



رشده مدیریت مدرسه

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، مشاوران و مربیان مدارس
دوره سیزدهم • ۱۳۹۳ • شماره بی در بی ۱۰۵ • صفحه ۶۵۰۰ ریال

وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی

مدیر مسئول:

محمد ناصری

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و کارشناسی:

داوود محمدی، صادق صادق پور

دکتر محرم آقازاده، دکتر نوریه شادالویی

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سید حامد الحسینی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۶۶

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

پیام نگار: modiriat@roshdmag.ir

تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۸۸۳۰۲۱

کد مدیر مسئول:

۱۰۲

کد دفتر مجله:

۱۱۱

کد مشترکین:

۱۱۴

نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی:

۱۶۵۹۵/۱۱

تلفن امور مشترکین: ۷۷۲۳۶۶۵۶ -

شمارگان: ۳۰۰۰۰ نسخه

چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

حرف اول / بیهوده دویدن ۲

سر مقاله / پناهندگان محیط زیست / سردبیر ۳

زکات تجربه / ائلدار محمدزاده صدیق ۴

علمی - کاربردی / توانمندسازی منابع انسانی راهی برای توسعه مدارس توانمند / داوود محمدی ۸

مبانی مدیریت / منطق تایلر و عملکرد مدیران مدارس / میمنت عابدینی بلترک ۱۰

بهداشت و سلامت روان / نقش آفرینان زندگی من / شهلا فهیمی ۱۲

علمی - کاربردی / گناهای که نگرش مدیران را به بازی می گیرند / حسن فریدی ۱۴

طنز / از صحرا گذشتیم / مجید درخشانی ۱۶

علمی - کاربردی / عناصر کلیدی اجرای موفق در مدیریت مدرسه محور محلی / دکتر حیدر تورانی، دکتر

محرم آقازاده ۱۸

یک نکته از این معنی / نگهبان چند نیمکت هستی؟! / نصرالله دادار ۲۱

پیام مدیر به مسئولان / تلاش ملاک ارزش / ناهید پاک آیین ۲۲

نکته های مدیریتی / تربیت با رفتار، نه با گفتار / دکتر نوریه شادالویی و احترام السادات عطارد ۲۳

علمی - کاربردی / نگرش برتر، مدیریت بهتر / صادق صادق پور و مرضیه احمدی ۲۴

تجربه های مدیریتی / خجالتی ها را کنار نگذاریم / بیژن جمشیدی ۲۸

پاسخ به فراخوان / سفر تغییر در مسیر تربیت / ایرج علی اکبری ۲۹

پژوهش / مدرسه، یادگیرنده ترین سازمان / سید فخرالدین افقهی ۳۰

معرفی کتاب / معرفی کتاب ۳۱

با همراهان ۳۲

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

● مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. ● مقاله های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن ها باشد. چنانچه مقاله ای را خلاصه می کنید، این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه از نوشته های کاربردی و مبتنی بر تجربه های مستندسازی شده مدارس استقبال می کند. ● مقاله ها، 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 در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول ها، نمودارها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود. حجم مقاله بیش از ۲۰۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، با پدید آورندگان آثار است. مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، بازگردانده نمی شوند.

حرف اول

می‌توان از دویدن‌های روزمره و تکراری غیرمفید و خسته‌کننده فاصله گرفت. می‌توان از دیوار بین آنچه از آن خسته شده‌ایم و ما را درهم پیچیده است، با آنچه که آن را «تفسر راحت کشیدن» می‌نامند، فاصله گرفت. فاصله‌ای که سهم «ما» در آن بیش از «دیگران» و دیگر چیزها است. اگر دیوار بنامیمش، بسیار شکستنی و ترک‌خورده است و پی ندارد. مشکل آن جاست که خودمان را زیاد مشغول کرده‌ایم و بیش از حد به آن چسبیده‌ایم.

دن

بیتهوده دویز



سردبیر

پناهندگان محیط زیست

و همه چیز خواهان است. از سوی دیگر، کم بودن حساسیت‌های مردم و نیز ناآگاهی آنان از عواقب این نوع تخریب‌ها و صدمات و آسیب‌های ناشی از ویرانی محیط زیست بر حیات انسان‌ها، مزید بر علت شده است.

میان آنچه می‌گوییم و آنچه اتفاق می‌افتد، فاصله‌ها بسیار است. بارها از سوی بلندمرتبه‌ترین مقام کشور بر حفظ محیط زیست و جلوگیری از تخریب آن تأکید شده است، قوانین وضع شده و محیط‌بانان گسیل شده‌اند، اما متأسفانه همچنان دامنه تخریب‌ها در حال افزایش است. جنگل‌ها به ویرانی می‌روند و در دل این زبان‌بسته‌ها بناهایی عظیم ساخته می‌شوند. بیابان‌زایی‌ها افزایش می‌یابند، چاه‌های عمیق در کنار هم ردیف می‌شوند و سفره‌های آب‌های زیرزمینی پایین و پایین‌تر می‌روند و آنگاه خطر خشکسالی همه را شوکه می‌کند.

نهادهای و سازمان‌های اطلاع‌رسانی و فرهنگی می‌توانند به سهم خود از آسیب‌های ناشی از تخریب محیط زیست بکاهند. امروزه این مهم، علاوه بر وظیفه، رسالتی ملی و جهانی محسوب می‌شود. آموزش و پرورش از سازمان‌های تأثیرگذار در حفظ و توسعه محیط زیست به‌شمار می‌رود. آشنا کردن دانش‌آموزان و نونهالان میهن اسلامی با اهمیت حفظ محیط زیست و آموزش راه و رسم نگهداری از آن‌ها، از طریق رسانه‌ها و برنامه‌های درسی و آموزشی و پرورشی (نه فقط کتاب‌های درسی) گامی اساسی در این راستا به‌شمار می‌رود. این برنامه‌ها می‌توانند و باید به‌صورت خودجوش در مدارس کشور جاری و ساری شوند. اگرچه برنامه‌ای جامع نیاز است، اما مهم‌تر از برنامه جامع، داشتن باور به حفظ و نگهداری از محیط زیست است. اگر این باور در مدیران مدارس و معلمان نهادینه شود، انتقال، ترویج و تعمیق آن نزد دانش‌آموزان کار سختی نخواهد بود. می‌توان با راه‌اندازی سفره‌های آموزشی و رفتن به زیر آسمان و دل طبیعت، اهمیت حفظ محیط زیست را در جان‌های پاک دانش‌آموزان عزیز نهادینه کرد. اگرچه گفته می‌شود بیشترین مشکل ما در این زمینه غالباً رعایت نکردن مسائل زیست‌محیطی از سوی بزرگ‌ترهاست، ولی تربیت فرزندان می‌تواند حساسیت و میل به حفظ محیط زیست را در بزرگ‌ترها افزایش دهد. همان‌طور که بچه‌ها عامل مهمی در رعایت قوانین رانندگی از سوی پدران و مادران هستند، این نکته مهم نیز جدا از آن نخواهد بود.

برای رعایت حفظ محیط زیست می‌توان اجزای مادی، نباتی و حیوانی آن را به مهمانی مدرسه و خانه دعوت کرد. یعنی با کاشتن درخت، گل و گیاه و آوردن برخی پرندگان به باغچه مدرسه و منزل، محبت خود و فرزندان را نسبت به آن‌ها افزایش داد.

واژگانی همچون پناهنده سیاسی، پناهنده جنگی، پناهنده غذایی و پناهنده خشکسالی، واژگانی هستند مأنوس و نام‌آشنا که تاکنون جهان بارها با عواقب وخیم آن‌ها روبه‌رو بوده است. مثلاً وقتی عده‌ای در مخالفت با یک رژیم سیاسی، یا بر اثر وقوع جنگ، یا در اثر فقر و خشکسالی، به کشورهای همجوار و غیرهمجوار پناه می‌برند، به ترتیب پناهندگان سیاسی، جنگی، غذایی و محیط زیست نامیده می‌شوند.

امروزه توسعه پایدار را در گرو حفظ محیط زیست و رعایت مسائل زیست‌محیطی می‌دانند، یعنی اگر محیط زیست ما کره زمین، که منبع و منشأ همه مواهب و نعمت‌های الهی است - از آب و هوا تا آنچه در دل زمین از جانب خدای متعال برای استفاده انسان به ارمغان نهاده شده است - به یغما برود، دیگر از حیات خبری نیست. شرط حیات سالم و توسعه پایدار زمانی برقرار است که همه ساکنان این کره خاکی به‌طور سالم و مناسب از آن‌ها بهره بگیرند. همه ما باید در اهمیت حفظ محیط زیست، به یک باور و یک همبستگی جهانی در فکر و عمل برسیم. سازمان‌های جهانی و بین‌المللی مربوط در این باره نقش بسزایی دارند. وضع قوانین، نظارت بر حسن اجرای آن‌ها و نیز گسترش دانش، نگرش و مهارت لازم در اهمیت و چرایی و چگونگی حفظ محیط زیست از همه آلودگی‌ها، از جمله اقدامات مهم آن‌هاست. در این میان، نقش نهادهای و دستگاه‌های تربیتی، به‌ویژه مدارس و خانواده‌ها، بسیار مهم‌تر و متمایز است. اکنون شاهدیم که در برخی مدارس جهان، برای حفظ محیط زیست و رعایت آن، برنامه‌های آموزشی گوناگونی دارند و شهروندان آن کشورها نیز به حفظ محیط زیست دقت و اهتمام فراوانی نشان می‌دهند. شواهد و قرائن نشان می‌دهند که متأسفانه برخی جوامع و ملت‌ها، یا به کلی نسبت به حفظ محیط زیست بی‌فیدند یا توجه بسیار اندکی به آن دارند. یکی از این جوامع را شاید بتوان جامعه ایران نام برد. اگرچه سال‌های اخیر دستگاه‌ها، نهادهای مردم با محیط زیست و موجودات آن قدری آشتی کرده‌اند، اما تا نقطه مطلوب و حتی قابل انتظار راه بسیار است. اینکه به محض دیدن یک سمور یا روباه بلافاصله دست به چوب و چماق و سنگ می‌رود، یا با دیدن درختان کهن و قطور، به جای ذهن‌ها، تبراها تیز می‌شوند، این یعنی قهر و دشمنی با زیستگاه طبیعی بشریت؛ یعنی مبارزه با نعمت‌های الهی.

یکی از دلایل مهم تخریب محیط زیست و استفاده بی‌رویه از آن، علاوه بر نارسایی قوانین، نبودن ضمانت اجرایی در برخورد با تخریب‌کنندگان محیط زیست، به‌ویژه زمین‌خواران، معدن‌خواران، جنگل‌خواران، کوه‌خواران و خلاصه همه چیزخواران



نعمت‌الله قاسمی
آموزگار ابتدایی
دبستان مرحوم رحمتی
شهرستان نور
دارای ۲۲ سال سابقه کار

مجلات رشد، مرجعی علمی و مستند

می‌دهد: «از سال‌ها قبل، با مطالعه دقیق مجله‌های رشد، نکته‌های مهم و مواردی را که کمک‌کننده معلم در آموزش بوده است کپی کرده و به صورت جزوه‌ای متشکل از مجله‌های رشد گردهم آورده‌ام. نسخه‌ای را هم برای استفاده در داخل کتابخانه مدرسه قرار داده‌ام تا همکاران ابتدایی بتوانند از این جزوه در رشد و پیشرفت علمی دانش‌آموزان در کلاس استفاده کنند.»

او این اقدام را سبب پیشرفت دانش‌آموزان این مدرسه در درس‌هایشان عنوان کرده است. قاسمی معتقد است، این کار سبب شده است دانش‌آموزان این مدرسه پیشرفت خوبی در درس‌ها داشته باشند. به گفته معلم دبستان شهرستان نور، این اقدام سبب شده است که دیگر همکاران به مطالعه و اهمیت مجله‌های رشد پی ببرند و پیگیر آن‌ها باشند. از طرف دیگر، استفاده از این جزوه باعث پیشرفت درسی دانش‌آموزان کلاس نیز شده است. او در پایان پیشنهاد می‌دهد، اهمیت مطالعه ماهانه مجله‌های رشد در جلسات شورای معلمان بررسی شود. همچنین، به منظور آگاه‌سازی دانش‌آموزان و اولیا از اهمیت و نقش مطالعه، اقداماتی صورت گیرد. او همچنین پیشنهاد ارائه کارهای پژوهشی در کلاس و مدرسه براساس محتوای مجله‌های رشد را نیز مطرح کرده است.

نعمت‌الله قاسمی، آموزگار دبستان مرحوم علی‌اصغر رحمتی در شهرستان نور، به منظور استفاده همکاران و معلمان آموزش ابتدایی به راه‌اندازی بانک مطالب مهم و فنی مجله‌های رشد سال‌های گذشته، اهتمام ورزیده است. او در این باره توضیح می‌دهد: «مجلات رشد به عنوان یکی از منابع اطلاعاتی، می‌توانند در بهبود یادگیری و پیشرفت معلمان و دانش‌آموزان مؤثر باشند. انسان موجودی کمال‌گرا و به دنبال پیشرفت در عرصه‌های زندگی است. و همان‌طور که پیامبر گرامی اسلام می‌فرماید، هر کسی در جست‌وجوی دنیاست، باید دانش فراگیرد و هر کس به آخرت دل بسته است، باید از علم بهره‌گیرد و هر کس دنیا و آخرت را می‌خواهد، باز هم گریزی از دانش‌آموزی ندارد.»

به گفته نعمت‌الله قاسمی، مجلات رشد ابزار آموزشی قدرتمندی هستند که فضای کتاب محور را تعدیل و دانش‌آموزان را در آموزش خودشان سهیم می‌کنند. در این مجله‌ها، بخش‌ها و نکته‌های مهمی گنجانده شده‌اند که می‌توانند معلم را در آموزش دانش‌آموزان کمک کنند و در تهیه طرح درس‌ها، نمونه تدریس، جست‌وجو در پایگاه‌های اینترنتی و کتاب‌های مرتبط با موضوع درس مؤثر باشند. این مجله‌ها می‌توانند بازویی پرتوان برای معلم باشند. او ادامه



ثمانه سادات رضایی
مدیر دبستان مائده
شهرستان قائم شهر، استان مازندران
دارای ۸ سال سابقه کار



مطالعه رشد و رشد مطالعه

و گله‌مندی معلمان از غیر قابل استناد بودن آن‌ها عنوان کرد و گفت: به این ترتیب، معلمان متوجه شدند که مجله‌های رشد برای پژوهش و کسب اطلاعات در زمینه‌های تحقیق و مطالعه منبع خوبی هستند. به این ترتیب، توانستم در تأمین منابع برای ارائه در جلسه‌ها به همکاران کمک کنم، به طوری که هرگاه همکاری در کلاسش با مشکلی آموزشی یا تربیتی روبه‌رو می‌شد، به مجله‌های رشد مراجعه می‌کرد و آن‌ها را بهترین مشاور برای حل مسائل خود می‌دید.

ثمانه سادات رضایی همچنین به بهره‌مندی از کارهای عملی و هنری در مجله‌های رشد نوآموز، کودک و دانش‌آموز اشاره کرد و گفت: «در جلسه شورای آموزگاران پیشنهاد شد مجله‌های رشد برای مطالعه در اختیار دانش‌آموزان قرار گیرند و در زنگ‌های هنر، با همکاری و مشارکت دانش‌آموزان، مطالب، داستان، شعر، نمایش و کاردستی‌هایی که در این مجله‌ها مطرح شده بودند اجرا و ساخته شوند.

در پایان سال، نمایشگاهی از دستاوردهای دانش‌آموزان با اجرای کارهای عملی مجله‌های رشد، برگزار شد.»

او دیگر بهره‌مندی این مدرسه از مجله‌های رشد را به مربی پرورشی مربوط دانست و توضیح داد: «همواره اجرای برنامه‌های صبحگاهی از سوی دانش‌آموزان، به‌ویژه در مناسبت‌ها، برای مربی پرورشی مسئله‌ساز است. ما به دانش‌آموزان علاقه‌مند پیشنهاد دادیم با مطالعه نشریات رشد، در ارائه مطالب در اجرای برنامه‌های صبحگاهی مشارکت کنند.»

مدیر دبستان مائده شهرستان قائم‌شهر توضیح می‌دهد: «می‌توان از مجله‌های رشد در جلسه‌ها، همایش‌ها و جشنواره‌های مدرسه به عنوان منابع علمی مفید و سازنده‌ای استفاده کرد. تجربیات خواندنی و جذاب آن‌ها در کلاس و مدرسه را به کار گرفت و در همکاران این باور را ایجاد کرد که تجربیات شما برای دیگران نیز مفید است. رضایی در پایان پیشنهاد کرد که اختصاص ساعتی از کلاس به عنوان زنگ مطالعه و کتابخوانی آزاد می‌تواند زمینه حضور این دسته از کتاب‌ها و مجله‌ها را در مدرسه پررنگ‌تر کند. او برگزاری جشنواره و نمایشگاه‌های رشد در سطح شهرستان‌ها را نیز در این زمینه مؤثر و ضروری دانست.

مدیر دبستان مائده قائم‌شهر نیز به لزوم ایجاد علاقه و انگیزه در مطالعه مجله‌های رشد تأکید می‌کند. او در این باره توضیح می‌دهد: «همواره انگیزه به مطالعه و فراگیری و کسب دانش از طریق مطالعه کتاب‌ها و نشریات، در همه سنین و اقشار جامعه کم بوده است و تنها تعداد معدودی از افراد از این طریق کسب اطلاعات می‌کنند.»

به گفته ثمانه سادات رضایی، ورود فناوری‌های الکترونیکی و فضاهای جذاب مجازی سبب شده است که میل و اشتیاق به مطالعه کتاب و مجله نسبت به گذشته کمتر نیز بشود، به‌گونه‌ای که حتی برخی این روش‌ها را سنتی نیز می‌دانند. او معتقد است، خواندن کتاب و نشریات به این شکل، نه تنها در دانش‌افزایی، بلکه در ایجاد فضیلت‌های اخلاقی از جمله صبر، آرامش، افزایش فعالیت‌های مغزی و افزایش مهارت تفکر مؤثر است.

او توضیح می‌دهد: «پیش از شروع سال تحصیلی و در شهریور ماه، با حضور معلمان جلسه‌ای تشکیل دادیم. در این جلسه‌ها به لزوم مطالعه مجله‌های رشد تأکید کردم، اما احساسم این بود که اشتیاق کمتری به این کار وجود دارد یا مطالعه‌ها سطحی و غیر کاربردی هستند.»

