

فصل نامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی | برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره شانزدهم | شماره ۲ | زمستان ۱۳۹۶ | صفحه ۱۶۵۰۰ | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵۱۷
w w w . r o s h d m a g . i r



کار را به کام کارکنان شیرین کنیم

- اشتیاق اختیاری است نه اجباری
- مخزن انگیزه و انرژی باشید
- از تصمیم سازی تا تصمیم گیری
- مدیریت هدایتی یا ریاستی
- مدیریت همسایه ها در زندگی دوم

حرف اول



L یک لبخند رضایت بخش،
یک دست نوازشگر بر شانه همکار
و بر سر دانش آموز، یک دست
دادن محبت آمیز با والدین همراه
با نگاهی محترمانه به چهره آنها،
یک برخاستن مشتاقانه به احترام
دیگران از جایی که نشسته ایم،
یک یادداشت نافذ سپاسگزاری به
موقع، نه هزینه دارد و نه نیازمند
تأمین اعتبار مالی است. فقط کافی
است قدری بر تواضع بیفزاییم و از
غرور و تکبر بکاهیم!

مدیر مسئول:

محمد ناصری

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، فرحناز حدادی

دکتر محمدعلی شامانی، ابراهیم اصلانی

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

افسانه طباطبایی

طراح گرافیک:

سیدحامد الحسینی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۱۵۸۴

تلفن: ۰۲۱-۸۸۴۹۰۲۳۲

نمبر: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

پيام‌نگار: modiriat@roshdmag.ir

پيامک: ۰۲۱-۸۹۹۵۱۷

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۶۹۵/۱۱

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۲۷۲۰۸

شمارگان: ۲۴۰۰۰ نسخه

- سر آغاز/ اشتیاق اختیاری است نه اجباری! سردبیر ۲
میزگرد/ روی خوش ام آرزوست! ائلدار محمدزاده صدیق ۴
میانی مدیریت/ سفرنامه یادگیری مدیر مدرسه/ دکتر حیدر تورانی ۸
علمی - کاربردی/ انگیزش معکوس/ مرتضی مجدفر ۱۲
طنز/ استندبای کنید! / مجید درخشانی ۱۵
علمی - کاربردی/ همیار محیط زیست! / محمد نیکویی ۱۶
بهداشت و سلامت روان/ مخزن انگیزه و انرژی مثبت باشید! / ابراهیم اصلانی ۱۸
علمی - کاربردی/ مدیر توسعه یافته، محبوبیت پایدار / مهشید باستانی پور مقدم ۲۲
گفت‌وگو/ امنیت روانی، حرف اول (گفت‌وگو با نسرین شنب‌غازانی اقدم)/ ام‌لیلا صمدی ۲۴
تجربه‌های یادگیری/ دندان‌پزشکان کوچک/ معصومه آرنی ۲۷
علمی - کاربردی/ هوش فرهنگی مدیران / دکتر غلامرضا رحیمی، سهیلا رجعی پور بنایی ۲۸
پژوهش/ مدارس هیئت امنایی در نظام آموزشی ایران / سمانه چهرقانی ۳۲
علمی - کاربردی/ از تصمیم‌سازی تا تصمیم‌گیری! / محمدحسین دارایی ۳۴
نکته‌های مدیریتی/ پذیرا ساختن مدیر ۳۷
گزارش/ کاغذهای رشد/ زهرا صنعتگران ۳۸
علمی - کاربردی/ کوتاه و جالب/ پوران کلاتری ۳۹
گفت‌وگو/ مدارس ایرانی، معماری ایرانی (گفت‌وگو با امان‌الله عباسی) ۴۰
علمی - کاربردی/ مدیریت هدایتی یا ریاستی/ محمدرضا خبازی راوندی ۴۲
خاطره/ نگرش مسری است / شراره نیکخواه نیکخو ۴۵
تجربه‌های مدیریتی/ اخبار صبحگاهی/ مرتضی مجدفر ۴۶
علمی - کاربردی/ مربیان صعود/ زهرا کمشی کمر ۵۰
نکته‌های مدیریتی/ معاون کلاتر... / نجمه دائمی ۵۱
علمی - کاربردی/ مدیریت همسایه‌ها در زندگی دوم / سیدمحمد نوروزیان امیری ۵۳
گفت‌وگو/ بخشنامه‌های سرعت گیر (گفت‌وگو با یوسف‌علی رضایی)/ زهرا شریف پور ۵۶
پژوهش/ شوراهای آموزش و پرورش و توسعه مشارکت‌های مردمی/ صیدکرم نوریان فر، دلبر ناصری ۵۸
کتاب‌خانه مدیریت مدرسه / ۶۱
تجربه‌های مدیریتی/ بازگشت پرستو/ محبوبه شریفی ۶۲
کتاب‌خانه مدیریت مدرسه / شهلا فهیمی ۶۳

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

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

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری این نشریه چون دارای هیئت تحریریه معتبر است، به مقالات چاپ شده در آن تا ۲ امتیاز در هر مورد برای محاسبه در بندهای ۳-۳ و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

شایستگی‌ها و مهارت‌های آنان بستگی دارد. توانایی انجام دادن بسیاری از کارها و هنر مدیریت در استخدام و به‌کارگیری این توانمندی‌های افراد و نیز توسعه آن، از وظایف مهم مدیریت و رهبری است، اما بخش مهم دیگر به قابلیت‌های افراد برمی‌گردد که فقط با مدیریت و رهبری و توانمندسازی، شکوفا نمی‌شود. این مهم نیازمند رهاسازی (آزادسازی) افراد به جای کنترل آنان است. البته رهاسازی (آزادسازی) مناسب افراد دانشگر است که از بلوغ سازمانی بالایی برخوردارند. مدرسه یکی از این محیط‌ها و معلمان آن از افراد دانشگر با بلوغ سازمانی بالا به‌شمار می‌آیند. اگر در حال حاضر چنین فضا و تناسب و شرایطی مهیا نیست، از ضعف‌ها، محدودیت‌ها و کمبودهای آموزش و پرورش است که باید در افق ۱۴۰۴ و سند تحول بنیادین براساس اهداف عملیاتی و راهکارهای آن جبران شود. با نگاهی خوش‌بینانه، به‌نظر می‌رسد در مدارس ما این قابلیت وجود دارد اما شرایط رهبری لازم و مناسب برای تعالی و تجلی این قابلیت‌ها باید و می‌تواند فراهم شود. یکی از مهم‌ترین راهبردهای دستیابی به این موقعیت طلایی، رهبری معلمان و کارکنان با رویکرد تفویض اطلاعات به جای اختیارات، رهاسازی (آزادسازی)، به جای کنترل، و پرورش قابلیت‌ها هم‌زمان با توانمندسازی (تقویت شایستگی) است. در این راستا، ابتدا مدیران مدارس به آموزش و یادگیری نیاز دارند و سپس و یا هم‌زمان با مدیران، معلمان را باید در این جرگه مهم قرار داد.

