اجزای دیگر است. در عدل به مفهوم اول مصلحت کل مطرح است و در عدل به مفهوم دوم مسئله حق فرد مطرح است» (مطهری، ۱۳۵۲: ۶۱-۶۰). افلاطون نیز در زمینه عدالت در مدینه فاضله می‌گوید: «همانگی در سه طبقه مختلف جامعه که عبارت‌اند از کارگران، سربازان و رهبران (حاکمان حکیم) عدالت را به وجود می‌آورد» (شرفی، ۱۳۸۷: ۶۱-۵۱). پس هر کس در جای خود، یعنی جایی که باید باشد، قرار می‌گیرد و این خود تجلی عدالت در فرد و جامعه به حساب می‌آید. شایسته‌سالاری مهم‌ترین اصل در به کارگیری مدیران آموزش و پرورش است. این اصل عناصری مانند اعتقاد و باور به کارآمدی نظام در اداره جامعه، دین، خودباوری و بالاخره کارآمدی را در بردارد که کارآمدی مهم‌ترین آن‌هاست. به کارگیری افراد غیرمغرب در مدیریت‌های آموزش و پرورش با هیچ توجیهی قابل پذیرش نیست. آموزش و پرورش، محل آزمون و خطا برای افراد نیست تا با هزینه‌های بسیار گزاف، «مغرب» شوند. بزرگ‌ترین و بهترین روش برای جلوگیری از اسراف در بیت‌المال و اموال عمومی، رعایت اصول شایسته‌سالاری در عزل و نصب مدیران است. مدیر کم‌تجربه با هر تصمیم خود، میلیارد‌ها ریال از اموال عمومی را به‌طور غیر صحیح هدر می‌دهد. این‌گونه اسراف در اموال عمومی، اگر چه از انظار عمومی به دور است و آثار تبلیغاتی ندارد، اما اثرات دراز مدت آن به مراتب بیشتر و مهم‌تر است (ایمانی، نشریه رسالت).

الاری

نظام‌های سیاسی اقتدارگرا، پدیده «کوتوله‌پروری» رواج پیدا می‌کند و رفته‌رفته افراد با قابلیت و نوآور به حاشیه رانده می‌شوند. حضور کوتوله‌ها در عرصه مدیریتی و کارشناسی، به گرمی بازار چاپلوسی و ریاکاری خواهد افزود و بهترین فضا را برای فساد فراهم خواهد کرد. لذا در استخدام کارمندان بخش عمومی باید شفافیت و شایسته‌سالاری وجود داشته باشد، در غیر این صورت راه برای اعمال نفوذها گشوده می‌شود.

● در نظام ناشایست، به زحمات، تلاش‌ها و توانایی‌های کارمندان شایسته توجه و از آن‌ها استفاده نمی‌شود. بنابراین نیروها به هدر می‌رود. مدیر ناشایست سطح درک پایین، توان درک ایده و قابلیت کارمند شایسته را ندارد.

● کارمند شایسته وقتی بداند هرگونه کار مثبتش مورد توجه مدیر سازمان قرار می‌گیرد و از آن استفاده می‌شود، نسبت به سازمان احساس مثبت و تعلق خاطر می‌یابد و تمام توانش را در خدمت سازمان قرار می‌دهد.

● هر اندازه که کارمند احساس کند زحمتهایی که برای کسب تخصص متحمل شده است، در پیشبرد اهداف سازمان مؤثر بوده است، راضی‌تر خواهد بود.

● سازمان ناشایسته‌ای که در آن از توانایی‌ها استفاده نمی‌شود، دچار رکود، خمودگی، سستی در حرکت به جلو و تنبلی می‌شود و در رقابت با سایر سازمان‌ها، در بسیاری از شاخص‌ها عقب می‌ماند.

● نبود قوانین، معیار، فیلتر و کار راه‌های مدون کشوری، وزارتی و سازمانی، فرصتی به وجود می‌آورد تا افرادی فارغ از تخصص و دانش، وارد عرصه مدیریتی شوند و با مدیریت ناشایست منابع انسانی را به ورطه نابودی بکشانند.

● دروغ، خشم، رعب و وحشت، تظاهر، احساس‌گرایی و رابطه که از عوامل فروپاشی منابع انسانی هستند، در نظام ناشایسته‌سالار به‌وفور یافت و حتی جزئی از آن محسوب می‌شود.

● ناشایسته‌سالاری زمانی بیشتر اوج و رواج می‌یابد که جامعه چشم خود را بر منابع انسانی واجد دانش، مهارت، تخصص و پژوهش ببندد و صورت بیرونی مبنای قضاوت قرار گیرد.

منابع

۱. امیر کبیری، علیرضا. سازمان و مدیریت. نشر هور. چاپ اول. تهران: ۱۳۷۶.
۲. ایمانی، ناصر. شایسته‌سالاری. نشریه رسالت. ۸۴/۷/۹.
۳. دلیرپور، پرویز. بررسی ساختارها و قواعد حقوقی مبارزه با فساد در چند کشور آسیایی، دو هفته‌نامه علمی سازمان بازرسی کل کشور. ۱۳۸۹.
۴. شجاعی، علیرضا. شایسته‌سالاری. نشریه همشهری. ۸۴/۹/۱۰.
۵. شرفی، محمدرضا و طاهرپور، محمد شریف. نقش نهاد آموزشی در تربیت شهروندی. ماه‌نامه مهندسی فرهنگی. سال دوم. شماره‌های ۱۵ و ۱۶. فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۷.
۶. مطهری، مرتضی. عدل الهی. صدر. قم. ۱۳۵۲.
۷. هریسرت جی. هیکس - سی‌ری گولت. تئوری‌های سازمان و مدیریت. ترجمه گولت کهن. اطلاعات. چاپ نهم. تهران. ۱۳۷۸.

فرایند شایسته‌سالاری

نخستین حلقه این فرایند شایسته‌سالاری است. اگر ما شایسته‌سالاری را تبلیغ کنیم تا همه واقعاً از درون باور کنند و بخواهند و بر مبنای آن عمل کنند، عمده مشکل شایسته‌سالاری در ایران حل خواهد شد. مرحله دوم، شایسته‌خواهی است. یعنی باید در فضای حاکم بر جامعه، اعم از دولت و سازمان‌ها، تمایل برای استفاده از افراد شایسته وجود داشته باشد. شایسته‌یابی سومین بخش از این فرایند است، یعنی جامعه برای یافتن افراد شایسته تلاش کند و این روحیه در حکومت جاری و ساری باشد. در مرحله چهارم شایسته‌گزینی یا شایسته‌گماری مطرح می‌شود. این مرحله اهمیتی خاص و معیارها و سازوکارهای علمی و ظریف دارد. ادامه این فرایند به آینده کشور باز می‌گردد و در مقیاسی کوچک‌تر به آینده سازمان‌ها بستگی دارد (شجاعی، همشهری).

اهمیت و ضرورت شایسته‌سالاری

عدالت یعنی رفتار با افراد برحسب شایستگی آن‌ها و برخورد با افراد مطابق آنچه سزاوار آن هستند. در این بیان، شایستگی خصوصیتی است مربوط به فرد، نه اینکه وصف رفتار ما با او باشد. شایستگی صرفاً مفهومی متنوع از یک رشته خصوصیات در فرد است که اقتضای طرز برخورد خاصی را از طرف ما دارد؛ یعنی فقط موضوع یک قید ارزشی برای رفتار دیگران یا موضوع یک وظیفه برای دیگران است. شایستگی یک حکم است، نه یک حق. اگر در جامعه به تلاش افراد در انجام کارهای مفید و صرف انرژی در این مسیر پاداش مناسب و به اعمال زیان‌آور و ناشایست کیفر لازم داده شود و خسارات وارد شده به اشخاص - بدون اینکه به خاطر وجود شایستگی منفی در آنان باشد - جبران شود و به‌طور کلی هر کس چیزی را به دست آورد که سزاوار آن است، عدالت در این جامعه بر پا داشته شده است.

پیامدهای رعایت نکردن شایسته‌سالاری

کارکنان اخبار رویه ناشایسته‌سالاری در سازمان را به بیرون از سازمان و به‌خصوص رسانه‌ها می‌کشانند و این به معنی سایه افکندن بدنامی سازمان بر انظار و افکار عمومی و زیر سؤال رفتن آن نظام و حتی کشور است. در این صورت است که افراد شایسته از جذب در آن سازمان احتراز خواهند کرد و این سازمان و جامعه هستند که زیان می‌بینند.

بر مبنای تئوری برابری، همه ما داده‌های خود به سازمان (مانند تجربه، تحصیل و کوشش) را با آنچه از سازمان دریافت می‌داریم (مانند حقوق، مزایا و پاداش) با اشخاص دیگری که در سازمان ما کار می‌کنند مقایسه می‌کنیم. اگر نسبت داده‌ها و ستاده‌ها برابر باشد، احساس برابری می‌کنیم. احساس نابرابری در هر صورت منشأ بالقوه نارضایتی در کارکنان سازمان است. ضعف شایسته‌سالاری از عوامل فساد در نظام اداری است. در

بخش سوم این مقاله را در ادامه می‌خوانید:

طراحی مدیریت مدرسه محور

فولان و واتسون می‌گویند که هنگام طراحی مدیریت مدرسه محور محلی، برای بهبود کیفیت مدارس، باید به دو سؤال اساسی پاسخ داد:

الف. درصدد انجام چه کاری هستیم؟

ب. چگونه می‌توانیم تحقق اهداف را پی‌گیری کنیم؟

آن‌ها می‌گویند: «بسیار مهم است که مطمئن شویم، مدارس و جوامع محلی که از مدیریت مدرسه محور محلی استفاده می‌کنند به حال خود رها نشده‌اند.»

