

رشد مدیریت مدرسه

ماه نامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، مشاوران و مربیان مدارس
دوره سیزدهم • اسفند ۱۳۹۳ • شماره بی در پی ۱۰۷ • صفحه ۵۰۰ • ۶۵۰ 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 نوریه شادالویی، دکتر ابوالفضل بختیاری

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سیدحامد حسینی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۶۶

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۲۳۴، ۸۸۴۹۰، ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

پيام‌نگار: modiriat@roshdmag.ir

تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱

کد مدیرمسئول: ۱۰۲

کد دفتر مجله: ۱۱۱

کد مشترکین: ۱۱۴

نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی:

۱۶۵۹۵/۱۱

تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ -

شمارگان: ۳۰۰۰۰ نسخه

چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

حرف اول / می رویم تا به دست آوریم ۲

سر آغاز / والدین؛ یار غار امور تربیتی / سردبیر ۳

گزارش / در مدارس کشور روسیه چه می گذرد؟ / سمانه آزاد ۴

چشم انداز / امور تربیتی در پی تغییر اندیشه هاست / مریم السادات سیادت جو ۷

علمی - کاربردی / ویژگی های مدرسه یاددهنده / حسین زارع محمدآبادی ۸

علمی - کاربردی / انسان کارآمد، زیربنای تحول انسانی / دکتر نوریه شادالویی ۱۰

علمی - کاربردی / اشتباهات رایج مدیران / اسکندر حسین پور ۱۴

گزارش / تربیت، مهندسی کردن ارزش های اخلاقی است / اسدالله مشایخی ۱۶

علمی - کاربردی / پیشرفت خود را اندازه بگیرید / شهلا فهیمی ۱۸

تجربه های مدیریتی / مدیران و تغییر در مدرسه / محمد سیاح و رگ، عفت وحیدی مطلق ۲۱

زکات تجربه / هفت طرح برای مدرسه / رحیمه کردکتولی ۲۲

چشم انداز / حلقه های مفقوده در مجتمع های آموزشی شهری / شهربانو پور آذران، دکتر احدنویدی ۲۴

تجربه های مدیریتی / یک پیمان نامه / مژگان سلطانی ۲۸

یک نکته از این معنی / مرغابی هستی یا عقاب؟ / فرشته قدیری ۲۹

پژوهش / ویژگی های عمومی و حرفه ای مدیران مدارس متوسطه / سیدرضا صاحبی ۳۰

معرفی کتاب / ۳۲

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

● مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشی گاهی 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 درانتخاب 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

می رویم تا به دست آوریم

وقتی بیماری مزمن و کهنه می شود، بر استمرار مصرف دارو تأکید می شود. اکنون آن قدر آغشته به درد و آشفته ام که تنها تکرار رفتن است که می تواند اندکی از آلام درونی من بکاهد. وقتی می روی:

فاصله می گیری

از آنچه تو را به ظاهر در هم پیچیده بود.

جدا می شوی

از آنچه تصور می کردی اگر رهایش کنی همه چیز به هم می خورد

و فراموش می کنی

آنچه را فکر می کردی اگر از دست بدهی، تنها و بی چیز

می مانی

غافل از این که قرار نیست همه چیز را از دست بدهیم

بلکه باید پیوسته چیزهای نو و جدیدی به دست آوریم.

در واقع نمی رویم که از دست بدهیم، می رویم که

به دست آوریم.

والدین؛ یار غار امور تربیتی

نهادهای و دستگاهها در هدایت دانش‌آموزان و یاری رساندن به نهاد امور تربیتی تأثیرگذار است، نهاد خانواده است. احساس مسئولیت فردی پدر و مادر، وقت‌گذاری و رفتارهای انسانی و اسلامی آنان در خانواده و احساس و انجام وظیفه و نگاه و برداشت آنان در قبال معلم، مربی و برنامه‌های مدرسه، از جمله این یاریگری‌هاست. به این معنی که والدین کاستی‌های تربیت فرزندانشان را به بهانه‌های مختلف از جمله دولت، سیستم، اجتماع، قسمت و دوره و زمانه توجیه نکرده و خود احساس مسئولیت و وظیفه کنند. اگر چه دستگاه‌های فرهنگی و تبلیغاتی از جمله مداخله‌کننده‌های قوی هستند، لکن هیچ کدام به اندازه احساس مسئولیت فردی و توجه و دقت والدین، کارآمد و مؤثر نیستند.

پدر و مادرهایی که برای فرزندانشان:

- وقت می‌گذارند،
- آنان را دوست دارند و این دوستی‌ها را ابراز می‌کنند،
- مراقب رفتارهای خود در داخل و خارج منزل هستند،
- خود به آنچه می‌گویند عمل می‌کنند و سبک زندگی اسلامی ایرانی دارند،
- نسبت به مدرسه و اولیای مدرسه نگاه مثبت دارند،
- صادق و راستگو هستند،
- عقل معاش دارند و در پی معاش حلال‌اند،
- دین‌باور و قیامت‌باورند،
- بی‌جهت سخن‌پراکنی نمی‌کنند و همه چیز را گردن دیگران نمی‌اندازند،
- صادقانه از خدای متعال استعانت می‌جویند،
- بیشترین سهم و تأثیر را در تربیت فرزندان دارند و یار غار امور تربیتی هستند.

سردبیر

نهاد امور تربیتی همچون دیگر نهادهای شکل گرفته در انقلاب اسلامی، کارآمد و مؤثر و مورد احترام همگان است. تأثیرگذاری این نهاد مقدس و نیروهای دلسوز و انقلابی آن در جهت‌دهی دانش‌آموزان، معلمان و والدین در راستای ارزش‌های انقلاب اسلامی و به‌ویژه حضور و صف‌آرایی در جبهه‌های دفاع مقدس و جبهه مبارزه با منافقان و سلطنت‌طلبان، فراموش نشدنی و انکارناپذیر است. امروز نیز این نهاد تربیتی با تمام وجود در راستای مأموریت‌ها و چشم‌انداز خویش می‌کوشد و چیزی از ارزش‌ها و ضرورت آن کاسته نشده است. هنوز بسیاری از دانش‌آموزان، معلمان و والدین، در شرایط خاص، مربیان امور تربیتی را بهترین ملجأ و مرجع خویش می‌دانند و ترجیح می‌دهند بیشتر با آنان مشورت و همدلی کنند. مربیان پرورشی همچون گذشته در خط مقدم مبارزه با کژی‌ها، فتنه‌ها و کج‌اندیشی‌های دشمنان قسم‌خورده انقلاب، امام و شهدای عزیز، پا به رکاب و راست قامت ایستاده‌اند. شایسته است نهادی با این مأموریت و چشم‌انداز زلال و ناب، بیش از پیش حمایت مادی و معنوی شود و در عین حال او نیز خود را با آخرین دستاوردهای تربیتی و اندیشه‌های نو در هدایت نسل امروز در دنیای فرامردن تمهید و تجهیز کند و بر کاستی‌های خویش فائق آید. بخشی از کاستی‌ها متوجه درون این نهاد است که باید بیشتر با برنامه‌ریزی علمی و جهت‌گیری‌های درست و دوری از هرگونه جزم‌اندیشی و تعصبات همراه باشد. بخش دیگر، وظایف و رسالتی است که باید دیگر دستگاه‌های حامی و پشتیبان تربیت و امور تربیتی کشور، از قبیل صدا و سیما، مطبوعات، حوزه‌های علمیه، مساجد و ائمه جمعه و جماعات و سایر دستگاه‌ها و مراکز ذینفع و ذیربط، به‌درستی ایفا کنند. به نظر می‌رسد، نهادی که بیش از سایر



گزارش سفر به روسیه از زبان مدیر کل آموزش ابتدایی

در مدارس کشور روسیه چه می‌گذرد؟

تنظیم‌کننده: سمانه آزاد

اشاره

شاید این سؤال که «همکاران ما در کشورهای دیگر چه می‌کنند؟» به ذهن بسیاری از افرادی که در حوزهٔ تعلیم و تربیت مشغول به خدمت‌اند رسیده باشد. اینکه «نظام‌های آموزش و پرورش کشورهای دیگر چه اهدافی را دنبال می‌کنند؟»، «چه دستاوردهایی دارند؟»، «معلمانشان را بر چه اساسی انتخاب می‌کنند؟»، «محتوای درسی در هر دوره‌ای چگونه است؟» و ...

شاید به نظر برسد برای پاسخ به این سؤالات، چند کلیک کافی باشد، اما شنیدن کی بود مانند دیدن؟ سفر همیشه آموزنده است، اگر در پی دیدن و آموختن باشیم. در همین راستا، گروهی از همکاران آموزش و پرورش، با هزینهٔ شخصی، برای بازدید از مدارس و نظام آموزشی روسیه به شهرهای مسکو و سن پترزبورگ سفر کردند. آنچه می‌خوانید، بخشی از سخنان **صادق صادق‌پور**، مدیرکل دفتر آموزش ابتدایی، به‌عنوان یکی از این مسافران است.

اهداف و مأموریت‌های نظام آموزشی روسیه

دوره‌های تحصیلی در روسیه عبارت‌اند از: چهار سال پیش‌دبستانی که البته اجباری نیست، اما از آن بسیار استقبال می‌شود. چهار سال ابتدایی و هفت سال متوسطه. مأموریت آموزش و پرورش روسیه در این دوره، بالفعل کردن توانایی بالقوهٔ ذهنی همهٔ ملت است که عنصری کلیدی در توسعهٔ پایدار و پویایی روسیه به‌شمار می‌رود.

اطمینان از دسترسی همهٔ اقشار جامعه به آموزش باکیفیت برای کاهش فاصلهٔ اقتصادی و اجتماعی طبقات جامعه و فراهم‌سازی شرایط برای مشارکت فعال دانش‌آموزان مؤسسات آموزشی در فرهنگ، اقتصاد، اجتماع و سیاست، از جمله اهداف آموزش و پرورش روسیه است. یعنی ایجاد زمینه‌های مشارکت فعال در همهٔ زمینه‌ها از اهداف مهم نظام آموزش و پرورش این کشور محسوب می‌شود.

همان‌طور که می‌دانید، ویژگی‌های منابع انسانی در دنیای جدید عبارت‌اند از کار جمعی،

بحثی که در همانجا میان ما در گرفت، این بود که اصلاً چه مدرسه‌ای را می‌توان شاد دانست؟ به این نتیجه رسیدیم که مدرسه شاد، نیازهای مخاطبان خود را می‌شناسد و به آن‌ها پاسخ متناسب می‌دهد. وقتی نیازها را بررسی می‌کنیم، می‌بینیم که از دیدگاه‌های مختلف با هم متفاوت‌اند. مثلاً دکتر



**من بر این باورم که
ابتدایی دوره لذت،
راهنمایی (متوسطه
اول) دوره دقت
و دبیرستان
(متوسطه دوم)
دوره سرعت است**

آلپورت، احترام، عشق، زیبایی و ... را نیاز می‌داند. مازلو نیز نیازهای جسمانی تا خودشکوفایی را مطرح می‌کند. ما هم در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور اهدافی را مشخص کرده‌ایم که در واقع به نوعی نیازهای انسان هم محسوب می‌شوند؛ مانند اهداف اعتقادی، جسمانی، زیستی و ...

چیزی که در مدارس روسیه به چشم می‌خورد، توجه جدی به نیازهای گوناگون دانش‌آموزان بود. مثلاً از تمام قسمت‌های راهروهای مدرسه استفاده کرده و به هر بهانه‌ای عکس‌های دانش‌آموزان را روی دیوارها نصب کرده بودند. این موضوع نیاز به توجه و احترام را در بچه‌ها شکوفا می‌کند. جالب اینجاست که عکس‌ها تنها عکس پرسنلی نبودند، بلکه در حالت‌های گوناگون مانند کوه‌نوردی و بازی از بچه‌ها گرفته شده بودند و این خود القاکننده حس شادی بود.

توجه به نیازهای علمی، هنری و اخلاقی متناسب با سن و روحیات دانش‌آموزان از دیگر موضوعاتی بود که در مدارس روسیه به چشم می‌خورد. علاوه بر این، می‌توان گفت در مدارس این کشور، برای هر دانش‌آموز یک نسخه پیچیده بودند، به طوری که حالات روحی هر کدام مدنظر بود. حتماً دقت کرده‌اید گاهی دانش‌آموزی کسل است، اما ما هیچ فرقی میان او و دیگر بچه‌های کلاس نمی‌گذاریم و درسمان را ارائه می‌دهیم. اما در روسیه برنامه‌ریزی خاصی برای این حالت بچه‌ها دارند. برای این مواقع اتاق‌هایی در نظر گرفته شده‌اند که دانش‌آموزان بی‌حوصله را به آنجا هدایت می‌کنند. اما بعد از پایان یافتن ساعت مدرسه، لوح فشرده کلاس در اختیار آن‌ها قرار می‌گیرد تا از درس عقب نمانند.

اعتماد به نفس، ابتکار عمل و طاق‌ت شکست. کار گروهی و مشارکت موضوعی است که شاید در ایران کمتر مورد توجه قرار گرفته باشد. در عین حال، دلیل این موضوع را از خودمان نمی‌پرسیم، که چرا معلمانمان در شوراهای معلمان شرکت نمی‌کنند. یکی از مواردی که در مطالعاتم به آن رسیده‌ام، این است که مشارکت زمانی اتفاق می‌افتد که شما به عنوان مدیر خاطره‌ای خوش برای همکاران ایجاد کنید. گاه با یک هدیه کوچک، گاه با تبریک تولد و ... در این صورت معلم در مدرسه احساس هویت می‌کند. در نتیجه مسئولیت می‌پذیرد و وارد حیطه مشارکت می‌شود.

در روسیه معلمان و مدیران می‌گفتند ما در تمام موضوعات به صورت گروهی تصمیم می‌گیریم؛ از شورای کلاس، شورای معلمان و شورای پایه تا شورای معاونان و ... علاوه بر این، به هر دانش‌آموز تا حد امکان مسئولیتی داده می‌شود تا زمینه مشارکت او در زمینه‌های گوناگون فراهم شود.

مدرسه شاد، مدرسه زندگی

مدارس روسیه دیدنی هستند. شادابی و نشاط موجود در مدارس این کشور را در کمتر مدرسه‌ای دیدم. رفتار دوستانه معلم و بچه‌ها کاملاً طبیعی بود. همچنین، مدارس روسیه در **آزمون‌های تیمز و پرلز** جزو پنج کشور برتر جهان هستند. دست‌اندرکاران مدارس، علت اصلی این موفقیت را انتخاب مناسب معلمان و آموزش مؤثر آنان می‌دانستند. حتی اظهار می‌کردند دلیل شادابی و نشاط در مدرسه، شادابی معلمان است. جالب اینجاست که این نشاط کاملاً طبیعی و خودجوش بود نه وظیفه‌ای سازمانی. جمع ۴۰ نفره‌ای که به این سفر رفته بودیم، همگی به این شادابی مدارس تأکید می‌کردند و عموماً می‌گفتند ما اینجا مدرسه شاد و مدرسه زندگی دیدیم. در واقع، نکته بزرگ در مدارس روسیه، شادابی، نشاط، امنیت و آرامش بچه‌ها بود.

وقتی دلیل موفقیت و شادی‌شان را از یکی از معلمان پرسیدم، او گفت: «ما در مدرسه با هم زندگی می‌کنیم. ما اینجا کار نمی‌کنیم که در جای دیگر زندگی کنیم. ما در مدرسه اعضای یک خانواده‌ایم که از صبح با هم هستیم و از با هم بودن لذت می‌بریم.»

یعنی آن‌ها تنها اموری را که در شرح وظایفشان آمده است انجام نمی‌دهند. همه همکاران هم با نشاط خاصی کار می‌کردند. حتی کسانی که از ما پذیرایی می‌کردند، هیچ کدام نیروی خدماتی نبودند، بلکه همگی معاونان مدرسه بودند!

نگهداری می‌کردند؛ البته در معرض دید. اکثر مدارس گلخانه‌ای نیز در خود ساختمان داشتند. برخی از کلاس‌ها در این گلخانه‌ها برگزار می‌شدند.

علاوه بر این، طرح درس سالانه هر کلاس و معلم در حاشیه در ورودی کلاس مشخص شده بود. به گونه‌ای که معلوم بود در هر روز از سال چه برنامه‌ای وجود دارد. بر این اساس، معلم خود را مقید می‌کرد براساس این برنامه تدریس کند. علاوه بر این، بازرسان براساس برنامه‌ای که هر روز باید در کلاس اجرا می‌شد، سؤالاتشان را مطرح می‌کردند.

گاهی اداره آموزش و پرورش آزمون‌هایی در مدرسه برگزار می‌کرد که برگه‌های آن‌ها در خود اداره تصحیح می‌شد. این کار در واقع نوعی پایش تصادفی بود. علاوه بر این، سیستم ثبت نمرات به گونه‌ای بود که علاوه بر مدرسه، در سیستم آموزش و پرورش هم ثبت می‌شد. در نتیجه، هر منطقه براساس نمرات می‌توانست تصمیم بگیرد چه آزمونی برگزار کند. این فرایند نوعی پایش لحظه به لحظه از وضعیت کلی در اختیار آموزش و پرورش قرار می‌داد.

نکته جالب این است که نتیجه کار هر دانش آموز روزانه از طریق ایمیل برایش ارسال می‌شد و دانش آموز غایب هم می‌توانست به صورت آنلاین در کلاس حضور داشته باشد.

حال خوش شرط است

طبق برنامه ریزی، از مدارس ضعیف تا خوب دو شهر مسکو و سن پترزبورگ بازدید کردیم، اما حتی در مدرسه‌های ضعیف هم این نشاط و شادابی دیده می‌شد. من بارها با خود گفتم، ما باید دنبال تربیت دانش آموز موفق، شادمان و خوشحال باشیم، چون معمولاً افرادی را می‌بینیم که گرچه به موفقیت‌های ویژه دست یافته‌اند، اما مثلاً در گوشه‌ای به عزت نشسته‌اند. پس حال خوش شرط است.

من بر این باورم که ابتدایی دوره لذت، راهنمایی (متوسطه اول) دوره دقت و دبیرستان (متوسطه دوم) دوره سرعت است. اگر در دوره ابتدایی لذت ایجاد کردید، مطمئن باشید یادگیری ماندگار هم ایجاد خواهد شد. اما اگر مطالب با زور و اجبار ارائه شود، معلوم نیست چه قدر ماندگار و مؤثر باشند. معتقدم، در دوره ابتدایی در کنار الفبای آموزشی، باید الفبای زندگی را به بچه‌ها آموخت. من الفبای زندگی را این گونه تدبیر کردم: انضباط، استقلال، اعتماد (اعتماد به نفس و اعتماد به دیگران) و احترام. می‌دانید که دبستان در گذشته، ادبستان بود. یعنی اصل و اساس یادگیری و آموزش، ادب و احترام بود.

علاوه بر این، ارتباط با خود، با دیگران، با خدا و طبیعت را هم در این دوره باید آموزش داد.

بهداشت روح و روان نیز از دیگر موضوعاتی است که باید به طور ویژه در دوره دبستان مورد توجه قرار گیرد. در حدیثی از امام علی (ع) آمده است، پایداری زندگی به برنامه ریزی درست و مدیریت صحیح است. اگر مدیران مدارس ابتدایی اهداف و راهکارهای رسیدن به آن‌ها را به طور شفاف مشخص کنند، قطعاً مدرسه شاد و مدرسه زندگی محقق خواهد شد.