رضایی، به منظور افزایش سطح مطالعه مجله‌های رشد و همچنین کاربردی کردن این مطالعه، تصمیم گرفت میزی را در اتاق همکاران به مجلات رشد اختصاص دهد تا معلمان در زنگ‌های تفریح و استراحت، ناخودآگاه به مطالعه روی آورند. او توضیح می‌دهد: «هر چند که این کار بی‌تأثیر نبود، اما فکر می‌کردم می‌توان خیلی بهتر و بیشتر از مطالب مجله‌ها در امور تحصیلی و تربیتی استفاده کرد. به همین منظور، فهرستی تهیه کردم و در پوشه مخصوصی که روی آن نوشته شده بود «همکار محترم، لطفا در صورت استفاده از نشریه رشد، نام و مشخصات خود و نشریه را ثبت کنید» قرار دادم. و از معلمان خواستم مطالب مفید مجله‌ها را به صورت نکته و کلید استخراج کنند و در اختیار دیگران قرار دهند.»

او از جمله مشکلات معلمان در جلسه‌های شورای آموزگاران را جست‌وجوی مطالب در سایت‌ها در موضوع‌هایی نظیر پژوهش، ریشه‌یابی علل رشد، افزایش یادگیری در دانش‌آموزان



معصومه درزی

آموزگار تربیت بدنی و بهداشت
دبستان فاطمیه
سوادکوه شمالی، مازندران
دارای ۴ سال سابقه کار

مسائل حیاتی در حیطه مدرسه

دبستان- اجرا کنیم. مادران بسیاری با دست پر و غذاهای خوشمزه در این جشنواره شرکت کردند. اجرای چنین طرح‌هایی سبب هوشیاری مادران در تهیه تغذیه مناسب برای فرزندانشان می‌شود. معصومه درزی تأکید کرد، در کنار تمام مسائل آموزشی، نباید از کنار برخی مسائل حیاتی دانش‌آموزان به راحتی گذشت. با بررسی آمارها می‌توان به این نکته پی برد که تغذیه سالم و مفید برای دانش‌آموزان از اولویت زیادی برای یادگیری برخوردار است.

او در پایان پیشنهاد داد، معلمان عزیز می‌توانند هر روز از یک خانواده بخواهند با توجه به توانایی مالی خود، لقمه سالمی را تهیه و بین دانش‌آموزان کلاس توزیع کنند. اولیای مدرسه نیز در مناسبت‌ها و به بهانه‌های گوناگون، از جمله در ساعت‌های ورزشی یا پرورشی، به دانش‌آموزان تغذیه کوچک و سالمی بدهند، در جلسه‌های آموزش خانواده بحث تغذیه جدی گرفته شود و همکاران عزیز بیشتر در این باره مطالعه کنند. جشنواره‌های غذای سالم، غذاهای بومی- محلی، لقمه سالم و مسابقه آشپزی در مدارس برنامه‌ریزی شود و از همه مهم‌تر، در بوفه مدارس غذاهای سالم و گرم ارائه شود.

معصومه درزی، ایده اجرای طرح خود را مطالعه یکی از مطالب مجله رشد با عنوان «صبحانه یا ناهار!» عنوان کرد و گفت: «این فکر به نظر آمد که اگر معلمان با دانش‌آموزان خود صبحانه میل کنند، علاوه بر رهایی از دردسرهای صبحانه خوردن، وارد مرحله جدیدی می‌شوند و می‌توانند دانش‌آموزانشان را حمایت کنند، رابطه صمیمانه‌تری با آن‌ها برقرار کنند و مهم‌تر از آن تغذیه دانش‌آموزان را تحت کنترل درآورند. خوردن صبحانه تأثیر بسیار مهمی در یادگیری و مزایای فراوان دیگری نیز دارد.»

او ادامه داد: «همواره برایم سؤال بود که آیا معلمان آن قدر که به تغذیه به‌موقع و بجا و مقوی برای خود اهمیت می‌دهند، به تغذیه دانش‌آموزان خود هم توجه می‌کنند؟! کمتر دیده بودم که بچه‌ها دور هم غذایی بخورند، در حالی که معلمانشان هم کنارشان باشند. بنابراین، طرح «یک روز صبحانه سالم» برای بچه‌ها را با هماهنگی مدیر و اولیا برگزار کردیم: موفقیت و رضایتمندی مدرسه و اولیا از اجرای این طرح سبب شد جشنواره لقمه سالم را با همکاری مادران دانش‌آموزان و هماهنگی با مرکز بهداشت- واحد تغذیه اداره آموزش و پرورش منطقه در





ماریه خلیلی
مدیر مدرسه ابتدایی هدف
قائم شهر
دارای ۱۹ سال سابقه کار

شماره عاطفی

تمجید کنید.» تمجید نشانه تأیید است و به انسان نیرو می‌بخشد. تأیید باعث تقویت می‌شود. تأیید بیان واقعیتی است که بر دل بنشیند و آنچه بر دل بنشیند بذر اعتقاد است. تمجید به کار انسان‌ها کیفیت می‌بخشد، شخصیتشان را تقویت می‌کند و انگیزه و شوق کار کردن را مضاعف می‌سازد. من با اجرای این روش، بعد از مدتی مشاهده کردم که همکاران روحیه مضاعف در کار پیدا کردند و اعتماد به نفس آن‌ها بیشتر شد. ماریه خلیلی نتیجه‌گیری کرد: «اگر فرصتی پیش آمد که از کسی در حضور دیگران تمجید کنید، فرصت را از دست ندهید. تمجید صادقانه همه کس را خوشحال و سربلند می‌سازد. همه مدیران که رهبران آموزشی مدرسه هستند، می‌توانند برای ایجاد انگیزه در کارکنان خود از شیوه تمجید استفاده کنند.»

مدیر دبستان هدف قائم شهر در پایان پیشنهاد می‌دهد که معلمان به مجله‌های رشد اهمیت بدهند و از مطالب خوب و مفید آن‌ها در کلاس درس استفاده کنند.

مهم‌ترین و ساده‌ترین راه به دست آوردن دل مردم، تمجید از آنان با کلامی معنی‌دار و صمیمانه است. اگر می‌خواهید کاری کنید که دیگران احساس خوبی پیدا کنند و به وجود خود بیاند، باید در این کار مهارت پیدا کنید. یاد بگیرید این کار را هم در حضور دیگران و هم رو در رو انجام دهید. ماریه خلیلی، با بیان این جملات ادامه می‌دهد: «اگر تعریف و تمجید عمومی شود، قدر اشخاص را بالا می‌برد و از بروز مشکل جلوگیری می‌کند.» مدیر دبستان هدف قائم شهر به اجرای طرحی در این باره اشاره می‌کند و توضیح می‌دهد: «در ابتدای سال تحصیلی متوجه شدم تعدادی از همکاران احساس تکراری بودن محل کار را دارند و با فشارهای روانی مواجه هستند. این موضوع باعث بی‌انگیزگی‌شان در محیط کار شده بود. برای برطرف کردن مشکل درصدم برآمدم از راهکارهای مناسب استفاده کنم. بدین منظور، کتاب‌های مدیریتی و مجله‌های رشد مدیریت را مطالعه کردم و در نهایت به موضوع جالبی رسیدم و آن اینکه: «اشخاص را در حضور دیگران تعریف و



داوود محمدی
Pmfco@yahoo.com

توانمندسازی منابع انسانی

راهی برای توسعه مدارس توانمند

از طریق بالا بردن تعهد نسبت به سازمان. به شرطی که مدیریت توازن و ترکیب مناسبی بین کنترل و آزادی کارکنان به وجود آورد. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، خصوصاً در فصل هفتم آن نیز بر راهکارهای ارتقا و توانمندسازی منابع انسانی تأکید و راهکارهای متعددی برای آن پیش‌بینی شده است. به همین دلیل، این مسئله جزو اولویت‌های نظام آموزش و پرورش کشورمان نیز محسوب می‌شود.

توانمندسازی

کریتر می‌گوید: توانمندسازی زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمام اطلاعات مربوط به کار فراهم باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً درگیر کار باشند و در تصمیم‌گیری شرکت کنند، و در نهایت برای نتایج مطلوب پاداش مناسبی داده شود (اسکات، ۱۳۷۵).

سه مفهوم توانمندسازی کارکنان

در اغلب منابع، توانمندسازی کارکنان در سه مفهوم به کار رفته

با بروز تحولات سریع محیطی در عرصه سازمان‌ها، نظیر استفاده از فناوری اطلاعات و شبکه‌های جهانی که موجب سهولت در جریان اطلاعات در سطوح گوناگون سازمانی است، عنصر خلاقیت و دانش به‌عنوان عنصر برتری‌بخش در رقابت مطرح شده است. امروزه سازمان‌ها کمتر به جلب اطاعت اعضای خود از طریق اجبار مایل‌اند و بیشتر به درونی کردن تعهد و افزایش اعتماد روی آورده‌اند.

امروزه دغدغه اصلی سازمان‌ها به کارگیری هرچه بیشتر نیروهای انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع سازمان در جهت اهداف سازمانی است. در جهان رقابتی، اگر سازمان‌ها نتوانند افراد متعهد و دلسوزی برای سازمان خود به کار گیرند، قطعاً سرنوشتی جز شکست در مقابل دیگران برای آن‌ها رقم نخواهد خورد. نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع سازمان و در عین حال به‌عنوان حساس‌ترین منبع، همواره بحث اصلی مکاتب علمی مدیریت بوده است. در دهه اخیر، داشتن قدرت رقابت در مقابل دیگران، نه تنها مستلزم داشتن فناوری جدید است، بلکه نیروی انسانی متعهد و شایسته، به‌عنوان وزنه‌ای بسیار سنگین، در کفه ترازوی رقابت قرار دارد. توانمندسازی کارکنان تکنیک جدیدی است برای افزایش بهره‌وری

● واگذاری فعالیت‌ها و قدرت و تفویض تصمیم‌گیری به کارکنان؛ در کلیهٔ اموری که قابل واگذاری هستند؛

● بهبود و به‌کارگیری مهارت‌ها مثل ارتقای مهارت‌های تدریس در حوزه‌های تخصصی درس‌ها (اسکات، ۱۳۷۵).

همچنین، روابط در سازمان (مدرسه) توانمند از این قرار است:

- مشارکت و تعهد همگان به حل مسائل در مدرسه، مانند فعال‌سازی انجمن‌های اولیا و مربیان و همکاری معلمان؛
- وجود اطمینان و احترام متقابل، بین مدیران و همکاران، معلمان، دانش‌آموزان و اولیا و مربیان؛
- فعال شدن همهٔ افراد اعم از اولیا، معلمان و کلیهٔ کارکنان در تصمیم‌گیری و حتی دخالت دادن دانش‌آموزان از طریق شوراهای دانش‌آموزی؛

- وجود نظام پاداش و توبیخ بدون تبعیض؛ چه در مورد همکاران و چه دانش‌آموزان؛

- وجود جریان فراگیر و شفاف اطلاعات در مدرسه، مانند مطلع ساختن همکاران از کلیهٔ بخش‌نامه‌های اداری مناطق و نمادین آن‌ها در کشوی میزها (محمدی، ۸۶).

یکی از ابعاد مهم در توانمندسازی، تفویض اختیار به کارکنان است که در آن باید موارد زیر رعایت شوند:

✓ واگذاری اختیار نسبت به بخشی از اختیارات ممکن است نه تمام آن.

✓ واگذاری اختیار از واگذارندهٔ اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.

✓ واگذاری اختیار قابل فسخ است.

✓ واگذاری اختیار باید با نظارت همراه باشد.

✓ تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود (وتن، ۱۳۸۱).

به‌عنوان نتیجه می‌توان گفت، توانمندسازی نیروی انسانی تابع سه دسته عوامل مهم است که مدیران با بررسی و اجرای مناسب آن‌ها می‌توانند کارکنان توانمندتری داشته باشند:

● **راهبردها و رفتارهای مدیریتی:** فراهم کردن اطلاعات، تفویض اختیار، دادن استقلال و مدیریت مشارکتی در حوزه‌های گوناگون مدیریت مدرسه.

● **خودکارآمدی ادراک شدهٔ کارکنان:** الگوسازی، حمایت‌های کلامی و اجتماعی، برانگیختگی هیجانی در میان کلیهٔ کارکنان و دانش‌آموزان؛

● **شرایط و عوامل سازمانی:** نظام پاداش‌دهی، داشتن اهداف روشن، دسترسی کارکنان به منابع و ساختار سازمانی که با گسترش آن در مدرسه، ضمن توانمندساختن و استقلال علمی و اداری کارکنان، مجموعهٔ مدرسه نیز توانمندتر خواهد شد.

منابع

۱. اسکات، ژاف. تواناسازی کارکنان. ترجمهٔ مهدی ایران‌نژاد پاریزی. مؤسسهٔ تحقیقات و آموزش مدیریت، سروش، کرج، ۱۳۷۵.
۲. بلانچارد، کارلوس و راندولف. مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمهٔ مهدی ایران‌نژاد پاریزی. مدیران، تهران، ۱۳۸۲.
۳. عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. توانمندسازی کارکنان. کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران، ۱۳۸۵.
۴. محمدی، داود. اصول و مبانی سازمان و مدیریت. آبیژ. تهران، ۱۳۸۶.
۵. وتن و کمرون. تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمهٔ یزدانی اورعی. مؤسسهٔ تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج، ۱۳۸۱.

است:

۱. با تفویض اختیار دادن و قدرت تصمیم‌گیری به زیردستان مترادف است.
۲. یک عامل انگیزشی است که از طریق احساس خودکارآمدی افراد افزایش می‌یابد.
۳. مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و فرایند افزایش انگیزش درونی است.

کانگرو و کاننگو دلایل زیر را برای توجه بیشتر به توانمندسازی برمی‌شمرند:

- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.

- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان در ایجاد و بقای گروه نقش مهمی دارد.

باون و لاولر مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی را به این شرح توصیف می‌کنند:

- کارکنان توانمند در حین ارائهٔ خدمات، به نیازهای مشتریان پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.
- افراد توانا، به مشتریان ناراضی پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.
- کارکنان توانمند نسبت به خود و شغلشان احساس بهتری دارند.
- کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند.

● کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند.

ابعاد توانمندسازی کارکنان را نیز می‌توان به این شرح برشمرد:

● دادن فرصت، قدرت و مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان؛ مثلاً در مورد فعالیت‌های فوق برنامه، کمیت و کیفیت برنامه‌های سالانهٔ معلمان و مانند آن‌ها؛

مقدمه

کتاب تایلر با عنوان **مبناهای اساسی برنامه درسی و آموزش**^۱ (۱۹۵۰) یا همان منطق مشهور تایلر، یک شیوه نگاه به برنامه درسی را بیان و معرفی می کند. برنامه درسی در این نگاه، ابزار مهم کارکردی آموزش است. منطق مورد نظر این کتاب، با تعیین چهار پرسش بنیادین در هر نوع برنامه ریزی درسی و طرح آموزش آغاز می شود. این پرسش ها عبارتند از:

- مدرسه ها باید درصدد تحقق کدام هدف های آموزش و برنامه درسی باشند؟
- کدام تجربه های یادگیری را می توان فراهم کرد تا بتوان به هدف های آموزش و برنامه درسی دست یافت؟
- این تجربه های یادگیری را چگونه می توان به طور اثربخش سازمان داد؟

- این تجربه ها چگونه ارزشیابی می شوند؟
از آنجا که برنامه ریزی یکی از وظایف اساسی مدیران است، آن ها با تکیه بر این عناصر، می توانند به نحو احسن رسالت آموزش را به پیش ببرند. از طرف دیگر، با توجه به اهداف مطرح شده توسط یونسکو برای آموزش و پرورش قرن حاضر (یادگیری برای دانستن، یادگیری برای عمل کردن، یادگیری برای زیستن و یادگیری برای با هم زیستن) و تلاش نظام های آموزشی برای تربیت دانش آموزانی خود رهبر، تصمیم گیرنده، خلاق و کاوشگر، توجه به این سؤالات و عناصر مطرح شده، راهگشا خواهد بود. لذا در این مقاله، موارد مطرح شده، برای استفاده در تعیین اهداف آموزشی و کاربرد صحیح در مدارس، توضیح داده شده اند.

کلیدواژه ها: برنامه درسی، تایلر، مدیران، متخصصان آموزشی

منطق تایلر و عملکرد مدیران مدارس

میمنت عابدینی بلترک

دانشجوی دکترای برنامه ریزی درسی
دانشگاه اصفهان



مقدمه

کتاب تایلر با عنوان مباحث اساسی برنامه‌داری و آموزش^۲ **رالف تایلر** (۱۹۵۰) یا همان منطق مشهور تایلر، پایاترین صورت‌بندی و تدوین نظری حوزه برنامه‌داری است. منطق تایلر به‌ویژه در کارها و اثرهای **جان دیویی**، **فرانکلین بایبت**، **جورج کونتز** و صاحب‌نظران دیگر برنامه‌داری ریشه داشت. رویکرد و مدل تایلر در طلب و انتقال و توسعه و کاربرد، رویکرد و مدل هدف-وسیله در فرایند برنامه‌ریزی درسی بود (فلندر و تورنتن، ۲۰۰۴).

در ادامه به بیان ۴ مفهوم مطرح در این راستا می‌پردازیم.

۱. تعیین هدف‌های آموزش و برنامه‌داری

تایلر (۱۹۵۱) بیان کرده است که ما می‌توانیم پیامدها و نتیجه‌های اقدام‌ها و تلاش‌های آموزش و برنامه‌داری را بهبود و ارتقا بخشیم، به شرط اینکه هدف‌های مهم و معناداری برای آموزش و برنامه‌داری تدوین کنیم، تجربه‌های یادگیری کارآمدی انتخاب کنیم، این تجربه‌ها را با شیوه‌های اثربخش سامان دهیم و برای ارزشیابی مستمر برنامه‌داری آماده باشیم. آنچه مشخص است، تعریف هدف‌های برنامه‌داری نوعی انتخاب است. از این‌رو، باید آن‌ها را قضاوت‌های ارزشی مسئولان مدرسه دانست. برای بهبود ارزشی این انتخاب و قضاوت‌های ارزشی، هدایت و سمت و سو دادن و قضاوت، یک فلسفه آموزش فراگیر ضروری است. با در دست داشتن دانش و اطلاعات معین هم، مبنای فکری بیشتری در کاربرد ایده‌های فلسفی در تصمیم‌گیری درباره هدف‌های برنامه‌داری فراهم می‌شود.