ولستر برای طراحی عناصر مدیریت مدرسه محور محلی و اصلاحات جامعی که به عمل می‌آورند، راهنمایی‌هایی ارائه می‌دهد: **چشم‌انداز:** داشتن دیدگاه شفاف از نتایج حاصل شده.

اهداف ملی: تمرکز بر اهدافی که بهترین و عالی‌ترین نتایج را به بار می‌آورند. مثلاً یادگیری دانش‌آموزان در سطوح بالا و هدایت انرژی کارکنان مدرسه به سوی ایجاد تغییر در برنامه‌داری و ایجاد دگرگونی در آموزش برای دستیابی به این سطح (سطح بالایی) یادگیری.

رهنمودهایی برای سیاست‌های متمرکز: تهیه استانداردهایی به منظور دستیابی به سیاست‌های متمرکز که موجبات هدایت مدارس را فراهم می‌آورد.

رهبری: رهبری قومی در سطح مدرسه و نیز حمایت و رهبری سیاسی در سطوح بالاتر.

به وجود آوردن ظرفیت‌های بالقوه: حمایت و آموزش مدیران، معلمان و اعضای شورا برای موفقیت مدیریت مدرسه محور محلی ضروری است.

برابری: به کارگیری راهبردهای پایه، واکنشی و جبرانی برای اطمینان از این‌که منابع مالی به‌طور مساوی میان مدارس تقسیم می‌شوند.

این عوامل باید اصلاحات موفق را پشتیبانی کنند؛ احساس تعهد قوی برای اصلاح کیفی، استفاده از قدرت‌های محلی برای تطبیق برنامه‌ها با موقعیت‌های محلی، تأکید فراوان بر فعالیت‌های کلاسی و مدرسه‌ای، و ارتباط قوی میان قدرت‌های موثر در آموزش و پرورش و مدرسه از طریق یاری‌رسانی، فشار و پاداش.

طراحی مدیریت مدرسه محور محلی برای مشارکت والدین

گرشبرگ برای دولت‌ها رویکردی عملی ارائه می‌دهد که با آن می‌توانند والدین را به مشارکت هر چه بیشتر در مدارس تشویق کنند

- فراهم کردن فضایی حمایتی و بوروکراتیک که در آن مشارکت امکان‌پذیر باشد.

- اعطای کمک‌های مالی جبرانی برای دستیابی به برابری.

- فراهم آوردن زمینه‌های تکنیکی، حمایتی و نظام‌های آموزشی. مالن و همکارانش می‌گویند رابطه میان مدرسه و والدین در صورتی می‌تواند اصلاح شود که: اعضای شوراها از اقشار مختلف



کلیدواژه‌ها:

مدیریت مدرسه محور، مدیریت مدرسه محور محلی، مشارکت، والدین

دکتر حیدر تورانی
دکتر محرم آقازاده

مدیریت مدرسه محور محلی و مشارکت والدین

اشاره

از آن‌جا که در سند تحول بنیادین از مدرسه به عنوان «کانون فرهنگی محله» نام برده شده است، به نظر می‌رسد مقاله حاضر که در چند قسمت به چاپ می‌رسد، اطلاعات خوبی را در این خصوص در اختیار مدیران و کارشناسان مدارس و آموزش و پرورش، به‌ویژه کارشناسان حوزه ستادی، قرار می‌دهد. اگرچه مطالب و محتوای این مقاله عیناً با بحث مدرسه به‌مثابه «کانون فرهنگی محله» در ایران انطباق ندارد، اما می‌تواند اطلاعات و دید مناسبی به دست‌اندرکاران تحول در مدرسه بدهد.

باشند. بودجه کافی در اختیار آن‌ها قرار گیرد. از کمک‌های تکنیکی و آموزش‌های مداوم برخوردار باشند. اختیار رد قوانین و سیاست‌های منطقه‌ای را داشته باشند. معلمان و والدین اختیار عزل و نصب مدیران را داشته باشند. اعضای شورا و مدرسه به منابع اطلاعاتی مستقل دسترسی داشته باشند. والدین علاوه بر اظهار نظر، اختیار انتخاب و تصمیم‌گیری هم داشته باشند. سایر تنظیمات و امکانات نیز فراهم باشد.

توضیحات: لازم به تذکر است که بسیاری از اصلاحات مرتبط با مدیریت مدرسه محور محلی در دهه ۱۹۹۰ (شیکاگو، نیویورک و غیره) با وجود این که از مشارکت والدین بهره‌مند شده‌اند، هنوز نتوانسته‌اند به موفقیت کامل دست یابند.

طراحی مدیریت مدرسه محور محلی برای موفقیت دانش آموزان

آلان اودن، پژوهشگر علوم تربیتی، خلاصه‌ای از عناصر کلیدی را برای تهیه شرح وظایف مدیریت مدرسه محور محلی فراهم آورده است که از لحاظ نظری باعث افزایش موفقیت دانش آموزان می‌شوند. او می‌گوید:

محققان دریافته‌اند، مناطقی که مدارس در آن‌ها قرار دارند، باید به‌گونه‌ای تغییر یابند که هر کدام از این مدارس بر بودجه و کارکنان خود احاطه داشته باشند. تیم‌هایی تشکیل شود و معلم سرپرستی آن‌ها را به‌عهده بگیرد و بتواند به تصمیم‌گیری بپردازد و فرهنگ حرفه‌ای را به‌وجود آورد. بر اصلاحات مداوم در طول زمان، رشد حرفه‌ای مدرسه در برنامه درسی، آموزشی و مهارت‌های مدیریتی تمرکز کند و بدین ترتیب بتواند نظام پیشرفته‌ای به‌وجود آورد که اطلاعات مربوط به مدرسه را با سایر مدارس تقسیم نماید و راه‌هایی پیدا کند که بتواند به کارکنان فعال و موفق در دستیابی به اهداف اجرایی پاداش بدهد و کارکنانی را که نتوانسته‌اند به اهداف مورد نظر دست یابند، از برخی امتیازات محروم کند. مدرسه باید بتواند از اهداف ایالتی و منطقه‌ای، استانداردها و امکانات موجود استفاده و در آموزش و برنامه درسی دگرگونی ایجاد کند.

طراحی مدیریت مدرسه محور محلی برای ایجاد برابری

مشارکت برابر: النود روبرتس شویترز می‌گوید که دولت‌ها باید مدارس را حمایت و راهنمایی کنند تا از فعالیت شوراهای مدارس و مشارکت فعال اعضای آن اطمینان حاصل کنند. در عوض، رهبران آموزش باید طوری عمل کنند که برخی از افراد و گروه‌ها نتوانند در مدیریت مدرسه محور مشارکت داشته باشند. راهبردها و فعالیت‌هایی که مشارکت برابر در مدارس را تشویق می‌کنند عبارت‌اند از:

- نگرش به نژاد و قومیت؛
- شناخت فرآیند مشارکت و انتخابات؛
- غلبه بر حس بی‌کفایتی و بی‌فایده‌گی در افراد.

تساوی و بهره‌مندی از امکانات مالی: فیسک از دیگر پژوهشگران حوزه تعلیم و تربیت، براساس فعالیت‌هایی که در

نیویورک انجام داد چنین اظهار نظر کرد: «مسائل مربوط به تساوی (برابری) باید در طول طراحی فرآیند تمرکز زدایی مورد توجه قرار گیرند.»

وی چنین ادامه می‌دهد: «تمامی مشکلات و خطرات موجود باید مورد توجه قرار گیرند. برنامه‌ها باید طوری طراحی شوند که پیامدهای منفی این مشکلات به حداقل برسد. مقامات بالاتر باید مطمئن شوند که مدارس ضعیف‌تر از امکانات مالی ضروری و سایر منابع بهره‌مند شده‌اند و انعطاف بیشتری پیدا کرده‌اند. دولت‌ها باید پیشرفت‌های این مدارس و تأثیر کمک‌های اعطاشده به آنان را دائماً کنترل کنند. کمک به مدرسی که عملکرد ضعیفی دارند، باعث افزایش برابری و عدالت میان مدارس می‌شود و این همان هدفی است که باید مورد توجه قرار گیرد.»

طراحی مدیریت مدرسه محور محلی برای افزایش کیفیت مدارس

اودن می‌گوید: «برای به‌وجود آوردن یک نظام مدرسه‌ای غیرمتمرکز و در عین حال مؤثر، نیروهای منطقه‌ای باید چهار عامل کلیدی را در اختیار مدارس قرار دهند: اقتدار، رشد حرفه‌ای، اطلاعات و پاسخگویی با پاداش‌ها و محروم‌سازی‌های مشخص. مدیران اجرایی مدارس غیرمتمرکز به‌طور خودکار به اصلاح مدارس نخواهند پرداخت. وظیفه مدیریت در چنین مدرسه‌ای فقط تأسیس شورای مدرسه و اعطای حق تصمیم‌گیری به آن براساس بودجه تعیین شده نیست. آن‌ها باید مجموعه‌ای از موقعیت‌های سازمانی را در سطح مدرسه به‌وجود آورند. مدارس نیز باید بتوانند با استفاده از این موقعیت‌ها به فعالیت بپردازند و ابعاد گوناگون مدرسه را اصلاح کنند؛ به‌خصوص ابعادی که به‌طور مستقیم بر موفقیت دانش‌آموز، برنامه درسی و آموزش تأثیر می‌گذارند.»