گذر از هفت خوان برای مدیریت

انتخاب مدیران و معلمان مدارس در روسیه فرایند به خصوصی دارد؛ به طوری که انتخاب مدیران به عهده اداره آموزش و پرورش است و سخت‌گیری‌های خاصی در این باره اعمال می‌شود. ابتدا از افرادی که نامزد مدیریت شده‌اند، آزمونی گرفته می‌شود. از میان کسانی که در آزمون قبول شوند نیز افرادی انتخاب می‌شوند که مرحله مصاحبه را با موفقیت پشت سر بگذارند. انتخاب مدیران و همه کارکنان مدرسه نیز با رعایت شرایط، به عهده مدیر مدرسه است. مدیران هم برای اینکه جایگاه خود و مدرسه را در میان مدارس دیگر حفظ کنند، در انتخاب معلم بسیار دقت می‌کنند. (البته این امر نشان می‌دهد که مدیریت مدارس در آنجا جذابیت دارد).



تعامل آموزش و پرورش و شهرداری‌ها نیز نکته قابل توجهی در روسیه است، به طوری که بسیاری از مدارس در پارک‌ها ساخته شده‌اند. علاوه بر این، شهرداری، هر سال رده‌بندی جایگاه مدارس را ارائه و براساس آن به مدارس پاداش می‌دهد. از این رو، میان مدارس رقابتی وجود دارد. همچنین از آنجا که هر دانش آموز سالیانه ۸ میلیون تومان سرانه دارد، لذا مدیران سعی می‌کنند دانش آموزان بیشتری را تحت پوشش قرار دهند.

پایش لحظه به لحظه

در مدارس که از آن‌ها بازدید کردیم، چند نکته مشترک وجود داشت؛ از جمله فضای فیزیکی بزرگ؛ به طوری که هر مدرسه حداقل یک سالن ورزشی بزرگ داشت. همچنین، در راهروهای مدرسه، عکس شخصیت‌های مدرسه مانند بنیان‌گذار، مدیران و معلمان قبلی و فعلی، و بزرگان کشور مانند دانشمندان و اندیشمندان دیده می‌شد. هر مدرسه‌ای موزه‌ای کوچک داشت که در آن وسایل اولیه مدرسه، نوشته‌هایی از تاریخچه آن و ... را

اشاره

این نوشته که بیانگر عشق وافر نویسنده به نهاد امور تربیتی است در واقع نوعی پاسخ به برآیند نشست است که تحت عنوان «کم فروغی امور تربیتی» در شماره ۲ (آبان ۹۳) به چاپ رسید.

مریم السادات سیادت جو

امور تربیتی در پی تغییر اندیشه‌هاست

اسلامی را به تمام جهان صادر کند و در حاکمیت جهان نقش آفرینی داشته باشد.

امروزه امور تربیتی می‌کوشد اندیشه ناب اسلامی را به تمام دنیا صادر کند. به این ترتیب، مهندسی فرهنگی می‌کند، زیرساخت‌های فکری را تغییر می‌دهد، اندیشه‌ها را می‌سازد و افق نگاه را گسترده‌تر می‌سازد تا جوان ما به هستی و آنچه اطرافش می‌گذرد، از دریچه‌ای دیگر بنگرد. دریچه‌ای که آن طرفش خدا باشد نه چیزی دیگر. همان‌طور که استاد شهید مطهر **مر ترضی مطهری** (ره) فرمودند: انسان‌ها آنگونه زندگی می‌کنند که می‌اندیشند. اگر قرار است در زندگی انسان‌ها تغییر ایجاد کنیم، باید اندیشه‌هایشان را تغییر دهیم. امور تربیتی هم به دنبال تغییر در اندیشه‌هاست تا پیامزد که زیبا ببینیم، زیبا بیندیشیم و زیبا زندگی کنیم. به راستی امور تربیتی سخت‌ترین و گسترده‌ترین حوزه آموزش و پرورش است. چون هیچ آموزشی بدون حضور تربیت شکل نمی‌گیرد، در تمام سنین و در تمام حوزه‌ها مخاطب دارد، تعداد و تنوع فعالیت‌هایش با حوزه‌های دیگر قابل قیاس نیست و در نهایت، کارش ساختن ایدئولوژی و تغییر اندیشه‌هاست؛ کاری ظریف و پیچیده. آموزش مدیون امور تربیتی است، چون تا تربیتی نباشد، آموزشی نقش نمی‌گیرد. اگر هم انجام شود، مؤثر و کارا نیست.

اگرچه درس‌های شیمی، فیزیک، ریاضی و غیره در تمام کتاب‌های آموزشی و حتی در فضای مجازی، بدون حضور معلم، آموزش داده می‌شوند، ولی تربیت و امور تربیتی به گونه‌ای است که کسی آن را تنها با کتاب آموزش نمی‌دهد، بلکه باید وارد میدان عمل نیز شوند و دست در دست متری، به زبان او و همراه با محبت، الفبای زندگی را آغاز کنند. حال خود به قضاوت نقش و تأثیر این خورشید در آسمان تعلیم و تربیت بپردازید.

پس بیایید در تربیت نسل جوان یار هم باشیم، نه بار هم، چرا که امور تربیتی در انجام این امر جدی است و هیچ کاری را مهم‌تر از انسان‌سازی طبق موازین اسلامی نمی‌داند. امور تربیتی از تمام اندیشه‌های روشن و دلسوز دین استقبال می‌کند، خود را نیازمند راهنمایی‌های دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت می‌داند و همچنان تجربه‌های تلخ و شیرین شما را در حوزه امور تربیتی انتظار می‌کشد.

هر انسانی شب‌هنگام به این امید دیده بر هم می‌گذارد که دیگر بار در صبحی دل‌انگیز طلوع خورشید زیبا را با چشمانش به نظاره بنشیند و گرمای جان‌بخش خورشید قلب او را گرم سازد و او با تمام انرژی به امید زندگی روشن گام بردارد و روز دیگری را با یاد خدا بسازد. اینک امور تربیتی به سان همان خورشیدی است در آموزش و پرورش که چشمان همه دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت به آن است تا با طلوع هر روز خود به آموزش و پرورش جانی دیگر بخشد. مگر نه این است که خورشید بر هر ظلمتی روشنایی، بر هر سرمای گرمی، بر هر ناامیدی امید، و بر هر ناپاکی پاکی می‌بخشد و این همان رسالت خورشیدی امور تربیتی است. امور تربیتی تسهیل‌گر واقعی آموزش است. قلب و روح و مغز دانش‌آموز را از تاریکی به روشنایی می‌آورد، گرمش می‌کند، به او انرژی می‌بخشد، امیدوارش می‌کند و زمانی که آماده یادگیری و آموزش شد، او را با عشق به معلم کلاس می‌سپارد و می‌گوید زمین پاک آماده انتقال دانش است. می‌توانید آموزش علم را آغاز کنید و در کنار معلم با اینار می‌ایستند که هرگاه او خسته شد، خستگی را از تنش بزداید. امور تربیتی به معنای واقعی رسالت تسهیل‌گری و اثربخشی آموزش را دنبال می‌کند.

امور تربیتی بارها ثابت کرده که یار روزهای سخت است؛ روزهایی که اگر بودجه نداشت، اگر نیروی انسانی نداشت، باز پرچم رسالتش بر زمین نماند، چون امور تربیتی معتقد است که تربیت شیرازه‌ای از عشق و محبت است و در سایه لطف خداوند، با همت عالی، با دست خالی هم می‌توان تربیت کرد. سربازان امور تربیتی مجهز به سلاح ایمان، اندیشه، علم، تقوا، محبت، ایثار، صبر و زبانی نرم و دلی گرم هستند؛ پس لحظه‌ای در امر تربیت درنگ نخواهند کرد.

در این برهه از زمان، امور تربیتی درد دین دارد و برای انجام وظیفه‌اش لحظه‌ای از پا نخواهد نشست.

مربیان افسران جنگ نرم هستند که در خط مقدم تعلیم و تربیت سینه سپر کرده‌اند و با هوشیاری و توانشان از نسل جوان انقلاب مواظبت می‌کنند. نسلی که باید انقلاب

حسین زارع محمدآبادی

دکترای مدیریت آموزشی و مدرس دانشگاه فرهنگیان اصفهان

ویژگی‌های مدرسه‌یاددهنده

کلیدواژه‌ها: مدرسه‌یاددهنده، چرخه‌یاددهی سخاوتمندانه، رهبرسازی، تولید دانش، یاددهی یادگیری.

مقدمه

در آینده‌های نه‌چندان دور، مدارس نیز همانند سازمان‌های خدماتی تجاری باید برای جذب مشتری (دانش‌آموز) به رقابت بپردازند. لذا نیاز به مدرسی احساس می‌شود که یادگیرنده و یاددهنده باشند تا بتوانند در جهان رقابتی امروز به بقای خود ادامه دهند و موفق و پایدار بمانند. در دهه ۱۹۸۰ هنگامی که سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که به یادگیری نیاز دارند، **آرجریس (۱۹۷۸)** مفهوم یادگیری سازمانی را ارائه داد. نظریه‌پردازان مدیریت را عقیده بر این است که انسان و دانش دو کلید تعیین‌کننده اثربخشی سازمانی هستند. این تشخیص و اهمیت و نقش مهم آن با مطالعه **پیترز و واترمن (۱۹۸۲)** آشکار شد. در سال ۱۹۹۰ **پیترسونگه** سازمان‌های یادگیرنده را مطرح ساخت. در هزاره جدید، یادگیری برای توسعه منابع انسانی فراتر از سطح سازمان‌های یادگیرنده است.

برهمن اساس، **نوئل تیچی** در آستانه هزاره سوم، نظریه سازمان‌های یاددهنده را مطرح کرد. مدرسه‌یاددهنده برداشتی از نظریه تیچی است. در این مقاله، مدرسه‌یاددهنده، ویژگی‌ها و چگونگی ایجاد آن به‌طور مختصر بیان خواهد شد.

مدرسه‌یاددهنده مدرسه‌ای است که در آن همه یاددهنده و یادگیرنده هستند و یاددهی و یادگیری در کالبد فعالیت‌های روزانه بنا نهاده شده است. هم‌سویی، جمع‌آوری و مشارکت در دانش، اندازه، سرعت، رویارویی با چالش‌های جدید، حداکثر استفاده از زمان، خلق ارزش‌های پایدار و تلقی دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه، از ویژگی‌های این مدرسه محسوب می‌شود. ایجاد چرخه‌یاددهی سخاوتمندانه به‌عنوان موتور محرکه یاددهی و یادگیری و درگیرسازی تمام اعضای مدرسه، راه را برای تبدیل مدارس به مدرسه‌یاددهنده و تولید دانش و توسعه رهبران آینده سازمان هموار می‌کند. الگوی ذهنی مدرسه، الگوی ذهنی یادگیری رهبر، نهادینه‌سازی ارزش یاددهی و یادگیری در فعالیت‌های روزانه، و زیرساخت ارتباطی مدرسه چهار عامل مورد نیاز ایجاد مدرسه‌یاددهنده هستند.

ویژگی‌های مدرسه‌یاددهنده

● **هم‌سویی:** مدارس با خلق دانش و هم‌سویی اعضا حول

دانش جدید، هر روزه هوشمندتر می‌شوند. فناوری‌های جدید قابلیت‌های جدید به‌وجود می‌آورند. در این دنیای در حال تغییر سریع، راهبردها و فرایندهای کهنه کار نخواهند کرد و به راهبردها و فرایندهای نو نیاز است. اما وظیفه رهبر تغییر نکرده است. افزایش ارزش سرمایه‌ها و پایدار کردن رشد، هنوز هدف‌های نهایی هستند. چگونگی رسیدن به این اهداف، پیشرفت سایرین برای رهبر شدن، خلق رهبرانی در تمام سطوح، و هم‌سو کردن و نیروبخشیدن به آن‌هاست.

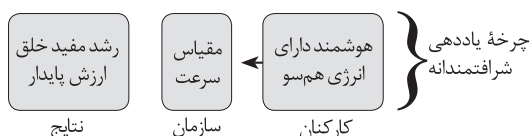
● **جمع‌آوری دانش و سهیم کردن دیگران در آن:** در هر سازمانی، میزان زیادی دانش تلف شده وجود دارد. برای مثال، نیروی خدماتی مدرسه، هر روز با دانش‌آموزان متعددی سروکار دارد و اطلاعات زیادی درباره آن‌ها جمع می‌کند. او غالباً چیزهایی یاد می‌گیرد که حتی بالاترین مسئولان مدرسه در مورد دانش‌آموزان نمی‌دانند. بعضی از این اطلاعات و دیدگاه‌ها درباره اهداف، ارزش‌ها و نیازهای دانش‌آموزان، می‌تواند در اداره کردن امور برای مسئولان مدرسه مفید باشد. اما غالباً این اطلاعات از دست می‌رود. در مدرسه‌یاددهنده، حتی نیروهای خدماتی هم می‌توانند به‌طور سودمند به مجموعه دانش مدرسه نکاتی بیفزایند.

● **حداکثر استفاده از زمان:** با طراحی دقیق فرایندها، امکان پیشرفت هم‌زمان رهبران، محکم کردن مبانی برای آینده، و فوریت در مسائل وجود دارد. واقعیت این است که دنیا اساساً توسط فناوری اطلاعات تغییر یافته است. موفقیت مستلزم تشخیص به موقع تغییرات، به حرکت درآوردن کلیه نیروهای هوشمند دارای انرژی مدرسه و عکس‌العمل نشان دادن سریع و هوشمندانه است.

● **توانایی رویایی با چالش‌های جدید:** در عصر مبتنی بر دانش جدید، واضح است که عملیات، سیستم‌ها، خط‌مشی‌ها و الگوهای ذهنی که در قدیم کارایی داشتند، به وظیفه خود عمل نمی‌کنند. بنابراین، رهبران باید تیم‌هایی را بسازند و بازسازی کنند که بتوانند در چالش‌های جدید برنده شوند. در آینده، مدرسه‌ای برنده خواهد بود که در تولید دانش و مهار انرژی اعضا بهترین باشد (Tichy, 2004: 28)

● **خلق ارزش‌های پایدار:** مقصد نهایی برای همه رهبران، خلق ارزش‌های پایدار است. سرمایه‌ها در طول زمان در این ارزش‌ها منعکس می‌شوند. برای داشتن مدرسه‌ای موفق به سرعت و مقیاس نیاز است و کلید به‌دست آوردن آن، ایجاد

چرخه یاددهی است. به‌طور اثربخش تولید کردن، سهیم کردن و بهره بردن از دانش، همان چیزی است که اجازه می‌دهد یک سازمان مقیاس را بدون از دست دادن سرعت کسب کند. شکل زیر نشان می‌دهد چگونه این اجزا به یکدیگر ارتباط دارند. هدف نهایی، انتقال نتایج به شکل رشد مفید و خلق ارزش پایدار است.



چرخه یاددهی به اعضا کمک می‌کند هم‌سو، دارای انرژی و هوشمند بمانند. فرایند یاددهی تعاملی در تمام سطوح سازوکار اولیه برای هم‌سو کردن اعضاست. فرایند یاددهی و یادگیری انرژی‌دهنده است و کمک می‌کند که همه هوشمندتر شوند. مدرسه یاددهنده مدرسه‌ای است که شرایط این کار را فراهم می‌کند و چرخه یاددهی را به حرکت در می‌آورد.

● نیاز به سرعت: هر سازمانی که خواسته مشتری را فراهم می‌کند، سریع‌تر او را جذب می‌کند. بنابراین، مدرسه‌ای سریع‌تر دانش‌آموز جذب می‌کند که سریع‌تر به خواسته دانش‌آموزان عمل کند. انجام دادن مستمر آنچه مشتریان می‌خواهند و عرضه آن زودتر از رقیبان، چیزی است که رشد ایجاد می‌کند و این مستلزم کارآمدی و سرعت در تمام فرایندهاست.

● نیاز به اندازه: اگر مدرسه درجه یک نباشد یا کوششی در این‌باره نکنند، مشتریان علاقه خود را از دست می‌دهند و مدرسه می‌میرد. با کوچک شروع کردن خوب است، ولی کوچک ماندن خوب نیست؛ حتی اگر کوچکی مدرسه تعیین‌کننده نباشد. مدرسه‌ای که توانایی‌اش را برای رشد ثابت نکرده است، نمی‌تواند به‌عنوان موفق طبقه‌بندی شود.

● تلقی دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه: در عصر دانش، مغزها هستند که تفاوت ایجاد می‌کنند. دانش نه تنها سرمایه‌ای مهم با ارزش‌های درونی است، بلکه جمع‌آوری، خلق، انتشار و استفاده از آن نوعی توانایی کلیدی در افزایش ارزش سرمایه‌های دیگر است. به همین دلیل است که روی تولید مستمر و به‌کارگیری دانش تأکید می‌شود. یکی از وظایف اساسی رهبران مدارس امروز تولید و انتشار دانش ارزشمند است.

چگونه یک مدرسه یاددهنده ایجاد کنیم؟

وقتی یک چارچوب سازمانی ایجاد می‌کنیم که در آن هر فعالیتی به منزله فرصت یاددهی و یادگیری است، نتیجه یک چرخه یاددهی پایدار و قدرتمند است که جمع‌آوری، تولید و گسترش دانش در بین تمام کارکنان مدرسه را حفظ می‌کند.

برای ایجاد مدرسه یاددهنده چهار عامل نیاز است:

● الگوی ذهنی^۱ مدرسه: مدرسه یاددهنده با این الگوی ذهنی شروع می‌شود که یاددهی یک فعالیت ارزشمند است. چند باور

مرتبط به هم وجود دارد:

(الف) مدرسی که فعالانه مشارکت در دانش و تجربه را افزایش می‌دهند، با کمک هم در مدرسه از یک مزیت رقابتی بهره‌مند می‌شوند تا سریع‌تر و هوشمندانه‌تر کار کنند.

(ب) یاددهی مهم‌ترین وسیله‌ای است که از طریق آن رهبر می‌تواند رهبری کند.

(ج) یاددهی رهبران را پیشرفت می‌دهد و هر چه مدرسه‌ای رهبران بهتری داشته باشد، موفق‌تر می‌شود.

(د) وظیفه رهبر افزایش ارزش سرمایه‌های مدرسه است و راه افزایش ارزش سرمایه‌های انسانی، یاد دادن به آن‌هاست تا هوشمندتر، مولدتر و رهبران بهتری باشند.

● الگوی ذهنی یادگیری رهبر: الگوهای ذهنی یادگیری و یاددهی در مدرسه یاددهنده به شیوه‌های متعدد منعکس و تقویت می‌شوند: وقت‌گذاری برای یادگیری، تفکر و یاددهی، ایجاد محیط غیررسمی، استفاده از اقتدار برای ارتقای جریان دانش، و پرورش اعتمادبه‌نفس سالم، از جمله وظایف رهبران آموزشی مدرسه یاددهنده است.

● نهادهای سازی ارزش یاددهی یادگیری در فعالیتهای روزانه: مدارس یاددهنده به‌طور فعالانه جست‌وجو و کنجکاوی را تشویق می‌کنند. تغییرات درونی در تمام سطوح در مدارس یاددهنده به‌طور عادی به‌عنوان فرصت‌های یادگیری عمل می‌کنند.

● زیر ساخت ارتباطی مدرسه یاددهنده: در مدرسه یاددهنده به زیر ساختی نیاز است که چالش‌های سرعت، قدرت و مقیاس را برآورده سازد.