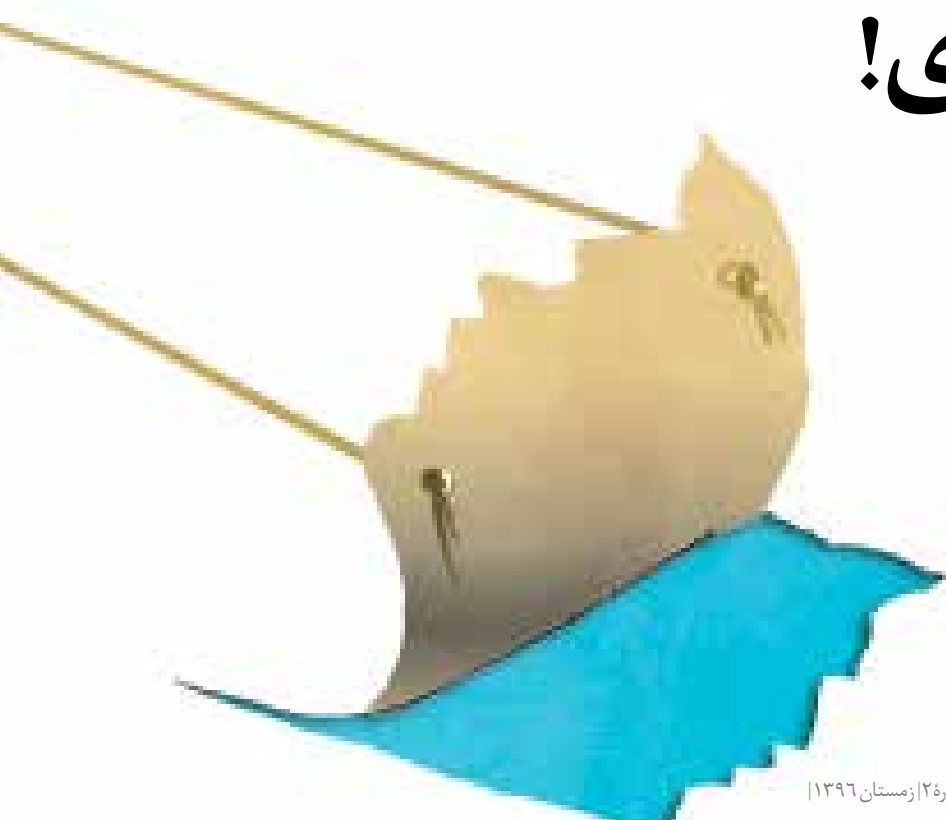
استفان کاوی در مقدمه کتاب «کشتی خود را هدایت کن»، اثر دیوید مارکی، می‌نویسد: «آینده درخشان جهان ما توسط افرادی ساخته می‌شود که فهمیده‌اند رهبری، هنر توانمندسازی است. رهبری هنر آزادسازی استعدادها و پتانسیل‌های (قابلیت‌ها) بشری است». ممکن است بتوانیم جسم کسی را با پول، به کمک قدرت و مقام یا از روی ترس تسخیر کنیم اما هوشمندی، اشتیاق، انگیزه، وفاداری و خلاقیت، تنها به‌صورت داوطلبانه و اختیاری بروز می‌کنند. بزرگ‌ترین مسائل جهان به کمک داوطلبان مشتاق و آزاد حل شده‌اند.

مدیران سازمان‌ها، اغلب به کمک محرک‌های بیرونی و گاه درونی کارکنان را وادار به کار کرده‌اند. وادار کردن افراد به کار علاوه بر محرک‌های مادی از طریق دستور، اجبار و تبعیت نیز صورت می‌گیرد. معمولاً افرادی که در وادار کردن دیگران به انجام کارها بهترین بوده‌اند، مدیر شده یا تشکیلات بزرگی را پی‌ریزی کرده‌اند.

آنچه اکنون بدان نیاز داریم، تفکر و خردورزی است و تفکر، هوشمندی، خردورزی، انگیزه و اشتیاق، وفاداری و خلاقیت را نمی‌توان اجبار کرد بلکه برای تقویت و هدایت آن‌ها باید سبک‌های رهبری مشارکت‌جویانه را با تأکید بر تفویض اطلاعات به جای اختیارات به‌کار گرفت. دوران اجبار کردن افراد، آن هم افراد اندیشه‌ورز و دانشگر به انجام دادن کارها، خاتمه یافته است. انسان‌ها توانمندی‌های بسیاری دارند که بخشی از آن به

اشتیاق اختیاری است نه اجباری!

سردبیر



شناخته می‌شود و به استعدادهای آنان فرصت بروز داده می‌شود؛ چرا که ما نمی‌توانیم این استعدادها را به دیگران بدهیم یا آن‌ها را توانمند کنیم تا از استعدادهایشان استفاده کنیم. آزادسازی زمانی حاصل می‌شود که به کارکنان اجازه کنترل تصمیم‌گیری بدهیم؛ البته به کارکنانی که شایستگی و شفافیت داشته باشند.

در این راستا توصیه می‌شود:

- روابط فردی‌مان را با کارکنان افزایش دهیم؛
- سطح شایستگی فنی و مهارتی خود را حفظ کنیم؛
- محیط سازمانی را که به فرهنگ سازمانی شکل می‌دهد، کنترل کنیم؛
- از اجبار افراد به انجام دادن کارها و واداشتن آن‌ها به تفکر، تغییر جهت و تغییر رویکرد دهیم؛
- افرادی را که مستقیماً به ما گزارش می‌دهند آموزش و پرورش دهیم و تربیت کنیم.
- الباقی کارها را به دیگران واگذاریم.

قابلیت‌های درونی و ظرفیت‌های افراد می‌تواند از طریق رفتار و گفت‌وگوی مناسب با یکدیگر و ایجاد محیطی آزاد و با صداقت و صراحت بروز و ظهور کند اما این امر مهم با دستور میسر نمی‌شود. این فضای گفتمان باعث فرو ریختن ترس از خجالت و شرمندگی، ترس از شکست و اخراج می‌شود. رهبری افراد عمدتاً با رفتاری است که مدیر از خود بروز می‌دهد، نه دانش و کلام او. کارهای بزرگ و نوآوری‌های مؤثر در زندگی انسان‌ها بر مبنای دستور و فرمان نبوده بلکه از روی اختیار و اشتیاق صورت پذیرفته است. در دنیای امروز (دنیای قابلیت‌ها)، لازم است بیشتر به خلق و تربیت رهبران بیندیشیم تا پیروان راستین. ما پیش و بیش از آنکه به پیروان نیازمند باشیم، به رهبران تحول‌خواه و حامی نوآوری و خلاقیت محتاجیم.

گفته شد که رهبری توانمندسازی است؛ حال آنکه توانمندسازی بدون ویژگی‌های شایستگی و شفافیت بی‌اثر است. توانمندسازی به نوعی، از دیدگاه بالا به پایین ناشی می‌شود. به نظر می‌رسد که رهبر، پیروان را توانمند می‌کند و اوست که قدرت و توانایی توانمندسازی پیروان را دارد. این در حالی است که سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و تربیتی، به چیزی بیش از این نیازمندند. آنچه مورد نیاز است، رهایی و آزادسازی است. آزادسازی با توانمندسازی متفاوت است. در آزادسازی، هوشمندی، انرژی و خلاقیت ذاتی همه کارکنان به رسمیت





رشد مدیریت مدرسه به منظور بررسی راهکارهای ایجاد انگیزه در معلم‌های دوره ابتدایی، میزگردی را با حضور برخی از صاحب‌نظران و مدیران مدارس ابتدایی کشورمان در دفتر دبستانی وزارت آموزش و پرورش برگزار کرد. در این میزگرد که شش تن از مدیران موفق مدارس، مهندس صادق صادق‌پور، مدیر کل سابق دفتر دبستانی وزارت آموزش و پرورش و تنی چند از دیگر مسئولان این دفتر، دکتر حیدر تورانی سردبیر و مرتضی مجدفر، یکی از اعضای شورای تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه حضور داشتند، مبحث «انگیزه» در مدارس از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفت. چکیده‌ای از این میزگرد را آماده کرده‌ایم که در ادامه تقدیم حضورتان می‌شود.