آنچه درباره هدف‌های برنامه‌داری مطرح است، تعریفی است که از آموزش داده می‌شود. وقتی دانش‌آموزان و دانشجویان آموزش می‌بینند، در واقع ایده‌ها، عادت‌ها، شیوه‌های تفکر و مهارت‌هایی حرفه‌ای را به‌دست می‌آورند که پیش از آن نداشته‌اند. مدرسه‌ها و دانشکده‌ها در جریان تعیین هدف‌های آموزش و برنامه‌داری ممکن است با مشکلاتی مواجه شوند که با دنبال کردن شیوه نظام‌مند، می‌توان از بروز مشکلات جلوگیری کرد. این شیوه چند گام را دربرمی‌گیرد: تحلیل دقیق مسأله، بررسی قابلیت‌های دانش‌آموزان و دانشجویان، و دعوت متخصصان موضوع درسی. سه منبع ذکر شده، هدف‌هایی بیش از هدف‌های مورد نیاز برنامه‌داری را فراهم می‌سازند. برای انتخاب هدف‌های مهم برنامه‌داری می‌توان دو ملاک را به‌کار برد: اول: فلسفه آموزش و دوم روان‌شناسی یادگیری (تایلر، ۱۹۵۱).

حال به بیان عناصر اصلی که برای تعیین هدف‌های آموزشی باید مورد توجه قرار گیرند می‌پردازیم.

بررسی رفتار دانش‌آموزان به منزله بررسی هدف‌های

برنامه‌داری است: آموزش فرایند تغییر رفتار است. با این نگاه، هدف‌های برنامه‌داری، نوع تغییرات رفتاری را که هر

نهاد آموزشی می‌خواهد در دانش‌آموزان خود ایجاد کند، نمایان می‌سازد.

مطالعه زندگی معاصر برون‌مدرسه، به منزله بررسی منبع هدف‌های برنامه‌داری است: توسعه علم و انقلاب صنعتی حجم دانش بشری را به‌طور حیرت‌انگیزی افزایش داده است. این دستاورد مسئولیت‌های مهم و معناداری را متوجه مدرسه کرده است. نکته حائز اهمیت آن است که مطالعه زندگی معاصر باید به منظور تعیین جهت‌هایی باشد و هدف‌های برنامه‌داری در راستای آن‌ها قرار بگیرند. این نوع مطالعه در صورتی می‌تواند مفید باشد که با انتخاب هدف‌های خاص برای کودکان و نوجوانان دانش‌آموز و جوانان دانشجو و با رعایت علاقه‌ها و نیازهای آنان همراه و هم‌زمان شود.

متخصصان موضوع درسی با هدف‌های برنامه‌داری مرتبط هستند: چرا که بسیاری از هدف‌های برنامه‌داری با نظر متخصصان اعتباریابی می‌شود. و بدیهی است که این کار باید همواره انجام شود.

۲. انتخاب تجربه‌های یادگیری

در اینجا این پرسش مطرح است که دانش‌آموزان چگونه به تغییرات مطلوب در الگوهای رفتاری دست می‌یابند؟ در عین حال، رساندن دانش‌آموزان و دانشجویان به سطح عمل به الگوهای رفتاری مطلوب، چندان ساده نیست. توسعه فهم دانش‌آموزان و دانشجویان، به آنچه در ذهن آنان می‌گذرد وابسته است (نقل از شریف، ۱۳۸۹).

۳. سازمان‌دهی تجربه‌های یادگیری

هنگام سامان‌دهی تجربه‌های یادگیری باید چند اصل و مبنا در ذهن داشت. اول ضرورت دارد تجربه‌های یادگیری را در راستای هدف‌های عمده و اصلی برنامه‌داری فراهم ساخت. این کار باید به‌طور مستمر و مداوم و سال به سال صورت بگیرد. اصل دوم در تلفیق تجربه‌های یادگیری، رعایت مستمر ارتباط بین نظریه و عمل است. پیامدهای تجربه‌های یادگیری را نیز باید از این توالی و تلفیق با همدیگر مرتبط ساخت (تایلر، ۱۹۵۱: ۷۳۸-۷۳۶).

۴. ارزشیابی اثربخشی برنامه‌داری

ارزشیابی باید میزان دقیق دست یافتن به هدف‌های برنامه‌داری را بررسی کند. این امر نیز مستلزم تغییرهای مستند در الگوهای رفتاری دانش‌آموزان در زمان مشارکت آنان در برنامه‌داری است. در بیشتر نظریه‌ها و رویکردهای برنامه‌ریزی درسی، تدوین هدف‌های برنامه‌داری یکی از گام‌های اصلی به حساب می‌آید. هدف‌های برنامه‌داری همان هدف‌هایی هستند که مدرسه به واسطه برنامه‌داری اش به‌دست می‌آورد.



نقش آفرین

در سال‌های نخستین سفر مدیریت و رهبری‌ام، مدام از خود می‌پرسیدم: «چکار می‌توانم بکنم؟» توجه اصلی من عمدتاً روی خودم بود و آنچه می‌توانستم انجام دهم. چندان طول نکشید که کشف کردم چیزی که خودم می‌توانستم انجام دهم، آن قدرها مهم نبوده است. آدم‌های خودساخته کار زیادی انجام نمی‌دهند. من به سرعت مسئله را به این شکل تغییر دادم: «با دیگران چه کارهایی می‌توانم بکنم؟» متوجه شدم که موفقیت هنگامی از آن من خواهد بود که دیگران به من کمک کنند.

شما به‌عنوان رهبر و مدیر هرگز پیش‌رو نخواهید بود؛ مگر اینکه مردم پشت‌سرتان باشند.

هنگامی که به گذشته و به مردمی نگاه می‌کنم که در طول سالیان دراز به من کمک کرده‌اند، متوجه می‌شوم آن‌ها دو گروه هستند: مربیان و حامیان. مربیان به من آموختند، راهنمایی‌ام کردند و بارها مرا زیر بال حمایت خود گرفتند. من بی‌نهایت سپاس‌گزار آن‌ها هستم.

مربیان من چند دسته بودند:

- بعضی به من کمک کردند؛ بدون اینکه هرگز مرا شناخته باشند.

من نمی‌توانم مربیانی را که داشته‌ام اما هرگز ندیدم، بشمارم. بسیاری از آن‌ها با کتاب‌هایی که نوشته‌اند یا از طریق چیزهایی که دیگران درباره آن‌ها و عقایدشان نوشته‌اند به من یاد داده‌اند. آن‌ها در طول زمان به من نکته‌ها آموخته‌اند و میراثشان در من زنده است.

- بعضی مرا می‌شناختند اما هرگز نمی‌دانستند به من کمک کرده‌اند.

افراد بسیاری اصول رهبری و موفقیت را مدل‌سازی کرده‌اند

تأثیر منطق تایلر بر عملکرد مدیران

منطق برنامه‌ریزی درسی تایلر بسیار مورد توجه قرار گرفت، چراکه صورت‌بندی آن آسان بود و گام‌های منطقی روشن و شفاف داشت (نقل از پاینار و همکاران، ۲۰۰۴ به نقل از شریف، ۱۳۸۹). تایلر این بحث را مطرح ساخت که مدیران و معلمان مدرسه‌ها برای اینکه برنامه‌ای درسی را تدوین کنند، باید به این پرسش‌ها پاسخ دهند: ۱. مدرسه باید به دنبال دستیابی به چه هدف‌هایی باشد؟ ۲. چه تجربه‌های یادگیری را می‌توان فراهم ساخت تا به واسطه آن‌ها به این هدف‌ها دست یافت؟ ۳. چگونه می‌توان این تجربه‌های یادگیری را به‌طور اثربخش سازمان داد؟ ۴. چگونه می‌توان مشخص کرد به این هدف‌ها دست یافته‌ایم یا نه؟

تایلر بر این باور بود که به خدمت گرفتن این پرسش‌ها و تلاش برای پاسخ گفتن به آن‌ها، برنامه‌ریزی درسی و برنامه درسی را اثربخش می‌کند.

از طرف دیگر، امروزه مدیریت یکی از ارکان اساسی و اولیه اداره امور جوامع است، زیرا ترکیب و به‌کارگیری صحیح عوامل موجود، ایجاد نظم و هماهنگی میان آن‌ها و در نتیجه براساس الگوهای صحیح و متناسب با شرایطی محیطی برای رسیدن به اهداف مورد نظر، به شکلی مؤثر و مقرون به صرفه، با توجه به منابع و امکانات و محدودیت‌ها، نیرویی عظیم در پیشبرد امور سازمان‌ها به‌شمار می‌رود و محور تمام فعالیت‌های مدیر آموزشی، تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری است. برای حل بسیاری از مشکلات جهان امروز می‌توان از دانش مدیریت بهره گرفت. مدیریت فرایندی است که به‌وسیله آن کوشش‌های فردی و گروهی برای رسیدن به هدف مشترک هماهنگ می‌شوند. شاید مدیریت را بتوان مؤثرترین عنصر در طرح و اجرای برنامه‌های مؤسسات دانست. مدیریت عنصری است که فعالیت‌های جاری سازمان را هماهنگ و برنامه‌های آینده آن را طرح‌ریزی می‌کند. به‌طور کلی، در عصر حاضر، ترقی و پیشرفت هر جامعه تا حدود زیادی در گرو نوع و چگونگی فعالیت‌هایی است که در مدارس آن انجام می‌شوند. بنابراین، می‌توان گفت که مدیران آموزشی، در کیفیت اجرای برنامه‌های آموزشی و پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت نقش بسیاری به‌عهده دارند و برای اینکه از عهده ایفای این نقش برآیند و با توجه به نقش خطیر مدیر در مدرسه، لحاظ کردن چهار عنصر مطرح شده، در انجام هر چه بهتر وظایف نقش پررنگی خواهد داشت.

پی‌نوشت:

1. Basic Principles of Curriculum and Instruction

منابع

۱. شریف، مصطفی (۱۳۸۹). برنامه درسی؛ گفتمان نظریه، پژوهش و عمل برنامه درسی کارایی اجتماعی. جهاد دانشگاهی. اصفهان.
2. Flinders, D & Thornton, S (2004). The Curriculum Studies Readers. Second Edition, New York: Taylor and Francis books, Inc
3. Kliebard, H (1975). Reappraisal: The Tyler Rationale. In W. Pinar(Ed) (1975), Curriculum Theorizing: The Reconceptualists. McMutchan Publishing.
4. Tyler, R (1951).Evolving a Functional Curriculum, In the American Journal of Nursing, Vol 51, No12.



گردآورنده: شهلا فهیمی

ان زندگی من

که من توانستم در زندگی خود آن‌ها را به کار گیرم. من آن‌ها را تماشا کرده‌ام و بسیاری از آنچه را اکنون به ارزش زندگی من افزوده شده است، از آن‌ها آموختم. هنگامی که فرصت یابم، خوشوقت می‌شوم مراتب قدردانی خود را خدمت مربیان بی‌توقعی که از اندرزهایشان برخوردار شده‌ام، تقدیم دارم. بعضی مرا می‌شناختند و می‌دانستند به من کمک کرده‌اند. این اشخاص به قصد و عمد کمک کرده‌اند. بعضی از آن‌ها مدیری جوان را که نمی‌دانست چقدر نمی‌داند، زیر بال حمایت خود گرفتند. دیگران هم مدیری را که در حال ظهور بود، دیدند و او را هدایت و راهنمایی کردند. بعضی همچنان به کمک خود ادامه می‌دهند تا اندیشه‌های مرا به‌عنوان یک رهبر و مدیر، تیز، بُرنده و بهتر کنند. بیشتر اتفاقات خوبی که برای من افتاده است، نتیجه مستقیم تعهد آن‌ها به افزودن ارزش در من بوده است. مربیان زندگی من غالباً خود را تنزل داده‌اند تا دست مرا بگیرند و تا جایی که خودشان هستند بالا بکشند. در حالی که حامیان اکثر نقشی دیگری ایفا کرده‌اند: آن‌ها مرا بالا کشیده و بهتر از آن ساخته‌اند که روی پای خود می‌توانستم باشم. وقتی درباره افرادی که در زندگی‌ام نقش آفریده‌اند، فکر می‌کنم، متوجه می‌شوم بیشتر آن‌ها به چندین دسته تقسیم می‌شوند؛ شاید برای شما هم مفید باشد این دسته‌ها را بشناسید:

ع وقت آزادکن‌ها: کسانی که موجب صرفه‌جویی در وقت من شده‌اند.

ع کامل‌کننده‌های استعداد: کسانی که کارهایی انجام می‌دهند که من استعداد انجام آن‌ها را ندارم.

ع بازیکنان گروه: کسانی که به من و گروه من ارزش اضافی بخشیده‌اند.

ع اندیشمندان خلاق: کسانی که مسائل را حل کرده و به من گزینه ارائه کرده‌اند.

ع کسانی که کارها را انجام می‌دهند: مردمی که کارهای واگذار شده را به‌نحو احسن انجام می‌دهند.

ع مربیان مردم: کسانی که رهبران و تولیدکنندگان را تربیت می‌کنند و بالا می‌برند.

ع مدیران خدمتگزار: کسانی که با رفتار و ذهنیت درست مدیریت می‌کنند.

ع گسترش‌دهندگان ذهن: کسانی که تفکر و روحیه مرا گسترش می‌دهند.

ع ارتباط‌دهندگان منطقی: کسانی که دیگران را به زندگی‌ام وارد می‌کنند و به من ارزش اضافی می‌دهند.

ع مرادها: کسانی که مرا در راه ایمان تشویق می‌کنند.

ع عاشقان بدون قیدوشرط: کسانی که ناتوانی‌های مرا می‌دانند اما بدون قیدوشرط دوستم دارند.

من بسیار سپاسگزار این مردم هستم. به آن‌ها احترام می‌گذارم. برایشان ارزش قائلم و از آن‌ها قدردانی می‌کنم. من بدون آن‌ها موفق نخواهم بود، و هر روز این موضوع را به آن‌ها می‌گویم. یک ضرب‌المثل چینی می‌گوید: «پشت هر آدم توانا همواره آدم‌های توانای دیگری هستند». این نکته در زندگی من کاملاً صدق می‌کند.

منبع

جان‌سی. مکسول، جوهره مدیریت، ترجمه احمد عظیمی بلوریان، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا. ۱۳۸۹.

اشاره

گناهانی که در این مقاله به آن پرداخته شده است، از دسته گناهانی است که چنانچه در مدیر و رهبر مدرسه رواج یافته و عمیق شود، نگرش او را نسبت به امور پیرامونی مدرسه منفی می‌سازد. لذا، مدیر منفی‌نگر نمی‌تواند اهل تغییر و تحول باشد. از بین بردن و یا کم شدن این نوع گناهان در افراد زمینه‌های شوق به بهتر شدن را در آنان افزایش می‌دهد.

حسن فریدی
معاون پژوهشی مجتمع شهید چمران ۲۸
شیروان، خراسان شمالی

گناهانی که نگرش مدیران را

چکیده

دستورات خداوند محدوده‌های مجاز را از قلمروهای ممنوع جدا می‌کند و راه رسیدن به کمال واقعی را نشان می‌دهد. کسی که در قلمروهای ممنوع گام می‌گذارد، گناهکار است و مهم‌ترین نتیجه‌ای که از کار خود می‌گیرد محرومیت از کمال انسانی و قرب الهی است. در کتاب و سنت، سخنان بسیاری درباره آثار سوء گناهان آمده و برای بسیاری از گناهان عذاب‌های اخروی ذکر شده است. تکرار گناه و مداومت در انجام آن، موجب تیرگی و واژگونی قلب و مسخ انسان از حالت انسانیت به حالت درنده خویی و حیوان‌صفتی و نیز بروز گناهان بزرگ‌تر می‌شود.

همان‌گونه که پیری و ضعف زمینه هجوم کسالت و بیماری‌های گوناگون می‌شوند، بعضی گناهان نیز کلیدی هستند؛ یعنی زمینه و کلید انواع گناهان دیگر می‌شوند. بدون شک معلمان در آموزش و پرورش، به‌عنوان بزرگ‌ترین دستگاه تربیتی نیروی انسانی که موجب پویایی و تحرک نظام تعلیم و تربیت می‌شود، با روی آوردن به مهرورزی، سخاوت، راستگویی و سعه صدر در فرایند مدیریت، همکاری، یاددهی و یادگیری، می‌توانند فضای مدرسه را جذاب‌تر و دوست‌داشتنی‌تر کنند.

چهار گناه کلیدی عبارت‌اند از: حسادت، بخل و حرص، دروغ و خشم

حسادت

حسادت یکی از مخرب‌ترین احساسات در زندگی بشر است. گاهی از این احساس با عنوان گناه یاد می‌کنند. گناهی که می‌گویند خداوند حتی برای آن مجازاتی مقرر نساخته، چرا که خود این احساس در انسان، از هر مجازاتی دردناک‌تر است و وجود آن، انسان را به ارتکاب انواع گناهان مانند کارشکنی، تهمت، دروغ و سوءقصد وامی‌دارد. در این مورد، به احادیثی برای نمونه اشاره می‌شود:

ع امام صادق (ع) می‌فرماید: «همان‌گونه که آتش هیزم را می‌بلعد، حسادت نیز ایمان را می‌بلعد» (بحارالانوار، ج ۷۳: ۲۵۵).

ع امام علی (ع) می‌فرماید: «حرص و تکبر و حسادت انگیزه‌های فرورفتن در گناهان‌اند» (نهج‌البلاغه، حکمت ۳۷۱).

ع امام حسن عسکری (ع) می‌فرمایند: «تواضع و فروتنی نعمتی است که بر آن حسد نبرند» (تحف‌العقول: ۴۸۹).

انسان حسود به هر تلاشی دست می‌زند تا رقیب خود را بشکند. نشانه‌هایی برای چنین انسانی ذکر شده است:

- هنگامی که می‌شوند نعمتی به دیگری رسیده است، غمگین و ناراحت می‌شود، هر چند نشانی از خود بروز ندهد.
- گاه از این مرحله فراتر می‌رود و زبان به غیبت و عیب‌جویی می‌گشاید.

- گاه از این هم فراتر می‌رود و به دشمنی و عداوت و کارشکنی برمی‌خیزد!

- گاه تنها به بی‌اعتنایی و بی‌مهری یا قطع رابطه از شخصی که مورد حسد او قرار گرفته است قناعت می‌کند. سعی دارد او را نبیند و سخنی از او نشنود. اگر سخنی در باره او بگویند، سعی می‌کند با ورود در مباحث دیگر، گوینده را از ادامه سخن باز دارد. یا اگر مجبور به بیان مطلبی درباره او شود، سعی می‌کند صفات برجسته او را پنهان سازد یا نسبت به آن‌ها سکوت کند.