چرخه یاددهی سخاوتمندانه

چرخه یاددهی سخاوتمندانه با درگیرسازی تعداد بی‌شماری از معلمان دانش را گسترش می‌دهد. این چرخه وقتی ایجاد می‌شود که رهبران مدرسه به یاددهی متعهد باشند و برای یادگیری خود و کمک به یادگیری دیگران شرایطی را ایجاد کنند که در آن همه اعتمادبه‌نفس پیدا کنند (sparks, 2005)

نوشت

1. mind set

منابع

1. زارع محمدآبادی، حسین؛ رجایی پور، سعید(۱۳۸۷).سازمان یاددهنده: الگویی برای رهبری دانشگاه امروز. جهاد دانشگاهی. اصفهان.
2. Argyris, C & Schon, D.(1978).Organizational Learning: A Theory of Action perspective. Addison, Wesley, workinghom.
3. Peters, T.J. and Waterman, R.H. Jr. (1982). In Search of Excellence: Lessons form America's Best-run Companies, Harper & Row, Publishers, New York, NY.
4. Senge, peter.(1990).The fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday, New York.
5. Sparks, Dennis.(2005). An example of a teachable point of view, Journal of Staff Development. Oxford: spring. Vol.26.
6. Tichy, Noel M. and Sherman, Stratford.(1998). The teaching organization. Training and development, July.
7. Tichy, Noel M. and Cardwell, Nancy.(2004). The Cycle of leadership. New York: Harper Collins publisher, Inc.

انسان کارآمد زیربنای تحول انسانی

دکتر نوریه شادالویی



ارتقای کارمندان و مدیران و آموزش رابطه‌ای برقرار شود و آن‌ها از حداقل سرانه ساعت آموزش براساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار شوند.

در جهان رقابتی امروز، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان، آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. کامیابی سازمانی به آمیزه‌ای اثربخش از پول، مواد، ماشین و منابع انسانی برای دستیابی به هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بستگی دارد و به‌علت پیچیدگی، گوناگونی و یگانگی سازمان‌ها، زمینه‌های تخصصی بسیاری پدید آمده‌اند تا منافع بالقوه هر یک از اجزای سازمانده را به حداکثر برسانند.

واقعیت این است که اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. برای رسیدن به هدف جهانی شدن یا حتی ماندن در این سطح، ارتقای آموزش و پرورش و جایگزینی نیروهای جدید به‌منظور ادامه راه رشد و ترقی الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند.

این‌گونه است که تغییر و دگرگونی در نیروی انسانی و ساختار

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، آموزش فرهنگی، منابع انسانی، تحول سازمانی

مقدمه

به‌منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را برای مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تأمین کند، به‌نجوی که بین

از عوامل تغییردهنده (مداخله‌گر) و بهره‌گیری از دانش رفتاری است (الحسینی، ۱۳۷۹: ۴۰).

تحول منطبق کردن هر سازمان با آخرین پدیده‌های روز است و مأموریتش تبدیل نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی از قوه به فعل است.

تحول سازمانی یعنی آماده‌سازی نظام سازمان برای تحول، ایجاد بستر مناسب برای تحقق برنامه‌های تحول سازمان، و انجام اصلاحات ضروری به‌منظور پیراستن سازمان از عوامل بازدارنده.

ضرورت تحول در سازمان‌ها

شرط دوام و بقای هر سازمان، هماهنگ شدن آن با تغییرات محیط داخلی و عوامل خارجی است. محیط داخلی شامل کارکنان و افرادی است که قوانین و مقررات، ساختار و اهداف سازمان را تعیین می‌کنند. عوامل بیرونی شامل تغییر و تحولاتی هستند که از خارج به داخل سازمان تحمیل می‌شوند؛ مانند گروه‌های نفوذ، اربابان رجوع، موقعیت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، نظامی و روانی. ضرورت تفکر تحول در سازمان‌ها به‌منظور همراهی با آخرین تحولات تکنولوژی، نیروی کار، ضربه‌های (شوک‌های) اقتصادی، اجتماعی و سیاست «نوبن» جهانی است. سازمان‌های کارآمد نیز همواره نیازمند بهبود و توسعه هستند، لذا تغییر و تحولات سریع محیطی، تحول و بهبود در موقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر است.

هدف توانمندسازی و آموزش فرهنگی و تخصصی منابع انسانی

توجه به همه نیازهای آموزشی کارکنان و طراحی دوره‌های آموزش با اولویت دادن به آموزش نیروهای جدیدالاستخدام و علوم روز در تمامی دوره‌ها و رده‌های موردنیاز کارکنان، همراه با ارزشیابی مستمر از روند اجرای برگزاری دوره‌های آموزشی که نیاز امروز تحول در نظام اداری، طراحی و پیاده‌سازی الکترونیک و غیرحضوری این آموزش است. با توجه به ایجاد انگیزه و فرهنگ‌سازی مناسب برای شرکت کلیه نیروهای انسانی در دوره‌های برگزار شده، باید محتوای دوره نیز کاربردی شود و راندمان قابل قبولی را از نظر مدیران رده بالا در کارکنان ایجاد کند. البته واضح است که این فرایند آموزشی با تکنیک‌های جدید فناوری و تجهیزات نوین آموزشی و برخورداری از گروه‌های متخصص، قابل اجرا و منطقی خواهد بود.

نیازسنجی تخصصی نیروی انسانی و همچنین تقویت جنبه‌های انگیزشی فراگیرندگان و تأمین و جذب استادان مبرز در حوزه‌های مختلف می‌تواند کارآمدی و اثربخشی این دوره‌ها را افزایش دهد.

نقش منابع انسانی در تحولات سازمانی

بهبود و تحول سازمانی، چرخه‌ای چندبعدی و نواسه‌ای است که گرداننده آن عوامل انسانی هستند. آن‌ها باید با رفتار خودشان، انرژی، توان و انعطاف لازم را برای تحقق آن نشان دهند. مهم‌ترین عامل تغییر و تحول، بلوغ رفتاری در سطوح فردی و گروهی است. در نگرش سیستمی، بهبود را می‌توان برآیند مثبت تغییراتی دانست که موجب بقا و دوام سیستم در محیط می‌شوند. موضوع تحول و بهبود جامعیت دارد و به تغییرات در بیش از یک بعد از

سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌شود. دانشمندان علم مدیریت بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی، ریشه تمام موفقیت‌های سازمان‌هاست. بدیهی است، اگر در مدیریت منابع انسانی تغییری حاصل نشود، سازمان محکوم به فناست. پس برنامه‌ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به توسعه پایدار و جهانی‌سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش بسزایی دارند.

تعاریف مفهومی توانمندسازی

توانمندسازی معنای عام و خاص و تعبیرهای بی‌شماری دارد. این تنوع تعریف‌ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه‌رو ساخته است، به‌گونه‌ای که در تعریف‌های توانمندسازی، عواملی چون انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است (Robbins, et.al, 2002: 419- 443).
توانمندسازی در واقع فرایندی مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت تجزیه و تحلیل می‌شود. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان‌شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در بافت سازمانی اشاره دارد.

توانمندسازی کارکنان عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی، با توجه به هدف‌های سازمان، به کار گرفته می‌شوند (Carter, 2001).

تواناسازی یعنی فرایندی که از راه آن مدیران به کارکنان اجازه می‌دهند قدرت به‌دست آورند و داخل سازمان نفوذ یابند. برای غلبه بر پیچیدگی و شتاب چالش‌هایی که در محیط امروز با آن روبه‌رو می‌شویم، موفقیت هر سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه می‌توان تمام کارکنان را صاحب قدرت کرد (ایران‌نژاد، پاریزی، ۱۳۸۱: ۴۵۹).

تحول سازمانی

تحول سازمان تلاشی است برنامه‌ریزی شده، در سراسر سازمان، که مدیریت عالی سازمان آن را اداره می‌کند و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری، افزایش می‌دهد. هدف‌های تحول سازمان عبارت‌اند از:

- افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، راهبرد، افراد و فرهنگ سازمان؛
- ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان؛
- توسعه توانایی نوسازی سازمان (الوانی، ۱۳۸۵: ۲۶).

فرنج وندل بیان می‌دارد که بهبود سازمانی تلاشی طولانی مدت برای تقویت توان حل مسئله سازمان و نوسازی فرایندهای آن مبتنی بر مدیریت مؤثر و فرهنگ مشارکت‌پذیری با استفاده

اجزای اصلی سازمان شامل (انسان، تکنولوژی و ساختار) گفته می‌شود. از آنجا که سازمان‌ها مخلوق بشرند و نیز برای ادامه بقای آن‌ها، انسان نقش اول را دارد، بنابراین انسان عامل اساسی تغییر در سازمان است (طالبیان، وفایی، ۱۳۸۷: ۶).

اگر سیستم تغییر را به تعبیری متشکل از این سه مؤلفه بدانیم: «محرکه‌های تغییر، سازوکارهای تغییر، عوامل تغییر»، در هر سه مؤلفه، انسان به‌عنوان هسته اصلی و محرک واقعی مطرح است. واقعیت این است که همواره در ظهور و افول تمدن‌ها، پیشرفت علم و فناوری، روند رو به تکامل سازمان‌ها و تحولات فزاینده در فرهنگ، انسان نقش محوری دارد؛ هرچند اصل تغییر نیز واقعیتی اساسی است.

منابع لازم برای تغییر عبارت‌اند از: منابع مالی، منابع اطلاعاتی، کمیت و کیفیت کارکنان متخصص، زمان و قدرت لازم. از آنجا که انسان، فناوری و ساختار، اجزای اصلی سازمان هستند، هر یک جداگانه یا توأمان می‌توانند موضوع تغییر واقع شوند:

۱. انسان با مجموعه‌ای از ارزش‌ها و توانایی‌ها
۲. فناوری شامل تغییر در تجهیزات، آموزش‌ها و توانایی‌ها
۳. عامل ساختاری، تغییر در روش‌ها، زیرساخت‌های سیستم به‌عنوان بستر فرایندهای سازمانی

دگرگونی در ساختار مستلزم تحول مثبت و سازنده در مجموعه قواعد، هنجارها، رویه‌ها و ضوابط سازمانی است. **گری دسلر** سه روش واقعی را برای تغییر سازمانی این‌گونه مطرح می‌کند:

۱. روش‌های مبتنی بر قدرت یک جانبه، از جمله استفاده از اختیارهای اداری در اعلام یکطرفه مسئله یا جایگزین ساختن افراد کلیدی برای اعمال تغییر یا ایجاد تغییراتی در ساختار سازمان برای تحت‌تأثیر قرار دادن موارد مورد نظر.

۲. روش‌های مبتنی بر تسهیم قدرت، بهره‌گیری از کار گروهی و روش حل مسئله گروهی. در این روش‌ها، تغییر از بالا به پایین تحمیل نمی‌شود، بلکه اختیارها و امکانات لازم برای تغییر به گروه‌ها واگذار می‌شود تا آن‌ها به مشورت و اتخاذ تصمیم در مورد راهکارهای تغییر و حتی تشخیص موضوع تغییر نیز بپردازند.

۳. روش تفویض قدرت ایجاد تغییر، آموزش حساسیت نسبت به فرایندهای رفتار فردی و گروهی در جهت بهبود عملکرد.

از آنجا که سازمان‌ها و محیط، ساخته و پرداخته انسان و اکولوژی به‌شمار می‌آیند، دو عامل مهم تغییر عبارت‌اند از:

- خودافزایی علم
- خودافزایی انسان

سازمان‌ها ناگزیر حرکت دارند و کارآمدی سازمان نیازمند تغییر تحول و بهبود است (الحسینی، ۱۳۷۹: ۳۹). سازمان متشکل از عوامل انسانی مختلف با علاقه‌ها، اولویت‌ها، معیارها و عملکردهای متفاوت است.

عوامل ذی‌نفع درون سازمان، نیروهای قابل ملاحظه‌ای برای ایجاد تغییرات هستند.

ریچاردال دفت موضوع تغییرات سازمانی را در چهار مقوله خلاصه می‌کند:

● **تغییرات اداری:** شامل تغییر ساختار، هدف‌ها، خواش‌های سازمان، سیستم پاداش، سیستم‌های اطلاعاتی و حسابداری

می‌شود.

● **تغییرات در افراد سازمان:** دربرگیرنده تغییر در نگرش‌ها، مهارت‌ها، تجربه‌ها و رفتار افراد است.

● **تغییر در تکنولوژی:** این نوع تغییر در رابطه با فرایند تولید سازمان صورت می‌گیرد که شامل دانش، آگاهی و مهارت‌هایی می‌شود که مشخص‌کننده میزان شایستگی سازمان است. هدف از ایجاد چنین تغییری، افزایش کارایی و مقدار و میزان تولید است.

● **تغییر در کالاها و خدمات:** که به ارائه محصولات جدید، تغییر در شیوه تولید یا راه‌اندازی خطوط جدید تولید مربوط می‌شود.

به‌طور کلی، تغییرات یا نوآوری‌های مشخص، به‌طور معمول شامل اصلاحاتی در یک یا چند جزء کلیدی هستند. عناصر کلیدی در ایجاد دگرگونی سازمان‌ها عبارت‌اند از:

- **ساختار سازمانی:** که الگویی از تعاملات و هماهنگی طراحی شده از طرف مدیریت برای مرتبط ساختن وظایف افراد و گروه‌ها به‌منظور نائل شدن به هدف‌های سازمانی است.

- **فناوری:** شامل دانش، ابزار و وسایل روش‌های انجام کار است که یک سازمان برای تولید محصولات و توزیع خدمات خود به‌کار می‌گیرد.

- **نیروی انسانی:** منظور از دگرگون کردن افراد در محیط کار، اصلاح مهارت‌ها، ادراک‌ها، برداشت‌ها و رفتار لازم برای انجام وظایف کاری است. به‌منظور افزایش میزان تأثیر دگرگونی‌های صورت گرفته در دیگر عناصر سازمانی، از قبیل ساختار سازمانی و فناوری، دگرگونی در بخش نیروی انسانی لازم است.

- **فرهنگ سازمانی:** منظور از فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، تعهدها و باورهای مشترک است که اعضای هر سازمان را به هم پیوند می‌دهد (طاهری لاری، ۱۳۷۷: ۱۰۴).

توانمندسازی به‌عنوان خط‌مشی مدیران در طرح تحول نیکسون نوعی استراتژی پنج‌قسمتی توانمندسازی برای ایجاد تحول سازمانی را این‌گونه بیان می‌کند:

- ایجاد بینش،

- اولویت‌بندی و عمل در جایی که بیشترین تأثیرگذاری را ممکن می‌سازد،

- بهبود و ایجاد رابطه‌ای قوی با همکاران،

- گسترش شبکه‌ای،

- استفاده از گروه‌های حمایتی داخلی و خارجی (yahya, 2002).


آموزش

از نظر نیکلاس، برای توانمندسازی کارکنان نوعی ساختار آموزشی سه مرحله‌ای وجود دارد:

اول: تحلیل توانایی‌های حاضر کارکنان و کمک به آنان برای کار کردن با حداکثر استعداد.

دوم: به‌کارگیری تکنیک‌های آموزشی توسط مدیران برای به‌کارگیری کارکنان (تکنیک‌هایی که فراتر از توانایی‌های فعلی آنان است).

سوم: دستیابی به تعهد کارکنان از راه به اشتراک گذاردن نظرها



می‌کند. امروزه، رشد و توسعه سازمان‌ها در گرو به‌کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه‌پردازان علم مدیریت، با شناخت انسان به‌عنوان عنصری پیچیده در سازمان، عامل انسانی را مهم‌ترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها می‌دانند و به منابع انسانی، به‌عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی، توجه روزافزونی کرده‌اند.

توانمندسازی منابع انسانی ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول‌ساز مدیریت به‌گونه‌ای که با به‌کارگیری آن سازمان‌ها می‌توانند گام‌های بسیار بلند و سریعی در مسیر توسعه و رشد بردارند. از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت و آن‌ها را از درون رشد داد. این مهم با راهکارهایی مانند ارتقای سیستم شایسته‌سالاری، سیستم توسعه شغلی، سیستم غنی‌سازی شغلی، سیستم مشارکت، سیستم توانبخشی نیروی انسانی، سیستم عقلانیت رفتاری و ایجاد ذهنیت فلسفی امکان‌پذیر است. همچنین، مشارکت کارکنان و توان بخشیدن به آن‌ها، از فنون جدید برای آزادسازی استعداد و توانش انسان در سازمان‌هاست که شامل چهار جزء کلیدی، قدرت، اطلاعات، دانش و مهارت و یادش است.

سازمان‌های امروزی نیازمند افزایش دانش، کاربرد فناوری نوین، انعطاف، چابکی و توانایی بالا برای افزایش بهره‌وری در سازمان هستند. بنابراین، برنامه‌ریزی در راستای توانمندسازی و آموزش منابع انسانی، جزو برنامه‌های راهبردی سازمان محسوب می‌شود.

منابع

۱. آرش‌مهرورن، جان (۱۳۸۱). مدیریت و رفتار سازمانی. ترجمه ایران نژادپاریزی. مدیران. چاپ اول. تهران.
۲. اسکات، سینتیا و ژاف، دنیس (۱۳۸۳). تواناسازی کارکنان. ترجمه ایران نژادپاریزی. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. چاپ دوم. کرج.
۳. اف، هاروی و اربراون (۱۳۷۷). رویکرد تجربی، توسعه سازمان (مدیریت تحول). ترجمه عباس محمدزاده. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴. الحسینی، سیدحسین (۱۳۷۹). تئوری مهندسی مداوم سازمان (C.E.O). دانشگاه هرمزگان. هرمزگان.
۵. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد، تهران.
۶. پورکیانی، مسعود (۱۳۸۷). توانمندسازی و تحول سازمانی. مجله تدبیر. سازمان مدیریت صنعتی. شماره ۱۹۵. تهران.
۷. ج. کامنگیز و ج. وارلی (۱۳۷۵). توسعه سازمان و تحول. ترجمه عباس محمدزاده. علمی دانشگاه آزاد اسلامی. چاپ اول.
۸. جبری، پیمان (۱۳۹۰). توانمندسازی منابع انسانی. دانشگاه آزاد سمنجان.
۹. طالبیان، احمدرضا (۱۳۸۶). تغییر سازمانی، راهبردی با رویکردی نظام‌گرا. مجله تدبیر. سازمان مدیریت صنعتی. شماره ۱۱۸. تهران.
۱۰. طالبیان، احمدرضا؛ وفا، فاطمه (۱۳۸۷). الگوی جامع توانمندسازی جامعه انسانی. تدبیر. سازمان مدیریت صنعتی. شماره ۲۰۳.
۱۱. طاهری‌لاری، مسعود (۱۳۷۷). مدیریت تغییر و تحول سازمانی. درخشش.
۱۲. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۰). مشارکت در مدیریت و مالکیت. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.
۱۳. فرنچ و آل ج (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه الوانی و دانایی فرد. صفار. چاپ یازدهم. تهران.
14. Carter Mcnamard (2001). Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>
15. T.L.Robbins , M.D.Crino , L.D.Fredendall (2002). An integrative model of the empowerment process, Human Resource management « v. 12 N.1.
16. Melhem yahya (2004). The antecedents of customer contact employe empowerment « Employee Relation, v. 26 N.1.

و ارزش‌ها. با کامل شدن این مرحله، توانمندسازی حاصل می‌شود. یکی از روش‌های اجرایی توانمندسازی، خودمدیریتی یا کارهای گروهی است. کار روی پروژه گروهی، باعث گسترش محدوده و مرز میان اعضای تیم و انگیزش کارکنان می‌شود. خودمدیریتی نیز موجب ایجاد شرایطی برای بهبود عملکرد می‌شود.

یک تعریف جامع از مشارکت کارکنان، چهار جزء کلیدی دارد:
۱. **قدرت:** که شامل مجهز کردن افراد با اختیارهای کافی برای تصمیم‌گیری است.

۲. **اطلاعات:** دسترسی به اطلاعات مناسب برای گرفتن تصمیم‌های مؤثر حیاتی است.