حال مدیران خوش باشد، حال معلم‌ها هم خوش خواهد شد

صادق صادق‌پور، مدیر کل سابق دفتر دبستانی وزارت آموزش و پرورش، با اشاره به ۶۳ هزار و ۴۰۰ مدرسه ابتدایی و ۷ میلیون و ۶۴۸ هزار دانش‌آموز دوره ابتدایی در سطح کشور گفت: «حدود ۶۰ درصد دانش‌آموزان کشور در دوره ابتدایی تحصیل می‌کنند.» او ضمن اشاره به سیر نزولی تعداد دانش‌آموزان در سال‌های ۷۷ و ۷۸ گفت: «از سال ۱۳۹۱، سیر صعودی دانش‌آموزان در ابتدایی آغاز شده و سالانه در حدود ۲ تا ۳ درصد رشد جمعیت در پایه اول است.» صادق‌پور تلاش معاونت آموزش ابتدایی را ایجاد آرامش و شرایط مناسب برای مدیران مدارس عنوان کرد و گفت: «این‌گونه مدیران مدارس با دغدغه کمتر، انگیزه بیشتر و شرایط بهتر کارشان را ادامه خواهند داد.» او گفت: «به تعبیری، حال مدیران باید خوش‌تر باشد تا بتوانند حال خوش را به معلم‌ها و همه ارکان مدرسه برسانند.» او ضمن بیان حکایتی درباره کسی که به دلیل خراج شدن پیانو از کوک، صدای آن برای همسایگان آزاردهنده بود و به سفارش و پول همسایگان سازش کوک شد، گفت: «آدم‌ها وقتی انگیزه‌شان را از دست می‌دهند، از کوک در می‌آیند و دیگر هر سازی که بنوازند و رفتاری که داشته باشند، اثربخشی لازم را ندارد.» او بر لزوم افزایش انگیزش و راهکارهای ارتقای انگیزه همه همکاران که به دلایلی از جمله موانع، مشکلات و ناهماهنگی‌هایی انگیزه‌شان کاهش یافته است، تأکید کرد.

روی خوش ام آرزوست!

هنر کوک کردن
انگیزه‌ها در فضای مدرسه
در نشست مدیران مدارس

انلداد محمدزاده صدیق

▮ به دنبال انگیزه‌های درونی هستیم

حیدر تورانی، رئیس پژوهشکده برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی و سردبیر رشد مدیریت مدرسه ضمن تقسیم‌بندی عوامل افزایش انگیزه به دو گروه درونی و بیرونی، توضیح داد: «عوامل مادی و بهداشتی در گروه عوامل بیرونی هستند، اما آنچه در این جلسه به دنبال آن هستیم، انگیزه‌های درونی است و اینکه چگونه مدیر مدرسه می‌تواند هم خودش براساس انگیزه‌های درونی برانگیخته شود و هم اینکه برانگیخته شدن را در دیگران برانگیزاند.» تورانی گفت: «وقتی مدیر برانگیخته می‌شود، نگرش‌های مثبت در او شکل می‌گیرد که این نگرش‌ها با رفتارهای قابل سرایت به دیگران است. اگر مدیر، شخص آرامی باشد، آرامشش به دیگران سرایت می‌کند و این رفتار آموزش دادنی نیست؛ زیرا آرامش را با عمل به آن می‌توان به دیگران منتقل کرد. وقتی اتفاقی در مدرسه می‌افتد و شکایت و گله‌گذاری می‌شود، این ناآرامی به همه منتقل می‌گردد، نه فقط به معلمی که مورد خطاب شماسست، بلکه همهٔ مدرسه نگران می‌شوند که اگر چنین اتفاقی برای مدیر هم بیفتد، و او آرامش داشته باشد، این آرامش را به همهٔ کارکنان منتقل می‌کند.» او این شرایط را عیناً برای معلم‌ها نیز تصویر کرد و گفت: «اگر معلم در مقابل خواسته نامعقول دانش‌آموز عکس‌العمل بی‌تابانه و تندی داشته باشد، ناآرامی به همه بچه‌های خوب کلاس هم منتقل می‌شود؛ آن‌ها هم نگران می‌شوند.» تورانی تأکید کرد که آنچه جلسه به دنبال آن است، راه‌های افزایش این‌گونه انگیزه‌ها از نظر فردی و مدرسه‌ای است. او گفت: «هر بحثی پیش می‌آید، عده‌ای علت آن را نبود پول و امکانات می‌دانند؛ بنابراین نمی‌خواهیم این ترجیع‌بند را داشته باشیم که امکانات و پول نداریم» و ادامه داد: «نشاط و انگیزهٔ اشخاص قابل انتقال به یکدیگر است. باید دید حتی اگر انگیزهٔ کافی نداریم، چگونه می‌توانیم وانمود کنیم که موفقیم و مشکلات برطرف می‌شود و چگونه می‌توانیم به دیگران هم انگیزه دهیم.» او در ادامه گفت: «در یک مدرسه مشاهده می‌شود که در شرایط یکسان، عده‌ای با انگیزهٔ بیشتر کار می‌کنند؛ عده‌ای از معلم‌ها همیشه با بچه‌ها خوب هستند و می‌گویند و می‌خندند. چگونه می‌توانیم این نگاه را توسعه دهیم؟»

▮ منتظر معجزه نباشیم

سردبیر مجلهٔ رشد مدیریت مدرسه با بیان اینکه نباید منتظر معجزه بود، گفت: «باید خودمان در مدرسه کارهایی کنیم که اتفاق‌های مثبتی بیفتند.»

تورانی با اشاره به سیاست جذب، بهسازی، نگهداشت و کاربرد در مدیریت روابط انسانی گفت: «اگر از معلم حمایت شود و پول، امکانات و تجهیزات در اختیار او قرار گیرد، با علاقه کار را دنبال می‌کند، اما با همان حداقل‌هایی که هست. همان‌طور که بچه‌ها هم به دست پدر نگاه می‌کنند؛ اگر واقعاً پدر زحمت‌کش است، همه قانع‌اند، اما پدری که دارد و خرج نمی‌کند، بچه‌هایش همه معترض‌اند.» دکتر تورانی تصریح کرد: «آنچه ما می‌خواهیم روی خوش است، نه امکانات خاص.»

▮ منتظر اتفاقات بیرونی نباشید

تورانی دربارهٔ ایجاد انگیزه در معلم‌ها، خطاب به مدیران مدارس ابتدایی تأکید کرد: «منتظر اتفاقی از بیرون نباشید و ببینید چگونه می‌توانید از آنچه دارید خوب استفاده کنید.» او لیخند، روابط انسانی خوب، نگرش مثبت، روح جمعی و مشارکتی داشتن را امکانات موجود دانست و گفت: «به حساب آوردن بچه‌ها، نوع نگاه و فرهنگ مدرسه و جو مدرسه نیز مهم است و می‌تواند انگیزه ایجاد کند و مدارس را از هم متمایز سازد.»

▮ نظام‌نامهٔ انگیزشی مدرسه شما چیست؟

مرتضی مجدفر، عضو شورای تحریریهٔ رشد مدیریت مدرسه گفت: «آنچه به نوعی در طرح تدبیر و تعالی هم مطرح شده، این است که از مدیر مدرسه پرسیم، برنامهٔ انگیزشی و نظام‌نامهٔ تشویق و تنبیه مدرسهٔ شما چیست. مدیر مدرسه باید بتواند در این باره صحبت کند و در یک متن مکتوب نشان دهد که من در مدرسه‌ام دانش‌آموزها، اولیا و معلم‌ها را این‌گونه تشویق می‌کنم و عوامل قطع انگیزه‌ام نیز این موارد است.» او گفت: «مدرسه باید در این موارد سند مکتوب داشته باشد. اگر مدرسه نظام‌نامه داشته باشد، کارها تقسیم‌بندی می‌شوند. چطور می‌گوییم مدرسه باید سند چشم‌انداز و برنامه عمل داشته باشد؛ بخشی از برنامهٔ عمل هم نظام‌نامهٔ انگیزشی مدرسه است که مدیر لازم است توضیح دهنده باشد. ممکن است موردی در مدرسه‌ای انگیزشی باشد و در مدرسهٔ دیگری ضد انگیزشی باشد.»

دکتر مجدفر در بخش دیگری از صحبت‌های خود به مدیران ارشد آموزش و پرورش پیشنهاد کرد: «آموزش و پرورش به جد به این سمت برود که برای هر ۱۰-۲۰ مدیر مدرسه یک پشتیبان علمی در نظر بگیرد. بدین‌گونه هم ارتباط دانشگاه و آموزش و پرورش برقرار می‌شود و هم اینکه ایشان محیط‌های واقعی را می‌بینند و هر طرح علمی را صرفاً با مسئول یک دوره یا مقطع در میان نمی‌گذارند، بلکه ابتدا با پشتیبان علمی مطرح می‌کنند و در این صورت، همواره یک ناظر علمی راهگشا خواهد بود.»