بخل و حرص

در جهانی که همه‌جا سخاوت حکمفرماست، بخیل بودن، ناهماهنگی با عالم هستی است. نکوهش بخل و مدح و ستایش سخاوت، به طور گسترده در آیات و روایات به چشم می‌خورد. به این ترتیب، بخل صفتی ضاررزشی به شمار می‌آید و سخاوت نشانه اصالت، نجابت و شرافت است. بخل سبب ندادن زکات و خمس و ترک انفاق می‌شود. به‌علاوه، مردم از بخیل خوششان نمی‌آید و همین موجب بدگویی و سوءظن می‌شود. برای روشن شدن مطلب به‌عنوان نمونه به مواردی اشاره می‌شود:

ع پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «غذای سخاوتمند، داروست و غذای بخیل، درد» (بحارالانوار، ج ۷۱: ۳۵۷، ح ۲۲).

ع امیرالمؤمنین (ع) می‌فرماید: «بخل جامع و گردآورنده همه بدی‌ها و افساری است که همه بدی‌ها را به سوی خود می‌کشاند» (بحارالانوار، ج ۷۳: ۳۰۷، نهج‌البلاغه، حکمت ۳۷۰).

ع امام حسن (ع) می‌فرماید: «بخل آن است که آدمی آنچه را بخشیده است، تلف و آنچه را نگه داشته است شرف بیندارد» (تحف‌العقول: ۲۲۵).

حرص سبب گناهانی مانند کم‌فروشی، احتکار، گران‌فروشی، رشوه‌خواری، تملق و انواع بی‌تقوایی می‌شود.

ه بازی می گیرند

دروغ

دروغ از بدترین معایب، زشت‌ترین گناهان و منشأ بسیاری از مفاسد است و بالطبع از کارهای زشت و ناپسند، و عادت به آن از رذایل اخلاقی و از گناهان کبیره است. علت اصلی دروغ، عقدهٔ حقارت، خود کم‌بینی، ترس از فقر، ترس از پراکنده شدن مردم، از دست دادن موقعیت و مقام و زمانی نیز به خاطر علاقهٔ شدید به مال و جاه و مقام و... است. دروغگو از این ویژگی نامشروع برای تأمین مقصود خود کمک می‌گیرد.

انسان با دروغ گفتن خود را توجیه می‌کند و زیر پوشش توجیه‌های دروغین، صدها گناه دیگر بروز می‌کند. در این مورد به احادیث زیر برای نمونه اشاره می‌شود:

ع امام حسن عسکری (ع) می‌فرماید: «تمام زشتی‌ها در اتاقی قرار داده شده و کلید آن دروغ است» (بحار الانوار، ج ۲۶۲: ۷۲).

ع پیامبر (ص) می‌فرماید: «مردی به رسول خدا (ص) عرض کرد، به من اخلاقی بیاموزید که خیر دنیا و آخرت در آن جمع باشد، حضرت فرمودند: دروغ نگو» (بحار الانوار، ج ۷۲، ح ۴۳: ص ۲۶۲).

ع امام سجاد (ع) می‌فرماید: «از دروغ، چه کوچک و چه بزرگش، چه جدی و چه شوخی‌اش بپرهیزید، زیرا انسان هرگاه در چیز کوچک دروغ بگوید، به گفتن دروغ بزرگ نیز جرئت پیدا می‌کند (تحف العقول، ص ۲۷۸).

د امام علی (ع) می‌فرماید: «دروغگو با دروغگویی خود سه چیز به دست می‌آورد: خشم خدا را نسبت به خود، نگاه تحقیرآمیز مردم را نسبت به خود و دشمنی فرشتگان را نسبت به خود (غررالحکم، ج ۶، ح ۱۰۳۹: ص ۴۸۰).

خشم

خشم از عواطف و هیجانات مهم و تأثیرگذار بر رفتار انسان است و به دلیل ایجاد احساسات منفی و ناخوشایند، در دستهٔ هیجانات منفی قرار می‌گیرد. اما با این حال، یکی از احساسات و رفتارهای ضروری انسان به شمار می‌آید و در صورت مدیریت صحیح می‌تواند نقش‌های سازنده و بسیار مفیدی در حفظ و بقای زندگی و روابط اجتماعی وی ایفا کند. به نوعی می‌توان آن را حافظ و نگهدارندهٔ آدمی دانست. در صورت کنترل نشدن و مدیریت ناصحیح، می‌تواند زمینه‌ساز بسیاری از مشکلات فردی و اجتماعی باشد. به همین دلیل، ابراز این هیجان، به نوعی کنترل و مدیریت صحیح

احتیاج دارد که در صورت تحقق می‌تواند تأثیرات مفیدی در اصلاح رفتار فرد بگذارد. خشم گناهی است که در صورت کنترل نشدن و مدیریت نکردن سبب فحش، غیبت، دشمن تراشی و انواع زشتی‌ها می‌شود. غضب یکی از مهم‌ترین راه‌های نفوذ شیطان برای گمراه کردن انسان‌هاست. انسان عاقل و مؤمن واقعی کسی است که این راه نفوذی شیطان لعین را به‌طور کل مسدود کند. در زیر به چند روایت در این خصوص اشاره می‌شود:

ع امام علی (ع) می‌فرماید: «خشم همنشین بسیار بدی است: عیب‌ها را آشکار، بدی‌ها را نزدیک و خوبی‌ها را دور می‌کند (غررالحکم، ج ۳، ح ۴۴۱۷: ص ۲۵۷).

ع امام صادق (ع) می‌فرماید: «خشم (بی‌کنترل) کلید هر بدی است» (تحف العقول، ص ۵۸۱).

ع پیامبر (ص) می‌فرماید: «خشم از شیطان و شیطان از آتش آفریده شده است و آتش با آب خاموش می‌شود. پس هرگاه یکی از شما به خشم آمد، وضو بگیرد» (نهج الفصاحه، ح ۶۶۰).

عیوب و گناهان دیگری نیز وجود دارند که زمینه‌ساز گناهان دیگر می‌شوند، مانند: بدگمانی، حرام خواری، شراب‌خواری، ستیزه‌جویی، ترس و تکبر که در این مجال به چهار نمونه به طور گذرا اشاره شد.

بنابراین، هر گناهی آثار نکبت‌باری دارد و هر مصیبتی که به انسان گناهکار برسد، عاملش گناه و معصیت از قبیل حسادت، بخل و حرص، دروغ و خشم است. ولی در صورت مدیریت صحیح و دوری از گناهان کوچک، علاوه بر برچیدن زمینهٔ گناهان کبیره، می‌توان نقش‌های سازنده و بسیار مفیدی در حفظ و بقای زندگی و روابط اجتماعی ایفا کرد و به نوعی دوری از آن‌ها را حافظ و نگهدارندهٔ آدمی دانست.

منابع

۱. نهج البلاغه، مؤسسهٔ نهج البلاغه. قم.
۲. آمدی، عبدالواحد بن محمد (بی‌تا). غررالحکم و درر الکلم. تصحیح: مهدی رجایی. دارالکتاب الاسلامی. قم.
۳. اصفهانی، محمد باقر بن محمد تقی (۱۴۱۰ ه.ق). بحار الانوار، بیروت. مؤسسه الطبع والنشر. لبنان.
۴. پاینده، ابوالقاسم (۱۳۳۷). ترجمهٔ نهج الفصاحه. چاپ جمهوری اسلامی. تهران.
۵. الحرائی، ابومحمد حسن بن علی بن الحسین بن شعبه. تحف العقول عن آل الرسول (ص). منشورات مؤسسهٔ الأعلمی للمطبوعات الطبعه الخامسه. بیروت.

مجید درخشانی

مری پرورشی دبیرستان آیت‌الله خاتمی (ره) دهشیر، تفت یزد

ورزش صبحگاهی که تمام شد بچه‌ها پشت گردن هم قرار گرفتند، آقای مدیر رو به آن‌ها کرد و گفت: «همان‌طور که می‌دانید دو سه روز بیشتر به امتحانات نمانده است، اگر می‌خواهید قبول شوید و با نمرهٔ عالی به کلاس بالاتر بروید، پس بجنبید و درس بخوانید.»

ساکت شد و به دو دانش‌آموزی که ته صف با هم حرف می‌زدند خیره شد و با عصبانیت گفت: «آهای با شما هستم! شنیدید چی گفتیم؟»

همهٔ سرها به عقب برگشت. آقای مدیر دست‌هایش را به پشت گرفت و سینه‌اش را صاف کرد و گفت: «از همین امروز می‌خواهم کتاب و دفتر به دست، بریزید توی دشت و صحرا و درس بخوانید. دلم نمی‌خواهد خدای ناکرده، اگر نمرهٔ امتحانات کم شده، بهانه بیاورید که آقا توی خانه‌مان سروصدا بود، مادرم نخود هاون می‌کرد، برادرم گریه می‌کرد، بابام اخبار گوش می‌کرد و هیزم می‌شکست. نه، این بهانه‌ها الکی هستند. بریزید توی این دشت و از سکوت و هوای خوب آن استفاده کنید. شهری‌ها دنبال همچون جایی می‌گردند که درس بخوانند. اگر مثل ما اینجا را داشتند، همه‌شان فیلسوف که هیچی، علامه می‌شدند. آن‌ها توی شهر یکی دو تا پارک دارند. پارک‌ها همه شلوغ پلوغ است. یکی طبل می‌زند و دیگری تنبک. بچه‌ها سُر سُرِه و تاب‌بازی می‌کنند. و یکی می‌آید معرکه می‌گیرد و داد می‌زند، طوری که حواس آدم که هیچی، حواس ملائکه هم پرت می‌شود!»

آب دهانش را فرو داد و گفت: «فهمیدید که چی گفتیم؟»

بچه‌ها داد زدند: «بله آقای مدیر.»

مدیر سرش را تکان داد و گفت: «حالا بفرمایید بروید کلاس.»



صبح جمعه آقای مدیر نشسته بود توی حیاط زیر درخت انار و با خیال راحت به دخترش املا می‌گفت. ناگهان در خانه صدا کرد. آقای مدیر از جا بلند شد و رفت در را باز کرد. کل حسن با موهای سیاه و ریش و سیل بلند، بیل به دست توی چارچوب پیدا شد.

آقای مدیر سلام کرد و گفت: «به‌به! کل حسن! چه عجب این طرف‌ها!»

کل حسن صورتش را خاراند و با اوقات‌تلخی گفت: «چه سلامی چه علیکی آقا مدیر؟! بچه‌های مدرسه‌ات دیروز تا حالا ریخته‌اند تو یونجه‌زارم و همه را داغان کرده‌اند. بدبخت شدم.»

آقای مدیر با ناراحتی گفت: «عجب! آن‌ها را شناختی؟»

– نه آقا مدیر. همین که نزدیکشان شدم، مثل باد در رفتند. حالا هم آدمم بگویم فردا یک چشم و ترسی بهشان بده، این‌طور اذیت نکنند.

آقای مدیر گفت: «چشم! حتماً کل حسن. حالا بیا تو!»

– سلامت باشی. باید بروم، هزار تا کار دارم.

او خداحافظی سردی کرد و رفت و آقای مدیر را حیرت‌زده پشت در گذاشت.

آقای مدیر برگشت. هنوز کتاب را برنداشته بود که صدای در بلند شد. دخترش گفت: «بابا من بروم در را باز کنم؟»

– نه بابا، با من کار دارند.

از صحرا
گذشتیم!
چشم آقای مدیر



- دم‌پایی‌اش را پا کرد و به طرف در رفت و آن را باز کرد. چشمش به دشتبان افتاد. او در حالی که یک چوب بزرگ توی دستش گرفته بود، سلام کرد و گفت: «آقا مدیر به دادم برس که گندمزار مردم دود هوا شد!»

آقای مدیر با تعجب به او نگاه کرد، جواب سلامش را داد و پرسید: «آتش گرفت؟!»
صدای دردآلود دشتبان بلند شد: «بدتر از آتش! کاشکی آتش گرفته بود.»

- یعنی چه؟ چطور شده؟
- آقا مدیر، بچه‌ها دخل گندم‌ها را آوردند. ریخته‌اند توی گندم‌های مردم؛ گندمی که دست من امانت است.

آقای مدیر به آرامی گفت: «چرا جلویشان را نگرفتید؟»
دشتبان با اوقات تلخی گفت: «بابا مگر یکی دو تا هستند؟ مگر من پیرمرد حریفشان می‌شوم؟ دو قدم که دنبالشان می‌روم، نفسم می‌گیرد و آن‌ها در می‌روند. مثل ملخ ریخته‌اند و دارند همه چیز را در بوداغان می‌کنند.»

آقای مدیر به فکر فرو رفت. همان موقع مشدی هم از راه رسید و سلام کرد و گفت: «آقا به دادم برسید! بچه‌ها همه شاخه‌های درخت تو تم را شکستند. کتاب همراهشان است، اما دار و درخت مردم را دارند از بین می‌برند. تو را به خدا کاری بکن!»
چند لحظه نفسی تازه کرد و گفت: «آقا مدیر، بچه‌ها از شما حساب می‌برند. زحمت بکش با من و عباس دشتبان همراه شو بیا برویم صحرا. بچه‌ها همین که تو را ببینند، هفت تا سوراخ قایم می‌شوند.»

عباس دشتبان گفت: «مشتی راست می‌گوید. زود باش آقا مدیر.»

آقای مدیر گفت: «بباید تو من لباس بپوشم!»
مشتی گفت: «ما همین جا منتظر هستیم، زود بیا.»

آقای مدیر گرفته و پکر کنار دشتبان و مشتی در صحرا پیش می‌رفت. هوا صاف و آفتابی بود. آن‌ها گاهی می‌ایستادند و آثار خرابکاری بچه‌ها را به مدیر نشان می‌دادند.

مشتی ناگهان ایستاد، به پشت درخت‌ها اشاره کرد و گفت: «ببین آقا مدیر، چند نفرشان آنجا هستند.»

آقای مدیر به طرف درخت‌ها دوید، اما هنوز کمی جلو نرفته بود که بچه‌ها مثل جن غیبشان زد.

آقای مدیر نفس‌زنان برگشت. دشتبان گفت: «نمی‌خواهد خودت را به زحمت بیندازی. همین که سایه‌ات را ببینند فرار می‌کنند و دیگر جرئت ندارند برگردند.»

آقای مدیر گفت: «جازه می‌دهید؟ من دیگر باید بروم خانه.»
مشتی گفت: «کجا؟ الان جای دم می‌کنیم و می‌خوریم. اگر پایت را از صحرا بیرون بگذاری دوباره بچه‌ها مثل اجل معلق سر می‌رسند.»

یکی دو ساعت از ظهر گذشته بود که آقای مدیر خسته و کوفته به خانه آمد. هنوز لباسش را عوض نکرده بود که در خانه صدا کرد. زنتش رفت و در حالی که بی‌بی مرمَر همراهش بود، به

اتاق برگشت.

بی‌بی خمیده و عصا به دست وارد اتاق شد و نگاهش که به مدیر افتاد گفت: «چطوری خاله؟»

آقای مدیر دیگر خیالش راحت شد. سلام و احوال‌پرسی کرد.

بی‌بی مرمَر به آرامی روی زمین نشست و گفت: «شما معلم‌ها حقوق مفت از دولت می‌گیرید، چرا کاری نمی‌کنید؟»
خندید و چند تا از دندان‌هایش پیدا شد گفت: «چرا خاله جلوی بچه‌های مردم را نمی‌گیری؟ چرا ادبشان نمی‌کنی؟»
آقای مدیر پرسید: «طوری شده؟!»

- هیچی، یک عده بچه ریخته‌اند توی صحرا و هر چه پغاله‌بادام داشتیم همه را کنده‌اند. خدا رحمی کرد که جوادم اینجا نبود، وگرنه خون و خون‌ریزی راه می‌انداخت.»

آقای مدیر قلبش ریخت، پرسید: «می‌دانید کار کی بوده؟»
- نه! ولی مشهدی رضا می‌گفت کار پسر اسماعیل و مُراد ذلیل شده بوده.

آقای مدیر با تعجب گفت: «خاله، این‌ها که مدرسه نمی‌آیند!»
بی‌بی مرمَر گفت: «یعنی چه؟ مگر می‌شود مدرسه نیابند. قربانت خاله، فردا یک چشم ترسی بهشان نشان بده. بگو اگر یک بار دیگر بروید سراغ درخت بادام خدا بیمارز مش قاسم، پدرتان را در می‌آورم.» نفسی کشید و گفت: «ترسشان بده خاله! تخت فلکشان کن! خودت را سفت بگیر که بچه‌ها وقتی دیدنت مثل موش بروند توی سوراخ.»

آقای مدیر گفت: «چشم خاله! به روی چشم!»



هنوز ساعت هفت نشده بود که آقای مدیر خودش را به مدرسه رساند. دل توی دلش نبود. زمان دیر می‌گذشت. نگاهش که به بچه‌های شلوغ مدرسه می‌افتاد، خشم و ناراحتی‌اش بیشتر می‌شد. چند نفر را که مشکوک بودند، به دفتر برد.

اما هیچ‌کس خرابکاری را به‌عهده نمی‌گرفت. حمید اسم چند نفر را که دیده بود دارند توت می‌خورند گفت. آقای مدیر آن‌ها را به دفتر آورد و مثل کاراگاهی ماهر از آن‌ها سؤال کرد. اما جواب قانع‌کننده‌ای نشنید. دلش می‌خواست بچه‌ها را تنبیه کند، اما تنبیه ممنوع بود. خشمش را فرو برد.

وقتی مراسم صبحگاه تمام شد، آقای مدیر مثل دو روز پیش رو به دانش‌آموزان ایستاد و در حالی که از عصبانیت می‌لرزید گفت: «از امروز هیچ‌کس حق ندارد به صحرا برود. اگر به من خبر بدهند که دانش‌آموزی توی صحرا بوده، بدون امتحان رفوزه‌اش می‌کنم. نمره انضباطش را صفر می‌دهم، تنبیهش می‌کنم.»
یکی از بچه‌ها دستش را بلند کرد و گفت: «آقا خودتان گفتید برویم صحرا درس بخوانیم.»

آقای مدیر خشم‌آلود گفت: «اشتباه کردم. دیگر هیچ‌کس به صحرا نمی‌رود، وگرنه بلایی بر سرتان می‌آورم که مرغان هوا به حالتان گریه کنند.»