۳. **دانش و مهارت:** تأثیر مشارکت کارکنان در اثربخشی سازمان، در حد میزان برخورداری آنان از دانش و مهارت لازم برای تصمیم‌گیری خوب است.

۴. **پاداش:** برای درگیر کردن کارمندان در سازمان می‌تواند اثر زیادی داشته باشد.

هر چه این چهار جزء بیشتر به سمت سطوح پایینی سازمان انتقال داده شوند، مشارکت کارکنان بیشتر می‌شود (محمدزاده، ۱۳۷۵: ۵۳۳).

یکی از راهبردهای مهم تغییر سازمانی، سهیم شدن در قدرت است که ارزش‌ها و مفروضاتی را تثبیت می‌کند و از تغییر پیشنهاد شده حمایت می‌کند. این فرایند کند است، اما به تعهد بسیار می‌انجامد. این روش بر مبنای تواناسازی است، ماهیت مشارکتی دارد و روی دخالت دادن دیگران در بررسی نیازها و ارزش‌ها، هنجارهای گروهی و هدف‌های عملیاتی تکیه می‌کند. عامل تغییر، افراد دیگری را که با هم کار می‌کنند تا به اتفاق نظر در مورد حمایت از تغییر لازم دست یابند، در قدرت سهیم می‌سازد. مدیرانی که از سهیم کردن دیگران در قدرت، به‌عنوان روشی برای تغییر برنامه‌ریزی شده استفاده می‌کنند، به قدرت مرجعیت و مهارت‌هایی نیاز دارند تا به‌گونه‌ای مؤثر، در فعالیت‌های گروهی با دیگران موفق شوند. آن‌ها باید به دیگران اجازه دهند در تصمیم‌گیری‌هایی مشارکت کنند که بر ماهیت تغییر برنامه‌ریزی شده و روش اجرای آن اثر می‌گذارند. به سبب اینکه مشارکت سطح بالایی از درگیری ذهنی و عاطفی را می‌طلبد، راهکار آموزش جدید غالباً رسمی و بسیار وقت‌گیر است، اما به احتمال زیاد به درونی شدن تغییر و پایدار شدن آن منجر می‌شود.

رهنمودهایی برای توانمندسازی کارکنان در سازمان

- افراد را در انتخاب وظایف شغلی و روش انجام دادن فعالیت‌ها درگیر کنید.
- محیط همکاری، سهیم شدن در اطلاعات، بحث و احساس تعلق نسبت به اهداف مشترک به‌وجود آورید.
- افراد را به نوآوری و تصمیم‌گیری در امور تشویق کنید.
- افراد را در عملی کردن ایده‌ها و راه‌حل‌هایشان آزاد بگذارید.
- با تشویق و قدردانی از موفقیت‌ها روحیه افراد را تقویت کنید.



انسان به‌عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چارچوب فعالیت‌های گروهی و سازمانی خود نقش مهم و پراهمیتی ایفا



اشتباهات رایج مدیران در ارزشیابی عملکرد کارکنان

اسکندر حسین پور

دانشجوی دکتری تربیت بدنی دانشگاه تهران

ارزشیابی عبارت است از فرایند جمع‌آوری نظام‌مند اطلاعات درباره موضوع ارزشیابی به منظورهای کسب شناخت، بهبود عملکرد، یادگیری، برقراری ارتباطات و برنامه‌ریزی برای آینده. هدف از ارزشیابی عملکرد، این موارد است: تصمیم‌گیری در مورد ارتقا و نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به کار کارکنان، تصمیم‌گیری در مورد اینکه نارسایی‌های مهارتی چیست و کدام برنامه‌های آموزشی را نیاز دارد، تشخیص مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد با توجه به نوع کار، تشخیص اثربخش بودن برنامه‌های آموزشی و مشخص کردن پایه و مبنایی برای دادن پاداش. اشتباهاتی که ممکن است مدیر مکان آموزشی و اداری در ارزشیابی کارکنان مرتکب شود عبارت‌اند از:

■ **صرف وقت بیشتر برای ارزشیابی عملکرد، نسبت به طرح‌ریزی عملکرد یا نسبت به ارتباط کاری موجود ارزشیابی عملکرد:** این کار نقطه پایانی یک فرایند پیوسته است؛ فرایندی که مبنای آن ارتباط مطلوب میان مدیر و کارمند است. بنابراین، به جای ارزشیابی در پایان سال، باید بیشتر وقت را برای پیشگیری

از مشکلات عملکردی صرف کرد. در صورتی که مدیران در طول سال رویه مثبتی را اتخاذ کنند، ارزشیابی ساده و آسان خواهد بود.

■ **مقایسه کارکنان با یکدیگر:** چنانچه می‌خواهید احساسات منفی در دیگران پدید آورید، به روحیه کارکنان خود آسیب بزنید و در آن‌ها به‌گونه‌ای نامطلوب چنان حس رقابتی به‌وجود آورید که توان کار گروهی را از دست دهند، آنان را درجه‌بندی یا با هم مقایسه کنید. این شگرد تضمین شده است. بدین ترتیب، مدیر نه‌تنها موجبات اصطکاک میان کارکنان را پدید می‌آورد، بلکه خود هدف اصلی این کینه‌توزی قرار می‌گیرد.

■ **فراموش کردن این مطلب که هدف از ارزشیابی پیشرفت است نه سرزنش کردن:** ما بدین‌منظور دست به ارزشیابی می‌زنیم که به بهبود عملکرد کمک کنیم، نه آنکه مقصر بیابیم و سرزنش کنیم. مدیرانی که این موضوع را فراموش می‌کنند، اعتماد کارکنانشان و حتی سازگاری آن‌ها را از دست می‌دهند.

■ **این باور که فرم نرخ ارزیابی وسیله‌ای است عینی و بازتاب‌دهنده واقعیت به‌طور منصفانه:** بسیاری از مدیران برای ارزشیابی کارکنان از فرم‌های نرخ ارزشیابی استفاده می‌کنند، چرا که نسبت به‌گونه‌های دیگر ارزشیابی سریع‌تر انجام می‌گیرد. واقعیت این است که اگر از دو شخص بخواهید یک کارمند را ارزشیابی کنند، احتمال تطابق نتایج بسیار اندک خواهد بود. این نشان می‌دهد چنین شیوه‌ای برای ارزشیابی تا چه حد ذهنی است. این مطلب را بارها و بارها به خود گوشزد کنید. نرخ‌ها ذهنی هستند. فرم‌های نرخ ارزیابی ذهنی هستند، نه عینی.

■ **استفاده صرف از ارزشیابی برای تعیین حقوق کارکنان:** بسیاری از مدیران چنین می‌کنند. آنان تنها هنگامی که بخواهند افزایش حقوق کارکنان را تأیید یا رد کنند، دست به ارزشیابی می‌زنند. اما باید به‌خاطر داشت، ارزشیابی عملکرد برای «بهبود عملکرد» است نه فقط برای حقوق و کسب امتیاز. هر شخصی، صرف‌نظر از اینکه مسئله پول (حقوق) در میان باشد یا خیر، در زمینه شغلی خود به‌بازخورد نیاز دارد.

■ **باور این موضوع که او (مدیر) در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند ارزشیابی صحیحی به عمل آورد:** چنین امری غیرممکن است. بیشتر مدیران در موقعیتی نیستند که به حد کافی بر کارکنانشان نظارت مستمر داشته باشند. وانگهی، کدام مدیر تمایل به چنین کاری دارد یا زمان کافی

در اختیار دارد؟ و کدام کارمند مایل است مدیر کوچک‌ترین حرکات وی را زیر نظر داشته باشد؟ به همین دلیل است که ارزشیابی، گونه‌ای همکاری میان مدیر و کارمند است.

■ **به تعویق انداختن یا لغو نشست‌های ارزشیابی:** این رویداد بسیار شایع است. اما چرا نامطلوب است؟ زیرا کارمندان درمی‌یابند که این فرایند در سازمان آن‌ها بی‌اهمیت یا ساختگی است. آن‌ها آن‌قدر زیرک هستند که دریابند به ارزشیابی بهای چندانی داده نمی‌شود.

■ **سنجش یا ارزیابی امور کم‌اهمیت:** یکی از واقعیت‌های زندگی این است که در انجام هر کار، آسان‌ترین چیزهایی که می‌توان سنجید یا ارزشیابی کرد، کم‌اهمیت‌ترین آن‌هاست. مدیران، ارائه خدمات به مشتریان را فوراً با عباراتی چون «جواب تلفن را سریع دادن» یا مطالبی مشابه، وصف و تعریف می‌کنند. اما آنچه را که آسان نمی‌توان سنجید، کیفیت کلی خدماتی است که مشتریان را جذب می‌کند و نگاه می‌دارد.

■ **شگفت‌زده کردن کارکنان در حین ارزشیابی:** یک فن تضمین شده برای ائتلاف وقت و اثر نامساعد گذاردن بر عملکرد این است: در طول سال با کارکنان درباره عملکردشان صحبت نکنید! وقتی اشتباهی مرتکب می‌شوند، بدان نپردازید و آن را «ذخیره» کنید، سپس در نشست ارزشیابی تک‌تک موارد را مطرح کنید!

■ **باور به اینکه تمامی کارکنان و مشاغل را باید دقیقاً به‌طریقی یکسان و با یک شیوه واحد ارزشیابی کرد:** آیا تمام کارکنان برای بهبود عملکرد خود نیاز به چیزی یکسان دارند؟ بدیهی است پاسخ منفی است. پاره‌ای نیاز به بازخورد مشخص دارند، پاره‌ای خیر. برخی بیشتر از دیگران به ارتباط نیاز دارند. بدیهی است که شغل‌ها متفاوت‌اند. آیا گمان می‌کنید می‌توان هنرآموز مکانیک را با همان رویکردی ارزشیابی کرد که مسئول نظافت مدرسه را؟ در بیشتر موارد علت این اشتباه رایج این است که بخش پرسنلی یا منابع انسانی، مدیران را به چنین کاری وامی‌دارد. این امر تقریباً قابل درک است، اما هرگز از بهبودگی آن نمی‌کاهد.

منابع

۱. دکتر سیف، علی‌اکبر، روش‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، تهران، دوران، ۱۳۸۲.
۲. ولف، ریچارد، ارزشیابی آموزشی، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۸۶.
۳. بازرگان‌هرندی، عباس، فرایند اجرای ارزیابی درونی در گروه‌های آموزشی دانشگاهی (راه‌نمای عملی)، تهران، دوران، ۱۳۸۶.

واقعیت این است که اگر از دو شخص بخواهید یک کارمند را ارزشیابی کنید، احتمال تطابق نتایج بسیار اندک خواهد بود. این نشان می‌دهد چنین شیوه‌ای برای ارزشیابی تا چه حد ذهنی است



دکتر حداد عادل در نشست علمی آموزش و پرورش از نهاد آموزشی تا نهاد فرهنگی:

تربیت، مهندسی کردن ارزش‌های اخلاقی است

اشاره

آنچه می‌خوانید، خلاصه‌ای از سخنان آقای دکتر حداد عادل در نشست علمی است که در آذرماه ۹۳ در محل سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی برگزار شد که به‌لحاظ اهمیت موضوع، خلاصه آن در اینجایم آید.

تربیت، دشوارتر و مهم‌تر از آموزش

دکتر غلامعلی حداد عادل خوشحالی خود را از حضور در همایش «آموزش و پرورش از نهاد آموزشی تا نهاد فرهنگی» ابراز کرد و بهترین سال‌های عمرش را روزهای سپری شده در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش و پرورش دانست:

– بهترین سال‌های عمرم را در این سازمان و این ساختمان سپری کرده‌ام. وقتی اینجا می‌آیم، حال کسی را دارم که بعد از مدت‌ها دوری به شهر خود و میان همشهریان بازگشته است؛ حتی همشهریانی که پیش از این ندیده‌ام. ۲۲ آبان سال ۷۳، بعد از ۱۳ سال کار در سازمان، از اینجا رفتم. اکنون برخی از همکاران آن زمان بازنشسته شده‌اند و عده‌ای هم بعد از آن آمده‌اند. اما هنوز در این محیط احساس سکونت و آشنایی می‌کنم.

وی اشاره کرد نمی‌خواهد راجع به تألیف سخن بگوید، چون چیزی که ذهن او را مشغول کرده،

پرورش است. به‌همین خاطر گفت که حرف‌های کنونی‌اش از جنس پرورشی است و سهم سازمان را در پرورش کمتر از پژوهش نمی‌داند:

– چون جایگاه شما را در تفکر مهم می‌دانم، به‌نظرم رسیدن مطلبی را که مدت‌هاست ذهن مرا مشغول کرده است با شما در میان بگذارم تا با هم فکر کنیم و راه‌های مناسبی برای چگونه تربیت کردن پیدا کنیم. رئیس فرهنگستان زبان و ادب فارسی، با بیان اینکه آموزش و پرورش از دو بخش تشکیل شده است گفت: «مقصود از آموزش روشن است. ما در بسیاری از امور آموزش، با بقیه جاهای دنیا اشتراک داریم. در برخی روش‌ها اقتباس هم می‌کنیم؛ مثل فیزیک و شیمی و ریاضی و خوب هم هست. کسی راهی را رفته و نتیجه هم گرفته است، ما نتیجه را می‌گیریم و استفاده می‌کنیم. اما بحث امروز من درباره پرورش است.»

دکتر حداد با طرح پرسش‌هایی چون «مراد از پرورش چیست؟ و باید با آن چه کنیم؟» خودش جواب داد: «وظیفه معاونت پرورشی در وزارتخانه، پرورش نسل فرداست تا آن‌ها را طبق هنجارهای مشخص تربیت کند تا جامعه آینده هویتی داشته باشد و رذایل اخلاقی کمتر و فضایل اخلاقی بیشتر شوند.

وی رسیدگی به امور پرورشی و تربیتی را وظیفه مهمی بیان کرد که فقط به عهده وزارت



آموزش و پرورش است و هیچ دستگاه دیگری مسئول آن نیست، اما معاونت این امر، در وزارتخانه، از همان ابتدای تأسیس، قوت نگرفت. الان هم این احساس در من است که معاونت پرورشی به آن میزان از قوت نرسیده است که وجودش تعیین کننده شود.

دکتر حداد عادل از تفاوت میان اخلاق و تربیت گفت و اخلاق را بیان سلسله ارزش‌هایی معرفی کرد که خوب و بد آن مشخص است؛ مثل راستگویی و دروغگویی. اما تربیت را روشی مهندسی معرفی کرد که بر پایه قوانینی است. ایشان از آن روش با عنوان «مهندسی کردن ارزش‌های اخلاقی و محقق ساختن آن‌ها» یاد کرد:

- اخلاق و تربیت با یکدیگر تفاوت دارند. تفاوت آن‌ها مانند علوم پایه و مهندسی است. در مهندسی، هر کاری بر اساس قوانین علوم پایه است، اما کار مهندس با کار دانشمند علوم پایه تفاوت دارد. این تفاوت بین تربیت و اخلاق نیز وجود دارد. در واقع تربیت، مهندسی کردن ارزش‌های اخلاقی است. در آموزش و پرورش فاصله‌ای میان اخلاق و تربیت وجود دارد، اما ما به جای کار تربیتی، بیشتر موعظه اخلاقی می‌کنیم.

وی از فاصله میان اخلاق و تربیت گفت و ایجاد پلی بین این دو را برای رسیدن از اخلاق به تربیت لازم دانست. همچنین، موعظه اخلاقی و پند و نصیحت صرف به منظور تربیت را ناکارآمد خواند و اخلاق را ریشه و مبنایی معرفی کرد که فقط با پند و نصیحت حاصل نمی‌شود. او در همین مورد به برنامه‌های رادیو و تلویزیون در نصیحت‌های اخلاقی اشاره کرد که با وجود فراوانی، تاکنون نتیجه مطلوب نداشته است.

عضو کمیسیون فرهنگی مجلس، تربیت را دشوارترین و مهم‌ترین کار آموزش و پرورش دانست و برای بیان اهمیت و دشواری آن مثال آورد:

- هنگامی می‌توان به این اهمیت و دشواری پی برد که مدرسه‌ای در اختیار شما بگذارند و ۱۵۰ دانش‌آموز تحویل شما بدهند و از شما بخواهند دوازده سال آن‌ها را تربیت کنید. اشتباه است اگر بدون داشتن برنامه و کار علمی، انتظار داشته باشیم بعد از این مدت دانش‌آموزان را آراسته به فضایل اخلاقی تحویل دهند.

رئیس فرهنگستان زبان و ادب فارسی، مناسب‌ترین کلمه برای تربیت را، «بارآوری» دانست و از حلقه مفقوده‌ای یاد کرد که میان رسیدن از اخلاق به تربیت وجود دارد. او خطاب به حضار گفت: «همه می‌دانند راستگویی، نوع دوستی، نظم، پرکاری و امثال این‌ها خصلت‌های خوب‌اند، اما سؤال این است که چگونه دانش‌آموزانی را که به شما سپرده‌اند، با

این خوبی‌ها بار آورید؟ تربیت کار مستمری است و با یک بار گفتن درست نمی‌شود. مثل تهیه مرباست که از ابتدا تا انتها باید بالای ظرف ایستاد و از آن مراقبت کرد تا عمل یا بار بیاید. برای همین هم مربا از ریشه تربیت است. بچه هم بیست سال مراقبت مستمر، هدفمند و علمی لازم دارد تا خوب بار بیاید. این همان پل بین اخلاق و تربیت است.

دکتر حداد عادل کودکان را به موم عسل تشبیه کرد که دست‌های ماهری نیاز است تا آن‌ها را خوب شکل دهند. وی از معلمان خواست برای این موضوع مهم بسیار فکر کنند که چگونه می‌توان دانش‌آموزانی را که سال‌ها در اختیارشان می‌گذارند، خوب تربیت کنند؟

- خود من هر جا هر چه از رفتارهای جامعه دیدم یا شنیدم، فهرست کردم. نقطه مقابل آن را هم نوشتم. بعد از خود پرسیدم برای تبدیل تنبلی به پرکاری یا دروغگویی به راستگویی چه باید بکنم؟ متوجه شدم برنامه و عمل دقیق و حساب شده لازم است. باید قواعد درستی را مهندسی کرد. نیاز به تخصص دارد و این تخصص مهم‌تر و دشوارتر از آموزش است. نیاز به آسیب‌شناسی در سنین مختلف دارد.