شافر و گویندا نیز با توجه به تجربیات موردی خود چهار طرح را برای بهبود کیفیت مدارس ارائه کرده‌اند:

۱. مدارس باید تنها اجزای طراحی، تصمیم‌گیری و مدیریت تلقی شوند.
 ۲. کارکنان مدرسه، معلمان و سرگروه‌های آنان افراد علاقه‌مندی هستند که می‌توانند مدارس خویش را رشد و ارتقا دهند (البته باید آموزش ببینند و به آن‌ها کمک شود).
 ۳. درگیر ساختن والدین در اداره مدارس بسیار مفید است، اما مستلزم دگرگونی‌های مدیریتی در مدارس است.
 ۴. رهبران مدرسه یا جوامع محلی خود به خود به‌وجود نمی‌آیند؛ برای تربیت چنین افرادی باید آن‌ها را آموزش داد و برایشان برنامه‌ریزی کرد.
- شافر و گویندا می‌گویند که مدارس باید بر کارکنان خود تسلط داشته باشند. «مدارس باید بتوانند کارکنان خود را انتخاب کنند و مجموعه‌ای از کارکنان متعهد را کنار هم گرد آورند که به فرهنگ، دیدگاه و مأموریت آن‌ها اعتقاد داشته باشند.»
- فولان و واتسون در این باره می‌گویند: «مدرسی که وضعیت دانش‌آموزان خود را بهبود بخشد:

مهر داد خوشناموند

مدیر مجتمع شهید مطهری، کوهدشت، لرستان

اعتماد آفرینی در مدیریت

چکیده

هدف از نگارش این مقاله تأکید بر ضرورت اعتماد و اعتماد آفرینی در مدیریت است. برای این منظور، ابتدا به اهمیت و مفهوم اعتماد پرداخته شده و نتایج برخی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه آمده است. در نهایت نتیجه گرفته‌ایم که راز موفقیت مدیران در رابطه اعتماد محور آن‌ها با کارکنانشان نهفته است.

کلیدواژه‌ها: اعتماد، اعتماد آفرینی، مدیران

اهمیت و مفهوم اعتماد

یکی از موضوعاتی که در مدارس به توجه ویژه نیاز دارد، بحث اعتماد است. هر جا گروهی از انسان‌ها با هم کار کنند و به تعامل با یکدیگر نیاز داشته باشند، اعتماد نقش خود را نشان می‌دهد. اعتماد اساس و بن مایه مدیریت است. وجود اعتماد برای هدایت و اداره همکاران، ایجاد آرامش روانی، احساس دلبستگی و بهبود عملکرد، ضرورتی انکارناپذیر است.

ساده‌ترین تعریف نقل شده درباره اعتماد می‌گوید: «اعتماد حالتی روان‌شناختی است که مفهوم قبول آسیب‌پذیری بر مبنای انتظارات مثبت از نیت دیگران را دربر می‌گیرد (روسو، ۱۹۹۸: ۳۹۵)». مدیران با مجموعه‌ای از همکاران سروکار دارند و رفتار افراد تحت تأثیر عوامل چندی بروز می‌یابد. بیشتر مدیران برای پیشرفت کار و موفقیت به عوامل ظاهری و بیرونی توجه می‌کنند و به ابعاد پنهانی رفتار همچون اعتماد، انگیزه، رضایت و صداقت کمتر می‌پردازند. منشأ رفتار افراد بیشتر عوامل درونی هستند. همکاری نکردن، هماهنگ نبودن، شرکت نکردن در جلسات، مشاوره ندادن به مدیر و رابطه غیرمؤثر، همه نشان از بی‌اعتمادی است. تحقیقات نشان داده است، نسبت به مدیران بی‌اعتمادی نسبی وجود دارد (پیت، فیلیپ و استوارت، ۲۰۰۶: ۴۵۸). مدیریت که بدون اعتماد کاری دشوار است. اعتماد یکی از آن حس‌های شکننده است که آفریدن آن دشوار و از دست دادن آن آسان است. اعتماد در گذر زمان ایجاد می‌شود. عنصر اعتماد در مدیران

- یک جامعه محلی حرفه‌ای را در ارتباط با یادگیری به وجود آورده‌اند.

- فعالیت دانش‌آموزانشان بر این جامعه تمرکز دارد (سنجش و...)

- در فعالیت‌های آموزشی خود دگرگونی‌هایی ایجاد کرده‌اند (پداگوژی و حمایت از یادگیری در کلاس درس).

طراحی مدیریت مدرسه محور محلی برای پاسخ‌گویی

وینکلر و گرشبرگ به خوبی معیارهای پاسخ‌گویی در مدارس غیرمتمرکز را بیان کرده و نحوه طراحی آن را توضیح داده‌اند:

اول: باید تلاش شود اطلاعات مناسبی درباره عملکرد مدارس و معلمان تهیه و در آن‌ها به پیچیدگی فرایند آموزشی نیز توجه شود. بدین منظور، باید سازمان‌های مستقلی تأسیس شوند که در خارج از مدرسه‌ها به بررسی خروجی‌های آن‌ها بپردازند و مشکلات آنان را تشخیص دهند و آن‌ها را حل کنند.

دوم: به مدیران مدارس باید اختیارات زیادی داده شود. آن‌ها توانایی بیشتری برای کنترل مدارس و رفتار معلمان دارند و عملکرد آنان از سازمان‌های سیاسی و محلی (مانند شوراهای مدارس) نیز بهتر است.

سوم: نحوه تدریس در کلاس باید به گونه‌ای باشد که همه را به فعالیت وادار و شرایط را برای اعطای پاداش یا محروم‌سازی فراهم کند.

چهارم: برای بهبود فعالیت معلمان و جلوگیری از فرار آن‌ها از مسئولیت، باید شرایطی فراهم شود که این معلمان خودشان را مالک و طرفدار این تغییرات بدانند و به اصلاح امور تدریس همت گمارند؛ درست مانند موقعی که تصمیم می‌گیرند برای ارتقای علمی خود، در دوره‌های آموزشی شرکت کنند.

توصیه‌هایی به وزارت خانه‌ها

ابوداهو به وزارت آموزش و پرورش توصیه می‌کند به هنگام طراحی نظام‌های مدیریت مدرسه محور محلی به نکات زیر توجه داشته باشد:

- نظام را طوری طراحی کند که همه سیاست‌ها و خط‌مشی‌های آموزشی و مالی را در نظر داشته باشد.

- نقش‌ها و کارکردهایی را که باید به صورت مرکزی یا محلی مدیریت شوند، شناسایی کند.

- درصد بودجه‌ای را که باید به هر محل اختصاص یابد، هزینه گردد و مدیریت شود، شناسایی کند.

- با توجه به تعداد دانش‌آموزان سازوکاری فراهم آورد که امکانات مالی به‌طور متناسب میان مدارس توزیع شود.

- ب تفویض مسئولیت‌ها دست بزند؛ حداقل درباره فعالیت‌ها و مسائلی چون آموزش، حمایت از عملکرد دانش‌آموزان، مدیریت و نحوه تدریس.

- سیستم مالی را رایانه‌ای کند و شرایطی فراهم آورد که مدیریت اجرایی از آن‌ها حمایت کافی به‌عمل آورد.

- نوعی نظام پاسخ‌گویی طراحی و اجرا کند و منابع مالی کافی را فراهم آورد.



را می‌توان به سه پایه‌ای تشبیه کرد که از سه نیروی وابسته به هم درست می‌شود:
اول، بلندپروازی با نیروی دانش؛ دوم، شایستگی با نیروی مهارت؛ و سوم، صداقت با نیروی اخلاق.
بیشتر مدیران موفق این سه نیرو را در حد تعادل دارند. مدیر شرکت «هرمن میلر» معتقد است: بهترین شیوه رفتار با همگان اعتماد کردن است.

یک نویسنده ایتالیایی می‌گوید: «ما انسان‌ها فرشته‌هایی هستیم که یک بال داریم. پرواز هنگامی میسر می‌شود که بال به بال یکدیگر بدهیم.» در این زمانه، بهترین مدیران کسانی هستند که گروه‌ساز و جامعه‌سازند. چاره این است که نسبت به گروه همکاران احساس دل‌بستگی ایجاد کنیم. اعتماد چسب و ملاطی است که گروه‌ها را به یکدیگر پیوند می‌دهد (بتیس، ۱۳۸۱: ۵ و ۶). زمانی ما به کسی اعتماد می‌کنیم که او را راستگو، درست کردار، قابل اتکا و قابل پیش‌بینی بدانیم. اعتماد سبب پرورش کارمندان وفادار و با انگیزه می‌شود. دقت به تکنیک‌های مدیریتی، علت موفقیت مدیران را رابطه اعتمادمحور آن‌ها با کارکنانشان نشان می‌دهد. مدیران موفق اعتماد و اطمینان را القا می‌کنند.

نتیجه‌گیری

با توجه به آنچه گفته شد، اعتماد یکی از موضوعات بااهمیت در مدیریت است. مدیریت بدون اعتماد کاری دشوار است. مدیران برای بهبود عملکردشان باید اعتمادآفرینی کنند. برای اعتماد کردن کارکنان باید ویژگی‌هایی مانند درستی، وفاداری و شایستگی در مدیران وجود داشته باشد. اعتمادآفرینی از ویژگی‌های مدیران موفق به‌شمار می‌رود.