آب دهانش را فرو داد و گفت: «حالا بروید سر کلاس! مرتب بنشینید تا معلمان تشریف بیاورند.»

صِف دانش‌آموزان مثل هزارپا با ترس به طرف کلاس به راه افتاد.

اشاره

از آن جایی که در سند تحول بنیادین از مدرسه به عنوان «کانون محلی» نام برده شده است، به نظر می‌رسد مقاله حاضر که در چهار شماره مجله 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 محلی» در ایران انطباق ندارد، اما می‌تواند اطلاعات و دید مناسبی را به دست‌اندرکاران تحول در مدرسه بدهد. بخش چهارم و پایانی این مقاله را در ادامه می‌خوانید:

اجرای مدیریت مدرسه محور محلی

در اجرای موفق اصلاحات آموزشی عوامل گوناگونی تأثیر گذارند. در این بخش به ذکر نمونه‌هایی از عناصر کلیدی برای اجرای مدیریت مدرسه محور محلی می‌پردازیم.

مسائل مربوط به منابع انسانی

مشارکت: شافر و گویندا می‌گویند: اجرای اصلاحات

آموزشی به پذیرش از سوی مشتریان و افراد ذی‌نفع در نظام آموزش و پرورش بستگی دارد. بنابراین، میان بخش کسب و کار، جامعه، محلی و رهبران سیاسی و آموزشی باید نوعی اتحاد و پیوستگی به‌وجود آید. به‌خصوص گروه‌های معلمان باید با هم یکپارچه و متحد شوند. علاوه بر این، معلمان و افراد متخصص در مدارس باید در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داده شوند. رهبران مدارس باید کارکنان و جوامع محلی را تشویق کنند که در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند.

توانمندسازی: همه بر این نکته توافق دارند که حمایت از شوراهای مدارس و آموزش آن‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. **ولستر** اهمیت توانمندسازی را چنین توصیف می‌کند:

اول: کارمندان برای توسعه مهارت‌های شغلی و توسعه چشم‌اندازهای خود به آموزش نیاز دارند. در این صورت آن‌ها می‌توانند به شیوه‌های گوناگون در اصلاحات و تصمیم‌گیری درباره آن مشارکت داشته باشند.

دوم: برای این‌که افراد بتوانند در مدیریت و اداره مدارس مشارکت بیشتری داشته باشند، باید با مهارت‌های گروهی و فعالیت در گروه‌های کاری آشنا باشند. در نهایت، افراد باید دانش سازمانی

عناصر کلیدی اجرای موفق در مدیریت مدرسه محور محلی

دکتر حیدر تورانی
دکتر محرم آقازاده



داشته باشند و بتوانند به سازمان‌دهی امور بپردازند. این امر، بودجه‌بندی و مهارت‌های کارکنان را شامل می‌شود. همچنین، درک بهتر محیط و به‌کارگیری صحیح راهبردها به آن‌ها کمک می‌کند که در برابر تغییرات محیط کار خود پاسخگو باشند. بوی می‌گوید: رویکرد آموزش مشارکتی **کنیا** که در مورد شوراهای مدارس به اجرا درآمد، باعث شد مدیریت مدرسه‌محور محلی اصلاح شود و بهره‌دهی برنامه افزایش یابد. وی درباره اهمیت فراهم آوردن کلاس‌های آموزشی برای گروه‌های ذی‌نفع چنین توضیح می‌دهد:

دولت کنیا با کمک و حمایت‌های مؤسسه عالی نظارتی پادشاهی انگلیس، برنامه‌ای اساسی برای آموزش و حمایت از کمیته‌های مدارس ابتدایی به اجرا درآورد. ارزشیابی‌های اولیه نشان داد این برنامه تأثیر قابل توجهی داشته است. مثلاً مشخص شد که هم‌اکنون بیشتر کمیته‌های مستقر در مدارس، در برنامه‌های رشد و توسعه آن‌ها مشارکت می‌کنند. بدین معنا که در آن‌ها حس مالکیت به‌وجود آمده است و تمایل دارند در امور اجتماعی مشارکت داشته باشند.

علت آن هم این است که این معلمان در برنامه‌ریزی و اصول مدیریت (مانند مشاوره و پاسخ‌گویی) به اندازه کافی آموزش دیده‌اند. جوامع محلی می‌دانند که باید به این معلمان متخصص بیشتر اطمینان و درک بهتری نسبت به نقش‌های دست‌اندرکاران امور مدارس پیدا کنند. کارگاه‌های آموزشی میزان حساسیت به موضوعات گوناگون را افزایش داده‌اند و برای معلمان متخصص و کارآمد این امکان را به‌وجود آورده‌اند که به آموزش جوامع محلی نزدیک خود بپردازند.

شافر و گویندا نیز رشد حرفه‌ای معلمان و مدیران را بسیار مهم ارزیابی کرده‌اند. آن‌ها می‌گویند که آموزش مدیریت مدرسه‌محور محلی باید نحوه آموزش (تدریس)، برنامه درسی و مهارت‌های مدیریتی را نیز شامل شود. دولت مرکزی و مدارس محلی، هر دو باید زمانی را به توانمندسازی اختصاص دهند.

رهبری

مدیریت مدرسه‌محور محلی به نوع جدید از رهبری نیز احتیاج دارد. معلمان و رهبران مدارس باید مهارت‌های خود را پرورش دهند تا بتوانند با پدیده‌هایی چون کنترل، استقلال و همکاری مواجه شوند. علاوه بر این، افراد حرفه‌ای مدارس برای توسعه مهارت‌های خود به حمایت نیاز دارند تا بتوانند فرهنگ مدارس را تغییر دهند و آن را اصلاح و بدین ترتیب به یادگیری دانش‌آموزان کمک کنند. اغلب اوقات برای اجرای مدیریت مدرسه‌محور محلی باید دگرگونی‌هایی در فرهنگ نظام، منطقه آموزشی، مدارس و جوامع محلی ایجاد کرد. تغییر در فرهنگ، مستلزم تغییر در رهبری است. بسیاری از نویسندگان از جمله **لیتوود** می‌گویند: آن نوع از رهبری که به ایجاد دگرگونی تمایل دارد، عامل اصلی در قدرتمند کردن مدارس و جوامع محلی است. بدین ترتیب، می‌توان در برابر چالش‌های مدیریت مدرسه‌محور محلی نیز پاسخ‌گو بود. با این تفکر، وزارت آموزش و پرورش باید برنامه‌هایی برای آموزش رهبران و معلمان تدوین نماید تا مطمئن شود که

آن‌ها به‌خوبی تربیت شده‌اند و برای پذیرش نقش‌های خود در آموزش و پرورش نوین آمادگی کامل دارند. البته با وجود آموزش‌های مناسب و کارآمدی که به والدین، معلمان و رهبران مدارس ارائه می‌شود، هنوز هم شوراهای مدارس عملکرد خوبی از خود نشان نمی‌دهند. شاید در آینده مشخص شود که شوراهای مدارس نیز به آموزش‌های کلی نیاز دارند. آن‌ها مطمئناً به آموزش‌های مرتبط با فعالیت‌های داخلی خود نیز احتیاج خواهند داشت.

مسائل مربوط به زمان

اجرای مرحله‌ای: در ارتباط با اصلاحات مدیریت مدرسه‌محور محلی و اجرای مرحله‌ای آن نمونه‌های موفق بسیاری وجود دارد. هانسون به دوره ۲۰ ساله تمرکززدایی در اسپانیا و رشد مثبت آن در این مدت اشاره می‌کند. وی علت این رشد را برنامه اجرایی آن می‌داند که به طور تدریجی اجرا گردید و باعث موفقیت آن شد. در اسپانیا، هر کدام از نواحی فقط در صورتی می‌توانستند به تمرکززدایی دست بزنند که ثابت نمایند توانایی اجرای آن را دارند. آن‌ها مجبور بودند حمایت‌های سیاسی محلی را نیز کسب نمایند. ولستر و همکارانش می‌گویند: مناطقی که ما آن‌ها را مورد مطالعه قرار دادیم و بسیار موفق عمل کرده بودند، تغییرات را به تدریج در نظام‌های کنترلی، پاسخ‌گویی و اطلاعاتی خود اعمال کردند و این فرصت را در اختیار مدارس گذاشتند که خودشان را تدریجاً اصلاح و به‌طرز مؤثری، مدیریت کنند. آن‌ها این تغییرات را در سازمان‌دهی مناطق آموزشی اعمال کردند و بدین ترتیب توانستند اصلاحات را در سطح مدارس نیز پیش ببرند.

مسائل مالی

سرمایه‌گذاری: در طول اجرای برنامه ممکن است به سرمایه‌گذاری‌های اضافی نیاز باشد. این سرمایه‌گذاری‌ها به مدارس کمک می‌کنند تا بتوانند با مسئولیت‌های جدید خود کنار بیایند. در تمام مراحل اجرای مدیریت مدرسه‌محور محلی باید به دو نکته کلیدی انعطاف‌پذیری و عدالت آموزشی توجه داشت.

مسائل راهبردی

ارتباطات: بسیاری از طرح‌های اصلاحی در زمینه تمرکززدایی، از راهبردهای ارتباطی مناسب بهره می‌برند. برنامه‌های ارتباطی موفق، اطلاعات شفاف را درباره اهداف، طراحی و اجرای برنامه‌های اصلاحی به والدین، معلمان و مدیران اجرایی ارائه می‌دهند. گرشبرگ در این باره می‌گوید: چنانچه امکانات ارتباطی مؤثری برای حمایت از معلمان فراهم نباشد، یافتن راه‌حل‌های خارجی برای مشکلات آموزشی با شکست مواجه خواهد شد.

مسائل مربوط به کنترل و ارزشیابی

کنترل نحوه اجرای برنامه: برای اینکه مدیریت مدرسه‌محور محلی مؤثر و قوی باشد، باید یک نظام نیرومند پاسخ‌گویی به‌وجود آید. نظام پاسخ‌گویی باید به‌خوبی به مسائل مختلف

رسیدگی و میان آن‌ها توازن برقرار کند و افراد متخصص، جوامع محلی و مدارس را تشویق کند که در پیشبرد اصلاحات مشارکت داشته باشند. بیوک و همکارانش می‌گویند: برای انجام هرچه بهتر تمرکززدایی باید به توانمندسازی هرچه بیشتر جوامع محلی پرداخت، یک نظام پاسخ‌گویی قدرتمند را پایه‌ریزی کرد و به نوآوری دست زد.

فارا مرکز آموزش روستایی «VEC» در هندوستان است که به توسعه آموزش روستاها می‌پردازد و رهنمودهای زیر را ارائه می‌دهد:

- باید کنترل دقیقی بر روی VEC صورت گیرد و از آن حمایت شود؛ به خصوص در مراحل اولیه انجام کار.

- نمونه‌های موفق آموزش روستایی، شناسایی و به دیگران معرفی شوند.

- برای این که سرگروه‌های معلمان به تلاش بیشتر تشویق شوند باید برای آنان پاداش‌ها، حمایت‌های گوناگون و آموزش‌های بیشتری فراهم شود.

- باید به مسائل سیاسی در سطح مناطق آموزشی و روستاها که مشکلاتی ایجاد می‌کنند و در بسیاری از مسائل دخالت می‌کنند، توجه داشت.

- با توجه به مشکلاتی که از خارج به جوامع محلی وارد می‌شود، باید در رابطه با مشکلات محلی احساس مسئولیت کرد. - آموزش‌های پیش از خدمت و ضمن خدمتی که برای معلمان فراهم شده است، اگرچه بهتر شده‌اند اما هنوز هم از نظر روش و محتوا ضعیف هستند.

چالش‌ها: وینکلر و گرشبرگ خلاصه‌ای از چالش‌های مرتبط با ارزشیابی مدیریت مدرسه‌محور محلی را تشریح کرده‌اند:

ارزشیابی اصلاحات مربوط به تمرکززدایی، بسیار مشکل است زیرا:

① اطلاعات پایه‌ای در این باره وجود ندارد.

② بسیاری از عناصر اصلاحی ناقص اجرا می‌شوند.

③ میان اجرای اصلاحات و دگرگونی در عواملی مانند رفتار و تخصیص منابع که در یادگیری مؤثر هستند، فاصله وجود دارد. مشکل در ارزشیابی اصلاحات، درک بهتر و شناخت نتایج را دچار مشکل می‌کند و در نتیجه نمی‌توان از این معیارها (مقیاس‌ها) برای ارزشیابی مسائل مربوط به تمرکززدایی استفاده کرد؛ زیرا: اول: این مقیاس‌ها از نظر زمانی به ندرت در دسترس هستند. دوم: نتایجی که از مدارس حاصل می‌شوند به کندی دچار تغییر می‌شوند و هنگامی که مداخلات آموزشی صورت می‌گیرد، دگرگونی‌های مدارس به آرامی صورت می‌پذیرد.

سوم: کنترل اتفاقات خارجی (بیرون از مدرسه) بسیار مشکل است؛ مشکلاتی مانند فجایع طبیعی، بحران‌های مالی مربوط به معلمان و دگرگونی در رهبری آموزشی کشور که در نتایج حاصل از مدارس تأثیر می‌گذارند.

چالش‌ها کدامند؟

دموکراسی: وینکلر و گرشبرگ نقش حکومت‌های دموکراتیک

را در مدیریت مدرسه‌محور محلی بررسی کرده‌اند.

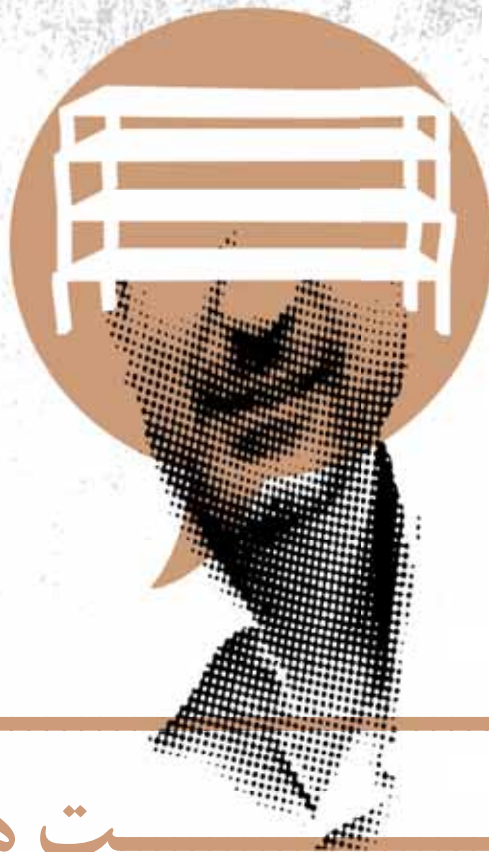
در این مباحث، دنیایی پیش روی ما قرار داده می‌شود که دموکراسی در آن به‌خوبی جریان دارد و همه مشکلات و تداخلات خارجی به صورت محلی تحت کنترل درآمده‌اند. چنانچه تصمیم‌گیری‌های محلی در انحصار نخبگان محلی قرار گیرد، این خطر وجود دارد که رفاه اجتماعی بهبود پیدا نکند. البته این خطر در جوامعی که در سطح محلی، تجربه کمی در دموکراسی دارند، بیشتر است. چنانچه مشکلات خارجی از آموزش و پرورش (به‌خصوص آموزش و پرورش پایه) حاصل شده باشد، فقط در یک محدوده کوچک بروز پیدا نمی‌کند. بنابراین، پیشنهاد شده است که منابع متمرکز درصد بالایی از منابع مالی مورد نیاز آنان را تأمین کنند تا این مشکلات هرچه زودتر حل شوند. در کشورهایی که درآمد افراد در آن‌ها با هم تفاوت زیادی دارد، باید به مسئله تساوی (برابری) توجه ویژه‌ای کرد. با اختصاص منابع مالی متمرکز به مدارس می‌توان اطمینان یافت که فرصت‌های آموزشی، حداقل از نظر هزینه، به‌طور مساوی در جامعه تقسیم شده‌اند.

متوازن کردن مسائل مربوط به تساوی (برابری): در بسیاری از کشورها مشکل اصلی وزارت آموزش و پرورش در اجرای مدیریت مدرسه‌محور محلی، متوازن کردن و تعدیل تفاوت‌هایی است که مرتباً روبه افزایش هستند. انعطاف‌پذیری و کنترل محلی نیز باید تعدیل شوند تا این اطمینان حاصل گردد که:

الف) بهره‌وری آموزشی در تمامی کشور وجود دارد.

ب) از نظر جغرافیایی، اقتصادی-اجتماعی و تقسیمات نژادی، آموزش و پرورش به‌طور مساوی در کل جامعه تقسیم شده است. فقدان شواهد (دلیل): فولان و واتسون می‌گویند: حتی اگر تحقیقات کاملی روی مدیریت مدرسه‌محور محلی انجام گرفته باشد و موقعیت‌هایی که به موفقیت این برنامه منجر شده است، کاملاً شناسایی شده باشند، نمی‌توان گفت که چگونه می‌توان این موقعیت‌ها را مجدداً پدید آورد. زیرا در ابتدای امر، چنین موقعیت‌هایی وجود خارجی ندارند. تحقیقات انجام شده، هنگامی درباره موقعیت برنامه سخن می‌گویند که برنامه مورد بحث به‌خوبی در حال پیشرفت و نتیجه‌دهی است. در این حالت نمی‌توان درباره چگونگی رسیدن به این موقعیت بحث کرد. اودن نیز در تأیید این مطلب می‌گوید: مطالعات نشان می‌دهند که تمرکززدایی به تنهایی نمی‌تواند موفقیت بیشتر دانش‌آموزان را موجب شود (یا به ندرت چنین اتفاقی می‌افتد)، و برنامه‌های تمرکززدایی که طراحی ضعیفی دارند، تأثیر چندانی بر جای نمی‌گذارند. البته مدارس علاقه زیادی به تمرکززدایی دارند و بدین طریق می‌خواهند عملکرد خود را اصلاح کنند. این امر به خودی خود یک رویکرد اصلاحی قوی محسوب می‌شود اما حتی در چنین وضعیتی نمی‌توان انتظار داشت که نتایج قابل توجهی حاصل شود.

بی‌نوشته



نصرا الله دادار

نگهبان چند نیمکت هستيد؟!!

اینجا قدم می‌زند!

توجه می‌کنید و می‌بینید، با وجود آن که فلسفه تاریخی یک عمل و دلیل و ضرورت انجام آن تمام شده، ولی عمل فاقد منطق، به صورت یک تکرار بی‌معنی، و شاید به صورت یک عادت و سنت، همچنان ادامه یافته است!