وی بر اندیشیدن برای چگونه تربیت کردن تأکید کرد و راه‌هایی چون خلاقیت تربیت‌کنندگان و ممارست و استمرار را در این باره برشمرد. بعد هم خاطره‌ای از سفرش به آلمان نقل کرد که از پنجره هتل دیده است چگونه یک مربی کنار چهارراهی، به بچه‌ها آموزش می‌داده است:

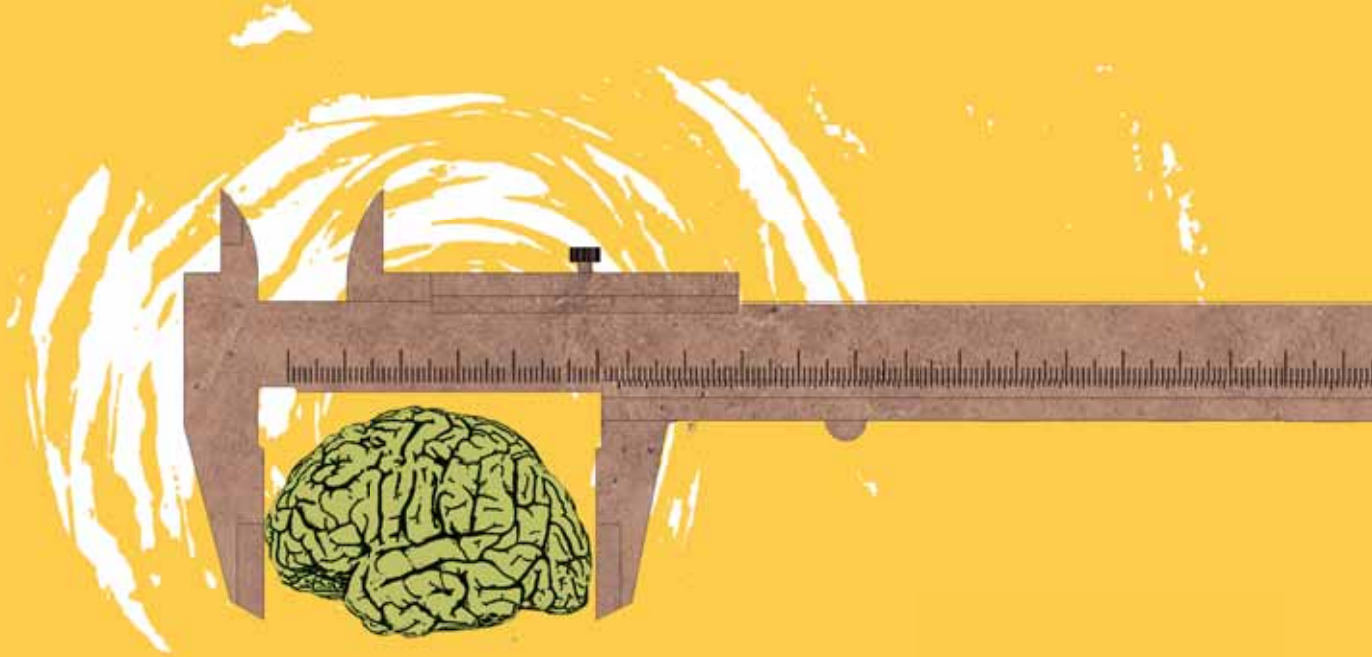
- دست شش بچه را گرفته بود و احترام به قانون را به آن‌ها یاد می‌داد. آن‌ها را پشت چراغ قرمز نگه می‌داشت، تا چراغ سبز شود. بعد آن‌ها را سمت چراغ قرمز خیابان دیگری می‌برد و نگه می‌داشت تا باز چراغ سبز شود. بارها و بارها بچه‌ها را فقط پشت چراغ قرمز نگه می‌داشت تا کاملاً ملکه ذهنشان شود که معنای چراغ قرمز در قانون راهنمایی و رانندگی توقف است.

این خاطره، تجربه‌ای برای دکتر حداد عادل بود تا در پایان سخنانش به حضار پیشنهاد کند:

- الان ما فقط اطلاع‌رسانی می‌کنیم، در حالی که باید راه عملی هم پیدا کنیم.

- و اکنون من دارم احساسم را منتقل می‌کنم تا به احساسی جمعی برسیم و برای هر ارزش اخلاقی، خودمان راه عملی را تجربه کنیم و بچه‌ها را با آن روش تمرین دهیم و آن را اجرا کنیم تا نتیجه تربیت بچه شش ساله، در شانزده سالگی معلوم شود. این‌ها به تمرین و تجربه و البته ابتکار خود معلمان نیاز دارد.





به انتخاب: شهلا فهیمی

پیشرفت خود را اندازه‌بگیرید

با تعیین هدف، برنامه‌ریزی کنید

ذهن نیمه‌هشیار شما در صورتی که هدفی در کار باشد، بهتر به وظایف خود عمل می‌کند. هر چه این‌ها را بیشتر در رایانه ذهن نیمه‌هشیار خود برنامه‌ریزی کنید، بهتر برایتان عمل می‌کند و سریع‌تر می‌توانید به هدف خود دست پیدا کنید. وقتی هدف‌هایتان را مشخص کنید و در جهت آن‌ها به حرکت درآیید، لازم است در فواصل راه از معیارهایی استفاده کنید تا پیشرفت شما را اندازه بگیرید. هر چه هدف‌های مشخص‌تری برای خود در نظر بگیرید، دقیق‌تر می‌توانید به آن‌ها دست پیدا کنید.

سه عامل مهم برای رسیدن به اوج عملکرد را بشناسید

سه عامل مهم و تعیین‌کننده برای آنکه به اهداف خود دست یابید عبارت‌اند از: **متعهد شدن، کامل کردن و به‌انتها رساندن**. وقتی متعهد می‌شوید به هدف به خصوصی دست پیدا کنید و همه بهانه‌ها را کنار می‌گذارید، به این می‌ماند که پا را بر پدال گاز ذهن نیمه‌هشیار خود فشار می‌دهید. به این ترتیب، بیش از هر زمانی خلاق‌تر، مصمم‌تر و متوجه‌تر می‌شوید. مردان و زنان بزرگ کسانی هستند که متعهد می‌شوند و بعد به هیچ عنوان و تحت هیچ شرایطی حاضر نمی‌شوند تعهدات خود را کنار بگذارند. کامل کردن و انجام دادن بخش و رکن دوم عملکرد سطح بالاست. تفاوت زیادی میان انجام دادن ۹۵ درصد کار و انجام

هیچ جاده‌ای برای کسی که با علم و اطلاع حرکت می‌کند و عجله‌ای ندارد بیش از اندازه بلند نیست. هیچ افتخاری برای کسی که خودش را با صبر و شکیبایی آماده می‌سازد، دور از دسترس نیست.
جین دولابرویر

شما از توان ذهنی فوق‌العاده‌ای برخوردارید که معمولاً از آن به‌طور کامل استفاده نمی‌کنید. با هدف‌گذاری منظم برای زندگی خود و با طرح برنامه‌های دقیق به‌منظور دستیابی به آن‌ها می‌توانید سال‌ها در کار و تلاش خود صرفه‌جویی کنید. هدف‌گذاری به شما امکان می‌دهد به مراتب بیش از دیگران از توان فکری خود استفاده کنید.

ذهن هشیار در حکم اداره مرکزی زندگی است. وظیفه‌اش این است که پس از شناسایی و تجزیه و تحلیل اطلاعات اطرافتان، آن‌ها را با سایر اطلاعات موجود مقایسه کند و آن‌گاه درباره چگونگی استفاده از آن‌ها تصمیم بگیرد.

اما این ذهن نیمه‌هشیار شماسست که با توان عظیم خود می‌تواند شرایطی فراهم آورد که به مراتب بیش از گذشته مؤثر و موفق ظاهر شوید. دست‌کم ۹۰ درصد از قدرت‌های ذهنی شما در پس پرده قرار دارند. لازم است راه دستیابی به این قدرت را بیاموزید و با استفاده از آن برای دستیابی به هدف‌های خود اقدام کنید.

دادن ۱۰۰ درصد آن وجود دارد. در واقع، کاملاً رایج و شایع است که اشخاص ۹۰ یا ۹۵ درصد کار را با سخت‌کوشی انجام بدهند و بعد به انتها رساندن را به تعویق بیندازند. این وسوسه‌ای است که باید علیه آن بجنگید. باید پیوسته تلاش کنید، به کار خود نظم و ترتیب بدهید تا در برابر این گرایش طبیعی مقاومت کنید و به انتهای کار برسید.

ماده مخدر حیرت‌انگیز طبیعت را بشناسید

هر گاه کاری را کامل می‌کنید، مغز شما مقدار کمی «اندورفین» تولید می‌کند. این مورفین طبیعی به شما احساسی از وجد و شغف می‌دهد. به شما احساس شادی و آرامش می‌دهد. خلاقیت شما را تحریک می‌کند و بر شخصیت شما می‌افزاید. این «ماده مخدر حیرت‌انگیز» طبیعت است.

هر چه کاری را که انجام می‌دهید مهم‌تر باشد، مغز شما اندورفین بیشتری تولید می‌کند که این در حکم موفقیت و پیروزی بزرگی است. به مرور، به این هجوم اندورفین اعتیادی مثبت پیدا می‌کنید. حتی وقتی کار کوچکی را به انتها می‌برید، احساس شادی می‌کنید. وقتی کار مهمی انجام می‌دهید، باز هم شادمان‌تر می‌شوید. وقتی مراحل مختلف را می‌گذرانید تا کار مهمی را به انتها ببرید، با هر موفقیتی که به دست می‌آورید، اندورفین در بدنتان جاری می‌شود و به احساس شادمانی ادامه‌دار می‌رسید. وقتی به جانب هدف‌تان در حال حرکت هستید، در شرایطی آمیخته از وجد و نشاط به سر می‌برید.

احساس پیروزی را خلق کنید

همه دوست دارند احساس برنده بودن داشته باشند. احساس برنده بودن وقتی به دست می‌آید که برنده شوید. وقتی برنده می‌شوید که ۱۰۰ درصد کارتان را انجام دهید. وقتی این کار را به تکرار انجام بدهید، عادت می‌کنید کارتان را به انتها برسانید. وقتی به این کار عادت کردید، زندگی‌تان بهتر می‌شود؛ آن هم به اندازه‌ای که تصور شما را نمی‌توانید بکنید.

در روان‌شناسی، عکس این موقعیت همیشه مصداق دارد. «کار به اتمام نرسیده» منبع استرس و اضطراب است. در واقع، بخش اعظم ناخشنودی اشخاص به این دلیل است که آن‌ها نمی‌توانند به خود نظم و ترتیبی بدهند تا کار و مسئولیتی را که باید انجام دهند، به انتها برسانند.

درد ناشی از مسامحه‌کاری آزاردهنده است

اگر مأموریتی بزرگ را به تعویق انداخته باشید، می‌دانید که درباره چه چیزی حرف می‌زنم. هر چه بیشتر برای دست به کار شدن وقت صرف کنید و هر چه زمانی که باید کار را تمام کنید نزدیک‌تر باشد، استرس بیشتری را تجربه می‌کنید. این می‌تواند شما را در شب بیدار نگه دارد و روی شخصیتان تأثیر بگذارد. اما وقتی سرانجام کارتان را انجام می‌دهید و آن را به اتمام می‌رسانید، احساس راحتی و شادمانی فراوانی می‌کنید.

انگار طبیعت به هر کار مثبت شما پاداش می‌دهد. از سوی دیگر، وقتی کارتان را انجام نمی‌دهید، مشمول مجازات طبیعت

واقع می‌شوید.

امتیاز متعادل

مدیریت مدرن به تعادل فکر می‌کند. این‌گونه بهتر می‌توانید به موفقیت برسید. باید معیارها و ضوابط کلیدی را مشخص کنید و در مورد هر یک به‌طور روزانه و هفتگی به خود امتیاز بدهید.

در اینجا به نکته مهمی می‌رسیم. همین که می‌توانید امتیاز یا شماره‌ای را شناسایی کنید و بعد به آن توجه و دقت کنید، سبب می‌شود عملکرد خود را در آن زمینه بهتر کنید. برای مثال، اگر قبل از شروع جلسه‌ای کسی به شما بگوید قرار است درباره چه‌گونه گوش دادن در آن جلسه ارزیابی شوید، مهارت‌های گوش‌دادن شما به مقدار زیادی بهبود می‌یابد. حالا دقیق‌تر گوش می‌کنید، زیرا می‌دانید این رفتار شما را به دقت تحت‌نظر دارند.

به همین طریق، هر گاه هدف یا فعالیتی را انتخاب می‌کنید که برایتان مهم است و در هر روز زندگی خود به آن توجه می‌کنید، عملکرد شما در آن زمینه بهبود می‌یابد.

حلقه را ببندید

بستن و به اتمام رساندن مهم است. تفاوت قابل ملاحظه‌ای میان «حلقه باز» و «حلقه بسته» وجود دارد. بستن و به انتها رساندن مباحث و کارها در زندگی شخصی یا کاری، برای رسیدن به احساس شادمانی و کنترل کردن موقعیت، ضرورت دارد. تمام نکردن کارها منبع اصلی استرس، ناراضی یا حتی شکست و ناکامی است که انرژی فراوانی لازم دارد.

توانمندی مهم چیست؟

شاید مهم‌ترین توانمندی در دنیای کار «توانایی اتکا» است. چیزی از این مهم‌تر نیست که به این مشهور شوید که دیگران می‌توانند روی شما حساب باز کنند و بدانند شما کارتان را به سرعت، به طرز عالی و طبق برنامه انجام می‌دهید.

هدف‌های شما هر چه باشد، فهرستی از همه کارهایی که باید انجام دهید تهیه کنید. برای تمام کردن هر هدف و وظیفه زمانی را مشخص سازید. و بعد در تمام ساعت روز و در تمام ایام هفته، برای دستیابی به این هدف تلاش کنید. در هر جایی که لازم است بر سرعت خود بیفزایید یا از آن چیزی کم کنید. اما بدانید و به خاطر داشته باشید هر هدفی را که نبینید، نمی‌توانید به آن شلیک کنید. هر چه به روشنی بیشتری بدانید کارتان را در چه زمانی باید انجام بدهید، بیشتر موفق می‌شوید و سریع‌تر آن را انجام می‌دهید. هدف یا تصمیم بدون اطلاع از زمانی که باید به آن برسید، صرفاً یک تصمیم است و در پس آن انرژی وجود ندارد، بلکه به فشنگی می‌ماند که در مخزن آن باروتی وجود ندارد. تا زمانی که برای کارتان تاریخ انجامی مشخص نسازید، نمی‌توانید در زندگی خود موفق شوید.

بعضی‌ها می‌پرسند: «اگر من ضرب‌الاجلی را مشخص کنم، اما به موقع به آن نرسم، چه باید بکنم؟»

خیلی ساده است. اگر لازم است، ضرب‌الاجل بعدی و باز هم بعدی را مشخص سازید. تعیین ضرب‌الاجل در حکم بهترین حدس و تخمین است. هر چه بیشتر برای انجام دادن به موقع



سی و سه گرم وزن کم کنید، ماهی یک کیلوگرم از وزن بدنتان می‌کاهید. ماهی یک کیلو وزن کم کردن، در سال به دوازده کیلوگرم می‌رسد. به این ترتیب، اشتهای شما خودش را با شرایط جدید تطبیق می‌دهد و شما می‌توانید در باقی مانده عمر خود وزنی متعادل داشته باشید.

بر علم و اطلاع خود بیفزایید

اگر همه شب به جای تماشای تلویزیون پانزده دقیقه مطالعه کنید، سالی حدود پانزده کتاب می‌خوانید. اگر روزی پانزده دقیقه ادبیات کلاسیک بخوانید، در مدت هفت سال، صد کتاب بزرگ ادبیات کلاسیک را خوانده‌اید. این گونه به یکی از باسوادترین افراد در نسل خود تبدیل می‌شوید. همه این‌ها با پانزده دقیقه مطالعه قبل از خواب حاصل می‌شود.

اگر بتوانید اندازه بگیرید، می‌توانید بر آن مدیریت کنید

در هر زمینه‌ای از زندگی خود، فعالیت‌هایتان را به دقت تحلیل کنید، فعالیت‌هایی را انتخاب کنید که موفقیت شما را تضمین کند. همین که توجه خود را به کاری می‌دهید، به شما امکان می‌دهد دقیق‌تر عمل کنید.

اگر می‌خواهید سالم‌تر باشید، به دقایقی در هفته که آن را به ورزش اختصاص می‌دهید توجه کنید و به میزان کالری مصرفی روزانه دقیق شوید. اگر می‌خواهید در زمینه مالی به موفقیت بیشتری برسید، به مبلغی که در هر ساعت دریافت می‌کنید و به میزان فروش هفتگی خود توجه کنید. اگر می‌خواهید در روابط خود موفق گردید، به دقایقی که با اشخاص مهم در زندگی‌تان رو در رو می‌شوید و با هم صرف وقت می‌کنید توجه کنید.

بنابراین

■ معیاری را مشخص کنید که بتوانید از آن برای اندازه‌گیری پیشرفت و موفقیت‌هایتان در هر زمینه زندگی استفاده کنید. همه روزه به این معیار مراجعه کنید.

■ به مهم‌ترین بخش کارتان به شکلی که بر درآمد شما اثر می‌گذارد دقیق شوید. فعالیت‌های روزانه خود را در این زمینه اندازه بگیرید.

■ هر هدف بزرگ را به هدف‌های کوچک‌تری تقسیم کنید و بعد با توجه به زمان‌هایی که برای اتمام آن‌ها در نظر گرفته‌اید، کارهایتان را دنبال کنید.

■ در فاصله شروع و انتهای برنامه، برای خود معیارها و ضوابطی در نظر بگیرید و سعی کنید این معیارها را برآورده سازید.

■ مصمم شوید که هر روز دست‌کم یک بخش خاص از هدف وسیع خود را کامل کنید. بدین منظور هیچ روزی را از دست ندهید.

کار تلاش کنید، دقیق‌تر می‌توانید زمان به اتمام رسیدن آن را مشخص کنید، بهتر و بهتر به هدف‌های خود برسید و کارتان را به موقع انجام بدهید.

خوردن یک فیل

حتماً شما هم این را شنیده‌اید که می‌پرسند: «چگونه می‌توانید یک فیل را بخورید؟»

جوابش این است: «لقمه لقمه.»

این استعاره در مورد هر هدف بزرگی مصداق دارد. چگونه می‌توانید به یک هدف بزرگ دست پیدا کنید؟ جواب این است که: در هر لحظه یک قدم برمی‌دارید، و یک وظیفه و یک معیار را رعایت می‌کنید.

هدف‌های بلندمدت خود را در قالب سال، ماه، هفته و حتی ساعت در نظر بگیرید. حتی اگر هدف شما استقلال مالی است، راهی پیدا کنید و آن را به اجزا و بخش‌های کوچک‌تری تقسیم کنید. بعد تصمیم بگیرید که در هر ساعت و در هر روز و هفته چه باید بکنید تا به این هدف دست پیدا کنید.

اگر می‌خواهید درآمد خود را افزایش بدهید، می‌دانید که همه درآمدها حاصل «ارزش افزوده» است. به هر کاری که می‌کنید، دقیق شوید و بعد از خود پرسید چگونه می‌توانید ارزش بیشتری ایجاد کنید، به طوری که همه روزه بر ثروت و ارزش خود بیفزایید.

ارزشمندترین کارتان را شناسایی کنید

از ریاستان پرسید: «چه کاری بکنم که از هر کار دیگری ارزشمندتر باشد؟» جواب او هر چه باشد، راه‌هایی پیدا کنید که آن کار را بهتر و بیشتر انجام دهید.

واقعا حیرت‌انگیز است که وقتی کارتان را به اجزای کوچک‌تری تقسیم می‌کنید، تا چه اندازه بر موفقیت خود می‌افزایید.

پیشرفت ادامه‌دار و پایان‌ناپذیر داشته باشید

اگر می‌خواهید درآمد ساعتی خود را افزایش بدهید، راهی پیدا کنید که در مهم‌ترین کارهایی که دارید و می‌کنید، بهتر و باز هم بهتر شوید. در زمینه کارتان روزی یک ساعت کتاب بخوانید. به برنامه‌های ضبط‌شده روی نوار، در حالی که با اتومبیل به محل کارتان می‌روید یا از آن باز می‌گردید، گوش بدهید. در دوره‌های آموزشی بیشتری ثبت‌نام کنید. این گونه می‌توانید با سرعت زیاد در خط به حرکت درآیید. وقتی روزی یک ساعت یا دو ساعت را صرف بهبود و اعتلای شخصی می‌کنید، تأثیر جمعی آن بر افزایش توانمندی شما شگفت‌انگیز می‌شود.