منابع

۱. بتیس، وارن. مدیران کهنه کار. ترجمه فضل‌الله امینی. تهران، فرا، ۱۳۸۸.
۲. میرسپاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن. ترمه. تهران، ۱۳۸۸.
۳. دویرین، اندروچی، روان‌شناسی کاربردی اثربخشی فردی و سازمانی، ترجمه غلامرضا معمارزاده طهران، حجت‌اله طاهری‌گودرزی، البرز قیطانی. اندیشه‌های گوهریار، ۱۳۸۷.
۴. کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی
5. Pate Judy , Beaumont Philip. Stewart sandera (2006) **Trust in senior management in the public sector**. university of Glasgow.
6. Rousseau, R.M., Sitkin, S.M., Burt, R.S. and Camerer, C. (1998), "Not so different after all: across-discipline view of trust", *Academy of Management Review*. Vol. 23 No. 3, pp. 393-404.
7. <http://hrm.persian blog. ir>

ابعاد رفتار مدیریتی قابل اعتماد

تحقیقات کلارک و پاین (۱۹۹۷) پنج بعد رفتار مدیریتی قابل اعتماد را به این شرح بیان می‌کنند:
درستی: صداقت، درستکاری و اطمینان
شایستگی: توانایی فنی، دانش و مهارت برای انجام کار به صورت مطلوب
رفتار سازگار: مجموعه کارهایی که هماهنگ، درست و قابل پیش‌بینی هستند.
وفاداری: داشتن انگیزه حفاظت از فرد، مجموعه، سازمان
رک‌گویی: تمایل به تقسیم ایده‌ها و اطلاعات به صورت آزاد و دقیق (پیت و فیلیپ، استوارت، ۲۰۰۶: ۴۶۰).

اعتمادآفرینی

یکی از ویژگی‌های مدیران موفق توانایی اعتمادآفرینی و پاسداری از آن است. مدیران با داشتن چند هنر سبب اعتمادآفرینی می‌شوند:
شایستگی: کارکنان برای اعتماد کردن به مدیران، باید در آن‌ها شایستگی و لیاقت ببینند. آن‌ها باید احساس کنند که مدیرانشان شایسته اعتماد هستند.

مهربانی: مهربانی یعنی دلسوزی، همدلی و ظرفیت درک احساس دیگران. به این معنا، خیلی‌ها مهربان نیستند، زیرا از نشان دادن همدلی و خود را به‌جای دیگران گذاشتن عاجزند. هیچ نوع ارتباطی بهتر از ارتباط رو در رو نیست. یکی از راه‌های اعتمادآفرینی و نشان دادن صمیمیت، درست گوش دادن است. در این حالت، تعامل به بهترین صورت خود ظاهر می‌شود. شنیدن مساوی پذیرفتن نیست اما نشانه همدلی برای درک دیگری است.
رک‌گویی: پرده‌پوشی یکی از موارد نگران‌کننده هر سازمان است. نبود صراحت باعث می‌شود در برابر مقامات به مجامله و پرده‌پوشی متوسل شویم. مدیر باید برای گردش درست امور

اشاره

اکنون که در مرحله اجرایی شدن سند تحول بنیادین هستیم، بهتر است مدیران مدارس که از نزدیک با مسائل و مشکلات اجرایی مانوس و آشنا هستند، نقطه نظرات و قضاوت‌های شهودی خویش را برای انعکاس در سطح آموزش و پرورش ارسال کنند تا در شماره‌های امسال مجله به آن‌ها پرداخته شود. آنچه در پی می‌آید، پاسخ‌های دو تن از همکاران فرهنگی به سؤالاتی است که مجله در این زمینه مطرح کرده است.

باخودم

زهره افشاری
زاهدان

سطوح گوناگون، به‌ویژه سطوح تأثیرگذار فوقانی در دستگاه آموزش و پرورش، چالش اصلی فراروی مدرسه خواهان تعالی و توسعه روزافزون باشد. باید از خودمان شروع کنیم. این شعار نیست!

● چگونه می‌توان با امکانات موجود از پس اجرای سند تحول برآمد؟

○ بعید به نظر می‌رسد. هر اقدامی، اگر می‌خواهد اثربخش باشد و موفق شود، الزاماتی را با خود به همراه دارد. هیچ شیبگردي قبل از کندن چاه به دزدی منار نمی‌رود!

● اجرای درست سند تحول چه نوع مدیریت و چه نوع نگرشی را می‌طلبد؟

○ مدیریت در سطوح گوناگون آن از وزارت گرفته تا دفاتر ستادی و ادارات کل و مناطق و کارشناسی‌ها و آموزشگاه و کلاس درس و خانواده و جامعه، باید بازتعریف و بازمهندسی و بازپروری شود. درباره هر فعالیت متعالی، بدون توسعه و تعالی و بدون تحول در منابع انسانی، نمی‌توان چشم به راه اثربخشی آن ماند.

و در آخر دو پیشنهاد:

۱. نوعی دانایی‌سنجی واقعی (غیراداری- غیردستوری) از میزان آشنایی مدیران و کارشناسان با محتوای سند تحول برگزار کنید تا ضمن تعیین و تبیین میزان آشنایی عناصر دخیل در اجرا و موفقیت طرح تحول بنیادین در آموزش و پرورش، ضرورت برگزاری هرچه سریع‌تر و صحیح‌تر طرح‌هایی برای آشنایی عمیق و دقیق مسئولان با محتوای این سند، در سطوح گوناگون تا معلم و خانواده، فراهم شود.

۲. برنامه‌هایی برای آشنایی هرچه بیشتر مدیران، معاونان و کارشناسان اجرایی در سطوح گوناگون و مدیران دستگاه‌های مؤثر در فعالیت‌های آموزش و پرورش، مثل نوسازی و صداوسیما و... برگزار شود. ■

● مفاد سند تحول چیست و چه تعهداتی برای مدارس ایجاد می‌کند؟

○ به نظر می‌رسد مفاد سند تحول، ایده‌آل‌های آموزش و پرورش مترقی، اثربخش و خواستنی برای شکوفایی، توسعه و تعالی شهروندان مستعد و علاقه‌مند ایرانی در هزاره سوم میلادی است.

● چه مدرسه‌ای می‌تواند تعهدات سند تحول را پاسخگو باشد؟

○ یقیناً مدارس با ساختار نرم‌افزاری و سخت‌افزاری موجود نمی‌توانند محیط مناسبی برای بروز و ظهور و اثربخشی مطلوب سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در ایران باشند.

مدارس موجود ما از دو بعد نرم‌افزاری (انسان‌ها و بخش نامه‌ها) و سخت‌افزاری (امکانات و تجهیزات) اندیشه‌ها، آمال و خواسته‌ها و طرح‌های متعالی‌تر در این سند را برآورده نمی‌کنند. براساس تجربه بیست ساله دانش خود می‌توانم نتیجه بگیرم که این سند با این امکانات، یقیناً به‌طور کامل تحقق نخواهد یافت.

● مدرسه مورد نظر سند تحول باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

○ در پاسخ سؤال قبل، بخشی از پاسخ این پرسش نیز بحث شد. مدرسه طراز سند تحول، اثربخش و جذاب، باید در دو بعد نرم‌افزاری (عناصر انسانی، مدیریت نیروهای انسانی اجرایی و معلمان) و نظام و محتوای آموزشی و منابع درسی و کتاب‌های درسی، بخش نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و... و در بعد سخت‌افزاری شامل فضاهای آموزشی، امکانات آموزشی و... بازمهندسی و بازسازی شود.

● مدارس امروز برای اجرای برنامه‌های سند تحول با چه نوع چالش‌هایی دست به گریبان‌اند؟

○ شاید دانش‌ها و نگرش‌ها، باورها و رفتارهای سنتی و گرایش‌های سنتی، ترس از تغییر و تحول، و در نهایت بازماندن از توسعه و تعالی در



ان چند چندیم؟

محمد نیکویی
چمستان، مازندران



● مفاد سند تحول چیست و چه تعهداتی برای مدارس ایجاد می‌کند؟

○ سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش با اتکا به آموزه‌های قرآن، اسناد بالادستی از جمله سند چشم‌انداز بیست ساله (افق ۱۴۰۴ هجری و شمسی) و نقشه جامع علمی کشور، تنظیم شده است. آموزش و پرورش باید در پایان دوره به اهداف تعیین شده در سند تحول دست یابد. در این مسیر، قطعاً با موانع و چالش‌هایی روبه‌رو خواهد شد. بررسی موانع و چالش‌ها عیب‌جویی نیست. همه از نظام آموزش پرورش سهمی برده‌ایم و در خوب و بد آن شریک هستیم. مقصود از توجه کردن به کمبودها و نقایص این است که با آگاهی و بینش لازم، در پی چاره باشیم و برای اصلاح آن‌ها بکوشیم (وردی‌نژاد، ۱۳۹۰: ۱).

در مدارس هم باید تدوین برنامه‌های اجرایی سالانه مدارس هم در راستای تحقق همین سند همراه با توجه به همین اسناد بالادستی باشد تا بتواند در نهایت به اجرای موفق سند تحول بنیادین و به فرموده مقام معظم رهبری سبب خروج آموزش و پرورش از روزمرگی شود (بیانات رهبری، ۸۵/۲/۱۲).

● مدارس امروز برای اجرای سند تحول با چه نوع چالش‌هایی دست به گریبان‌اند؟

○ انگیزه نداشتن معلمان، آشنا نبودن خانواده‌ها با مفاد سند، به روز نبودن دانش و اطلاعات معلمان، اجرای روش‌های سنتی و حافظه‌محور، نامناسب بودن فضای فیزیکی کلاس‌ها، تراکم بالای دانش‌آموزی، نبود پشتیبان بروز (مثلاً با گذشت ماه‌های متمادی از سال، کتاب راهنما و سی‌دی کتاب‌های جدیدالتألیف بسیار دیر به معلمان تحویل می‌شود)، نبود وسایل آزمایشگاهی

مناسب، تسلط نداشتن معلم به مباحث تولید محتوا و نبود انگیزه معلمان نسبت به مباحث درس‌پژوهی و ناکافی بودن سرانه دانش‌آموزی.