▮ ایجاد فضای مشارکتی در مدرسه

مجتبی سلیم‌خانی، مدیر دبستانی از منطقهٔ ۱۰ تهران، گفت: «همواره با این تفکر کار کرده و کوشیده‌ام آن را به همکارانم منتقل کنم، این که کارمان بسیار با ارزش است و اگر خوب انجام شود مورد رضایت خداوند واقع خواهد شد. اگر این مسئله مطرح شود و پایه‌های مدرسه بر این اساس باشد، بسیاری از مشکلات برطرف خواهد شد.» او اقدام دیگری را که می‌تواند سبب افزایش انگیزه شود، ایجاد جو دوستانه و صمیمی دانست و گفت: «سعی می‌کنیم فضای مشارکتی در مدرسه حاکم باشد و همکارها خودشان برنامه ارائه دهند. سعی می‌کنیم پیشنهاد همکارها با یکدیگر را تحلیل و آسیب‌شناسی کنیم و در نهایت، همه برنامه‌های می‌نویسیم و با یکدیگر آن را اجرا می‌کنیم.» او اقدامات صورت گرفته در خصوص اجرای کارهای مشارکتی با همکاری اولیا و معلم‌ها را تأثیرگذار دانست و بر آن‌ها تأکید کرد.

تقویت حس بالندگی و کمک در مدرسه

حسین فراهانی، مدیر دبستانی از آموزش و پرورش منطقه ۱۲ تهران، علت کاهش انگیزه در معلم‌ها را نظام اداری آموزش و پرورش دانست و گفت: «نگاه متمرکز و آیین‌نامه‌محور اداره کل سبب کاهش انگیزه می‌شود. در آیین‌نامه اجرایی و قوانین و مقررات موجود، تغییر و تحولی در راستای مدرسه‌محوری به وجود آمده است، اما تا مدیر مدرسه اختیار مدرسه‌اش را نداشته باشد و این اختیار را هم در کلاس به معلم ندهد، انگیزه معلم‌ها ارتقا نمی‌یابد.» او گفت: «در شرایط کنونی، مدیرها این‌گونه باورشان شده است که فقط اجرا کنند و منتظرند ببینند بخش‌نامه چیست. این باعث می‌شود که خودانگیختگی و خلاقیت و ابتکار در آن‌ها ایجاد نشود.» فراهانی ادامه داد: «نبود فضای رشد و پیشرفت در مدرسه انگیزه معلم‌ها را کاهش می‌دهد. باید به‌گونه‌ای اقدام کرد که همه در مدرسه حس بالندگی و کمک به یکدیگر داشته باشند.» او ضمن اشاره به اینکه ارتقای تحصیلی و رشد علمی در مدرسه از جمله مواردی است که باعث ایجاد انگیزه در معلم‌ها می‌شود، گفت: «فضای علمی سبب خروج مدرسه از حالت یکنواختی می‌شود. این بستر رشد است که به افراد انگیزه می‌دهد، تا از حضور در مدرسه لذت ببرند و چون این نیست، نه معلم و نه دانش‌آموز لذت نمی‌برند؛ زیرا دانش‌آموز نیز معلم‌محور است. اگر بتوان فضای یادگیری لذت‌بخشی را در مدرسه ایجاد کرد، این نشاط‌آور است و ایجاد انگیزه می‌کند.»

رفتار مدیر، نه گفتار

مهرداد جعفریان، مدیر دبستانی از آموزش و پرورش منطقه ۱۱ تهران، از جمله عوامل مؤثر در انگیزه را رفتار دانست و توضیح داد: «مدیر با رفتار خود حس اعتماد را در بین همکاران، دانش‌آموزان و اولیا بالا می‌برد و سبب افزایش انگیزه می‌شود.» او ضمن بیان خاطره‌ای در این باره گفت: «سال‌ها پیش حدود ساعت ۸/۳۰ در راهروی مدرسه قدم می‌زدم. معلمی که دیر به مدرسه آمده بود، تا مرا دید، گفت: به خدا پایم درد می‌کرد، دیر کردم! من آن روز را به ایشان مرخصی دادم تا استراحت کند. این رفتار من باعث شد که این همکار پس از آن در چند سالی که در آن مدرسه بود، حتی یک دقیقه تأخیر نداشته باشد.» جعفریان رعایت سلسله مراتب اداری را عامل دیگری بر افزایش انگیزه معلم‌ها عنوان کرد و گفت: «متأسفانه طوری شده است که اولیا برای کوچک‌ترین کاری به اتناق مدیر مدرسه می‌آیند و این سبب کاهش انگیزه سایر همکاران در مدرسه می‌شود.»

انتخاب صحیح کارکنان مدرسه و مدیریت روابط انسانی

مرضیه مقدسی، مدیر دبستانی از منطقه ۳ تهران، گفت: «مدیریت روابط انسانی با شرایطی که امروز آموزش و پرورش دارد، حرف اول و آخر را می‌زند. اگر در این زمینه موفق باشیم، بسیاری از کاستی‌ها برطرف خواهد شد. اولین عامل ایجاد انگیزه، انتخاب صحیح عوامل مدرسه براساس سوابق و توانایی است. وقتی معلم‌ها با مدیر مدرسه‌ای مواجه می‌شوند که از نظر سن و

سال و سوابق از آن‌ها پایین‌تر است، انگیزه‌شان کاهش می‌یابد و این یک آسیب جدی برای مدرسه است. انتخاب رهبر آموزشی در مدرسه که با رضایت نسبی همکاران در محیط مدرسه مواجه باشد، دلیل اول ایجاد انگیزه در معلم‌هاست. موضوع دوم این است که مدیریت در مدرسه را باید از این حالت که ما مدیر بحران در مدرسه باشیم، نجات دهیم.» او توضیح داد: «من قبل از اینکه یک رهبر آموزشی باشم، به این فکر می‌کنم که سقف کلاس مشکل دارد و من باید چه کار کنم؛ مدرسه‌ام گرفتاری‌های مالی دارد، باید چه کار کنم؟ در واقع، ابتدا می‌خواهم مسائل بحرانی مدرسه را حل کنم؛ قبل از اینکه به این فکر کنم که به‌عنوان رهبر آموزشی چه وظایفی دارم. این امر مدیر را به روزمرگی وا می‌دارد و عملاً از درایت و اداره هدفمند مدرسه جلوگیری می‌کند.» او نکته بعدی را تقویت کار گروهی دانست و گفت: «حتی یک معلم هم اگر در مجموعه‌ای موفق عمل می‌کند، بیشتر به این فکر می‌کند که خودش را به مجموعه اثبات کند و همین باعث می‌شود که میزان موفقیت آن‌طور که ما می‌خواهیم نباشد.» مقدسی با بیان اینکه توجه به دوره ابتدایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، بهره‌مندی از تجارب بازنشستگان را راهکار دیگری برای ایجاد انگیزه در معلمان دوره ابتدایی دانست و گفت: «نیروی انسانی برترین سرمایه است و متأسفانه از بازنشسته‌ها آن‌طور که باید و شاید، استفاده نمی‌شود. اگر اتناق فکری طراحی کنیم، در عین حال که نیروهای جوان، خلاق و پویا می‌توانند بسیار نقش‌آفرین باشند، تجارب مدیر یا معلم بازنشسته نیز بسیار راه‌گشا خواهد بود و مانع آزمون و خطاهای بسیاری خواهد شد.»