بدون شک در زندگی من و شما هم چنین نیمکت‌ها و نگهبانی از آن‌ها وجود دارد. اگر با دقت به اطرافمان نگاه کنیم، متوجه خواهیم شد که بسیاری از کارها یا رفتارهایمان دلایل منطقی و عقلانی ندارند و اگر هم زمانی دلیل و ضرورتی داشتند، الان دیگر آن ضرورت‌ها از بین رفته و صرفاً چون در جامعه تکرار شده‌اند، ما به انجام آن‌ها مبادرت می‌ورزیم. ممکن است کار یا رفتاری در زمانی یا مکانی درست و صحیح باشد، اما انجام آن در زمان و مکان دیگر درست نباشد.

فراموش نکنیم، هزینه این نوع کارها و رفتارهای تکراری که فلسفه روشنی ندارند و بدون هیچ دلیل یا ضرورتی انجام می‌شوند، کم نیست و می‌تواند مانع جدی پیشرفت ما باشد. به اعتقاد بسیاری از متخصصان توسعه و رشد، ریشه بسیاری از عقب‌ماندگی‌های جوامع، همین رفتارهای تکراری غیرمنطقی و غیرعقلانی است. جا دارد با دقت در محیط اطراف و پیدا کردن این نوع نیمکت‌ها، تلاش کنیم از حجم کارها و رفتارهای بی‌دلیل و غیرمنطقی‌مان بکاهیم و از این طریق، زمینه هرچه بیشتر رشد خود، خانواده و کشور را فراهم سازیم. بدون شک مدیران می‌توانند پیش‌تاز این حرکت عقلانی و اصلاحی در مسیر خود باشند.

گاهی اوقات در جامعه شاهد کارها یا رفتارهایی هستیم که هیچ ضرورت یا فلسفه روشن، یا برهان و دلیل منطقی و عقلانی برای آن‌ها نمی‌یابیم، اما چون سال‌هاست در جامعه تکرار و سنت شده است، راحت از کنار آن‌ها می‌گذریم؛ در صورتی که هزینه این نوع کارهای غیرمنطقی و بدون دلیل، برای جامعه بسیار زیاد است؛ آن هم در کشورهایی که با مشکلات و موانع زیادی برای رشد و توسعه روبه‌رو هستند.

برای تبیین این دیدگاه، یک تجربه بسیار مناسب از **لویی شانزدهم** برای شما نقل می‌کنم:

می‌گویند: روزی لویی شانزدهم در محوطه کاخ خود مشغول قدم زدن بود که سربازی را کنار یک نیمکت در حال نگهبانی دید. از او پرسید: «تو برای چه اینجا قدم می‌زنی و از چه مراقبت می‌کنی؟»

سرباز دستپاچه جواب داد: «قربان، مرا افسر گارد اینجا گذاشته و گفته خوب مراقب باشم!»

لویی، افسر گارد را صدا زد و پرسید این سرباز چرا اینجاست؟ افسر گفت: «قربان افسر قبلی نقشه قرار گرفتن سربازها سر هر پست را به من داده است و من هم به همان روال کار را ادامه داده‌ام!»

وقتی مادر لویی از ماجرا باخبر می‌شود، می‌گوید من علت این موضوع را می‌دانم. زمانی که شما سه سال داشتی، این نیمکت را تازه رنگ زده بودند. پدرت به افسر گارد گفت که نگهبانی را اینجا بگذارند تا مواظب باشد تو روی نیمکت ننشینی و لباس‌ت رنگی نشود. از آن روز ۴۱ سال می‌گذرد و هنوز روزانه سربازی



ناهید پاک آیین

مدیر دبیرستان فجر اسلام (شهیدان مجتهدی)، منطقه ۱۷، تهران

تلاش مالا ارزش

گفتند: کلاس رفع اشکال قبل از امتحان چه؟
- داشته‌ایم؛ با حضور دبیران خودشان و این هم اسامی شرکت‌کنندگان!

- از فناوری آموزشی چگونه استفاده می‌شود؟
- در حد امکان از یک کلاس هوشمند و سایت و آزمایشگاه استفاده می‌شود. این هم دفتر ثبت و سی‌دی‌های تهیه شده!
- با دبیران صحبت کن تا با دانش‌آموزان راه بیابند و زیاد سخت نگیرند!

- در شورای دبیران راجع به این موضوع مفصل بحث شده است، ولی آن‌ها بیشتر حرف‌هایشان منطقی است.
- چه می‌گویند؟

- می‌گویند باید فرقی باشد بین دوغ و دوشاب!
- بهر حال باید کاری کنی تا این افت جبران شود. آمار قبولی منطقه نباید پایین بیاید. به دبیران بگویند کمی در دادن نمره دست و دل‌باز باشند.

- نمی‌توانم مقابل حرف منطقی‌شان بایستم و تلاششان را نادیده بگیرم. آن‌ها درست....
آن‌ها نگذاشتند ادامه دهد. گفتند: «زیاد بحث می‌کنید. گاهی باید با دبیران محکم‌تر صحبت کنید».

و او جواب نداد و آن‌ها باز گفتند و گفتند و او عاقبت گفت: «آیه ۱۳۴ سوره بقره را خوانده‌اید: «تلك امه قدخلت لها ما كسبت و لكم ما كسبتم».... معیار ارزش‌گذاری در موفقیت افراد میزان تلاش آنان است.... نه آمار و ارقام. نمی‌توانم تلاش آن‌ها را نادیده بگیرم.»

کاش روزی بیاید که بتوان میزان تلاش افراد را اندازه گرفت، زیرا آمار و ارقام هیچ‌گاه قادر نیستند واقعیت را نمایان سازند.

اسفندماه مدیر مدرسه‌ای را از منطقه خواستند و گفتند: این‌گونه که آمار نشان می‌دهد، دانش‌آموزان مدرسه شما در چند درس افت داشته‌اند.

گفت: «بله می‌دانم، در بررسی‌هایی که به عمل آورده‌ام، خود نیز به چنین موضوعی دست یافته‌ام».

گفتند: «پارسال چه کردی که امسال آن کار را انجام ندادی و چنین شده است؟»

- آنچه سال گذشته انجام داده بودم، امسال با دقت بیشتر انجام دادم.

- شاید دبیران کم‌کاری کرده‌اند و از تلاششان کاسته شده است؟

- خیر، من خود شاهد تلاش و کوشش آن‌ها بوده‌ام!
- با اولیا صحبت کرده و مشکل را با آنان در میان گذاشته‌اید؟
- آری، به‌صورت خاص و عام با اولیا و دانش‌آموزان صحبت شده است.

- چگونه؟!
- جلسه‌ای با حضور اولیا و دانش‌آموزان، دبیر و مشاور واحد آموزشی تشکیل شده و تمامی مشکلات و راه‌حل‌های آن‌ها و پیشنهادات لازم به آن‌ها داده شده است.

سؤالات نیز پاسخ داده شده‌اند. در مواردی هم که بی‌توجهی صورت گرفته، به‌طور خصوصی با اولیا و دانش‌آموز صحبت شده است.

- کلاس تقویتی داشته‌اید؟
- تشکیل شده و این هم مجوزش.

- بهتر است کلاس با حضور دبیران خودشان باشد.
- بله چنین است و این هم فرم پرداخت صورت حسابشان.



دکتر نوریه شادالویی
احترام‌السادات عطارد

تربیت بارفتار، نه با گفتار

متأسفانه مقیاس و وزنه دقیقی برای سنجش تربیت موجود نیست. شاید یک ابتکار، نوآوری و خلاقیت که حاصل فکر و زاینده ذهن یک مربی باشد، توانسته باشد در مقطعی فردی را نجات دهد و هدایت کند. در اصل، تربیت در لغت یعنی شکوفاشدن بذری که ما کاشته‌ایم. حالا اینکه آیا ما این بذر را در شرایط مناسب کاشته‌ایم یا نه، به نتیجه‌اش برمی‌گردد. باید درستی و نادرستی آن را از روی بازتاب رفتارهای اجتماعی در جامعه تشخیص داد. مربی باید راه و روش فکر کردن و تأمل کردن را به مربی خود بیاموزد، نه اینکه فکر خود را به او القا کند.

تربیت یعنی اینکه در شرایط سازگار و ناسازگار - به یک نتیجه مطلوب دست یابیم - متأسفانه در بعضی از شرایط و زمینه‌ها ریا و تظاهر اجازه نمی‌دهد تربیت به معنی واقعی اتفاق بیفتد. حتی بسیاری از اصول تربیتی نیز زیر سؤال می‌روند. برای تربیت مناسب، اولین قدم شناخت قابلیت‌هاست. قابلیت‌ها همان اسرار درونی و پنهانی هر فرد هستند که درونش جای گرفته‌اند. جنس تربیت باید از جنس اکتشاف باشد. یکی از چالش‌های جدی این است که ما مدرسه‌محوری نداریم. چون در جامعه بیماری فرهنگی داریم، تربیت گاهی با جبر و زور همراه می‌شود. این نیز خود یکی از آسیب‌های مهم تربیتی است. برای تربیت باید مربی وجود داشته باشد که طبق آن حرکت کنیم. مربی و مربی باید اتحاد درونی و روحی داشته باشند. مربی باید باورهای غلط جامعه را بشناسد و هوش هیجانی را در مربی تقویت کند.



اگر همه فعالیت‌ها براساس رویکردی خوب و مناسب آسیب‌شناسی شوند و مشکلات به‌درستی تشخیص داده شوند، درمان نیز به‌خوبی اتفاق خواهد افتاد. متأسفانه در دانش‌های بسیار ضعیف است و در یک کلام، تربیت موضوعی عام نیست، بلکه موضوعی کاملاً تخصصی است و به تربیت نیروی متخصص نیاز دارد. محبت کنیم و تربیت را برای تربیت بخواهیم و لاغیر.

غالباً مشاهده می‌شود که مدیران مدارس بیشتر مدیران آموزشی‌اند نه تربیتی، چرا که ریشه تربیت را در نهاد خانواده می‌دانند و وظیفه خود نمی‌انگارند.

از مهم‌ترین مشکلات و آسیب‌های تربیتی این است که متولیان امر، دغدغه و نگرش تربیتی نداشته باشند؛ نگرش تربیتی در نهادینه کردن ارزش‌های اسلامی در دانش‌آموزان، احیا و تقویت باورها و اعتقادات دینی، ایجاد جو سالم در مدارس برای تعامل سازنده بین دانش‌آموزان و مربیان و معلمان، ایجاد انگیزه و ارتقای آن در نسل هزاره سوم، و ایجاد شرایط رشد، خلاقیت و نوآوری در دانش‌آموزان.

متأسفانه گاهی تصور می‌شود همین که مدیران دوره‌های گوناگون تحصیلی مدارس دولتی از نیروهای پرورشی انتخاب شوند، کفایت می‌کند. در حالی که فعالیت تربیتی و رسیدگی به امر تربیت کاری پیچیده و پراکنده است. پراکنده‌گی کار در حوزه پرورشی باعث می‌شود مربی معمولاً یا فرصت تربیت کردن پیدا نکند یا این کار از حوصله او خارج باشد. مربیان فقط تشویق می‌شوند و متریبان همیشه مورد مؤاخذه هستند. روش‌های مربیان و اعمال این روش‌ها به هیچ عنوان سنجیده نمی‌شود. آن‌ها شاخه‌ای مجزا از دیگران هستند، در حالی که باید خود را جزئی از جامعه بدانند و سرنوشت تربیتی جامعه با دستان آن‌ها رقم زده می‌شود.

مسائل تربیتی بسیار درهم تنیده‌اند و باید با نگاه عمیق فرهنگی به آن‌ها نگریست. مربی نباید خود را تافته جدا بافته و برتر از دیگران بداند. تربیت و کار امور تربیتی فقط ارائه گزارش‌های ظاهری نیست. مربیان باید در این عرصه توانمند باشند و واقعا کدام مربی یا مدیر می‌تواند ادعا کند که در مورد کارش آموزش‌های لازم را دیده است؟ چرا که اندوخته‌های ما بیشتر حاصل تجربیات ما هستند. هیچ‌کس نمی‌تواند ادعا کند که قطعاً درست عمل کرده است. چون تربیت در موقعیت‌های مختلف می‌تواند معنای متفاوت داشته باشد.

گردآوری و تألیف:
صادق صادق پور
مرضیه احمدی



نگرش برتر، م

کارها از دست داده بود. وی متوجه نمی شد چه اتفاقی افتاده است و سؤال مهم برایش این بود که: «چرا و چگونه مدیریت اثربخش او، اثربخشی اش را از دست داده است؟»

پس از چندین جلسه مشاوره به طور مشخص جواب این نبود که او مهارت های مدیریتی خود را به یکباره از دست داده است، بلکه متوجه شد او از یک نکته مهم در رهبری غفلت کرده و آن تأثیر شگفت انگیز دیدگاه ها و نگرش ها در عملکرد است. چون آنچه واقعیت دارد این است که مشکلات سازمان ها صرفاً با توصیه های کارشناسی، مشاوران بهتر یا مدیران متعهدتر حل نمی شوند. مشکل اصلی در شیوه تفکر و نحوه نگرش ماست. اگر شیوه تفکر ما تغییر نکند، تمام راه های جدید به همان نتایج کم اثر پیشین منجر می شوند.

پارادایم کوانتومی می گوید که اگر بخواهیم در ساختار و مدیریت سازمان تغییر به وجود آوریم، باید نحوه تفکر و نگاهمان را تغییر دهیم. مدیران باید خودشان، جهان اطرافشان و روابط بین انسان ها را با نگرش کاملاً جدیدی مشاهده کنند. صاحب نظران برای تغییر نگرش چند رویکرد ارائه می کنند:

کل نگر

رویکرد کل نگر دیدگاه جامعی درباره عناصر متشکله عملکرد چگونگی کمک آن ها به تحقق نتایج مطلوب در سطوح سازمانی، واحدی، تیمی و فردی و نیز آنچه که باید برای بهبود این نتایج انجام شود، ارائه می دهد.

اینشتین می گفت: «آنچه در مغزتان می گذرد، جهانتان را می آفریند.»

استفان کاوی (یکی از ۱۰ برگزیده حوزه مدیریت منابع انسانی در جهان) احتمالاً با الهام از همین حرف اینشتین است که می گوید: «اگر می خواهید در زندگی و روابط شخصی تان تغییرات جزئی به وجود آورید، به گرایش ها و رفتار تان توجه کنید، اما اگر دلتان می خواهد قدم های کوانتومی بردارید و تغییرات اساسی در زندگی تان ایجاد کنید، باید **نگرش ها و برداشت های تان** را عوض کنید.»

واقعیت این است که به محض تغییر برداشت، ناگهان همه چیز عوض می شود. کلید یا راه حل هر مسئله ای این است که به شیشه های عینکی که به چشم داریم بنگریم. شاید هر از گاه لازم باشد رنگ آن ها را عوض کنیم و در واقع برداشت یا نقش خودمان را تغییر بدهیم تا بتوانیم هر وضعیتی را از دیدگاه تازه ای ببینیم و تفسیر کنیم. آنچه اهمیت دارد، خود واقعه نیست، بلکه تعبیر و تفسیر ما از آن است.

مسائل امروز هر سازمان نتیجه به کارگیری راه حل های دیروز است. آیا منطقی است برای حل این مسائل، دوباره به همان راه حل ها روی آورد؟! یکی از مدیران موفق اخیراً متوجه شده بود که انگیزه و انرژی کافی برای انجام دادن کارها یا ترغیب کارمندان به انجام کار ندارد و تکنیک های همیشگی اش مانند مهندسی مجدد، آموزش و برنامه های کنترل کیفیت دیگر، کاربرد ندارند. خودش هم اشتیاق و جدیت خود را برای انجام

باران که می بارد، همه پرنده ها به دنبال سرپناه اند! اما عقاب، برای اجتناب از خیس شدن، بالاتر از ابرها پرواز می کند! این دیدگاه ها است که تفاوت ها را خلق می کند!



مدیریت بهتر

ریشه بسیاری از ناتوانی‌های ما در شرایط پیچیده، گم کردن حلقه علیت و دیدن فقط قسمتی از آن است

کلید بازگشایی نظام و درک روابط آن، پی بردن به حلقه‌های تأثیر و علت و معلول به جای خطوط مستقیم است. این نگرش قدم اول در راهی از تفکر خطی است.

ع حس کنجکاوی و شناخت پیرامون

حس کنجکاوی یک صفت بسیار مهم برای هر مدیر خوب است. این حس سبب می‌شود مدیر دانش‌های جدید و راه‌های بهتری برای انجام کار به‌دست آورد.

جک ولش می‌گوید: «بسیاری از افراد به ایشیا به همان گونه که هستند می‌نگرند و می‌پرسند چرا؟...» من خواب چیزهایی را می‌بینم که هرگز ندیده‌ام و می‌پرسم چرا نه؟» و این گفته‌های معروف در جهان تجارت بسیار بجا و مناسب‌اند. این گرایش به تحقیق برای «چرا نه» مدیران را در یافتن راه‌هایی بهتر برای هرچه بهتر انجام شدن کارهای تجاری توانا می‌کند. این تفکر، وضعیت کنونی را از لحاظ روحی و عملی مورد جدال و مناقشه قرار می‌دهد. همچنین، ما را به پیدا کردن راه‌های دیگری تشویق می‌کند و تفکر انتقادی را برای حل مشکلات و مدیریت کلی ارتقا می‌دهد.

ع هوشیار بودن

خصیصه‌هایی همچون کنجکاوی و مشاهده‌گر بودن باعث شد من شغل خوبی در شرکت هواپیمایی معروفی به‌دست بیاورم. من بسیار اتفاقی و شانسی آنجا استخدام شدم. پس از اتمام دوره دبیرستان در هنگ‌کنگ به آمریکا رفتم تا برای

چگونه می‌توان کل نگر بود؟

تفکر نظام‌دار راه و روشی برای کل‌نگری است. چارچوبی است که تأکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده‌هاست نه شناسایی تک‌تک آن‌ها. درک الگوهای تغییر و تحول است و نه شناختی ایستا. ما علاقه‌مندیم که جهان را به‌صورت کلیتی واحد درک کنیم و پدیده‌های مختلف را در کنار هم و مرتبط با هم ببینیم. شاید جای تعجب نباشد که یکی از سرچشمه‌های ناشادمانی مردمان در جهان امروز، ناتوانی آنان در به‌دست آوردن تصویری کلی و واحد از جهان است! این تفکر است که ما را به تغییر در ذهنیت خود تشویق می‌کند، به‌گونه‌ای که پدیده‌ها را در کل ببینیم و انسان را به‌جای آنکه تنها و منفعل مشاهده کنیم، به‌عنوان بازیگری فعال در جهت به‌وجود آوردن آینده خود بدانیم. بدون این تفکر، انگیزه و ابزار دیگری برای بهبود عملکرد سازمان وجود نخواهد داشت. این تفکر زیربنای چگونگی نگرش سازمان‌های فراگیر به جهان پیرامون خود است.