● اجرای درست سند تحول چه نوع مدیریتی و با چه نوع نگرشی را می‌طلبد؟

○ با توجه به رهنمودهای مقام معظم رهبری مبنی بر نامگذاری سال ۹۳، بهترین شیوه مدیریت، داشتن نگرش جهادی است. اگر بهترین حالت ممکن را در نظر بگیریم و تنها منتظر باشیم به وضعیت مطلوب برای اجرای تحول بنیادین برسیم، فرصت‌سوزی کرده‌ایم، پس باید ضمن تلاش برای تأمین زیرساخت‌های خاص تحول، با مدیریت و نگرش جهادی، حداکثر تلاش خود را برای اجرای سند تحول متناسب با شرایط موجود به کار بندیم.

● الزامات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای اجرای سند تحول در مدارس کدام‌ها هستند؟

○ الزامات سخت‌افزاری عبارت‌اند از: امکانات فیزیکی ساختمان، مساحت محوطه حیاط و راهروها، مساحت کلاس‌ها، رنگ‌آمیزی و کیفیت کف اتاق‌ها، سرویس‌های بهداشتی، آزمایشگاه و نمازخانه، سیستم گرمایش و سرمایش، پرده‌ها، سیستم هوشمند، تلویزیون، وسایل آزمایشگاهی، میز و نیمکت، کتابخانه کلاسی، کتاب‌های مرجع و کمک‌درسی. نرم‌افزارهای لازم نیز عبارت‌اند از: برنامه‌های آموزشی، اینترنت، برنامه‌های کمک‌درسی (روی سی‌دی)، راهنمای معلم و ...

منبع

۱. وردی‌نژاد، فریدون (۱۳۹۰). چالش‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و الگوی مناسب مدیریتی برای تحقق اهداف سند چشم‌انداز. برگرفته از سایت مرکز علمی جهاد دانشگاهی.



نرخ شادی در مدرسه

مقدمه

نشاط، شادی، انگیزه و شور روانی تحقق نمی‌یابد. ارتباط، اولین و جدی‌ترین اصل در عرصهٔ تعلیم و تربیت است و تنها در صورتی زمینه و بستر ارتباط صحیح، صریح، ماندگار و مؤثر فراهم می‌شود که به مهم‌ترین ملزومات و کارویژه‌های ارتباطی یعنی محیط آرام، بی‌دغدغه، بدون اضطراب و استرس توجه لازم مبذول شود. مدرسه در کنار تدریس متون آموزشی مکتوب، عرصهٔ بازی، فعالیت‌های پرورشی، جنب و جوش، همکاری، نوع دوستی، رقابت، دوست‌یابی و احترام متقابل هم هست. یعنی هر اقدام و رویکرد اولیای مدرسه باید به کسب نتیجه و تقویت ایده‌ها و افکار مثبت در دانش‌آموزان معطوف باشد. آشنایی با روش‌های شادی‌بخش و نشاط‌آفرین در فعالیت‌های پرورشی و اضطراب‌زدایی و آرامش‌بخشی در محیط مدرسه، چون ناظر به اصلی‌ترین و مهم‌ترین نیازهای حوزهٔ آموزش و پرورش است، برای تمامی دست‌اندرکاران این حوزه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

شادی و نشاط از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار در روند زندگی انسان هستند و بدون آن‌ها بستر و زمینهٔ فعالیت، خلاقیت، ابتکار، اختراع و زیست سالم ایجاد نمی‌شود. ذهن‌های آرام و با نشاط، انسان را به تحرک سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تشویق و در مسیر فتح قله‌های دانش و آفرینش قرار می‌دهند. روح و روان آرام و شاد کلید موفقیت و بهروزی دنیوی و اخروی نوع بشر است. از همین‌رو خداوند بزرگ از ما خواسته است با یاد او روح و روان خود را آرامش و جلا ببخشیم. همهٔ روان‌شناسان و جامعه‌شناسان بر اهمیت عناصر شادی و نشاط در طول زندگی تأکید کرده و تمام برنامه‌ریزان و مسئولان را به خلق فرصت‌ها و انگیزه‌های شادی‌آفرین برای آحاد مردم در عرصه‌های تحصیل، تدریس، کار، ورزش و... توصیه و از سویی همگان را به جذب خوبی‌ها، زیبایی‌ها و پاکی‌ها دعوت کرده‌اند. یکی از مسئولیت‌های ما در مقابل دیگران، لذت بردن از زندگی است. زیرا با شاد بودن احساس بهتر و کارایی بیشتری خواهیم داشت و دیگران نیز از مصاحبت با ما احساس رضایت و خرسندی خواهند کرد. وقتی شادی و نشاط تا این اندازه مهم است، پس چرا سعی نکنیم تمامی ابزارهای ذهنی و محیطی را برای دستیابی به این عناصر و بهره‌برداری عمومی از مزایای مترتب بر آن به کار گیریم.

نشاط و شادی در مدرسه

بعد از محیط خانواده، مدرسه مهم‌ترین کانونی است که فرد باورها، ایده‌ها، اعتقادات، شخصیت و گرایش‌های متنوع خود را در آن شکل می‌دهد. خانواده، مدرسه و محیط اجتماعی سه ضلع مثلثی را تشکیل می‌دهند که در قالب آن اخلاقیات، تعارضات فردی و اجتماعی، اندیشه‌ها و جهت‌گیری مثبت و منفی انسان زمینهٔ رشد و بروز می‌یابند و حتی نوع نگاه او را به پدیده‌های روحی و محیطی تعیین می‌کنند. فرد در سنی پا به مدرسه می‌گذارد و عنوان دانش‌آموز می‌گیرد که از لحاظ فطری، روحی و جسمی، توان و زمینهٔ یادگیری، اثرپذیری و تکوین شخصیت را داراست و این وظیفهٔ اولیای مدرسه است که با بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود و اتخاذ رویکردهای دینی و روان‌شناختی در امر تعلیم و تربیت، نسلی خلاق، پویا، اندیشمند، پرتلاش، مبتکر و مذهب را وارد جامعه کنند. اما این مهم بدون توجه به عناصر

روش‌ها و راهکارهای ایجاد شادی و نشاط در مدرسه

- آیهٔ «الا بدکر الله تظمنن القلوب» (آگاه باشید که با یاد خدا دل‌ها آرامش می‌یابد) و آیات متعدد دیگر توصیه می‌کنند که ادای فریضهٔ نماز و عبادت باید به‌عنوان منظومه‌ای متین و راهگشا در فعالیت‌های پرورشی مورد اهتمام قرار گیرد. نماز بالاترین ذکرهاست و اگر اقامهٔ آن در مدارس ما بیش از این جدی و جزئی از فرایند آموزشی و پرورشی شود، اولین قدم در راه ایجاد آرامش و نشاط روحی در دانش‌آموزان برداشته شده است.
- به اعتقاد روان‌شناسان، رنگ‌ها در خلق شادی و انبساط روحی معجزه می‌کنند. با کمال تأسف، رنگ‌آمیزی مدارس جنبهٔ سلیقه‌ای پیدا کرده است و در این زمینه توصیه‌ها و اصول روان‌شناسی رنگ‌ها فدای نظرات و علاقه‌های شخصی کارکنان مدرسه می‌شود. رنگ‌های آرامش‌بخشی چون سفید، آبی آسمانی و طوسی در ایجاد فضای آرام بسیار مؤثرند و مسئولان ادارات آموزش و پرورش باید در این راستا نظارت بیشتری اعمال کنند.
- پارک و شهربازی جذاب‌ترین فضاها برای کودکان و حتی بزرگسالان هستند. بر همین اساس، باید فضای مدرسه تا حد امکان با فضای پارک و شهربازی شبیه‌سازی شود. نصب صندلی‌های چند نفره، تاب و سرسره و ابزارهای نرمشی برای ایجاد



مدرسه

● البته فعالیت‌های فوق برنامه تنها به اردو منحصر نمی‌شود. امور فوق برنامه فعالیت‌های سازمان‌یافته و پیش‌بینی شده‌ای هستند که به‌منظور تثبیت، تعمیق، آشنایی و کارکرد عملی در طول سال تحصیلی برای دانش‌آموزان در نظر گرفته می‌شوند تا به رشد و شکوفایی استعدادها در برنامه‌های عملی کمک کنند. این‌گونه فعالیت‌ها جزئی از برنامه منظم مدرسه است که در توسعه تجربیات تربیتی دانش‌آموزان نقش و اهمیت خاصی ایفا می‌کند و باید در همه مدارس مورد توجه قرار گیرد.

● هر فعالیت مکمل، ناظر به هدف یا اهداف مشخصی است از جمله خلق مهارت، اصلاح نگرش، تقویت نگرش، شناسایی استعدادها، تولید شادی و انبساط روانی در دانش‌آموزان. اگر این فعالیت‌ها جنبه رقابت سالم به خود بگیرند، کارآمدی آن‌ها بیشتر نمود می‌یابد. روی همین اصل، برگزاری مسابقات ورزشی، فرهنگی، ادبی، هنری، علمی و... در واحدهای آموزشی توصیه می‌شود.

● توجه صرف به عوامل فیزیکی، مدرسه‌ای شاد و با نشاط را تحویل ما نمی‌دهد. روابط انسانی در این مقوله اهمیت فراوانی دارند. در دین اسلام، الگویی چون پیامبر(ص) را داریم که خداوند اخلاق نیکوی ایشان را تحسین و همگان را به پیروی از رویکرد آن بزرگوار دعوت فرموده‌اند. آنچه باعث جذب مسلمانان به سوی پیامبر و علاقه بسیار مردم به ایشان شده بود، برخورد آرام، متین و عاطفی شخص پیامبر اسلام بود. اولیای مدرسه نیز باید با تاسی به سیره آن بزرگوار، درد دل‌ها و دغدغه‌های دانش‌آموزان را بشنوند و دلسوزانه در صدد رفع آن‌ها برآیند. اگر دانش‌آموز، اولیای مدرسه را به عنوان پناهگاه عاطفی و مرجعی برای حل و فصل نابسامانی‌های روانی خود بپذیرد، شادی و نشاط اعضای مدرسه تأمین شده است.