مسئولیت متناسب با توان آدم‌ها سبب افزایش انگیزه می‌شود

دکتر مرتضی شکوهی، معاون دفتر آموزش دبستانی با بیان اینکه سطح نظرات، دانش و معلومات مردم کشورمان وضعیت خوبی پیدا کرده است، گفت: «ما با هر گروهی از افراد صحبت می‌کنیم، می‌بینیم که دانش و معلومات خوبی در خصوص حوزه کاری‌شان دارند، اما شاید کمتر شاهد استفاده از این دانش، معلومات و اطلاعات در حوزه کاری هستیم. نکته دوم این است که می‌خواهیم خیلی سریع راه‌حل‌ها را پیدا کنیم و پیشنهاد مشخصی برای رفع مشکلی که وجود دارد، نمی‌دهیم.» او توضیح داد: «در واقع، به جای اینکه ابتدا مسئله را خوب بشناسیم، تحلیل کنیم و ببینیم چرا به‌عنوان مسئله در مدرسه پیش آمده است، به دنبال راه‌حل هستیم.» شکوهی گفت: «درک شرایط زندگی افراد، احترام به آدم‌ها، برابری و عدالت در محیط کار، قدردانی و ابراز رضایت از همکار، بازخورد مثبت به عملکرد فرد، انجام فعالیت‌ها و کارهای حمایتی و پشتیبانی، اعتماد به دیگران، شناخت توانمندی‌ها و توجه به تفاوت‌های فردی، مسئولیت متناسب با توان آدم‌ها و بسیاری موارد دیگر است که می‌تواند سبب افزایش و یا ایجاد انگیزه در معلم‌ها شود، اما آنچه که در این جلسه دنبال می‌شود این است که به مدیران عزیز خواننده نشریه بگوییم که این پدیده را در مدرسه با چه تدابیری،

بهبود بخشیدم و رشد دادم و چرا از این روش استفاده کردم؟ آن «چرایی» بهترین کمک را به مدیران خواهد کرد.»

احترام سبب ایجاد انگیزه می شود

رحیمی، مدیر دبستان از منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران گفت: «برنامه‌های متعدد آموزش و پرورش سبب می‌شود که ما در کارهایمان سردرگم شویم؛ از طرفی نظارت و مشاوره‌اش نیز کم است. سؤال این است که آیا همکاری با کلمه انگیزش و راه‌های ایجاد آن آشنا هستند؟ آیا دوره‌ای دیده‌اند؟ می‌دانند که چگونه باید نظام‌نامه بنویسند؟ وقتی مدیر خودش انگیزه یا اعتماد کاری نداشته باشد، چگونه می‌تواند آن را به همکاران منتقل کند؟» او گفت: «از ابتدا مبنای کارم احترام به همکاران، دانش‌آموزان و اولیا بوده است.» وی کار مبتنی بر مشاوره را راهکاری دیگر برای ایجاد انگیزه در معلم‌ها برشمرد و گفت: «کار ما همیشه مشاوره‌ای بوده است، سعی کرده‌ایم کوچک‌ترین و بزرگ‌ترین تصمیمات را به شکل گروهی انجام دهیم. همکاران را همیشه دخیل کرده‌ایم و معتقدیم اگر بدانند تصمیم‌گیری دلپیش چیست، در اجرا هم قدم‌تر می‌شوند. من همواره سعی کرده‌ام که تمجید به موقع از همکاران در جمع و تذکر در خفا باشد.» او یکی دیگر از اقدامات مؤثر در ایجاد انگیزه در همکارها را رفع نیازهای آموزشی از ابتدای سال تحصیلی عنوان کرد و با تأکید بر لزوم انجام کارها براساس استانداردهای آموزشی گفت: «همیشه سعی کرده‌ام که محیطی آرام و صمیمی ایجاد کنم و به نظرم این در سایه آن است که احترام و مشتری‌مداری را اجرا کرده‌ایم.» خانم رحیمی با بیان اینکه اولیا از رفتار ما راضی هستند و هرگز در مدرسه تنش نبوده است، گفت: «همکاران ما همیشه آرام بوده‌اند و با آرامش، محیطی آرام را فراهم کرده‌ایم و این در سایه احترام به مخاطبان بوده است.»

تقویت شورای معلمان

مؤمنی، مدیر دبستانی از منطقه ۱۳ آموزش و پرورش شهر تهران گفت: «بعضی از بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها به مدیر مدرسه اجبار می‌شود و مدیر مدرسه موظف به اجرای آن‌هاست.» او مهم‌ترین عامل انگیزه‌بخش در معلم‌ها را طبق برنامه‌تعالی یا طرح تدبیر، مشارکت همکاران و اولیا در تصمیم‌گیری‌های مدرسه عنوان کرد و گفت: «تقویت شورای معلمان از دیگر روش‌های ایجاد انگیزه در معلم‌هاست.»

افزایش منزلت اجتماعی معلم‌ها

نظرات حسن ذوالفقاری، رئیس گروه برنامه‌ریزی بهسازی منابع انسانی و مدیریت آموزشگاهی دفتر آموزش دبستانی

باید جامع‌الاطراف نگاه کرد و نیازهای دیگران را هم دید. شخصاً در مدیریتم تحت‌تأثیر تفکرات منفی قرار نگرفته‌ام و کسری امکانات و تجهیزات در مدیریتم دخالت نداشته است. البته در دیگری ممکن است این‌گونه نباشد؛ زیرا انسان دو بعدی است هم

نیازهای جسمانی دارد و هم نیازهای روحانی و روانی. بنابراین، هم باید به جسم انسان توجه شود و هم به نیازهای عالی او و این‌گونه نیست که جدا کنیم و بگوییم باید انگیزه‌های درونی را به‌کار ببریم. نکته دوم این است که فرد مدیر مدرسه یا هر مدیری در هر سطحی، این شخص خودش نیست، بلکه با نهادهای به‌عنوان نهاد خانواده مواجه است که نهاد خانواده نیز نیازهایی دارد. ذوالفقاری با اشاره به سند تحول بنیادین، گفت: «راهکار ۲-۸ بر ایجاد سازوکار لازم برای تقویت جایگاه و منزلت فرهنگی و اجتماعی معلم‌ها تأکید دارد. از جمله مواردی که می‌تواند باعث ایجاد انگیزه در معلم‌ها شود، قدرت‌بخشی و انگیزه‌های درونی و بالا بردن منزلت فرهنگی اجتماعی معلمان است. ما در وزارت آموزش و پرورش تنها به دنبال افزایش حقوق نیستیم بلکه به دنبال منزلت اجتماعی نیز هستیم که مثلاً اگر کادر آموزش و پرورش به جایی مراجعه کرد، کارت مخصوص داشته باشد و ارائه دهد و از خدمات آن منتفع شود.» ذوالفقاری به ایجاد فرصت‌های آموزشی برای توسعه فردی معلم‌ها تأکید کرد و گفت: «تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای و اعتقادی مدیران و معلم‌ها و فراهم آوردن ساز و کارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در برنامه‌های تربیتی و فعالیت‌های پرورشی مدارس از جمله دیگر موارد است.» او راهکار دیگر را براساس بند ۶-۸ سند تحول بنیادین مطرح کرد و گفت: «استقرار سازوکارهای ارتقای توانمندی‌های معلم‌ها از مورد مهم دیگر است؛ یعنی اینکه مدیر باید خود را جای ذی‌نفع یعنی معلم، اولیا، دانش‌آموز و تأمین‌کنندگان ببیند و سپس نظر بدهد. بنابراین اگر عینک دو طرفه زده شود مشکل حل می‌شود.»

روشمند باشیم و بر فرایندهای مدرسه تمرکز کنیم

جمع‌بندی دکتر حیدر تورانی در پایان میزگرد

«قرار نیست در این جلسه تمام مشکلات انگیزشی مدیران و معلمان را حل کنیم. در واقع، اگر مدعی باشیم که همه مشکلات را حل می‌کنیم، چیزی را حل نمی‌کنیم. البته، داشتن بخشی از چیزی بهتر از هیچ است» او توضیح داد: «بنابراین، این بخش را بررسی کردیم که مدیر مدرسه با داشته‌هایش و تمام محدودیت‌هایی که دارد، چه کار کند. فرهیختگی مدیر از نظر دانشی، نگرشی، رفتاری، شجاعت و از خودگذشتگی مؤثر است و به همه معلم‌ها می‌تواند انگیزه دهد. لازم است عواملی را که باعث ایجاد انگیزه در معلم‌ها و در محیط کار می‌شوند، شناسایی کنیم.» او ضمن تأکید بر لزوم شناسایی علت‌ها گفت: «لازم است علت اصلی را مسئله ببینیم و سپس برایش راه حل پیدا کنیم. اگر روشمند جلو برویم، از سایر عوامل استفاده کنیم و بر فرایندهای مدرسه و بهسازی آن تمرکز کنیم، و در فرایند سرمایه‌گذاری کنیم، که چگونه منابع به منافع تبدیل شود و در مسیر خوب عمل کنیم تا با مناسبات انسانی درست، اعتمادسازی و اعتماد جمعی، از خودگذشتگی، با رفتارها، نگاه‌ها، دیدگاه‌ها و مثال‌هایی که دوستان زدند کار کنیم، آنگاه شاهد موفقیت‌های بسیاری در برانگیختن کارکنان خواهیم بود.»