تفکر نظام‌دار چگونه می‌تواند نگرش ما را

تغییر دهد؟

از راه مشاهده و درک روابط درونی پدیده‌ها به‌جای روابط خطی علت و معلولی. این تفاوت در نگرش بسیار مهم است، زیرا نمایانگر مشاهده کل نظام و روابط اجزا با یکدیگر است. ریشه بسیاری از ناتوانی‌های ما در شرایط پیچیده، گم کردن حلقه علیت و دیدن فقط قسمتی از آن است.



ادامهٔ تحصیل به دانشگاه بروم. یکبار که به دنبال یکی از دوستانم به فرودگاه رفته بودم، صف طولی از افراد را مشاهده کردم که در مقابل کانترهای یک شرکت هواپیمایی ایستاده بودند، اما هیچ‌کدام از آن‌ها چمدان یا بار سفر در دست نداشتند. این صحنهٔ عجیب حس کنجکاوی مرا تحریک کرد. بعد از پرس‌وجو متوجه شدم، هواپیمایی آن روز در حال تحویل گرفتن فرم‌های همکاری است. من هم در صف جمعیت ایستادم و در حالی که اصلاً انتظارش را نداشتم، جزو هفت نفری بودم که از بین ۸۰۰ متقاضی انتخاب و استخدام شدند.

۶ آگاهی از جزئیات

در کنار ظرفیت دیدن تصاویر بزرگ، مدیر خوب همیشه باید به جزئیات توجه زیادی داشته باشد. خوشبختانه این با استفاده از دو ویژگی بعدی آسان‌تر خواهد شد. مدیر خوب همیشه اطمینان حاصل می‌کند که از همهٔ جزئیات تجارت خودش باخبر است. **وارن بافت**^۲ که در سال ۲۰۰۸ ثروتمندترین مرد جهان شناخته شد، مدیرعامل و بیشترین سهام‌دار شرکت «برکشایر هاتا وی» است. او مردی بسیار فروتن است. همیشه خودش اتومبیل شخصی خود را می‌راند و هیچ راننده یا محافظ شخصی ندارد. هرگز با جت شخصی سفر نمی‌کند، هرچند که مالک بزرگ‌ترین شرکت جت شخصی دنیاست. شرکت بافت از ۶۳ شرکت تشکیل شده است. او هر ساله تنها یک نامه به مدیران اجرایی این شرکت‌ها می‌نویسد و اهداف آن سال را ابلاغ می‌کند. با وجود این، یکی از رموز موفقیت خود را در این می‌داند که به‌شکل بسیار کاملی تمام بخش‌های کارخانه‌هایش را می‌شناسد. او از جزئیات به‌خوبی آگاه است و می‌تواند هر بخشی یا نکته‌ای از کارخانه‌هایش را با کوچک‌ترین جزئیاتش توصیف کند. این بزرگ‌ترین خصیصهٔ هر مدیر حرفه‌ای است.

۶ مدیریت با اشتیاق و دید وسیع

مدیر خوب همیشه باید در معرض دید تمامی کارمندان و مشتریان باشد. هم مشتریان و هم کارمندان باید با چشمان خود «مراقبت‌های رئیس» را ببینند. زمانی که گریست نر^۳، مدیر اجرایی شرکت آی‌بی‌ام شد، حدود ۷۵ درصد از زمان خود را به نظارت بر امور مشتریان سراسر جهان صرف کرد. این مسئله باعث شد او با چشمان خود شاهد وضعیت واقعی موجود در بازار باشد، نه اینکه فقط به یادداشت‌ها و تلفن‌ها اعتماد کند. در همان زمان که وقتش را در اتاق‌های کنفرانس، هتل و کارخانه می‌گذراند، از مشتریان دربارهٔ نیازها و شکایاتشان اطلاعاتی کسب می‌کرد. چنین ارتباط مستقیمی با کارمندان و خدمتگزاران در سرتاسر جهان بسیار تأثیرگذار بود. همهٔ کارمندان نظارت‌های مدیری برجسته از نیویورک و همچنین اشتیاق وی را احساس می‌کردند. در نتیجه، تولید و روحیهٔ کارمندان به‌سرعت افزایش

یافت.

جک ولش، مدیر قدرتمند جنرال الکتریک، نیز بر کارمندان و کارفرمایان به یک اندازه نظارت داشت. او همیشه در صف مقدم دیده می‌شد، کارخانه‌ها را نظارت و آزمایشگاه‌ها را جست‌وجو می‌کرد و در جریان آخرین اطلاعات بود. او آمادهٔ ارتباط مستقیم با مباشر فروشگاه در فروشگاه، کنار دانشمندان در کارخانه و کنار دکترها در بخش تحقیق و پیشرفت بود. او که خود دکترای مهندسی شیمی داشت، قدغن کرده بود کسی او را دکتر **ولش** خطاب کند. همه او را با نام **جک** می‌شناختند. از دربان گرفته تا پذیرش، همه می‌توانستند در راهرو جلوی او را بگیرند و دربارهٔ آخرین اخبار، اختراعات، یا حتی موضوع ورزشی با او گفت‌وگو کنند. جک به‌گونه‌ای رفتار می‌کرد که نشانگر توجه او به جزئیات بود. در نتیجه، هر کارمندی را به‌طور ثابت در اوج مسئولیت‌پذیری قرار می‌داد.

جک ولش همچنین به‌خاطر نوشتن یادداشت‌هایی با خط خودش، دربارهٔ بازخوردها و تیریک‌ها به زیردستان (زیرمجموعه‌ها)، مشهور بود و گیرایی پیام او بسیار زیاد بود؛ همیشه دقیق، صریح، سریع و واضح. او همیشه راهی می‌یافت که با افراد به‌طور مؤثری ارتباط برقرار کند.

در مدیریت، شور و هیجان مدیر مسری است. کارمندان به‌سادگی می‌توانند رفتار بی‌اشتیاق خودشان را با این منطق که «چرا من باید مراقب باشم، وقتی رئیس مراقب نیست» توجیه کنند. از سوی دیگر، اشتیاق و تلاش افرادی مانند این مدیران بزرگ، پیام مهمی را می‌رساند تا به پیروانشان انگیزه بدهند که به‌گونه‌ای عمل کنند که نتایج مثبت معینی به‌دست آورند.

۶ مدیریت با صراحت

مدیریت همراه با دید وسیع، باید صراحت لازم را نیز داشته باشد.

می‌گویند، در یکی از شهرهای بزرگ کانادا، پیرزنی ۸۲ ساله، بیست‌وهشت سال است که سمت شهرداری را در اختیار دارد. او که به‌خاطر اظهارات صریح و خالی از ملاحظات سیاسی‌اش معروف است، در سال ۲۰۰۵ به‌عنوان دومین شهردار برتر جهان انتخاب شد. مدیریت بسیار موفق وی باعث شده است که «میشیسوگا» یکی از معدود شهرهای کانادا باشد که هیچ بدهی ندارد و از سال ۱۹۷۸ هیچ وامی دریافت نکرده است. در مقابل، میزان پس‌انداز شهر ۶۵۰ میلیون دلار برآورد می‌شود و در این زمینه از بسیاری از شهرهای کانادا جلوتر است.

او راز موفقیتش را در این می‌داند که همواره گام‌به‌گام همراه مردم شهرش است. او می‌گوید، خانوادهٔ من مردم شهر هستند و هرگز تأخیر در ارائهٔ خدمات برای آنان را نمی‌بخشم. یکی از عادت‌های این خانم ۸۲ ساله این است که در شلوغ‌ترین ساعات شهر، با وجود ازدیاد جمعیت، با مترو به نقاط مختلف



در بین بیش از ۲۸۰ هزار نفر از کارمندان شرکت‌های بزرگ جهان تحقیقی انجام داد تا مشخص کند که آیا آن‌ها از شیوه مدیریت و رهبری مدیرعامل شرکتشان رضایت دارند یا خیر، قرعۀ محبوب‌ترین مدیر عامل جهان به نام مدیرعامل شرکت اپل افتاد و این شخص کسی نبود به جز تیم کوک، جانشین استیو جابز. بررسی‌های این وبسایت اتفاق جالب‌تری را نیز نشان داد و آن اینکه میزان محبوبیت تیم کوک نه تنها از استیو جابز کمتر نبود، بلکه با افزایش ۲ درصدی از رتبه ۹۵ جابز به ۹۷ رسیده بود!

جک ولس از بهترین مدیران تاریخ است و یک دلیل آن، اقدامات او برای تربیت یک منبع با استعداد بود. او چنان قدرت‌های اجرایی را پرورش داد که در هنگام بازنشستگی، مجموعه‌ای از این توانمندی‌های خارق‌العاده را برای انتخاب در اختیار داشت. این یکی از بهترین اقداماتی است که مدیران می‌توانند انجام دهند: تربیت استعدادهای جانشین.

این داستان‌های شگفت‌انگیز از عملکرد مدیران برتر جهانی، حاکی از آن است که تربیت و آموزش زیرمجموعه‌ها، نه تنها از عملکردهای مهم یک مدیر برتر است، بلکه در واقع باید از بهترین علاقه‌های او باشد. اگر این انتقال به‌خوبی صورت نگیرد، اجزای کار از هم جدا می‌شوند و موفقیت‌های سازمان خدشه‌دار می‌شود. بدترین حالت برای یک سازمان این است که به ناچار یک عنصر خارجی وارد مجموعه شود تا پست خالی را اشغال کند. نمونه‌های فراوانی از معتبرترین سازمان‌های جهانی وجود دارند که کاربرد واقعی چنین تمرین‌هایی را که مدیران با کارکنان مستعدشان انجام داده‌اند، به تصویر می‌کشند. بنابراین باید گفت، جانشینان به‌خوبی مدیرانی خواهند بود که آنان را رهبری می‌کنند.



مدیر مثل رهبر ارکستر آغازگر یک حرکت است. هر عضو از گروه صدای مطلوب و متناسب با خروجی سمفونی را ایجاد می‌کند، اما اینکه این موسیقی چه میزان خوب به‌نظر برسد، به انرژی، رهبری و توانایی عملکردی و مدیریتی رهبر ارکستر بستگی دارد.

پی‌نوشت

1. Jack Welch
2. Warren Buffett
3. Lou Gerstner

منابع

۱. کالینز، جیم، از خوب به عالی، ترجمۀ ناهید سپهرپور، تهران، پیک آوبن، ۱۳۹۲.
۲. کالینز، جیم، بهتر از خوب، ترجمۀ فضل‌اله امینی، تهران، فرا، ۱۳۸۸.
۳. کاشانی، مجتبی، نقش دل در مدیریت، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۰.
۴. دراگر، پیتراف، دراگر و شش دهه اندیشه‌های مدیریتی، ترجمۀ رضا افتخاری، تهران، مردنیز، ۱۳۸۸.

شهر سرکشی می‌کند و در طول مسیر به‌عنوان شهردار با مردم روبه‌رو می‌شود و با حوصله تمام از نظرات جدید و انتقادات مردم از طریق صحبت کردن با آن‌ها در خیابان آگاه شود. می‌گویند، اولین روزی که مدیریت شهر را بر عهده گرفت، ساعت ۷ صبح سر کار رفت و دستور داد تمام فضاها را رزرو شده در محوطه پارکینگ را رنگ بزنند. سیاست او این بود «هر کس اول می‌آید، جایش رزرو می‌شود.» پس کسانی که دیر می‌آیند، مجبورند در جای دورتری از پارکینگ پارک کنند؛ یعنی در زمین فوتبالی که دورتر از ساختمان اداره بود. دومین کارش این بود که صبحانه را در کافه‌تریای اداره خورد، به‌جای اینکه در اتاق غذاخوری خودش بخورد و قبل از اینکه آخرین قهوه‌اش را در اولین روز کاری‌اش تمام کند، دستور داد اتاق غذاخوری بخش مدیران را خراب کنند تا همه مدیران موظف باشند در کنار کارکنان ناهار را صرف کنند. در همان ابتدای تصدی پست شهرداری، شهر با بحرانی بزرگ مواجه شد. یک قطار حامل مواد شیمیایی بسیار خطرناک درست در کنار شهر دچار سانحه شد و جان شهروندان را به خطر انداخت.

خانم مک کالبون در یک عملیات بزرگ که همچنان شهره خاص و عام است، توانست در زمان کوتاهی، ۲۰۰ هزار نفر از ساکنان را از شهر خارج کند. جالب اینکه در این اتفاق نه کسی کشته شد و نه آسیب جدی دید، تنها اتفاق قابل توجه، شکستن زانوی شهردار در حین کمک به تخلیه شهر بود. این اتفاق همچنان یک رکورد در مدیریت بحران در جهان محسوب می‌شود. او محبوب‌ترین چهره شهرش است.

رشد و تربیت استعدادها

رهبرانی که به دنبال تغییرند، غالباً مانند باغبانانی هستند که بالای سر گیاه خود می‌ایستند و به آن‌ها می‌گویند رشد کنید، سعی کنید، می‌توانید! اما باغبان تلاش نمی‌کند کاری کند که گیاه رشد کند. اگر گیاهی امکان یا تمایل به رشد نداشته باشد، کسی نمی‌تواند برایش کاری بکند.

این بدان معنی است که مدیر باید به‌منظور تربیت استعدادها همراه یا جانشین در سازمان برنامه مستمری داشته باشد و برای پیگیری برنامه‌های تعیین شده، قبلاً توانایی‌های لازم را کسب کرده باشد.

در ماه آگوست ۲۰۱۱، وقتی استیو جابز از سمتش کناره‌گیری و تیم کوک را جانشین خود معرفی کرد، تیم کوک می‌دانست راه سختی در پیش دارد، چون نه تنها کارمندان، بلکه حتی کاربران محصولات اپل در نقاط مختلف جهان، هر لحظه او را با نابعۀ دوست داشتنی دنیای فناوری مقایسه می‌کنند. حتی بسیاری با تردید نوشتند که آیا او می‌تواند جای خالی جابز را در دل‌ها و در شرکت اپل پر کند؟

اما چندی بعد، وقتی وبسایت تحقیقاتی «Glass door»

خجالتی‌ها را کنارنگذاریم

مجربان برنامه‌ها را مشخص می‌کنند. همگی هم در فعالیت‌ها شرکت می‌کنند. کار کاملاً به خود بچه‌ها واگذار شده است؛ آن هم با شور و شوقی بسیار!

در قبال برگزاری هرچه بهتر مراسم صبحگاه و ایفای بهتر مسئولیت و نو بودن مطالب، جوایزی در نظر می‌گیریم و در مراسم ویژه به آنان اعطا می‌کنیم و از خود دانش‌آموزان هم برای تعیین بهترین برنامه و اجرا نظرخواهی می‌کنیم. اکنون دیگر دانش‌آموز خجالتی و بی‌مسئولیت در این مدرسه نداریم. به‌نوعی همه درگیر فعالیت هستند. حتی گاهی بعضی‌ها مراجعه می‌کنند و می‌خواهند بدانند کی نوبت آن‌ها می‌شود.

در مراسم‌های ویژه اعم از اعیاد و مناسبت‌های تاریخی نیز دانش‌آموزان فعالیت‌های ویژه آن مناسبت اعم از سرود، شعر، مقاله و شرح حال در صبحگاه می‌خوانند. مثلاً در مراسم دهه‌ محرم، حدوداً هفت دقیقه مداحی و سینه‌زنی در صبحگاه داریم. همه کارها منظم و با نظارت انجام می‌شود. گاهی در مناسبت‌ها از گروه‌های فعال پرورشی تقدیر به عمل می‌آید و جوایزی به رسم یادبود تقدیم آن‌ها می‌شود. این سال‌ها که جمعیت دانش‌آموزی بسیار کمتر شده است، به همه دانش‌آموزان زودتر نوبت می‌رسد و بچه‌ها معمولاً خوش‌حال‌اند که زودتر نوبت به آن‌ها می‌رسد.

آموزشگاه ما همواره صبحگاهی پُر بار و غنی را شاهد است که خود دانش‌آموزان اداره، طراحی و اجرا می‌کنند. با مختصرترین نظارت ما و فقط ارائه راهنمایی‌های لازم، این آموزشگاه به یکی از اهداف والای تعلیم و تربیت، خصوصاً پرورشی، یعنی فعالیت، کوشش، جرئت و صمیمیت، رسیده است.

در سال‌های اول مدیر بودنم برای اجرای برنامه‌ آغازین یا صبحگاهی، رغبت و علاقه‌ای در دانش‌آموزان دبستان دیده نمی‌شد. از طرف دیگر فقط یک گروه خاص مجری برنامه صبحگاهی بود. این وضعیت چندان رضایت‌بخش نبود. باید فکر چاره می‌کردم. با تحقیق لازم در این زمینه به این نتیجه رسیدم که بقیه دانش‌آموزان هم توانایی اجرای برنامه را دارند، ولی یا خجالتی‌اند یا از شرکت در فعالیت‌های جمعی گریزان و به همین خاطر حاضر به شرکت در این مراسم نیستند. شاید هم گاهی گروه مجری اجازه شرکت در برنامه‌های صبحگاه و اجرا را به دانش‌آموزان دیگر نمی‌داد.

باید کاری می‌کردم تا تمامی دانش‌آموزان مدرسه در این فعالیت جمعی شرکت می‌کردند. پس از مطالعه به این نتیجه رسیدم که همه شاگردان باید طبق دفتر کلاس به نوبت، اما به‌صورت چرخشی، در فعالیت‌های صبحگاهی مدرسه که شامل «خواندن قرآن، معنی آن، پیام‌های قرآنی و حدیث و سخنان ائمه دینی و بزرگان و دعا بود، شرکت کنند. دانش‌آموزی نمی‌تواند از این کار سر باز بزند. اجرای برنامه‌های صبحگاهی از اوایل سال طبق جدول زمان‌بندی، به ترتیب از پایه سوم شروع می‌شود و تا پایه‌های بالاتر (ششم)، ادامه می‌یابد.