● تبسم، خنده و نشاط و گشاده‌رویی سفارش بزرگان دین است. اما متأسفانه فرهنگ ناشادمانی در جامعه ما تا حدودی نهادینه شده است. گرمی تبسم و لبخند، یخ‌های اندوه، کدورت و کینه را ذوب و روابط انسان‌ها را تعادل می‌بخشد. در مدرسه مریبان باید با توسعه منطقی فضای تبسم و خنده، در مسیر افزایش بهره‌وری آموزشگاه گام بردارند.

● بسیاری مدارس، برگزاری مراسم جشن، تزئین مدرسه و انجام مسابقات ورزشی - فرهنگی را به ایام پیروزی انقلاب منحصر

روحیه نشاط و سرزندگی در مدرسه بسیار حائز اهمیت است. ● دیوارهای کلاس، راهرو و دیگر فضاهای آموزشی باید از حالت خشکی و بی‌روحی خارج شوند. بهترین راهکار در این خصوص، مزین کردن فضای آموزشی به پوسته‌های مناظر طبیعی و تاریخی و پیام‌ها و نکات پرورشی و روان‌شناسی است. نصب چنین پوسته‌هایی، دانش‌آموزان را با جاذبه‌های کشورمان آشنا و فضایی متنوع و با نشاط در مدرسه ایجاد می‌کند.

● درخت کاری و ایجاد فضای سبز در مدرسه، نه تنها پیروی از دستورات دینی است، بلکه پاسخی است به نیاز فطری و درونی انسان در گرایش به سبزی و آبادانی. از سویی، کاشت درخت در محوطه مدرسه و استفاده از گیاهان و گل‌های طبیعی، بسیار شادی‌بخش و نشاط‌آفرین است.

● بردن دانش‌آموزان به اردوهای زیارتی - تفریحی یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های پرورشی مدارس است. در سال‌های اخیر، به‌دلیل حذف ردیف اعتباری حق مأموریت اردویی، رغبت و انگیزه تشکیل اردوهای دانش‌آموزی کاهش یافته است. از آنجا که برنامه اردو در ایجاد روحیه تعاون، هماهنگی، فعالیت اجتماعی و تولید نشاط و سرزندگی در میان دانش‌آموزان نقش بسیاری دارد، باید به برگزاری اردو به‌عنوان یکی از فعالیت‌های اصلی مدارس اهتمام شود و ادارات آموزش و پرورش با توجه به امکانات و ظرفیت‌های مدارس، مدیران واحدهای آموزشی را به برگزاری اردوهای زیارتی، علمی و تفریحی در طول سال تحصیلی مجاب کنند. این مهم موجب می‌شود دانش‌آموزان با شور و نشاط مضاعفی وارد روندهای رسمی آموزش و پرورش شوند. رسول گرامی اسلام (ص) می‌فرماید: «سفر کنید تا سالم بمانید. (کنز العمال، ج ۶، ص ۱۷۶۹)»

● انجام بازی‌های محلی در مدارس، نه تنها این بخش از فرهنگ کشور را از غبار فراموشی به‌در خواهد آورد، بلکه موجی از نشاط، تلاش، شادی، رقابت و مثبت‌اندیشی در مدرسه ایجاد می‌کند. کشور ما از لحاظ قومی، زبانی و سبک زندگی مردم آن بسیار متنوع است. اقوام و طوایف ایرانی به مثابه قطعات پازلی هستند که ایران را در نقشه جغرافیایی جهان جاودانه ساخته‌اند. در این میان، بازی‌های محلی از جذاب‌ترین بخش فرهنگ سنتی ایران زمین است که مورد توجه اکثر جهانگردان قرار می‌گیرد.



کرده‌اند. برای توسعه فضای شاد و با نشاط در مدرسه، برگزاری چنین مراسمی باید به هفته معلم، میلاد ائمه و دیگر مناسبت‌های ملی و اسلامی تعمیم یابد.

رحمت صالح

معاون پرورشی مجتمع ملاصدرا، تنکابن

ظریف اما عمیق

- به نحوه پوشش و ظاهر خود توجه کنید.
- در جلسات به ساعت خود نگاه نکنید.
- به واسطه مدیر بودن خود، از دیگران توقع بیجا نداشته باشید.
- «خوش‌خو»، «خوش‌رو» و «نعطاف‌پذیر» باشید.
- تاصحت و سقم مسئله‌ای روشن نشده است، کسی را مواخذه نکنید.
- معاشرین چاپلوس خود را جدی نگیرید.
- نقاط ضعف خود را بشناسید و آن‌ها را اصلاح کنید.
- نکات جالب و پندآموزی را که در سخنرانی‌ها می‌شنوید یا در کتاب‌ها می‌خوانید، در دفتری یادداشت کنید و در موارد مناسب آن‌ها را به کار ببرید.
- در مخالفت با دیگران، به عقاید آن‌ها توهین نکنید.
- به قول خود پایبند باشید.
- در موقعیت‌های بحرانی بر خود مسلط باشید و نگذارید زیردستان از اضطراب شما آگاه شوند.
- برای حرف زدن زیباترین و خوش‌آهنگ‌ترین الفاظ را انتخاب کنید.
- «عیب‌جو» و «بهانه‌گیر» نباشید و اجازه ندهید این دو خصلت در شما به عادت بدل شود.
- در سالم کردن و ایجاد ارتباط دوستانه پیشقدم باشید.
- وقتی در مورد موضوع محرمانه‌ای صحبت می‌کنید، همه جوانب را رعایت کنید.
- در تصمیم‌گیری عجل نباشید. ضرب‌المثل نجارهای قدیمی را که می‌گوید: «دوبار اندازه بگیر، یک بار ببر»، در خاطر داشته باشید.
- به‌جای سرزنش کردن ابتدا مشکل را حل کنید.
- به منظور جلوگیری از تکرار خود و دیگران، روحیه انجام «کار گروهی» و «شورایی» را در خود و آنان تقویت کنید.
- از عنوان کردن دستورهای غیرقابل اجرا و غیرمنطقی بپرهیزید، زیرا جز خدشه‌دار کردن شخصیت حرفه‌ای شما پیامدی ندارد.
- برای حفظ موقعیت خود، ترمز نیروهای فعال و پرنرژی نباشید.
- هرگز از یاد نبرید انسان اشرف مخلوقات است و با درایت و پشتکار می‌تواند برای هر مشکلی راه حل مناسب پیدا کند. پس روی انرژی خود تمرکز کنید.

منابع

۱. هرسی باول و بلاتچارد کنت. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه‌بند. امیرکبیر. ۱۳۷۳.
۲. رایینز، استفن بی. رفتار سازمانی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۷۷.
۳. تقوی دامغانی، سید رضا. نگرشی بر مدیریت اسلامی. سازمان تبلیغات اسلامی. ۱۳۶۹.

منبع

تورانی، حیدر. کاربست مدیریت فرایند مدار در مدرسه. تزکیه. چاپ اول. ۱۳۸۶.

در اولین قدم، محیط مدرسه باید با نیازهای فطری، روحی، زیستی و اجتماعی دانش‌آموزان همسو باشد. شادی و نشاط پدیده‌های طبیعی و از نیازهای اساسی و لازمه زندگی انسان است. وقتی نیازهای جسمی و روانی انسان‌ها تأمین شود، دچار شادی و سرور می‌شوند. در حال حاضر، نرخ شادی و خنده در مدارس ما پایین است، چراکه نظام آموزش و پرورش با اولویت‌های دانش‌آموزان آشنایی کافی ندارد. وظیفه آموزش و پرورش صرفاً تربیت افرادی برای امرار معاش نیست، بلکه باید شوق زندگی کردن را به دانش‌آموزان بیاموزد. با شادی و نشاط زندگی معنا پیدا می‌کند و ناکامی و ناامیدی، و ترس و نگرانی بی‌اثر می‌شود. در جامعه زنده و پویا عناصر شادی‌آفرین فراوانند و برعکس، اضطراب و افسردگی، غم و اندوه کم‌ترند. اگر مدرسه‌ای از داشتن شادی در فقر باشد، کودک از نظر رفتاری دچار تعارض می‌شود. شادی چنانچه در شرایط طبیعی خودش بروز نکند، در محیط‌های بیرونی با نمادهای ضد اجتماعی بروز خواهد کرد. باید در کیفیت کار مؤسسات آموزشی تجدید نظر کرد و شاخص‌های نشاط را در چارچوب آن مفهوم بخشید. در این صورت، معضلاتی چون ترک تحصیل، فرار از مدرسه، افت تحصیلی، اعتیاد، افسردگی و خشونت، از نظام آموزش و پرورش رخت بر خواهد بست و بهره‌وری که مهم‌ترین مؤلفه در جوامع توسعه‌یافته است، ارتقا خواهد یافت. وظیفه نظام آموزش و پرورش، تربیت انسان‌هایی خلاق، پویا، اخلاق‌گرا، ماهر و بانگیزه است و این مهم جز با کار بست اصول مهم تعلیم و تربیت و توجه به نیازمندی‌های جسمی و روانی دانش‌آموزان محقق نمی‌شود. دین، فرهنگ، سنت، تاریخ، جغرافیا و شخصیت ما تمامی عناصر شادی و نشاط را در خود دارد. باید این هویت مقدس را در مسیر شادی‌بخشی، نشاط‌آفرینی، اضطراب‌زدایی و آرامش‌بخشی در محیط مدرسه و جامعه به خدمت گرفت.



راحله بلندقامت

معاون آموزشی هنرستان کارودانش
عصمت سر ولایت، خراسان رضوی

لطفاً با احم وارد مدرسه نشوید!