سفرنامه یادگیری مدیر مدرسه

دکتر حیدر تورانی

اشاره

موضوع سفرنامه یادگیری، که از شماره یک این دوره کلیدخورده و برگرفته از تجارب زیسته مدیران مدارس و علوم و فنون مدیریت و رهبری است، در این شماره و انشاءالله چند شماره بعد نیز تداوم خواهد داشت.

کلیدواژه‌ها: راهبرد نوآورانه، فرهنگ خودارزیابی، مدیریت کیفیت، تغییر، تفکر راهبردی



مربی مدیر

مدیر برای اداره مجموعه خود فکر و تلاش می‌کند، وقت می‌گذارد و به فنون و روش‌های مختلفی دست می‌یازد تا کارکنان و افراد زیردست را درست مدیریت و رهبری کند، اما کمتر به تربیت و اداره خود فکر می‌کند. آیا شما به عنوان یک مدیر (مدرسه)، تا به حال فکر کرده‌اید که خودتان نیاز به مربی دارید؟ به فردی صاحب اندیشه و عقلانیت و خردورز که شما را راهنمایی کند و شما نیز از او مشورت بگیرید؟ به نظر می‌رسد که شما هم به یک مربی نیاز دارید که مثل کاپیتان یک تیم فوتبال دائماً شما را زیر نظر داشته باشد و داشته‌ها و نداشته‌هایتان را به شما یادآور شود. این فرد لازم نیست یک فرادست اداری شما مثلاً معاون یا رئیس منطقه باشد. یک روحانی روشن ضمیر و با بصیرت، یک استاد دانشگاه فهیم و در دانشای تعلیم و تربیت یا یک مدیر مدرسه بازنشسته با شرافت می‌توانند مربیان خوبی برای شما باشند. پیوسته به آن‌ها مراجعه کنید و از آن‌ها مشورت بگیرید یا دعوت کنید تا در محل کارتان حاضر شوند و شما و سبک مدیریت شما را به طور محسوس و غیر محسوس مشاهده کنند و قوت‌ها و ضعف‌هایتان را به شما یادآور شوند.

فرسودگی شغلی

چنانچه در محیط کار احساس از پافتادگی می‌کنید، بدانید دچار فرسودگی شغلی شده‌اید و باید برای رهایی از آن چاره‌ای بیندیشید. با وجود اینکه استراحت، آرامش و بازیابی انرژی می‌تواند خستگی مفرط را مهار کند، بدبینی را کاهش و حس کفایت را در فرد افزایش دهد، نمی‌تواند به طور کامل عوامل ریشه‌ای فرسودگی شغلی را از بین ببرد. برای کاهش یا از بین بردن فرسودگی شغلی می‌توانید:

۱. به خود مراقبتی اهمیت و اولویت دهید؛ شارژ دوباره انرژی عاطفی و جسمی و افزایش ظرفیت تمرکز با اولویت دادن به عادت‌های خواب مناسب، تغذیه، ورزش، روابط اجتماعی خوب و پرداختن به فعالیت‌هایی مثل خواندن مجلات، طبیعت گردی و رفت و آمدهای خانوادگی و صلّه رحم.

۲. دیدگاه خود را تغییر دهید؛ تغییر دیدگاه (مثبت‌اندیشی و فرار از بدبینی) می‌تواند حتی تأثیرات منفی جنبه‌های منفی انعطاف‌ناپذیر کار را کاهش دهد.

۳. تجدید قوا کنید؛ محدودیت‌های معقولی در ساعات کاری خود داشته باشید و از همه مرخصی‌هایتان استفاده کنید.

۴. بر یادگیری تأکید کنید؛ پیوسته تلاش کنید حرف جدید مرتبط با کارتان را یاد بگیرید و با مبانی نظری مدیریت و رهبری بیشتر آشنا شوید. آنچه را در حال یاد گرفتن آن هستید و چگونگی یاد گرفتن آن را با دیگران در میان بگذارید.

۵. به دنبال روابط خوب و سازنده باشید؛ این روابط می‌تواند روابط خودتان با خود، خدا، خلق و خلقت بازسازی کرده و بهبود بخشد

یادگیری یاد گرفتن

از آنجا که در دنیایی به سرعت در حال تغییر زندگی می‌کنیم، لازم است توانایی آموختن سریع و مستمر مهارت‌های جدید و دانش‌های نو را که نقشی مهم در موفقیت در جهان امروز دارند، به دست آوریم. به همین منظور اولاً باید قدری جاه طلب باشیم؛ به این معنی که به موقعیتی که در آن قرار گرفته‌ایم برای همیشه راضی نباشیم و دوست داشته باشیم در جایی بزرگ‌تر و موقعیت بهتر قرار بگیریم. به اصطلاح بلندپروازی و داشتن انگیزه بالا برای کسب موقعیت‌های برتر لازم است. تجسم آینده‌های بهتر و راحت‌تر و نیز برخورداری از مواهب و امکانات بیشتر در همین جهت قرار می‌گیرد. ثانیاً خودآگاهی داشته باشیم؛ بدین معنا که درک کنیم و بفهمیم که به باز خورد و دانستن نظر دیگران درباره خود نیاز داریم تا در موقع یادگیری بدانیم چه هستیم و چه می‌دانیم و چه مهارت‌هایی داریم. خیلی از ما از این که فلان مقدار می‌دانیم در اشتباهیم، یک حدس غیر دقیق از دانسته‌های خودمان است. چون دیدگاه‌های ما نسبت به خودمان با سوگیری همراه است و از همین رو، ناقص است. مثلاً اگر به ما بگویند، «تیم شما قوی عمل نمی‌کند»، اولین عکس‌العمل ما چیست؟ اغلب می‌گوییم،



شما اشتباه می‌کنید تیم ما خیلی هم قوی عمل می‌کند. این گواهی است بر غیر دقیق بودن قضاوت خودمان از خودمان. بنابراین، به قضاوت و ارزیابی دیگران از خود نیاز داریم. ثالثاً اینکه کنجکاو باشیم و بی‌وقفه اشتیاق به یادگیری داشته باشیم. کنجکاو چیزی است که

وادارمان می‌کند کاری را تا یاد گرفتن آن، تمرین کنیم یا به چیزی تا فهم آن فکر کنیم. و رابعاً اینکه پذیرای شکست و آسیب‌پذیری باشیم. از آنجا که همه ما به ندرت علاقه داریم در حوزه‌های دیگر وارد شویم و در آن حوزه‌ها مهارت‌آموزی کنیم، شکست‌ها و آسیب‌هایی را تجربه می‌کنیم که به روح ما آسیب می‌زنند؛ در حالی که باید به این گونه موارد عکس‌العمل طبیعی نشان دهیم و به اصطلاح به هم نریزیم. به طور کلی، وقتی چیز جدیدی را امتحان می‌کنیم و آن را انجام می‌دهیم، افکار غلطی به سراغمان می‌آید و همین افکار جایی برای یادگیری در ذهنمان نمی‌گذارند. بنابراین، توجه به این نکات ساده می‌تواند ما را در رساندن به وضعیت و موقعیت «یادگیری یاد گرفتن» قرار دهد.