سالم شوید و به آمادگی جسمانی برسید

اگر می‌خواهید از وزن بدن خود بکاهید، کمتر بخورید و بیشتر ورزش کنید. اگر خود را عادت دهید که کمی کمتر غذا بخورید، اما غذاهای با کیفیت بالاتری مصرف کنید و هم‌زمان با آن اندکی بیشتر ورزش کنید، بدون توجه به وزنی که امروز دارید، اگر روزی

منبع

تریسی، برایان. هدف. ترجمه مهدی قراچه‌دانی. دهن آویز. تهران. ۱۳۹۳.



محمد سیاح ورگ

دبیر، شیروان

عفت وحیدی مطلق

معاون دبیرستان، شیروان

مدیران و تغییر در مدرسه

آموزش و پرورش قرار گیرد، ایجاد شرایط و زمینه لازم برای افزایش دانش و مهارت مدیران است. آموزش، ارتقای علمی و حرفه‌ای و به روزرسانی دانش و مهارت مدیران امری ضروری است. برای بهبود شرایط پذیرش تغییر از طرف مدیران، مواردی پیشنهاد می‌شود:

- قائل شدن حق انتخاب و تصمیم‌گیری برای مدیران
- تفویض اختیارات
- ایجاد شرایط برای آموزش و پژوهش مدیران، تشویق آن‌ها و توجه به مطالعه و تحقیق
- مقایسه و سنجش دانش و مهارت مدیران با ملاک‌های علمی
- تبادل اطلاعات
- ایجاد انگیزه در مدیران به منظور بالا بردن اثربخشی کار و عملکرد آن‌ها
- اعتقاد به رقابت حرفه‌ای سالم
- وابسته نبودن تغییرات مدیریتی به سلیقه‌ها
- انتخاب مدیران براساس دانش و مهارت
- پیش‌بینی اثرات تغییر و مقاومت‌های ممکن در برابر تغییر



تحولات اجتماعی و علمی در قرن‌های اخیر، دگرگونی‌های همه‌جانبه‌ای در شرایط زندگی جوامع بشری به وجود آورده‌اند. در چنین شرایطی، آموزش و پرورش نقش و مسئولیت خطیری برعهده دارد. افراد زبده و مستعد با توجه به قابلیت و توانایی‌های مدیریتی می‌توانند در این فرایند سهم به‌سزایی داشته باشند.

یکی از مشکلات آموزش و پرورش به هنگام اجرای تغییر، مقاومت و رویارویی مدیران است. لذا باید این موضوع و عوامل احتمالی تقویت و تضعیف برنامه‌های تحول شناسایی شوند.

افزایش دانش و مهارت بر تغییر ذهنیات مدیران تأثیر می‌گذارد. مدیر مدرسه با استفاده از تخصص و دانش مدیریت و تجربیات کاری در محیط مدرسه، باید اصل قاطعیت را در نظر گیرد و به آن عمل کند. بی‌شک موفقیت مدیران در استفاده از آموزش، به میزان دانش، مهارت و توانمندی آن‌ها بستگی دارد و وسعت بینش، حدود دانش و سطح اطلاعات و توانایی در رده‌های گوناگون مدیریت متفاوت است.

متأسفانه بعضی از مدیران ما چالش‌پذیر نیستند و تنها می‌کوشند امور را بی‌سروصدا بگذرانند. در حالی که مدیر باید چالش‌پذیر باشد و به استقبال خطر برود.

مدیران آموزشی نباید خود را تنها در قید و بند یک چارچوب قرار دهند و بدون ایجاد هیچ‌گونه تغییری، به اجرای برنامه‌های از پیش تعیین شده بپردازند، بلکه باید در چارچوب وظایف خود، دانش و مهارت را در مسیر تحقق هدف مورد نظر به کار گیرند.

یکی از موضوعات مهم که باید مورد توجه

اشاره

خانم رحیمه کردکتولی شش سال است که مدیریت مدرسه راهنمایی هجرت در مزرعه کتول را بر عهده دارد. وی طرح‌های زیادی را در این سال‌ها به مرحله اجرا درآورده است که برخی از آن‌ها را در ادامه می‌خوانید.

طرح ۱. آسمان کلاس

مقوای آبی‌رنگی تهیه کردیم. بالای مقوا عنوان آسمان کلاس نوشته شد. بعد از آن اسامی تمامی دانش‌آموزان کلاس مورد نظر را در ردیف‌های ستونی با خطی خوش نوشتیم؛ به طوری که جلوی هر اسم خالی باشد. از دبیران خواستیم برای پیشرفت و هر نمره خوب و انجام تکالیف دانش‌آموزان، امتیاز در نظر بگیرند و هر بار جلوی اسم دانش‌آموز دارای این ویژگی، مهری را که در آن یک ماه و سه ستاره و کلمه آفرین حک شده بود، از دفتر مدرسه تحویل بگیرند و بزنند و زیر آن را امضا کنند تا معلوم باشد که دبیر کدام درس، این مهر را زده است.

به این ترتیب، دانش‌آموزان عملاً تشویق می‌شوند و احساس خوبی پیدا می‌کنند، شاهد تشویق خود و دیگران خواهند بود، احساس خوبشان را به دیگران منتقل می‌کنند و خودشان نیز تشویق می‌شوند کار خوبشان را تکرار کنند. برای دانش‌آموزانی هم که در پایان نوبت بیشترین مهر را گرفته باشند، جوایزی در نظر گرفتیم که سر صف به آنان اهدا می‌کنیم. از زمانی که طرح را اجرا کردیم، تعداد دانش‌آموزان درس خوانمان روزبه‌روز افزایش یافت.

طرح ۲: ایجاد تعلق و وابستگی در دانش‌آموزان

برای اجرای این طرح، به تعدادی از دانش‌آموزان با ذوق و سلیقه اعلام کردیم مقوایی با رنگ‌های مورد علاقه خود انتخاب کنند و آن را به شکل گل یا قارچ یا هر شکلی که دوست دارند در بیاورند. بعد هم روی آن جایی برای نصب عکس در نظر بگیرند. بعد از اتمام کار، عکس همه دانش‌آموزان کلاس خودشان را روی مقوای آماده شده بچسبانند و اسم دانش‌آموزان را با خطی خوش زیر آن بنویسند و مقوا را تزئین کنند و در آخر آن را داخل راهرو، کنار در

کلاس خود، بچسبانند. به این ترتیب، هر شخصی قبل از ورود به کلاس، با اسامی، قیافه و تعداد دانش‌آموزان آن کلاس آشنا می‌شد. خود دانش‌آموزان هم احساس می‌کردند جزئی از کلاس هستند، به آن تعلق خاطر پیدا می‌کردند، کلاس را مانند خانه خود و محل امنی برای خودشان می‌دانستند و در نگهداری آن می‌کوشیدند.

طرح ۳: ابراز رویاها، خیال‌ها، آرزوها و احساسات

این طرح با هدف ایجاد فضایی شاد و آزاد، به دور از هر نوع قاعده و قانون برای بیان احساسات درونی و آرزوهای دانش‌آموزان اجرا شد و در نهایت به مناسبت‌های مختلف از آن استفاده کردیم. بدین شکل که از چاپخانه ورقه‌های سفید چند متری تهیه کردیم و آن‌ها را به دیوارهای راهرو و بقیه را هم روی یونولیت بزرگی چسبانیدیم که به راحتی قابل حمل باشد. از دبیر ادبیات تقاضا کردیم زنگی را به این امر اختصاص دهد و از دانش‌آموزان بخواهد با مژیک‌هایی که در نظر گرفته بودیم، با خطی خوش، آرزوها، خیالات و احساسات خود را روی کاغذها بنویسند. همه دانش‌آموزان این کار را انجام دادند. این طرح را به مناسبت هفته مشاغل، بهداشت و معلم اجرا کردیم. دانش‌آموزان با توجه به موضوع مورد نظر، جملات زیادی را که نشانگر احساسات، خیالات و آرزوهای آنان بود، روی ورقه‌های نصب شده بر دیوار نوشتند. برای اینکه همه دانش‌آموزان در این کار سهیم باشند، برای هر کلاس قسمتی از کاغذ را در نظر گرفتیم و اسم کلاس را بالای آن نوشتیم: مثلاً کلاس سوم ب.

اجرای این طرح، جدا از ابراز احساسات درونی دانش‌آموزان، حسن دیگری هم داشت و آن اینکه دانش‌آموزان بدون نگرانی از کثیف شدن دیوارها، روی آن‌ها می‌نوشتند. در پایان، این کار رضایت دانش‌آموزان و همکاران را در پی داشت.

طرح ۴: پخش موسیقی

در جایی خواننده بودم، گوش کردن آهنگ‌های آرام بر روح انسان تأثیر شگرفی می‌گذارد؛ خصوصاً اگر هنگام مطالعه و پاسخ دادن به سوالات و کلاس درس هنر یا ریاضی، از آن استفاده شود. بدین منظور، چند لوح فشرده از سرودهای آرام و دلنشین

هفت طرح برای مدرسه

رحیمه کردکتولی

مدیر مدرسه راهنمایی هجرت، مزرعه کتول، استان گلستان



و پنیر و گردو، شیر کاکائو و شیرینی، سیب درختی، شکلات، خرما، کنجد و شاهدانه؛ با هزینه‌ای بسیار کم. اولیا، دانش‌آموزان و همکاران از اجرای این طرح بسیار خرسند شدند، چرا که دیگر نگران گرسنگی و ضعف دانش‌آموزان نبودند.

طرح ۶: توزیع قرص آهن با پرتقال و آب پرتقال

در حیاط مدرسه ما چهار درخت پرتقال وجود دارد. همه‌ساله با رسیدن پرتقال‌ها، در روزی که قرص آهن را بین دانش‌آموزان توزیع می‌کنیم، یک پرتقال هم به آن‌ها می‌دهیم. بچه‌ها همان لحظه هر دو را با هم می‌خورند، چون به آنان آگاهی داده‌ایم که ویتامین C موجود در پرتقال باعث جذب بیشتر آهن می‌شود. امسال چون پرتقال‌ها ریزتر بودند و دیدیم که بچه‌ها زیاد از آن‌ها خوششان نمی‌آید، با هماهنگی دفتر و اولیا، تعدادی از بچه‌ها آب پرتقال‌گیری دستی و دستکش آوردند و در نمازخانه مدرسه، آب پرتقال‌ها را گرفتند و به همراه قرص آهن و کیک به آنان دادیم. این طرح بسیار استقبال شد.

طرح ۷: پخش بوی عود، اسپند و اوکالیپتوس

در کتابی مطالعه کرده بودم رایحه بعضی از گیاهان بر حافظه و مغز اثر مثبت می‌گذارد و قدرت یادگیری افراد را زیاد می‌کند. از این رو بعضی از روزهای سال و خصوصا در ایام امتحانات، با دود کردن اسپند و عود و آوردن گل‌های طبیعی به کلاس مثل گل نرگس و بخور اوکالیپتوس در سالن مدرسه، سعی کردیم بر یادگیری دانش‌آموزانمان اثر مثبت بگذاریم. همچنین، خواننده بودم که وجود گل طبیعی به‌عنوان یک موجود زنده در کلاس درس بر دانش‌آموزان اثر مثبت می‌گذارد. در همان سال اول مدیریتم، برای دفتر و هر کلاس یک گلدان و برای سالن مدرسه هم گل تهیه کردم. گلدان‌ها تا به امروز که سال ششم مدیریتم را می‌گذرانم، در کلاس‌ها وجود دارد و همه دبیران و دانش‌آموزان از دیدن آن‌ها لذت می‌برند.

امیدوارم اجرای این طرح‌ها مفید واقع شود و در درجه اول رضای خداوند و بعد رضایت اولیا و مربیان و دانش‌آموزان را دربرداشته باشد.

را تهیه کردم و آن را برای ایام امتحانات نوبت اول دانش‌آموزان در نظر گرفتیم. در آن ایام، قبل از ورود دانش‌آموزان به سالن امتحانات، موسیقی را با صدای آرام پخش کردیم. دانش‌آموزان در حیاط مدرسه بعد از شنیدن تلاوت قرآن کریم و دعای فرج امام زمان (عج) و عبور از زیر قرآن کریم، با صف و به‌طور منظم، بدون سر و صدا وارد سالن می‌شدند. هر کدام جای مخصوص خود می‌نشستند و در حالی که صدای آرام و دل‌نواز موسیقی را می‌شنیدند، ورقه‌ها پخش می‌شد و آنان به سؤالات امتحانی پاسخ می‌دادند. موسیقی بر روح و روان اثر می‌گذارد و فکر را باز می‌کند. آنان در محیطی روحانی و به دور از اضطراب، به سؤالات امتحانی‌شان پاسخ می‌دادند. در یکی دو روز اول، تحمل صدا برای بعضی‌ها کمی سخت بود، ولی از روزهای بعد عادت کرده بودند که با شنیدن آهنگ‌های زیبا درس بخوانند یا امتحان بدهند. در پایان، اجرای این طرح نتیجه خوبی دربرداشت.

طرح ۵: توزیع صبحانه در ایام امتحانات

با توجه به اهمیت صرف صبحانه در ایام امتحانات برای دانش‌آموزان و دل‌نگرانی اولیا در این باره، بر آن شدیم که اقدامی انجام دهیم. می‌دانیم که بعضی از دانش‌آموزان به دلیل بی‌اشتهایی در اول صبح یا تنبلی و دیر از خواب برخاستن خود و اولیایشان، یا نگرانی و اضطراب امتحان، یا کمبود وقت برای صرف صبحانه و تعدادی نیز در اثر فقر، بدون خوردن صبحانه در جلسه امتحان حاضر می‌شوند. این موضوع ضررهای جبران‌ناپذیری را به جسم، روح و درصد قبولی وارد می‌کند. از این رو، ما میان‌وعده‌ای برای دانش‌آموزان در نظر گرفتیم. البته ما این طرح را چندین بار در سال‌های گذشته انجام و هزینه آن را هم از بخش کمک‌های مردمی تأمین کرده بودیم. در ایام امتحانات نوبت دوم که هوا گرم‌تر است، از شربت و آب سرد نیز دائماً استفاده می‌کنیم. امسال در نوبت اول نیز برنامه‌ای غذایی برای آنان در نظر گرفتیم که آن را به دیوار سالن مدرسه هم نصب کردیم تا همه ببینند. نیم‌ساعت قبل از رفتن به جلسه امتحان، خوراکی‌ها را بین بچه‌ها توزیع می‌کردیم؛ خوراکی‌هایی شامل: بیسکویت، کیک و شیر، چای و خرما یا کیک، پرتقال یا آب پرتقال و کیک، ساندویچ نان





مقدمه

در دهه‌های اخیر با گسترش فزاینده سازمان‌های آموزشی در همه جوامع، موضوع کارآمدسازی آن‌ها بیش از پیش مورد توجه بوده و توسعه و اصلاح نظام‌های آموزشی با استفاده از شیوه‌های گوناگون، در شمار اولویت‌های اغلب جوامع قرار گرفته است. اصلاح ساختار و تشکیلات در حوزه مدیریت آموزش و پرورش ایران نیز سابقه‌ای نسبتاً طولانی دارد. با توجه به تجارب ملی و جهانی، برحسب نیازهای نظام آموزشی، کوشش‌های متعددی در جهت بهسازی ساختار و تشکیلات آموزش و پرورش به عمل آمده است. برخی از این اقدامات موجبات افزایش اثربخشی و کارآمدی نظام آموزشی را فراهم آورده و برخی دیگر بدون بازده مؤثر و گاهی با تأثیرات منفی همراه بوده است. مطالعات انجام شده همچنان از استمرار دشواری‌های نظام آموزشی ایران برای دستیابی به ساختار و تشکیلاتی سازگار با نیازها حکایت می‌کند و هنوز برای ایجاد تشکیلاتی کارآمد در آموزش و پرورش، به‌ویژه در حوزه مدیریت مدارس، مسافت زیادی برای پیمودن باقی مانده است.

شهربانو پورآذران و دکتر احد نویدی

حلقه‌های مفقوده در مجتمع‌های آموزشی شهری

نگاهی به تجارب تغییر و تحول در حوزه سازمان و تشکیلات آموزش و پرورش ایران نشان می‌دهد که دامنه تغییرات به‌طور عمده سطح کلان ستاد و اجرا را پوشش داده است. اگرچه هدف اصلی تغییرات کلان بهبود برنامه‌های آموزش و پرورش در سطح مدارس بوده، اما به‌دلیل وجود نظام متمرکز اداری و سلسله مراتب ساختاری، سطح مدرسه کمتر دچار تحولات مستقیم شده است. در واقع، اصلی‌ترین عنصر نظام آموزشی این مدرسه، غالباً از مسیر تجربه تحولات اساسی به دور مانده و تغییرات سطوح کلان نیز در کمترین جلوه خود به مدارس وارد شده است؛ به‌طوری‌که عملاً نتوانسته درمانی اساسی برای دردهای مزمن آموزش و پرورش باشد (ساک، ۱۳۸۳).

سابقه و اهداف مجتمع‌های آموزشی

طرح تأسیس مجتمع‌های آموزشی- پرورشی، به‌عنوان تدبیری برای بهبود آموزش و پرورش از طریق تواناسازی مجموعه‌ای از مدارس شهری، روستایی و عشایری، از تجربه تشکیل «مدارس خوشه‌ای»^۱ در بعضی از کشورهای جهان الگوبرداری شده است که هدف اصلی آن ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و صرفه‌جویی در استفاده از منابع موجود است. تعلیم و تربیت در ایران بر پایه «نظام متمرکز» استوار است. تمرکز، نوآوری و خلاقیت را تحت سیطره خود قرار می‌دهد و مانع رشد و شکوفایی و بالندگی آن می‌شود. در بعضی از کشورهای جهان، طرح مدارس خوشه‌ای و مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، به‌عنوان یکی از تدابیر اصلاح و بهبود مدیریت آموزشی در جهت تمرکززدایی و تواناسازی مجموعه‌ای از مدارس از طریق واگذاری اختیارات بیشتر به آن‌ها و مقامات محلی اجرایی شده است. مسئولان وزارت آموزش و پرورش ایران نیز برگرفته از تجارب جهانی و کشورهای دیگر، بعد از توقف مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در سال ۱۳۸۴، مجدداً اجرای طرح مجتمع‌ها را در همه استان‌ها از سال ۸۹-۱۳۸۸ در مدارس روستایی و عشایری و در سال ۹۱-۱۳۹۰ در مدارس شهری عملیاتی کردند.

مطالعه ادبیات موجود در زمینه مدارس خوشه‌ای نشان می‌دهد که فلسفه و انگیزه‌های شکل‌گیری و استمرار فعالیت این مدارس در همه جای جهان یکسان نبوده و با آنچه درباره مجتمع‌های آموزشی در ایران بیان شده، قدری متفاوت است. با وجود این، ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و صرفه‌جویی در استفاده از منابع موجود همواره مورد توجه بوده و دغدغه اصلی مسئولان نظام آموزشی را تشکیل

داده است. مرور اجمالی اهداف بیان شده در منابع مختلف این نکته را روشن می‌سازد.