می‌شدم. منطقه برایم ناشناخته بود و حرف‌های دیگران دائم در ذهنم مرور می‌شد. نمی‌دانستم زهان کجاست و اصلاً «زهان» یعنی چه؟!

خدا برادرم را خیر بدهد؛ با ماشینش من و چند تا همکاران را به روستاهای محل خدمت‌مان رساند. وقتی مقابل در مدرسه ابتدایی «شهدای زهان» از ماشین پیاده شدم، استرسم دو چندان شد. هر چقدر هم نفس عمیق می‌کشیدم، فایده‌ای نداشت. چهره مدیر و همکاران را در ذهنم تجسم می‌کردم و نحوه برخوردشان را. سعی کردم خودم را آرام نشان دهم، غافل از اینکه درگیری ذهنی من در چهره‌ام کاملاً عیان بود. در روان‌شناسی بحثی به‌عنوان «زبان تن» وجود دارد که خیلی مهم است. آن لحظه من از آن غافل شده بودم. ساعت ۹:۳۰ بود. معلوم بود ساعت زنگ تفریح است. حیاط پر بود از دانش‌آموز و البته مختلط. از کنار بچه‌ها که گذشتم، تعجبی در چهره‌شان دیده نمی‌شد. می‌دانستند معلم جدیدم. هر کسی به دوستش چیزی گفت و نظری داد، اما از میان جمع دانش‌آموزان، حالت چهره و سخن دانش‌آموزی کوچک که دختر بچه زیبایی بود، مرا سخت به فکر فرو برد: «وای چه معلم ترسناکی!»

خدای من! من «معلمی ترسناک» بودم؛ آن هم در اولین روز کاری!

وقتی وارد سالن مدرسه شدم، چهره‌ام را در آینه کنار در دیدم؛ عبوس، گرفته و احمالو. آن دانش‌آموز حق داشت. من معلم ترسناکی بودم.

اولین و مهم‌ترین درس من در اولین روز کاری و البته تا آخر عمر این شد: «مراقب تأثیر افکار، عواطف و احساسات درونی‌ام بر حالات بدنی خود باشم.»

مدرسه سیاره کوچکی است پر از انسان‌های هوشمند، لطفاً با احم وارد مدرسه نشوید!

پی‌نوشت

۱. زهان: چشمه جوشان

یادم هست اولین سالی که از طریق آزمون استخدامی و طی مراحل سخت و پر از استرس مصاحبه و گزینش که چندین ماه به طول انجامید، با هزاران دعا، امید و آرزو به استخدام اداره آموزش و پرورش درآمدم، بعد از تقسیم‌بندی نیروها در اداره کل استان، منطقه محل خدمت من «سرولایت» تعیین شد.

تا آن موقع نمی‌دانستم سرولایت کجاست. اصلاً چنین اسمی را نشنیده بودم. البته شهر «چکنه» را دیده بودم، اما نمی‌دانستم شهر چکنه و روستاهایش، همان سرولایت هستند.

در هر صورت، ابلاغ اولیه را برای معرفی خود به اداره محل خدمت دریافت کردم. هزاران بار خدا را شکر کردم که در رشته مورد علاقه و شغل متناسب با آن (مشاور مدرسه) قبول و پذیرفته شده‌ام. اطرافیانم از هر طرف جملات منفی و ناامیدکننده بر زبان می‌آوردند؛ مثلاً: «محل خدمتت خیلی دور و بدترین نقطه است»، «جاده خلوت و بدی دارد»، «زمستان‌های بسیار سرد و خشکی دارد» و...

خب من روان‌شناسی خوانده بودم و قرار بود به‌عنوان مشاور کار کنم. پس نباید تحت تأثیر تلقینات منفی دیگران قرار می‌گرفتم. اما من هم یک انسان بودم با هزاران عیب و نقص و البته «ناپخته». هنوز به اصطلاح مرد میدان نشده بودم.

محل خدمت من روستای «زهان» معرفی شد؛ به‌عنوان معاون پرورشی مجتمع. راستش را بخواهید خیلی دلخور شدم. من در رشته مشاوره پذیرفته شده بودم، اما حال باید معاون پرورشی می‌شدم. معاونت پرورشی اداره که مرد فهمیده و باتجربه‌ای بود، دلخوری‌ام را سریع متوجه شد و برایم توضیح داد: «منطقه ما کوچک است و مدارس کم جمعیت. ما ساعت کافی برای این تعداد مشاور در منطقه نداریم. از طرف دیگر، مشاوره بخشی تفکیک‌ناپذیر از معاونت پرورشی است و با آن نامربوط هم نیست. شما با توجه به رشته‌تان می‌توانید خیلی مثرتر باشید.»

حق داشت. جوابش قانع‌کننده بود. ابلاغم را گرفتم. اضطراب و نگرانی تمام وجودم را گرفته بود. من تجربه کافی نداشتم و در اولین سال استخدام باید به‌عنوان معاون پرورشی مشغول به کار

دکتر زهره اسماعیلی

عضو هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور

اشرف ناظری

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه پیام‌نور

بررسی نگرش دانش آموزان دختر دوره راهنمایی تحصیلی
در باره تأثیر دوره‌های آموزشی مهارت‌های زندگی

جعبه ابزار زندگی

چکیده

به شفافیت مواضع و تصحیح نگرش‌های وی کمک خواهد کرد تا فشار ناشی از تعارضات و باورهای خام و تحمیلی کاهش یابد و بهداشت روانی شخص کمتر در معرض آسیب‌های جدی قرار گیرد. پرورش استعدادها و فکری و بالا بردن سطح مهارت در تفکر و استدلال نیازی ضروری است. در همین راستا، معمولاً یکی از اهداف تعلیم و تربیت، پرورش شیوه تفکر انتقادی است. تفکر انتقادی به آن نوع تفکر اطلاق می‌شود که به تحلیل، ارزشیابی و قضاوت درباره راهبردها و تولیدات فکری می‌پردازد. تفکر انتقادی گاه با تفصیل معنایی «ارزیابی درست گفته‌ها» و گاه به صورت کلی‌تر معنی می‌شود.

مهارت‌های مقابله با هیجانات و استرس

افراد بشر در اکثر موقعیت‌ها خواه ناخواه با استرس مواجه می‌شوند و لازم است بیاموزند با آن به‌طور مؤثر کنار بیایند. بنابراین، استرس را می‌توان نوعی تجربه جهانی معلول هر نوع عمل، موقعیت یا واقعه‌ای دانست که افراد را در برابر ضرورت‌های خاص جسمانی و روان‌شناسی قرار می‌دهد و می‌تواند ارگانسیم را برهم زند و مشکلات جسمی یا روانی ایجاد کند.

از طرف دیگر، می‌توان نوجوانی و جوانی را دوره جوشش و بروز شدید انواع هیجان دانست. کودکان و نوجوانان باید راه‌های تشخیص هیجان را در خود و دیگران بیاموزند و شیوه‌های تأثیرگذاری هیجان بر رفتار و نیز روش‌های مقابله با آن را تمرین کنند. خشم، اندوه، نفرت، پرخاش و... به‌صورت کنترل نشده، بهداشت روانی را به‌طور جدی تهدید می‌کند. کنار آمدن با فشار روانی نیز در میان مهارت‌های زندگی نقش برجسته‌ای دارد، زیرا زندگی کردن در محیط‌های پرتراکم شهری، تصمیم‌گیری اساسی در مورد تحصیل، شغل، ازدواج و ده‌ها متغیر دیگر، کم‌وبیش فرد را در معرض فشار روانی قرار می‌دهد.

تحقیق حاضر به‌منظور بررسی نگرش دانش‌آموزان دختر راهنمایی شهری در مورد دوره‌های آموزشی مهارت‌های زندگی صورت پذیرفت. در این زمینه، چند فرضیه به این صورت مطرح شد: گذراندن دوره آموزشی مهارت‌های زندگی در نگرش دانش‌آموزان در زمینه مهارت تفکر انتقادی، مهارت مقابله با استرس و مهارت برقراری ارتباط مؤثر، تأثیر مثبت داشته است. جامعه آماری تحقیق حاضر از ۲۲۰ دانش‌آموز دختر و پسر پایه‌های دوم و سوم راهنمایی تشکیل شد که درس مهارت‌های زندگی به‌طور آزمایشی به آن‌ها تدریس شده بود. از بین آن‌ها ۱۴۰ دانش‌آموز به‌صورت تصادفی انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش توصیفی و استنباطی (t-test و A برای گروه‌های مستقل) و نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. نتایج به‌دست آمده نشان داد که از دیدگاه دانش‌آموزان، دوره‌های آموزشی مذکور، در نگرش آن‌ها در مهارت‌های ذکر شده مؤثر بوده است.

کلیدواژه‌ها: مهارت‌های زندگی، تفکر انتقادی، مقابله با استرس، حل مسئله، مدارس راهنمایی

مقدمه

انسان دنیای امروز به لحاظ پیچیدگی‌های زندگی، وسعت و سرعت تغییرات، با چالش‌های فراوانی روبه‌روست؛ از جمله: چالش بین جهانی شدن و بومی ماندن؛ بحران جمعیت؛ بحران سلامتی و تغذیه؛ دگرگونی‌های فناوری و شرایط حرفه‌ای؛ اثرات فناوری نوین ارتباطی بر مهارت‌های اجتماعی و اخلاقیات؛ مشکلات خانوادگی و اشتغال والدین در بیرون از منزل. آموختن مهارت‌های زندگی، فرد را برای غلبه بر چنین تنش‌ها و مشکلاتی آماده می‌کند.