البته اواسط سال تحصیلی، بچه‌های پایه دوم و در اواخر سال هم به‌منظور زمینه‌سازی بچه‌های پایه اول را در فعالیت‌ها شرکت دادم. پس از گذشت یک سال تحصیلی که کنترل و شرکت دادن همه شاگردان کار سختی بود، دیگر چند سالی است که خود دانش‌آموزان جدول زمان‌بندی و اسامی

بیژن جمشیدی

معاون آموزگار دبستان مهرعادگان
فریدن، اصفهان



ابرج علی اکبری

کارشناس ارشد فلسفه تعلیم و تربیت
مدیر دبیرستان و مجتمع شهدای آزان، اصفهان

سفر تغییر در مسیر تربیت

اشاره

اکنون که در مرحله‌ی 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 یکی از همکاران فرهنگی به سوالاتی است که مجله در این زمینه مطرح کرده است.

■ چه مدرسه‌ای می‌تواند تعهدات ناشی از مفاهیم سند تحول را پاسخ‌گو باشد و این مدرسه چه ویژگی‌هایی دارد؟

سند تحول بنیادین از اسناد بالادستی آموزش و پرورش است و بر مبنای فلسفی تعلیم و تربیت اسلامی استوار است. این سند بر غایت زندگی و مواردی نظیر کمال، رستگاری و سعادت ناظر است. به راهنمای دریانوردی می‌ماند که مقصد حرکت کشتی تربیتی و ابزارهای آن را در اقیانوس آینده مشخص می‌کند. توجه به موضوعاتی همانند بحث و تبادل نظر جمعی، بررسی عمیق مفاهیم سند، طبقه‌بندی موضوعات و تبدیل آن‌ها به گزاره‌های عملیاتی و اجرایی، مهیا کردن زیرساخت‌ها و مقدمات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، از الزامات و ضروریات رسیدن به اهداف معین شده در سند تحول بنیادین است. به‌طور کلی، اجرای طرح تحول بنیادین به عزم ملی با روحیه و مدیریت جهادی نیازمند است. با این مقدمه، تعهدات و ویژگی‌های مدارس بررسی می‌شوند.

ع با توجه به متمرکز بودن نظام آموزش و پرورش ایران، هدایت‌گری، تصمیم‌گیری و سرعت‌بخشی به روند اجرایی طرح، به اقدامات بالادستی مدارس ارتباط دارد. در این راستا، تحول در نظام برنامه‌ریزی درسی، آموزش معلمان، خصوصاً توجه به دوران تربیت معلم و همچنین آموزش‌های ضمن خدمت، تدوین و تغییر آیین‌نامه‌ها و مقررات متناسب با سند تحول بنیادین، تقویت جایگاه مدارس و معلمان و سرمایه‌های انسانی، حداکثر بهره‌مندی از سرمایه‌های مادی و تلاش در جذب منابع و تجهیز مدارس به امکانات متناسب، جلب حمایت نهادهای گوناگون کشور، خصوصاً استفاده از رسانه‌های ملی و موارد فراوانی از این دست، از وظایف نظام آموزش و پرورش هستند.

ع حرکت در مسیر تعلیم و تربیت تحول‌گرا باید پویا و پیوسته باشد. مربیان و متریبان و خانواده‌ها باید به این نتیجه برسند که متصل شدن به سند تحول بنیادین، سعادت واقعی را تضمین

خواهد کرد. مدارس در این مسیر نقش مهمی ایفا می‌کنند. آن‌ها می‌توانند با تشکیل جلسات متعدد در قالب شورای مدرسه، شورای معلمان، شورای دانش‌آموزی، انجمن اولیا و مربیان و آموزش‌های درون‌مدرسه‌ای، آموزش‌های خانواده، کارگاه‌های پژوهشی، برگزاری مسابقات فرهنگی و هنری، به تحلیل عناوین و تلاش در کاربردی کردن مفاهیم سند تحول بنیادین بپردازند. ع مدیر مدرسه در فرایند اجرایی سند مهم‌ترین و مؤثرترین تأثیر را دارد. مدیران مدارس باید خود را متعهد به اجرای سند بدانند. تنظیم برنامه‌ی سالانه مدارس باید براساس سند تحول بنیادین انجام پذیرد. مدیران باید در رویه‌ها و رویکردها بازنگری کنند و با خودارزیابی و خودانتقادی در مسیر تعالی مدیریت مدرسه بکوشند. البته ثبات در مدیریت مدارس، آموزش‌های لازم با محوریت تحول بنیادین و تغییر، اصلاح و بهبود نقش مدیریت مدرسه و کاهش دغدغه‌های مدیران مدارس، از وظایف دستگاه مرکزی است.

ع مدارس باید از توانمندی‌های بومی و محلی بهره‌گیرند و زمینه مشارکت اثربخش و مسئولیت‌پذیر مردم و نهادهای عام‌المنفعه را فراهم کنند و از تمام ظرفیت‌های محیط اجتماعی کمک گیرند. در شیوه‌های اجرایی خود بازنگری کنند، فرصت‌ها را از دست ندهند و به گسترش فرهنگ پژوهش و خلاقیت و نوآوری براساس سند تحول بنیادین اقدام کنند. هوشمندانه از فناوری‌های نوین استفاده کنند، جایگاه خود را ارتقا بخشند، جو تفکر و اندیشه و مباحثه را توسعه دهند، نهادهای تأثیرگذار بر جامعه را متقاعد کنند که در تصمیم‌گیری‌های خود اولویت را به مصالح تربیتی دهند. به ساده‌سازی فرایند تعلیم و تربیت بپردازند و ضمن توجه به آرمان‌های تربیتی، در واقع‌گرایی و عمل‌گرایی تعلیم و تربیت بکوشند، به پالایش و مراقبت دائمی خود بپردازند و به محیطی حمایت‌کننده و امن تبدیل شوند، آرامش، شوق و انگیزه را به نظام و جامعه تزریق کنند، در مسیر اجرای سند تحول بنیادین متعادل باشند و با توجه صرف به یک بعد، از ابعاد دیگر غافل نشوند، انعطاف‌پذیر باشند، بر مبنای اصل کثرت‌گرایی و اصل تفاوت‌های فردی، باید از حدی از انعطاف برخوردار باشند تا دچار جمود نشوند، از مشارکت و تعاون همه عوامل و امکانات مدرسه استفاده کنند و به طور خلاصه به تغییر و تحول، خصوصاً طرح تحول بنیادین آموزش و پرورش، معتقد باشند و با تمام توان در تربیت نسل آینده‌ی کشور بر مبنای سند تحول بنیادین گام بردارند.

اصولی نظام تعلیم و تربیت و در خط مقدم آن هستند، مورد حسن توجه و دقت فراوان قرار گیرد.

از نظر محقق، سازمانی که بیشتر از همه سازمان‌ها می‌تواند و باید یادگیرنده باشد، سازمان آموزش و پرورش و مهم‌ترین بخش آن یعنی مدرسه است. زیرا عوامل آن از مدیر گرفته تا معلمان و دانش‌آموزان، دائماً باید در حال فراگیری روش‌ها و فنون جدید متناسب با فناوری‌ها و پیشرفت‌های روز علم و فناوری باشند. بنابراین، به محققان و پژوهشگران ارجمند پیشنهاد می‌شود، در این عرصه مهم وارد شوند و با تحقیقات درخور و شایسته رهگشای افق‌های جدید در نهاد مقدس مدرسه به سمت پیاده‌سازی هرچه بهتر این فلسفه نوظهور و پرمایه، یعنی فلسفه سازمان یادگیرنده، باشند.

در پایان این مقاله، به مسئولان محترم سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود، در رابطه با میزان دقت در اتخاذ تصمیمات و اجرای آن‌ها، ابتدا در مناطق و نواحی، کارگروه تخصصی شامل افرادی از قسمت‌های مختلف اداری به اضافه معلمان با تجربه تشکیل دهند و با اولویت قرار دادن امکانات و ظرفیت‌های مناطق روستایی و کمتر توسعه‌یافته، به نتایج دقیق و تخصصی برسند. سپس نماینده کارگروه هر منطقه و ناحیه، با نمایندگان دیگر مناطق و نواحی، کارگروه تخصصی استان را در اداره کل هر استان تشکیل دهند و اطلاعات به‌دست آمده را به بحث و تبادل نظر بگذارند. نمایندگان کارگروه‌های هر استان نیز در وزارت آموزش و پرورش کارگروه تخصصی تشکیل دهند. در این کارگروه، باید علاوه بر نمایندگان ادارات کل، وزیر و معاونان وی و همچنین استادان نخبه دانشگاهی نیز عضویت داشته باشند. در نهایت این کارگروه اطلاعات به‌دست آمده را در اختیار شورای عالی آموزش و پرورش قرار دهد تا تصمیمات لازم اتخاذ شود.

پی‌نوشت

1. Peter Senge

منابع

۱. دلوی، محمدرضا؛ نعمت‌اللهی، محمدجواد و نعمت‌اللهی، مهدی. ۱۳۹۰. سازمان‌های هزاره سوم. نقش نگین. اصفهان.
۲. قربانی‌زاده، وجه‌الله. ۱۳۸۷. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش. بازتاب. تهران.

سازمان یادگیرنده نوعی نگرشی فلسفی است بر مبنای تغییر و تحول سازمان به سمت بهرهوری هرچه بیشتر. فلسفه سازمان یادگیرنده، یادگیری دائمی سازمان با توجه به شتاب تغییرات محیطی در جهت بقای سازمان است. از نظر پیتروسنگه^۱، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به‌طور مداوم ظرفیت خود را به‌منظور خلق آینده توسعه می‌دهد (دلوی و همکاران، ۱۳۹۰). سازمان یادگیرنده مؤلفه‌هایی به این شرح دارد:

توسعه قابلیت‌های فردی: مهارت کشف کردن و نیز تعمیق مداوم بینش فردی.

الگوی ذهنی: توانایی کشف تصاویر درونی از جهان بیرونی، به‌منظور بررسی و تحلیل و کاربرد تصاویر ذهنی در جهان بیرونی، برای تأثیرگذاری بر محیط.

دورنمای مشترک: توانایی برقرار کردن هدف مشترک میان سازمان و اعضای آن در راستای ایجاد تعهد.

کارگروهی: تأکید بر انجام کارها به‌صورت گروهی و حل مشکلات از طریق همکاری.

تفکر نظام‌گرا: نگرش به سازمان به‌عنوان یک کل متشکل از اجزای به هم وابسته (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷).

با این توصیف، با این سؤال مواجه می‌شویم که نوع نگرش غالب در سازمانی مانند دبیرستان که یکی از زیرشاخه‌های عملیاتی سازمان معظم آموزش و پرورش است، تا چه حد به فلسفه و نگرش سازمان یادگیرنده نزدیک است؟ یافته‌ها حاکی از آن است که توجه به مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، در جامعه مورد تحقیق، با حد مطلوب فاصله زیادی دارد.

همان‌طور که می‌دانیم، سازمان آموزش و پرورش نهادی است که وظیفه بسیار مهم و خطیر آینده‌سازی جامعه را برعهده دارد. بر این مبنای، لزوم دقت نظر کافی را در امر تعیین هدف و چشم‌انداز و برنامه‌ریزی مدبرانه می‌طلبد. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه از نظرات عوامل دخیل در تصمیم‌گیری بیشتر استفاده شود. از چنین منظری، وجود برنامه‌ریزی‌های مداوم مبتنی بر آزمون و خطا و همچنان اندر خم یک کوچه ماندن تأسف برانگیز است. پیشنهاد می‌شود، در امر برنامه‌ریزی و تصویب آن، نظرات داهیانه معلمان دلسوز که در واقع متولیان

مدرسه، یادگیرنده‌ترین سازمان

بررسی میزان انطباق دبیرستان‌های ناحیه ۶ شهر مشهد با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سال تحصیلی ۹۳-۹۲

سیدفخرالدین افقهی

آموزگار، ناحیه ۵ مشهد مقدس

معرفی کتاب



روش عملیاتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در سطح خرد (مدرسه)
 نویسندگان: نور علی بنار و عبدالعباس محمدی
 ناشر: مؤسسه فرهنگی منادی تربیت (۸۸۹۳۱۸۵۲-۰۲۱)
 سال نشر: ۱۳۹۳- تهران

سند تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش با راهبردهایی در سه سطح «فرا سوی کلان، کلان و خرد» تدوین شده است. این کتاب در راستای برنامه ریزی راهبردی در سطح خرد (آموزشگاه) به منظور استفاده مدیران و تقویت مدیریت آموزشی تألیف شده است که در آن مبانی و مفاهیم برنامه ریزی، مراحل گام به گام برنامه سالانه با ذکر مثال، انواع روش های برنامه ریزی عملیاتی و روش پیشنهادی مؤلفان، به همراه سی دی پاورپوینت، برای کارگاه آموزشی تنظیم شده است.

کتاب شامل دو بخش و نه فصل است که می تواند در برنامه ریزی سالانه به مدیران مدارس کمک کند.



آینه سادگی ها (سیری در زندگی، مبارزات، معلمی و مدیریت شهید رجایی)
 گردآوری و تألیف: غلامعلی رجایی
 ناشر: مؤسسه فرهنگی منادی تربیت (۸۸۹۳۱۸۵۲-۰۲۱)
 سال نشر: ۱۳۹۳- تهران

شهید رجایی با وجود عظمت و درخششی که داشت و دارد، هنوز ناشناخته مانده است. این کتاب اولین مجموعه موضوعی و به عبارتی سیره شناسی شهید محمدعلی رجایی است که از زمان شهادت ایشان تاکنون عرضه شده است. این مجموعه که حاصل صد مصاحبه با کسانی است که سال ها با شهید رجایی انس و الفت داشته اند، در فصل های مستقل و مرتبط، به سیره نظری و عملی ایشان پرداخته است. با مطالعه این کتاب می توان به راحتی به شناختی نسبی از شخصیت این شهید بزرگوار دست یافت.



با مجله های رشد آشنا شوید

مجله های دانش آموزی

(به صورت ماهنامه و ده شماره در هر سال تحصیلی منتشر می شود):

- رشد کودک** (برای دانش آموزان آمادگی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی)
- رشد نوجوان** (برای دانش آموزان پایه های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی)
- رشد دانش آموز** (برای دانش آموزان پایه های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی)

مجله های دانش آموزی

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

- رشد نوجوان** (برای دانش آموزان دوره آموزش متوسطه اول)
- رشد جوان** (برای دانش آموزان دوره آموزش متوسطه دوم)

مجله های بزرگسال عمومی

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

- رشد آموزش ابتدایی ♦ رشد تکنولوژی آموزشی
- رشد مدرسه فردا ♦ رشد مدیریت مدرسه ♦ رشد معلم

مجله های بزرگسال و دانش آموزی تخصصی

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

- رشد برهان آموزش متوسطه اول (مجله ریاضی برای دانش آموزان دوره متوسطه اول)
- رشد برهان آموزش متوسطه دوم (مجله ریاضی برای دانش آموزان 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 زیست شناسی ♦ رشد آموزش زمین شناسی ♦ رشد آموزش فنی و حرفه ای و کار دانش ♦ رشد آموزش پیش دبستانی

مجله های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، مدیران، مربیان، مشاوران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش جویان مراکز تربیت معلم و رشته های دبیری دانشگاه ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می شود.

- نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی.
- تلفن و نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸ - ۰۲۱



اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی

برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

شما می‌توانید پس از واريز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه سهراب همراه 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 نگه‌دارید).

♦ نام مجلات در خواستی:

.....

♦ نام و نام خانوادگی:

.....

♦ تاریخ تولد:

.....

♦ تلفن:

.....

♦ نشانی کامل پستی:

.....

♦ استان:

.....

♦ خیابان:

.....

♦ پلاک:

.....

♦ 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: ۱۴-۱۳۹۷۱۳۰۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۶۵۶/۲۱-۲۷۳۳۶۵۶

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

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

با همراهان

این شماره نیز با بخش باهمراهان در خدمت شما هستیم. خوشبختانه بسیاری از نامه‌ها و نوشته‌ها از طریق پست الکترونیکی به دستمان رسید که مزیت‌های زیادی دارد، از جمله صرفه‌جویی در وقت، امکان اعلام وصول نامه‌های رسیده، تسریع در امر داوری مقالات و اعلام نتیجه. از این بابت از شما سپاسگزاریم. از همه کسانی که مایل‌اند نوشته‌ها و آثار خود را برای مجله ارسال کنند خواهشمندیم، حتماً شرایط ارسال مقاله را که در شناسنامه مجله (ستون افقی زیر فهرست) آمده است، به‌طور دقیق مطالعه کنند. همچنین مشخصات کامل و شماره تماس خود را نیز حتماً قید کنند.

مقالات و نوشته‌های دوستانی که نام آن‌ها را می‌آوریم، به دستمان رسید. متأسفانه به علت حجم کم مجله، میزان، تنوع و حجم بالای آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ همه آن‌ها نیست و مجبور به گزینش هستیم. با پوزش از همه این دوستان، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

مصیب خلخالی، مدیر دبیرستان خیام، خرمدره، زنجان؛
وحید احمدی؛ **بتول باقریان**، مربی پرورشی آموزشگاه دخترانه نجمله، رشتخوار؛ **موسی محمدی نسب**؛ **حسن رضاترابی**، دبستان شهیدسندروس، بیرجند؛ **جاسم بهرامیان**، مشاور آموزش و پرورش، سمیرم، اصفهان؛ **فرشته مظفری**، معاون آموزشی مدرسه راهنمایی ۱۵ خرداد، منطقه ۴ تهران؛ **فرشته جعفری**، تهران؛ **قدرت اله کولایی**، ارومیه؛ **ندا امیری**، مدرس دانشگاه پیام نور؛ **بتول باقریان**، دبیر آموزش و پرورش شهرستان رشتخوار، خراسان رضوی؛ **گل افروز ضمانت**، معاون آموزشی دبیرستان دخترانه آمنه مود، سریشه، خراسان جنوبی؛ **عبدالله سالکی دولایی**، مدیرمجمع، شهاب، هرمزگان؛ **مطلب نصیری کله‌سر**، دبیر روانشناسی، ناحیه ۲ اردبیل؛ **منیر عبداللهی**، آموزگار ابتدایی، محلات؛ **اسماعیل عبداللهی**، محلات؛ عزیز کرامت، تهران؛ **ربابه تورنگ**، **میترا یاری**، مدیر دبستان شهید سرلشگر شجاعی؛ **فاطمه رضایی**، مدیر هنرستان کار دانش اندیشه، خوسف، خراسان جنوبی، **جمال پیری**.