وزارت آموزش و پرورش ایران (۱۳۸۹) هدف از تأسیس مجتمع‌های آموزشی و پرورشی را توسعه عدالت آموزشی و پرورشی و کاهش نابرابری دستیابی به فرصت‌های آموزشی و پرورشی در میان دانش‌آموزان، افزایش پوشش تحصیلی افراد لازم‌التعلیم، استفاده بهینه از خدمات، امکانات و تجهیزات موجود در واحدهای آموزشی و پرورشی، ارتقای فعالیت‌های حرفه‌ای معلمان، بهبود نظارت و راهنمایی کارکنان واحدهای تحت پوشش، ارتقای کیفیت آموزش و پرورش دانش‌آموزان تحت پوشش و... تعیین کرده است. مهم‌ترین اهداف تشکیل مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری عبارت‌اند از:

۱. ارتقای کیفیت تعلیم و تربیت در مدارس با استمرار و توالی فعالیت‌های آموزشی و پرورشی در دوره‌های گوناگون تحصیلی مبتنی بر مفاد سند تحول راهبردی و اهداف مصوب دوره‌های تحصیلی.
 ۲. فراهم آوردن زمینه شناخت کامل و جامع دانش‌آموزان در طولانی‌مدت و ایجاد هماهنگی و هم‌سویی فزون‌تر در ارائه خدمات آموزشی و پرورشی به ایشان.
 ۳. ارتقای شرایط کاری و صلاحیت حرفه‌ای معلمان، تبادل تجربیات و افزایش بهره‌وری و ترویج فرهنگ کار گروهی بین معلمان.
 ۴. استمرار مدیریت، یکپارچگی و هم‌افزایی در مدیریت مدارس و استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی آن‌ها.
 ۵. تسهیل امر نظارت و هدایت فعالیت‌های آموزشی و پرورشی.
 ۶. شناخت دقیق خانواده‌ها و تقویت نقش متقابل خانواده و مدرسه در فرایند تربیت دانش‌آموزان.
 ۷. افزایش اقتدار و هویت مدرسه و ارتقای نقش آن به‌عنوان کانون تربیتی محله در سطح محلی و منطقه‌ای (وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۹۰).
- افزایش موفقیت و کارایی مدارس و بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مناطق روستایی و مشارکت بیشتر معلمان و دانش‌آموزان در فعالیت‌های علمی و فعالیت‌های فوق‌برنامه از اهداف قصد شده مدارس خوشه‌ای هستند. مدارس کوچک روستایی توان اقتصادی لازم را برای حفظ بقای خود ندارند و نرخ رو به کاهش ثبت‌نام دانش‌آموزان، کاهش کلاس‌های درسی، کمبود کارکنان واجد شرایط و... سبب تعطیل شدن این مدارس می‌شود. بنابراین، برای جلوگیری از تعطیلی مدارس کوچک روستایی، خوشه‌بندی مدارس رویکردی مناسب خواهد بود.

در بعضی از کشورهای جهان، طرح مدارس خوشه‌ای و مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، به‌عنوان یکی از تدابیر اصلاح و بهبود مدیریت آموزشی در جهت تمرکززدایی و تواناسازی مجموعه‌ای از مدارس شده است

هدف از شکل‌گیری مدارس خوشه‌ای، غلبه بر مشکل افزایش هزینه‌ها، بهبود رشد حرفه‌ای معلمان، دستیابی به منابع بیشتر در مدارس روستایی، تداوم فعالیت‌های آموزشی مدارس کوچک و افزایش تعداد گروه‌های هم‌سال دانش‌آموزان است. در مدارس کوچک، خوشه‌بندی مدارس می‌تواند با تنهایی بالقوه معلمان مقابله کند و فرصتی را برای بحث با سایر معلمان درباره مسائل موجود فراهم آورد. بنابراین، مدارس خوشه‌ای محیطی مناسب برای ارتقای برنامه درسی، رشد حرفه‌ای معلمان، سهیم شدن در منابع و کاهش انزوای مدارس کوچک‌تر و روستایی، تسهیل اجرای برنامه درسی ملی و... هستند (نویدی، ۱۳۹۰).

انتظار می‌رود با اجرای طرح مجتمع‌های آموزشی- تربیتی، اهداف پیش‌بینی شده وزارت آموزش و پرورش تحقق یابند. با آنکه تحقق اهداف یاد شده امکان‌پذیر به نظر می‌رسد و از لحاظ نظری عوامل موفقیت طرح مجتمع‌های آموزشی- تربیتی فراوان هستند، با این حال، نیروها و عوامل بازدارنده‌ای نیز وجود دارند. اصولاً برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های آموزشی که با مسائل متعدد انسانی، اجتماعی و فرهنگی همراه هستند، هر قدر هم با دقت و ظرافت صورت گیرد و بر پایه شناخت دقیق امکانات و پیش‌بینی صحیح آینده باشد، در عمل بی‌عیب و نقص نخواهد بود. البته چنین واقعیتی برنامه‌ریزان و مدیران را از اجرای برنامه‌ها منصرف نمی‌کند، بلکه برای آن‌ها دو ضرورت را پیش می‌آورد: ۱. استمرار برنامه‌ریزی؛ ۲. ارزشیابی (همان، ص ۵).

روشن است که بدون ارزشیابی نظام‌دار نمی‌توان درباره مفید بودن برنامه‌های آموزشی قضاوت کرد و مهم‌تر اینکه نمی‌توان به بهنگشت برنامه‌ها یاری رساند. برنامه‌های آموزشی تهیه، آزموده، اصلاح و مجدداً آزموده می‌شوند و سرانجام برای اجرا در سطحی وسیع پذیرفته می‌شوند. از طریق آن ارزشیابی دقیق برنامه‌های آموزشی نقاط قوت و ضعف این برنامه‌ها آشکار می‌شود و برنامه‌ریزان و مسئولان اجرایی می‌توانند کاستی‌ها و نارسایی‌ها را رفع و نقاط قوت را تقویت کنند. امروزه «ارزشیابی آموزشی» کاری تحقیقاتی تلقی می‌شود که از روش‌های کمی و کیفی و نیز شیوه‌های رسمی و غیررسمی برای جمع‌آوری انواع اطلاعات درباره یک فعالیت آموزشی استفاده می‌کند تا از این طریق بتواند آن فعالیت را بفهمد، درباره‌اش قضاوت کند و آن را بهبود بخشد. تاریخچه ارزشیابی نظام‌دار برنامه‌های آموزشی چندان طولانی نیست. از سال ۱۹۶۵ تا اواسط دهه ۱۹۷۰ فعالیت‌های ارزشیابی به‌طور چشمگیری گسترش یافتند که در اصل حاصل الزامات قانونی مربوط به آموزش ابتدایی و متوسطه در آمریکا بودند. از اواسط دهه ۱۹۷۰ ارزشیابی آموزشی به‌عنوان رشته‌ای مستقل به رسمیت شناخته شد (نویدی، ۱۳۸۳).

مطالعه حاضر براساس ماهیت موضوع ارزشیابی، علاقه‌های کارفرما و محدودیت‌های موجود طراحی شد و هدف اصلی آن مقایسه عملکرد تحصیلی و سازگاری دانش‌آموزان مدارس تحت

پوشش مجتمع با دانش‌آموزان مدارس غیرمشمول بود. با توجه به ادعای مسئولان سابق آموزش و پرورش و اهداف تعیین شده برای مجتمع‌های شهری، ما فرض کردیم که عملکرد تحصیلی و سازگاری دانش‌آموزان مدارس تحت پوشش مجتمع در مقایسه با دانش‌آموزان غیرمشمول بهتر است.

برای مقایسه عملکرد مدارس مشمول طرح مجتمع‌های آموزشی با مدارس هم‌سطح، از میان مدارس ابتدایی و راهنمایی مشمول طرح مجتمع آموزشی در مناطق شهری، به‌طور تصادفی، سه مدرسه از هر دوره تحصیلی انتخاب شد. سپس از میان مدارس غیرمشمول طرح هم سه مدرسه از هر دوره تحصیلی انتخاب کردیم. شرط انتخاب این مدارس هم‌سطح بودن آن‌ها با سایر مدارس منتخب عضو مجتمع بود. رعایت دقت در انتخاب مدارس هم‌سطح اهمیت اساسی داشت و امکان مقایسه را فراهم می‌ساخت. بنابراین تلاش شد سطح آموزش، کیفیت کار معلمان و ویژگی‌های دانش‌آموزان این مدارس تا حد ممکن شبیه سه مدرسه منتخب عضو مجتمع آموزشی باشد و از نظرات مسئولان منطقه آموزشی و مدیران مدارس برای هم‌تاسازی استفاده شود. بعد از انتخاب مدارس مشمول و غیرمشمول، از هر مدرسه منتخب یک کلاس (در دوره راهنمایی از پایه‌های سوم و در دوره ابتدایی از پایه پنجم ابتدایی)، به‌صورت تصادفی انتخاب شد. شیوه انتخاب دانش‌آموزان در مدارس عضو مجتمع و مدارس غیرمشمول طرح مجتمع‌ها یکسان بود.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

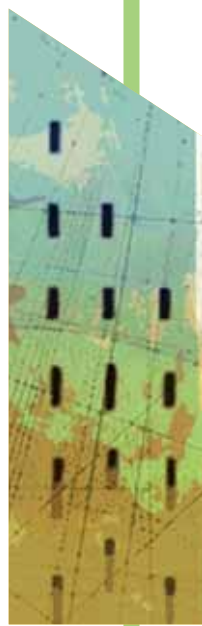
با توجه به اینکه اندازه‌گیری بازده درازمدت مداخله‌های آموزشی و پرورشی که در قالب طرح‌های آزمایشی اعمال می‌شود، عملاً امکان‌پذیر نیست، برای بررسی تأثیر اجرای طرح مجتمع‌های آموزشی بر کیفیت تعلیم و تربیت، آثار فوری و بازده کوتاه‌مدت طرح مزبور مورد توجه قرار گرفت و متغیرهای «عملکرد تحصیلی» و «سازگاری» به‌عنوان بازده‌های کوتاه‌مدت مورد انتظار انتخاب شد. برای اندازه‌گیری این متغیرها، از پرونده‌های تحصیلی دانش‌آموزان و پرسش‌نامه سازگاری بهره گرفتیم.

● شاخص عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان

برای هر دانش‌آموز منتخب میانگین عملکرد تحصیلی (نمرات اختصاص داده شده به‌وسیله معلمان) در سال تحصیلی ۸۴-۱۳۸۳، با همکاری دفتردار مدرسه، محاسبه و در فرم ویژه ثبت شد.

● پرسش‌نامه سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان

این پرسش‌نامه را **سینها و سینگ**^۲ (۱۹۹۳) تدوین و کرمی (۱۳۸۰) به فارسی ترجمه کرده است. پرسش‌نامه در اصل برای ارزیابی میزان سازگاری دانش‌آموزان دوره متوسطه آماده شده و دارای ۶۰ ماده است که سه نوع سازگاری (سازگاری آموزشی، سازگاری اجتماعی و سازگاری عاطفی) را می‌سنجد و هر یک از مقیاس‌های فرعی برای دوره متوسطه دارای ۲۰ ماده است. از



مجموع اندازه‌های سه مقیاس فرعی می‌توان نمره سازگاری کلی را به دست آورد. با این پرسش‌نامه می‌توان دانش‌آموزان برخوردار از سازگاری خوب را از دانش‌آموزان دارای سازگاری ضعیف تفکیک کرد. تدوین‌کنندگان پرسش‌نامه تلاش قابل توجهی را برای بهسازی آن انجام دادند و فرم نهایی آن را روی ۱۹۵۰ نفر اجرا کردند. برای بررسی روایی پرسش‌نامه از ۲۰ روان‌شناس نظرخواهی شد و روایی آن مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه هم از روش‌های متفاوت استفاده شد و ضرایب پایایی برای مقیاس‌های فرعی و کل پرسش‌نامه محاسبه شد که از ۰/۹۰ تا ۰/۹۶ متغیر بود. در مطالعه حاضر ضرایب پایایی به دست آمده برای دانش‌آموزان دوره‌های متفاوت تحصیلی از ۰/۷۰ تا ۰/۸۰ متغیر بود.

یافته‌های تحقیق

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، براساس نوع مقیاس اندازه‌گیری و با توجه به مفروضه‌های آزمون‌های آماری، از آزمون t برای مقایسه میانگین گروه‌های مستقل استفاده شد. اطلاعات مربوط به شاخص‌های عملکرد دانش‌آموزان مدارس عضو مجتمع و مدارس هم‌سطح نشان داد که عملکرد دانش‌آموزان عضو مجتمع‌های آموزشی در هر دو دوره تحصیلی با عملکرد دانش‌آموزان مدارس غیرعضو (هم‌سطح) تفاوت معناداری ندارد. مقایسه شاخص‌های عملکرد دانش‌آموزان مدارس عضو مجتمع با دانش‌آموزان مدارس هم‌سطح، این استنباط را به دست داد که اجرای طرح مجتمع‌های آموزشی، عملاً نتوانسته است، عملکرد تحصیلی و سازگاری دانش‌آموزان را ارتقا دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه تحلیل داده‌ها نشان داد که اجرای طرح مجتمع‌های آموزشی، عملاً نتوانسته است عملکرد تحصیلی و سازگاری دانش‌آموزان را ارتقا دهد. با وجود این، درباره قابلیت تعمیم یافته‌های این مطالعه اطمینان کافی وجود ندارد. اگرچه پرسش‌نامه سازگاری اجرا شده و نمره‌های اختصاص داده شده به وسیله معلمان از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار بوده و در بسیاری از پژوهش‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند و در واقع، در سنجش سازگاری، استفاده از روش‌های خودسنجی، جایگاه اصلی را به خود اختصاص داده است، اما در مجموع، اعتبار ابزارهای خودسنجی به رعایت صداقت و دقت آزمودنی‌ها در پاسخ‌گویی به مواد آزمون وابسته است. مطلب دیگری که نباید از نظر دور بماند این است که متغیرهای مورد مطالعه (عملکرد تحصیلی و سازگاری) از تاریخچه دانش‌آموزان متأثر شده و ایجاد تغییر معنادار در این قبیل متغیرها نیازمند مداخلات نظام‌مند و طولانی‌مدت است که طرح مجتمع‌های آموزشی از چنین ویژگی‌هایی برخوردار نبوده است.

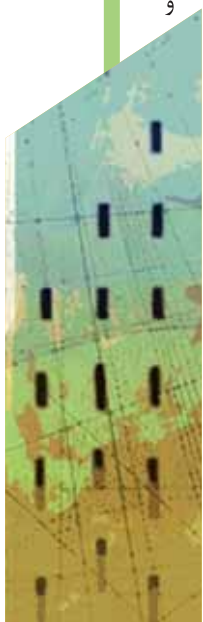
از طرف دیگر، به نظر می‌رسد مؤثر نبودن اجرای طرح مجتمع‌های آموزشی به کیفیت این مداخله تربیتی قابل انتساب است. سایر اطلاعات به دست آمده از صحت این نتیجه‌گیری حمایت می‌کنند. شواهد فراهم شده توسط **نوبدی (۱۳۸۴)**

نشان داد که وسعت و کیفیت اقدامات و فعالیت‌های مجتمع‌های آموزشی در حد مطلوب نبوده است. به طوری که اغلب دست‌اندرکاران طرح مجتمع‌های آموزشی، به محسوس نبودن تفاوت اقدامات مدارس عضو از اقدامات و فعالیت‌های مدارس غیرمشمول طرح اشاره کرده و تأثیر اختصاصی طرح مورد نظر را بر عملکرد مدارس عضو ناچیز ارزیابی کرده‌اند. ادبیات موجود در زمینه مدارس خوشه‌ای این استنباط را به دست می‌دهد که اگر اعضای مدارس خوشه‌ای نسبت به مزایا و سودمندی این راهبرد مدیریتی متقاعد نشوند، موفقیت این مدارس غیرممکن خواهد بود.

بدون تردید، ضعف عملکرد طرح مجتمع‌های آموزشی شهری به ماهیت آن و مجموعه شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی حاکم بر کشور برمی‌گردد. اینک که وزارت آموزش و پرورش ایران (۱۳۸۹) در صدد اجرای طرح فراگیر مجتمع‌های آموزشی روستایی و شهری برآمده است، مطالعه دقیق تجربه اجرای چنین طرحی در شرایط و بافت موجود کشور ضرورت دارد. مطالعه اهداف اعلام شده برای طرح جدید مجتمع‌های آموزشی این استنباط را به دست می‌دهد که تحقق آن‌ها بعید خواهد بود. بنا به گفته **سحرخیز**، معاون سابق آموزش متوسطه (۱۳۹۰)، وزارت آموزش و پرورش با تشکیل مجتمع‌ها به دنبال این مهم است که تمامی دوران تحصیل دانش‌آموزان تحت فرماندهی و نظارت و ارزیابی یک مدیر با مشارکت و همراهی شورای مجتمع باشد. در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری تربیت دانش‌آموزان در ۱۲ سال تحصیلی به یک مدیر سپرده می‌شود و این الگویی مناسب برای مدرسه‌داری است که در بسیاری از کشورها از آن استفاده می‌شود.

مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری با اعتقاد به اینکه دوره‌های تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و متوسطه مکمل یکدیگرند و دوره‌های تحصیلی از نظر توالی ارتباطی منطقی با یکدیگر دارند، شکل گرفته‌اند و در واقع پاسخی به دغدغه‌های والدین هستند. مدرسه‌محوری مبنای واقعی شکل‌گیری مجتمع‌های آموزشی است که مبتنی بر نظام مشارکتی و رکن اساسی آن شورای مدرسه است.

به نظر می‌رسد تشکیل مجتمع‌های آموزشی در مدارس شهری اقدامی ابتکاری و متهورانه محسوب می‌شود که وزیر آموزش و پرورش آن را به سند ملی آموزش و پرورش معطوف دانسته و تشکیل مجتمع‌های شهری را ضروری خوانده است. با وجود این، در شرایط کنونی چشم‌انداز آینده این شیوه سازمان‌دهی و مدیریت مدارس چندان روشن نیست. اگرچه هنوز شواهد کافی برای قضاوت درباره موفقیت طرح جدید مجتمع‌های آموزشی فراهم نشده است، یافته‌های مطالعات ارزشیابی نشان می‌دهند که تجربه تشکیل مجتمع آموزشی در مدارس شهری ایران، صرف‌نظر از علل و عوامل آن، موفقیت‌آمیز نبوده است. پیش‌بینی می‌شود که طرح مجتمع‌های آموزشی



پیکر پیمان نامه

مژگان سلطانی

سرگروه درسی و آموزگار دبستان زمزم، ناحیه ۴ تبریز

سه سال قبل، پیمان نامه ای را از طرف دانش آموزان تهیه کردم و به امضای آنان و اولیایشان رساندم. قرار شد مفاد پیمان نامه در طول سال تحصیلی رعایت شود و در صورت نقض بند یا بندهایی از آن، افراد خاطی از سوی معلم و سایر دانش آموزان مواخذه و از برخی فعالیت ها مانند بازدید و اردو محروم شوند. دانش آموزانی هم که مفاد پیمان نامه را به درستی اجرا کرده اند، تشویق شوند.

این کار موجب کاهش اکثر بی نظمی ها و افزایش رقابت و بهبود وضعیت تحصیلی بین دانش آموزان شد. به همین دلیل، رونوشتی از پیمان نامه را برای استفاده همکاران ارسال می کنم تا در صورت صلاح دید، با تغییراتی که براساس شرایط خود، مثل منطقه جغرافیایی مدرسه و کلاسشان انجام می دهند، از آن استفاده کنند.



به نام خدا

پیمان نامه دانش آموزان دبستان...

در سال تحصیلی...

ما دانش آموزان آموزشگاه ... پیمان می بندیم
در قبال خدمات مدرسه،

● با مدیر- معاونان و آموزگاران برخوردی
احترام آمیز داشته باشیم و شأن و منزلت و مقام
معلمی را در خصوص آنان رعایت کنیم.

● نظم و انضباط در کلاس، مدرسه و همچنین
جامعه را رعایت کنیم و به قوانین خواسته شده
مدرسه احترام بگذاریم.

● در تمیز نگه داشتن کلاس و محوطه مدرسه
و دست شویی ها با مستخدم مدرسه کمال
همکاری را داشته باشیم.