تفکر انتقادی

تفکر انتقادی را می‌توان مهارت تحلیل عینی اطلاعات و تجربه‌ها دانست. ارتباط تفکر انتقادی و بهداشت روان در آن است که تشخیص و ارزشیابی عوامل مؤثر بر رفتار و نگرش‌ها با این ویژگی ذهنی تسهیل می‌شود. نوجوانی که مهارت تفکر انتقادی دارد، می‌تواند آنچه را به او ارائه یا تحمیل می‌شود، بدون بررسی دقیق نپذیرد. برای مثال، ارزش‌ها، و فشار هم‌سالان و رسانه‌ها، بخشی از واقعیت‌های زندگی نوجوانان هستند. تحلیل این عوامل

منابع

۱. شعبانی، حسن. تأثیر روش حل مسئله به‌صورت کار گروهی بر تفکر انتقادی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان پایه چهارم ابتدایی شهر تهران. رساله دکتری برنامه‌ریزی درسی دانشکده علوم انسانی. مهرماه ۱۳۷۸.
۲. علوی، سید کامران. بررسی روند تحول قدرت بالقوه خلاقیت کودکان و اثرات آموزش مهارت‌های زندگی در پرورش آن. رساله دکتری دانشکده تربیت مدرس.
۳. نوین چهل، حسن. بررسی نگرش دانش‌آموزان دختر و پسر پایه‌های دوم و سوم راهنمایی شهر سلماس در رابطه با آموزش مهارت‌های زندگی. پایان‌نامه ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
4. Auhander, W.F., Simon, N. V., Elze, D., Sherden, M. (1998). HIV prevention for youths in independent living programs: Expanding 1:f options. Child welfare, 77(2)208-221.

نفوذ را باید قرض داد نه اینکه بخشید

عده‌ای درباره رهبری و مدیریت سازمان بیش از حد اغراق می‌کنند و می‌گویند «سقوط و تعالی سازمان‌ها به رهبر و مدیر آن بستگی دارد»، آن‌ها به سرعت به دنبال استثناها می‌گردند، اما من هنوز استثنائی نیافته‌ام. به اعتقاد من، این ضرب‌المثل درست است که می‌گوید: «هنگامی که آدم‌های خوب کاری را اداره می‌کنند، همه خوش حال‌اند، اما هنگامی که مدیر و رئیس سازمان بد است، همه می‌نالند».

بیش از سی سال زحمت کشیده‌ام تا به مردم یاد بدهم چگونه رهبران بهتری باشند. این بدان معنی است که سعی کرده‌ام به آن‌ها کمک کنم تا صاحب نفوذ شوند و بالاخره ... رهبری یعنی اعتبار و نفوذ، نه بیشتر، نه کمتر. برای مثال، چندین سال پیش، دوستم جیم دورن^۱ و من کتابی نوشتیم با عنوان «شخص با نفوذ شدن» (رشد نفوذ شخصی)^۲. ما کتاب را با این هدف نوشتیم که به پرورش توانایی‌های نهانی اشخاص برای متنفذ شدن کمک کنیم. سال‌هاست که من درسی با عنوان «پنج سطح رهبری»^۳ را تدریس می‌کنم. این درس را صدها بار ارائه کرده‌ام. چرا؟ برای اینکه به مردم کمک می‌کند بفهمند نفوذ چگونه کار می‌کند و نشان می‌دهد چگونه نفوذ خود را به دیگران گسترش دهند.

رهبری واقعاً تفاوت‌آفرین است. شخص بانفوذ می‌تواند تأثیر مثبت و زیادی بر جامعه بگذارد. از این‌رو **چارلز کنت تلیرند**^۴ می‌گوید: «من از ارتشی مرکب از یکصد گوسفند به رهبری یک شیر بیشتر می‌ترسم تا از یک ارتش متشکل از یکصد شیر به رهبری یک گوسفند». اگر می‌خواهید تأثیر بگذارید، روی نفوذ خود کار کنید. اگر می‌خواهید به ارزش دیگران اضافه کنید، به آن‌ها کمک کنید تا روی نفوذ خود کار کنند. از این‌رو، من هدف زندگی‌ام را چنین تعریف کرده‌ام که به ارزش رهبران (نافذان) بیفزایم تا آن‌ها ارزش دیگران را مضاعف کنند.

پی‌نوشت

1. Jim Dornan
2. Becoming a person of influence
3. The Five Levels of Leadership
4. Charles Count Talleyrand

منبع

۱. مکسول، جان سی، جوهره مدیریت. ترجمه احمد عظیمی بلوریان، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ سوم، ۱۳۸۹.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی

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

رشد کودک (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی)

رشد نوجوان (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی)

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

مجله‌های دانش‌آموزی

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

رشد نوجوان (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول)

رشد جوان (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم)

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

◆ رشد آموزش ابتدایی ◆ رشد تکنولوژی آموزشی

◆ رشد مدرسه فردا ◆ رشد مدیریت مدرسه ◆ رشد معلم

مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی تخصصی

(به صورت فصل‌نامه و چهار شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شود):

- ◆ رشد برهان آموزش متوسطه اول (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره متوسطه اول)
- ◆ رشد برهان آموزش متوسطه دوم (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره متوسطه دوم)
- ◆ رشد آموزش قرآن ◆ رشد آموزش معارف اسلامی ◆ رشد آموزش زبان و ادب فارسی ◆ رشد آموزش هنر ◆ رشد آموزش مشاور مدرسه ◆ رشد آموزش تربیت بدنی ◆ رشد آموزش علوم اجتماعی ◆ رشد آموزش تاریخ ◆ رشد آموزش جغرافیا ◆ رشد آموزش زبان ◆ رشد آموزش ریاضی ◆ رشد آموزش فیزیک
- ◆ رشد آموزش شیمی ◆ رشد آموزش زیست‌شناسی ◆ رشد آموزش زمین‌شناسی
- ◆ رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کار دانش ◆ رشد آموزش پیش‌دبستانی

مجله‌های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، مدیران، مربیان، مشاوران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش‌جویان مراکز تربیت معلم و رشته‌های دبیری دانشگاه‌ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می‌شود.

◆ نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی.

◆ تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

معرفی کتاب



۵ مرحله رهبری

نویسنده: جان سی. مکسول
مترجم: مهسا مشتاق
ناشر: ابو عطا (۰۲۱-۶۶۹۷۷۰۰۷)
سال نشر: ۱۳۹۲ - تهران

رهبری به معنای داشتن شغل یا عنوان مشخصی نیست. در واقع، انتخاب شدن برای یک جایگاه، نخستین مرحله از پنج مرحله‌ای است که هر رهبر برای موفق شدن باید پشت سر بگذارد. اگر می‌خواهید افراد نه از سر اجبار بلکه با میل خود از شما پیروی کنند، باید بتوانید روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنید و به آن‌ها انگیزه و انرژی بدهید. برای آن که به مرحله رهبری ارتقا یابید، برای رسیدن به نتایج دلخواه، باید تیم تشکیل دهید. باید به افراد کمک کنید توانایی‌هایشان را پرورش دهند تا بتوانند رهبری کنند. اگر این مهارت‌ها را داشته باشید، می‌توانید به قله رهبری برسید؛ جایی که تجربیاتتان به شما امکان می‌دهد از نفوذ و تسلطان به نفع دیگران استفاده کنید.

پنج مرحله رهبری عبارت‌اند از: موقعیت، توافق، تولید، رشد و پرورش دیگران و قله. در این کتاب، نویسنده به سادگی و به کمک مثال‌های گوناگون، هر مرحله از رهبری را توضیح و به شما نشان می‌دهد که در هر مرحله، چگونه به موفقیت برسید و به‌عنوان رهبری بانفوذ و موفق، به مرحله بالاتر حرکت کنید.



از من تا ما

نویسنده: دکتر منصور دهستانی
ناشر: میم (۶۶۴۰۴۵۳۲)
سال نشر: ۱۳۹۲، قم

دستیابی به خرد جمعی، گذار از هویت فردی به هویت گروهی و تیمی و سفر از دسته و گروه به تیم‌های اثربخش، سفر شگفت‌انگیز تعالی هویت افراد در اجتماع است.

این کتاب راهنمایی عملی برای دانستن ضرورت و چرایی تشکیل تیم، پیوستگی و ماهیت تیم و تفاوت آن با دیگر ساختارهای جمعی مانند دسته و گروه و در نهایت، چگونگی شکل‌گیری و ایجاد و توسعه کار تیمی است. ۹ فصل این کتاب خواننده را به‌صورت خودآموز و خودگام از دانش تیم‌سازی به نگرش تیمی و تا حدی عملکرد تیمی رهنمون می‌شود. در پایان فصل‌های عملی کتاب، تست‌های سنجش نگرش و عملکرد قرار دارند.

مطالعه این کتاب را برای تمام کسانی که برای تیم‌سازی به راهنمای کاربردی نیاز دارند، توصیه می‌کنیم.



اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی

برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

شما می‌توانید پس از واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه سهراب آزمایش کد ۳۹۵، در وجه شرکت افست از دو روش زیر، مشترک مجله شوید:

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی: www.roshdmag.ir و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی.
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی (کپی فیش را نزد خود نگاهدارید).

نام مجلات درخواستی:

.....

نام و نام خانوادگی:

.....

تاریخ تولد:

.....

میزان تحصیلات:

.....

تلفن:

.....

نشانی کامل پستی:

.....

استان:

.....

شهرستان:

.....

خیابان:

.....

پلاک:

.....

شماره پستی:

.....

شماره فیش بانکی:

.....

مبلغ پرداختی:

.....

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

.....

امضا:

.....

• نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱

• وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir

• اشتراک مجله: ۱۴-۷۷۳۳۹۷۱۳/۱۱۰/۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۶۵۶/۷۷۳۳۶۵۶-۰۲۱

♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۳۰۰/۰۰۰ ریال

♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۲۰۰/۰۰۰ ریال