خلق فرهنگ نوآوری

اگر به کارکنان فرصت دهیم و از آنان حمایت کنیم، همه می‌توانند نوآوری کنند. برای متعادل کردن یک فرهنگ قوی برای نوآوری، نیازمند تأمین مداوم ایده‌ها و نظرات انتقادی هستیم. این نظرات حتی اگر نادرست باشند، می‌توانند مفید باشند. برای خلق نوآوری چند توصیه می‌شود:

– مانند رقیب فکر کنید؛ شواهد نشان می‌دهد ما بیشتر به رویه‌ها و عادت‌های خود می‌چسبیم و حالت تدافعی می‌گیریم و از رقابت کناره‌گیری می‌کنیم. در حالی که نیازمند متفاوت اندیشیدن و تولید ایده‌های بیشتر و حالات تهاجمی هستیم.

– ایده‌ها را از افراد بخواهید نه گروه‌ها؛ مطالعات نشان می‌دهد

اگر کارکنان به‌تنهایی در اتاق‌های مجزا کار کنند، نسبت به زمانی که در جلسات طوفان فکری گروهی شرکت می‌کنند ایده‌های بیشتر و بهتری ارائه خواهند کرد. وقتی افراد با هم به تولید ایده‌ها می‌پردازند، بسیاری از بهترین ایده‌ها را به اشتراک نمی‌گذارند. برخی از اعضای گروه سلطه خود را در گفت‌وگوها اعمال می‌کنند و برخی دیگر کنار می‌کشند تا احمق جلوه نکنند. این مشکلات می‌تواند از طریق «فکر نویسی» مدیریت شود.

- صندوق پیشنهادها را مجدداً فعال کنید، این صندوق‌ها می‌توانند مفید باشند چرا که تأمین‌کننده تعداد زیادی ایده هستند. فایده اصلی صندوق‌های پیشنهادی این است که در آن‌ها ایده‌های فراوان و متنوعی یافت می‌شود که راه‌های جدیدی را به سوی نوآوری می‌گشایند.

- قدرت تشخیص ایده‌های خوب را در سازمان توسعه دهید؛ گوش فرا دادن به بهترین ایده‌ها و نظرات و پیشنهادها و تشخیص آن‌ها به اندازه کمیّت و تعداد ارائه پیشنهادها مهم است.

- لزوم انسجام و اختلاف عقیده را با هم ترویج کنید؛ ساختن فرهنگ ناهمنوایی با آموختن چگونگی تولید و پرورش ایده‌های جدید آغاز می‌شود اما به همین‌جا ختم نمی‌گردد.

برای خلق و حفظ نوآوری در طی زمان، مدیران و رهبران باید در مقابل فشارهای پیش روی فرایند نوآوری ایستادگی کنند. ما اغلب عادت کرده‌ایم که تبعیت محض و همنوایی در فرهنگ‌های قوی را نکوهش کنیم. چون معتقدیم این فرهنگ‌ها به روش‌ها و رسوم انتقادناپذیر تبدیل شده‌اند و آن‌قدر

صمیمیت میان آن‌ها برقرار است که آن‌ها نمی‌توانند دیدگاه‌های متفاوت خود را ارائه کنند و تصمیم‌های آگاهانه‌تری بگیرند، اما مطالعات در زمینه تصمیم‌گیری در تیم‌های مدیران ارشد نشان می‌دهد که گروه‌های منسجم بیشتر از گروه‌های ناهمگون به دنبال اجماع نیستند، نظرات متفاوت را نادیده می‌گیرند و گرفتار گروه‌اندیشی می‌شوند. در واقع، افرادی که در فرهنگ‌های قوی کار می‌کنند، اغلب تصمیم‌های بهتری می‌گیرند؛ چرا که ارتباطات بهتری با هم برقرار می‌کنند و در نقش‌های خود احساس امنیت بیشتری دارند و بنابراین، راحت‌تر یکدیگر را به چالش می‌کشند.

راهبرد (استراتژی) ناب

برنامه‌ریزان راهبردی، چابکی سازمان و هم‌جهت و هم‌سو شدن منابع را راهبرد ناب می‌نامند. وقتی توانستید وزر و وبال و حواشی سازمانی را کاهش دهید و منابع انسانی سازمان را با منافع و اهداف سازمان هم‌جهت و هم‌سو کنید، در نگاه استراتژیک مدیری موفق هستید. چابکی سازمانی در مدرسه زمانی اتفاق می‌افتد که مدیر مدرسه سطوح مدیریتی را کاهش دهد و با دانش‌آموزان و والدین و معلمان ارتباط مستقیم برقرار کند. به هر معاون اختیار لازم را بدهید تا خود را در مقابل عملکردش پاسخگو بداند. در کار معلمان دخالت بیجا نکنند. از کنترل مستقیم و رسمی قدری فاصله بگیرد و از کنترل‌های غیرمستقیم و غیررسمی بیشتر بهره برد. به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که منابع انسانی مدرسه، به‌ویژه معلمان با چشم‌انداز و اهداف راهبردی مدرسه هم‌سو شوند.

طوری که هر معلم خود را در راستای تحقق چشم‌انداز و انجام مأموریت مدرسه در عمل تعریف کند. هر جا صحبت از مدرسه و عملکردش به میان می‌آید از آن حمایت کند.

مدیریت فرهنگ عاطفی

اغلب سازمان‌ها به فرهنگ عاطفی خود توجه چندانی ندارند. بیشتر مدیران و رهبران آن‌ها، بر نحوه پندار و رفتار کارکنان خود تمرکز می‌کنند؛ در حالی که عواطف نیز به‌همان اندازه اهمیت دارند. اینکه کارکنان در محیط کار چه احساسی دارند و یا باید داشته باشند، چه احساسی را باید کتمان کنند، مشکلاتی را برای آن‌ها و سازمانشان ایجاد می‌کند.

مطالعات نشان می‌دهد که احساسات چه خوب و چه بد، بر تعهد، خلاقیت، تصمیم‌گیری، کیفیت کاری و احتمال جابه‌جایی کارکنان تأثیر می‌گذارند. شما می‌توانید تأثیرات آن را روی مسائل مالی نیز مشاهده کنید. بنابراین، مهم است با همان دقتی که روی پندار کارکنان نظارت کرده آن را مدیریت می‌کنید، بر احساسات

آن‌ها نیز نظارت و مدیریت داشته باشید. در همان حال که فرهنگ عاطفی کنونی سازمان خود را مدیریت می‌کنید، می‌توانید آن را با روش‌های گوناگون نیز شکل دهید. به صراحت به کارکنان بگویید که چه احساسی به پیشرفت سازمان کمک خواهد کرد. احساساتی را که آنان دارند و به‌طور طبیعی بروز می‌دهند، هدایت کنید و احساس مطلوب و موردنظر خود را از طریق سرایت احساس و قدرت «اقدام عمیق» ترویج کنید.



سرمایه‌گذاری بر مبنای رفتار ارتباطی درون شخص

روی چه چیزهایی سرمایه‌گذاری کنیم تا آینده بهتر، شادتر و توأم با خوشبختی بیشتری داشته باشیم؟ دانشگاه هاروارد یکی از بلندمدت‌ترین پروژه‌های تحقیقاتی را از سال ۱۹۳۸ آغاز کرده است که تاکنون هم ادامه دارد. این پروژه «مطالعات هاروارد در توسعه «بزرگسالان» نام دارد، زندگی ۷۲۴ نفر از یازده‌سالگی تا پیری، سال به سال بررسی شده‌است و بیش از ۲۰۰۰ فرزند آنان نیز مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. رابرت والدینگر، چهارمین مدیر این پروژه، گزارش کوتاهی از آن را در سال ۲۰۱۵ ارائه کرد. این مطالعه نادر یک پیام روشن دارد: «رابطه‌های خوب ما را شادتر و سالم‌تر نگه می‌دارد». والدینگر سه درس بزرگ از این مطالعه را این چنین می‌گوید:

۱. رابطه‌های اجتماعی خوب‌اند و انزوا کشنده است.
۲. تعداد دوستان و ارتباط مهم نیست بلکه کیفیت ارتباط‌های نزدیک مهم‌تر است.
۳. ارتباط خوب نه تنها سلامت بدن بلکه سلامت ذهن ما را نیز حفظ می‌کند.