● هنگام تدریس آموزگاران، به دقت به سخنان
آنان گوش دهیم و تکالیف ارائه شده را در زمان
خواسته شده انجام دهیم.

● دست دوستی می فشاریم تا مواظب دانش آموزان
پایه های پایین تر از خود باشیم، به حقوق آنان
احترام بگذاریم و در رفتن به دست شویی و
استفاده از آبخوری، آنان را در اولویت قرار دهیم.

● شیری را که از طرف مدرسه برای تغذیه
و تقویت به ما داده می شود، تا آخرین قطره
بنوشیم و پاکت خالی آن را در ظرف اشغال
بیندازیم.

شهری به همان سرنوشت طرح قبلی گرفتار
شود.

به نظر می رسد مبانی نظری طرح مجتمع های
آموزشی شهری و شرایط موفقیت آن به طور
دقیق مطالعه نشده است. بنابراین، مطالعه و
دریافت دقیق مبانی نظری و تعیین فلسفه
و نیاز واقعی و ملموس که اجرای طرح را
توجیه پذیر سازد، ضرورت دارد. از طرف دیگر،
باید توجه داشت که مؤثر نبودن اجرای طرح
قبلی مجتمع های آموزشی شهری به کیفیت
آن مداخله تربیتی قابل انتساب است.

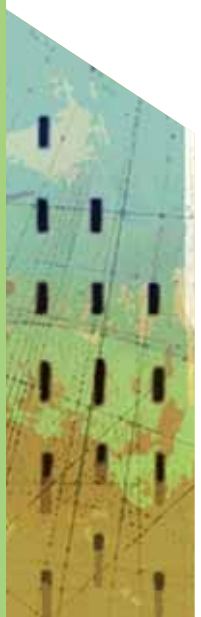
یافته های پژوهش حاضر از صحت این
نتیجه گیری حمایت می کند. به نظر می رسد
در تجویز فراگیر و تممیم طرح مجتمع های
آموزشی، بافت و شرایط ویژه کشور مورد
غفلت قرار گرفته است و در خصوص فراهم
شدن محیط های مساعد برای اجرای طرح
تردیدهایی وجود دارد. مدیریت مشارکتی از
نوع مدارس خوشه ای تابع شرایط ویژه ای است
که کم توجهی یا بی توجهی به آن ها ممکن
است هر فعالیت مرتبط با این نوع مدیریت را
از انجام مأموریت و تحقق هدف هایش باز دارد.

پی نوشت

1. cluster schools
2. Sinha & Singh

منابع

۱. ساکی، رضا (۱۳۸۳). «تجربه تأسیس مجتمع های آموزشی در ایران: بیم ها و امیدها». فصل نامه تعلیم و تربیت. شماره ۷۷. پژوهشکده تعلیم و تربیت. تهران. بهار.
۲. سینه ها و سینگ (۱۳۸۰). راهنمای پرسش نامه سازگاری دانش آموزان دبیرستانی. ترجمه ابوالفضل کرمی. مؤسسه روان تجهیز سینا. تهران.
۳. نویدی، احمد (۱۳۸۴). «ارزشیابی اجرای آزمایشی طرح تأسیس مجتمع های آموزشی- تربیتی کشور در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴ (طرح پژوهشی)». وزارت آموزش و پرورش. پژوهشکده تعلیم و تربیت. تهران.
۴. ----- (۱۳۸۸). «ارزشیابی اجرای آزمایشی طرح تأسیس مجتمع های آموزشی- تربیتی در ایران». اندیشه های نوین تربیتی. شماره ۲. دوره ۵. تابستان.
۵. وزارت آموزش و پرورش (۱۳۸۱). مصوبه ششم و هفتاد و دومین جلسه شورای عالی در زمینه تأسیس مجتمع های آموزشی. دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش. تهران.
۶. ----- (۱۳۸۲). طرح تشکیل مجتمع های آموزشی. دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش. تهران.
۷. ----- (۱۳۹۰). آشنایی با مجتمع های آموزشی و پرورشی روستایی و عشایری (طرح ترنم ولایت). معاونت آموزش متوسطه. تهران.
۸. ----- (۱۳۹۰). مجتمع های آموزش و پرورش شهری (طرح حیات طیبه). معاونت آموزش متوسطه. تهران.
۹. ----- (۱۳۹۰). مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران. شورای عالی انقلاب فرهنگی- شورای عالی آموزش و پرورش. تهران.





به انتخاب: فرشته قدیری

مرغابی هستی یا عقاب؟

در خدمت شما هستیم.»
از او پرسیدم: «چند سال است که به این شیوه کار می‌کنید؟»
پاسخ داد: «دو سال.»
پرسیدم: «چند سال است که به این کار مشغولید؟»
جواب داد: «هفت سال.»
پرسیدم: «پنج سال اول را چگونه کار می‌کردی؟»
گفت: «از همه چیز و همه‌کس، از اتوبوس‌ها و تاکسی‌های زیادی که همیشه راه را بند می‌آورند، و از دستمزدی که نوید زندگی بهتری را به همراه نداشت، می‌نالیدم. روزی در اتومبیلم نشسته بودم و به رادیو گوش می‌دادم که **وین دایر** شروع به سخنرانی کرد. مضمون حرفش این بود که مانند مرغابی‌ها که مدام واک‌واک می‌کنند، غرغر نکنید، به خود آید و چون عقاب‌ها اوج بگیرید. پس از شنیدن آن گفتار رادیویی، به پیرامون خود نگریدم و صحنه‌هایی را دیدم که تا آن زمان گویی چشمانم را بر آن‌ها بسته بودم. تاکسی‌های کثیفی که رانندگان‌شان مدام غرولند می‌کردند، هیچ‌گاه شاد و سرخوش نبودند و با مسافران‌شان برخورد مناسبی نداشتند. سخنان وین دایر بر من چنان تأثیری گذاشت که تصمیم گرفتم در دیدگاه‌ها و باورهایم تجدیدنظری کلی داشته باشم.»
پرسیدم: «چه تفاوتی در زندگی تو حاصل شد؟»
گفت: «سال اول درامدم دوبرابر شد و سال گذشته به چهار برابر رسید. نکته‌ای که مرا به تعجب واداشت این بود که در یکی دو سال گذشته، این داستان را حداقل با ۳۰ راننده تاکسی در میان گذاشته‌ام، اما فقط دو نفر از آن‌ها به شنیدن آن رغبت نشان دادند و از آن استقبال کردند. بقیه چون مرغابی‌ها، به انواع و اقسام عذر و بهانه‌ها متوسل شدند و به نحوی خود را متقاعد کردند که چنین شیوه‌ای را نمی‌توانند برگزینند.»

هاروی مک‌کی، روزنامه‌نگار معروف آمریکایی که مقالات ارزشمندی در باره صاحب‌نظران مدیریت دارد، می‌گوید: «روزی پس از خروج از هواپیما، در محوطه‌ای به انتظار تاکسی ایستاده بودم که ناگهان راننده‌ای با پیراهن سفید و تمیز و پایون سیاه از اتومبیلش بیرون پرید، خود را به من رساند و پس از سلام و معرفی خود گفت: «لطفاً چمدان خود را در صندوق عقب بگذارید.»

سپس کارت کوچکی به من داد و گفت: «لطفاً به عبارتی که رسالت مرا تعریف می‌کند، توجه کنید.»
روی کارت نوشته شده بود: در کوتاه‌ترین مدت، با کمترین هزینه، مطمئن‌ترین راه ممکن و در محیطی دوستانه شما را به مقصد می‌رسانم.

من چنان شگفت‌زده شدم که گفتم نکند هواپیما به جای نیویورک در کره‌ای دیگر فرود آمده است. راننده در را گشود و من سوار اتومبیل بسیار آراسته‌ای شدم. پس از آنکه راننده پشت فرمان قرار گرفت، رو به من کرد و گفت: «پیش از حرکت، قهوه میل دارید؟ در اینجا یک فلاسک قهوه معمولی و فلاسک دیگری از قهوه مخصوص برای کسانی که رژیم غذایی دارند، وجود دارد.»
گفتم: «خیر، قهوه میل ندارم، اما با نوشابه موافقم.»

راننده گفت: «در یخدان هم نوشابه دارم و هم آب میوه.»
پس از دادن یک بطری نوشابه به من، حرکت کرد و گفت: «اگر میل به مطالعه دارید چند عنوان مجلات در اختیار شماست.»
آن‌گاه بار دیگر کارت کوچک دیگری در اختیارم گذاشت و گفت: «این فهرست ایستگاه‌های رادیویی است که می‌توانید از آن‌ها استفاده کنید. ضمناً من می‌توانم درباره بناهای دیدنی و تاریخی و اخبار محلی شهر نیویورک اطلاعاتی به شما بدهم و اگر تمایل نداشته باشید می‌توانم سکوت کنم. در هر صورت من

تلخیص از سید رضا صاحبی

ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه

ویژگی‌های عمومی
ویژگی‌های عمومی مدیران آموزش مدارس دوره متوسطه از پنج زاویه مورد تحقیق قرار گرفته است: نوع استخدام، مدرک تحصیلی، جنسیت، سن و وضعیت تأهل. آمارهای این پژوهش نشان می‌دهد، در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ از مجموع ۱۸۲۷۰ نفر مدیر آموزشی دوره متوسطه، تعداد ۳۹۹ نفر پیمانی یا آزمایشی بودند (۲ درصد). طبق آیین‌نامهٔ سیصدونوزدهم نحوهٔ انتصاب مدیران و مسئولان آموزش و پرورش، و مصوبهٔ شورای عالی آموزش و پرورش، کلیهٔ مدیران باید استخدام رسمی باشند. به‌علاوه، توزیع مدیران از لحاظ استخدام در استان‌های کشور یکسان نیست. به‌طور مثال، در هرمزگان ۸ درصد، در سیستان و بلوچستان ۷ درصد و در خراسان جنوبی ۵ درصد مدیران غیررسمی هستند. این آمار در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ نیز همین ۲ درصد غیررسمی را نشان می‌دهد.

از نظر مدرک تحصیلی، در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ از مجموع ۱۸۲۷۰ مدیر یاد شده، تعداد ۱۰۰۱ (۵ درصد) دیپلم و فوق‌دیپلم هستند. در حالی که که مطابق مقررات، مدیر دورهٔ متوسطه باید حداقل مدرک لیسانس داشته باشد. در این سال، تعداد مدیران لیسانس ۱۵۰۹۰ نفر است (۸۳ درصد). بیش از ۱۲ درصد نیز مدرک فوق‌لیسانس و دکترا داشته‌اند. شایان توجه است، به‌کارگیری مدیران زیر لیسانس برای استان‌هایی که وزارت آموزش و پرورش اعلام می‌کند، بلامانع است. مدیران فاقد لیسانس غالباً به استان‌های محروم مربوط می‌شوند. میانگین سنی مدیران در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ در مدارس متوسطه ۴۲ سال است. این میانگین نقطهٔ قوتی برای مدیران دورهٔ متوسطهٔ مدارس کشور محسوب می‌شود. همچنین، ۹۲ درصد مدیران متأهل و ۸ درصد مجرد بوده‌اند. تعداد مدیران خانم نیز با اندک اختلافی، بیش از مدیران مرد است.

مدارس به منظور پاسخگویی به نیازهای نوین و همراهی با روند توسعهٔ علمی و فناوری جهانی، به رهبران آموزشی متناسب با شرایط روز نیازمندند. مدیران و به‌ویژه مدیران مدارس متوسطه علاوه بر داشتن سابقهٔ آموزشی کافی و استعداد و پایبندی به اصول اخلاقی، باید از ویژگی‌های حرفه‌ای و عمومی متناسب با مأموریت خود برخوردار باشند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند، بیشتر وقت مدیران به امور کم‌اهمیت‌تر مانند امور اداری و تدارکاتی سپری می‌شود و آن‌ها وقت بسیار کمی را به برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی و تربیتی اختصاص می‌دهند. به همین سبب ارائهٔ تصویری روشن از وضعیت مدارس، ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران آن‌ها و مقایسه آن‌ها با ویژگی‌های مورد انتظار برای برنامه‌ریزی منابع انسانی امری ضروری است که در این پژوهش به آن پرداخته شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت آموزشی، مدیران آموزشی، ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای، مدارس دورهٔ متوسطه

پرسش اساسی

در این پژوهش که با عنوان «ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه» و با هدف شناسایی و دسته‌بندی و توصیف ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران آموزشی و تعیین تطابق آن با قوانین مصوب شورای عالی آموزش و پرورش تدوین شده است، تلاش شد به پرسش اساسی زیر به شیوهٔ توصیفی تحلیلی پاسخ داده شود:

مدیران آموزشی مدارس دورهٔ متوسطه از کدام ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای برخوردارند و این ویژگی‌ها تا چه حد با قوانین مصوب شورای عالی آموزش و پرورش انطباق دارند؟

جامعهٔ آماری این پژوهش را مدیران آموزشی (پیمانی، آزمایشی و رسمی) زن و مرد دورهٔ متوسطهٔ سال‌های تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ و ۹۰-۱۳۸۹ دربرمی‌گیرند.

ویژگی‌های حرفه‌ای

ویژگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی دوره متوسطه در دو گروه دسته‌بندی شده است: سابقه خدمت در آموزش و پرورش، و رشته تحصیلی (به تفکیک رشته‌های مرتبط و رشته‌های غیرمرتبط).

براساس آمار، میانگین کل سابقه استخدامی مدیران در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ نوزده سال و در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹ نوزده و نیم سال است. مطابق قانون، شرایط احراز مدیریت مدارس توسط مدیران مدارس متوسطه، حداقل داشتن دو سال سابقه خدمت آموزشی یا تربیتی است.

از لحاظ وضعیت رشته مرتب مدیران، براساس آمار سال تحصیلی ۹۰-۸۹، از مجموع ۱۳۰۱۳ مدیر آموزشی، تنها ۱۲ درصد دارای سابقه تحصیل در رشته‌های مرتبط با پست مدیریت آموزشی هستند و ۸۸ درصد مدیران مدارس متوسطه از لحاظ تناسب رشته تحصیلی با کارشان تخصص لازم را ندارند. در نتیجه، موفقیت و کارایی لازم را نخواهند داشت.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر اساس تحلیل داده‌های گردآوری شده در پژوهش حاضر، نتایج کلی به‌دست آمده را می‌توان چنین برشمرد:

■ میان ویژگی‌های عمومی مدیران از قبیل نوع استخدام، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و قوانین و آیین‌نامه‌های مصوب شورای عالی آموزش و پرورش، فاصله وجود دارد.

■ پراکندگی ویژگی‌های مدیران مدارس در استان‌ها زیاد است. میان مناطق شهری و روستایی تفاوت وجود دارد و این تفاوت به نفع مناطق شهری است.

■ مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش در زمینه شرایط احراز پست مدیریت مدارس به دقت مراعات نمی‌شود.

■ سابقه خدمت آموزش مدیران به‌طور متوسط حدود بیست سال است که از لحاظ اثربخشی خوب، اما فاقد جوان‌گرایی است.

■ وضعیت تناسب رشته تحصیلی افراد شاغل در پست مدیریت مدارس متوسطه با شرایط احراز این پست نامطلوب است. این امر با قوانین مربوطه نیز سازگاری ندارد.

بر این اساس پیشنهاد می‌شود:

■ به منظور روزآمد کردن ملاک‌ها و ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران، در قوانین بازنگری شود و سازوکار اثربخش و کارآمد جذب و به‌کارگیری مدیران تدوین و اجرایی شود.

■ برنامه توسعه صلاحیت‌ها و مهارت‌ها تدوین و اجرایی شود.

■ نظام آمار و داده‌های مربوط به مدیران برای استفاده برنامه‌ریزان و پژوهشگران اصلاح شود.

■ نظارت بر حسن اجرای قوانین و اتخاذ تدابیر لازم نسبت به مدیریت آموزشی مدارس در مناطق محروم نیز مورد توجه قرار گیرد.

پی‌نوشت:

۱. این خلاصه پژوهش از مقاله «ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه ایران» توسط دکتر حسین عبداللهی تهیه شده است که در فصل‌نامه تعلیم و تربیت به شماره مسلسل ۱۱۸، سال سی‌ام شماره ۲، تابستان ۱۳۹۳ به چاپ رسیده است.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی

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

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

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

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

مجله‌های دانش‌آموزی

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

رشد نوجوان (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول)

رشد جوان (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم)

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

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

مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی تخصصی

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

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

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

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

◆ تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

معرفی کتاب

مدیریت یا رهبری آموزشی
نویسنده: دیوید سوزا
مترجم: دکتر فرخ لقا رئیس دانا
ناشر: عابد (۶۶۵۶۷۶۲۶-۰۲۱)
سال انتشار: ۱۳۹۰
قیمت: ۷۰۰۰ تومان



این کتاب به وسیله صاحب‌نظری آمریکایی و برای جامعه آمریکا نوشته شده است، اما مطالب و موضوعات مطرح شده مبتنی بر پژوهش‌هایی است که از ساختار و چگونگی کارکرد مغز انسان به هنگام یادگیری انجام می‌گیرد و هماهنگی با آن‌ها موجبات اصلاح و پیشرفت فرایند یاددهی - یادگیری را فراهم می‌کند. نویسنده تلاش می‌کند بینشی را در اختیار رهبران آموزشی قرار دهد تا دریابند چگونه پژوهش‌ها در زمینه عصب‌شناسی و زمینه‌های وابسته به آن، بر آگاهی‌شان درباره فعالیت‌های حرفه‌ای‌شان می‌افزاید.

هدف

نویسنده: برایان تریسی
مترجم: مهدی قراچه‌داغی
ناشر: ذهن آویز
(۷۷۳۵۴۱۰۵-۰۲۱)
سال انتشار: ۱۳۹۳
قیمت: ۱۱۰۰۰ تومان



برایان تریسی، مشاور و روان‌شناس بزرگ و یکی از معتبرترین مراجع صاحب‌نظر جهان در زمینه موفقیت و پیشرفت است. او یکی از موفق‌ترین مشاوران تجارت در ایالات متحده و یکی از مشهورترین سخنرانان حرفه‌ای در جهان به شمار می‌رود. برایان تریسی حدود سی کتاب نوشته که تعدادی از آن‌ها به زبان‌های زیادی ترجمه شده است. وی همچنین مدیر «سازمان جهانی مشاوره و آموزش برایان تریسی» است که در ساحل سولانا واقع در کالیفرنیا قرار دارد.

تریسی در کتاب «هدف» موفقیت را داشتن هدف می‌داند و بر این باور است که خوانندگان با مطالعه و به‌کاربردن بیست‌ویک راهکاری که در این کتاب آمده است می‌توانند به آنچه در زندگی می‌خواهند، دست پیدا کنند.



اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی

برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

شما می‌توانید پس از واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه سهراب آزمایش کد ۳۹۵، در وجه شرکت افست از دوش 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 درخواستی:

- نام و نام خانوادگی:
 - تاریخ تولد:
 - تلفن:
 - نشانی کامل پستی:
 - استان: شهر ستان:
 - خیابان:
 - پلاک: شماره پستی:
 - شماره فیش بانکی:
 - مبلغ پرداختی:
- ♦ اگر قبلاً مشترک مجله بوده‌اید، شماره اشتراک خود را بنویسید:

امضا:

- نشانی: تهران، صندوق پستی امورمشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir
- اشتراک مجله: ۱۴-۷۷۳۳۹۷۱۳۰/۷۷۳۳۳۶۵۷۷۳۳۵۱۱۰-۲۱

- ♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۳۰۰/۰۰۰ ریال
- ♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۲۰۰/۰۰۰ ریال