وی همه آنچه را از این مطالعه یافته است، در یک جمله خلاصه می‌کند:

«زندگی خوب با روابط خوب ساخته می‌شود».

راه رسیدن به این زندگی خوب داشتن انگاره مثبت است. مراد از انگاره مثبت، همان مثبت اندیشی نیست اما بی ارتباط با آن هم نیست. یکی از پایه‌ها یا مؤلفه‌های مثبت‌اندیشی، انگاره مثبت است.

زیاد نزدیک نشوید

یکی از وظایف مدیر، کنترل کارکنان است. کنترل کارکنان نیازمند برنامه‌های کنترلی است. وقتی شما شرح وظایف هر یک از کارکنان را روشن و شفاف به آن‌ها ابلاغ می‌کنید و طی دوره زمانی خاصی از آنان می‌خواهید که آن کار را به سرانجام رسانند و در زمان مشخصی به شما گزارش دهند، پایش این برنامه ناظر بر شرح وظایف و کنترل کارکنان است. مطمئن شویم که آنان کارشان را درست و منطبق با برنامه انجام می‌دهند. به همین حد اکتفا کنید و در پایان کار از آنان گزارش عملکرد بگیری. زیاد نزدیک شدن شما به کارکنان نوعی دخالت در کار آنان تلقی می‌شود و لذا آن‌ها نتنها کار را درست انجام نمی‌دهند بلکه دچار اشتباه نیز می‌شوند. به عنوان مثال وقتی معلمی حین امتحان بالای سر دانش‌آموز می‌ایستد، دانش‌آموز یا از نوشتن باز می‌ماند یا در پاسخ دادن به سؤالات دچار حواس‌پرتی می‌شود و بعضاً غلط پاسخ می‌دهد.

دام شفافیت

شفافیت در کار حدودی دارد و محیط‌های شفاف‌تر حتماً هم بهتر نیستند. حریم خصوصی لازمه عملکرد است. شفافیت می‌تواند از اتلاف وقت جلوگیری کند و همکاری و یادگیری اشتراکی را ارتقا دهد ولی زیادش می‌تواند مسبب کج‌نمایی واقعیت‌ها و موانع ضدعملکرد شود. گشودگی زیاد و چرب‌زبانی ضدعملکرد است. حریم خصوصی هم برای عملکرد اهمیت دارد. مشهودیت و قابلیت پیگیری بیش‌تر وضعیت را بدتر می‌کند نه بهتر.

برای خلاق‌تر و بهره‌ورتر ساختن افراد، شفافیت را با فضاهای کاری باز و ارزیابی داده‌های بلادرنگ افزایش دهیم اما شفافیت زیاد ممکن است در کارکنان حس در معرض مشاهده بودن ایجاد کند. در نتیجه، ممکن است همه آنچه را انجام می‌دهند مشخص کنند (حتی وقتی برای بهبود کار می‌کوشند). این سبب کاهش بهره‌وری می‌شود. کارکنان وقتی بهتر عمل می‌کنند که بتوانند ایده‌ها و رویکردهای جدیدشان را درون مناطق حریم خصوصی مشخص امتحان کنند. سازمان‌ها با ترسیم چهار نوع مرز به آن‌ها این امکان را می‌دهند.

مرزهای گرداگرد گروه‌ها (مناطق توجه)، بین بازخورد و ارزشیابی (مناطق قضاوت)، میان حق تصمیم و حق بهبود (مناطق یدک) و حول دوره‌هایی از تجربه کردن (مناطق زمانی). محیط‌های کاری کمتر شفاف، منجر به شکل‌گیری کارکنان با شفافیت بیشتر می‌شوند. سازمان‌ها با برقراری تعادل میان شفافیت و حریم خصوصی، می‌توانند میزان مناسبی «انحراف» را به منظور پرورش رفتار خلاقانه و تقویت بهره‌وری تشویق کنند.

فضای کار برانگیزاننده

چه فضایی برانگیزاننده کارکنان است و کارکنان می‌توانند در آنجا بهتر و با آرامش بیشتر بیندیشند و کار کنند؟ درباره یک فضای ایده‌آل در شرایط ایده‌آل می‌شود بسیار نوشت و بسیار توصیه و پیشنهاد کرد اما در یک شرایط معمولی و در یک سازمان دارای امکانات متوسط، کدام فضای کاری با چه ویژگی‌ها و کارکردی می‌تواند برانگیزاننده باشد؟

اولاً فضای کاری یک دارایی مستهلک شونده نیست، بلکه ابزاری راهبردی برای رشد است.

ثانیاً در طراحی فضای کاری امروز باید به گونه‌ای عمل کرد که امکان کار دیجیتال در آن مهیا باشد؛ یعنی دسترسی آسان به شبکه‌های اینترنت و اجتماعی.

فضا باید طوری طراحی یا باز مهندسی شود که ساختمان، مجموعه‌ای از ساختمان‌ها، با تنوعی از فضای کاری در یکدیگر بافته شوند؛ دفترهای شبکه شده، تسهیم شده و چند منظوره.

سازمان‌ها باور دارند فضای کاری باز، بهره‌وری و خلاقیت را بهبود می‌بخشد اما شواهدی برای اثبات آن ندارند. در این میان، ایجاد فضایی که بتواند تعامل چهره به چهره را افزایش دهد بسیار مهم است؛ زیرا فرصت روبه‌رو شدن و تعامل را در سازمان برای کارکنان آن ایجاد می‌کند و عملکرد را بهبود می‌بخشد (۱۶۱).



این نکته را به خاطر داشته باشید نمی‌توان از فضاهای عمومی بزرگ انتظار نتایج شگفت‌آور را داشت. بهتر است قبل از فکر کردن به بزرگی یا کوچکی فضا، فهم خود را از آنچه می‌خواهیم بدان برسیم؛ روشن سازیم. این نکته که به دنبال چه هستیم؟ بهره‌وری بالاتر یا خدمات بیشتر؟ چرا که آنچه در یک سازمان پژوهش کارگر می‌افتد، شاید در فضای بیمارستان یا فضای کارگری کارگر نیفتد.

کسب ارزش با خلق ارزش

اگر خلاقیت را خلق ارزش و نوآوری را کسب ارزش بدانیم، این سؤال مطرح می‌شود که کدامیک مهم‌تر است؟ در پاسخ می‌توان گفت که اگر ایده یا ابداع یا ابزاری خلق شود اما نتواند درست فهم شود یا به کار گرفته شود و به اصطلاح به فروش نرسد و به پول تبدیل نشود شرکت یا سازمانی آن را با علاقه دریافت نکرده و در زندگی شخصی یا کاری‌اش از آن استفاده نکنند، ارزش نخواهد داشت. چه بسیار ابداعات و اختراعاتی که هر روزه به وجود می‌آیند لکن ممکن است به جهت بالا بودن قیمت و ارزش و نیز متناسب نبودن با بازار کار و بازار استفاده از آن، صرفاً در فکر و اندیشه بماند و بروز و ظهور پیدا نکنند. برای مثال، اگر چیزی خلق شود و قیمت بالایی داشته باشد و کسی نتواند از آن استفاده کند و یا اینکه فرد نوآور نتواند آن را به صورت انبوه در اختیار مصرف‌کنندگان قرار دهد، ارزش نخواهد داشت. به اصطلاح، ارزش خلق شده ولی کسب نشده است. بهتر است سازمان‌ها و مدیران و پشتیبانان عرصه خلاقیت و نوآوری به گونه‌ای عمل کنند که اختراع و ابداع نوآوری پس از خلق به راحتی کسب شود و در اختیار مشتریان آن قرار گیرد.

از طلا گشتن پشیمان گشته ایم....

وقتی با بسیاری از نیروهای تلاشگر، خلاق، خوش فکر و پویای شاغل در آموزش و پرورش درباره انگیزش‌هایی که در مورد آن‌ها اعمال می‌شود صحبت می‌کنیم، اغلب از وضع موجود گله‌مندند و به نمونه‌هایی اشاره می‌کنند که به تمام معنا، نماد اقدام ضد انگیزشی هستند؛ اقداماتی که به مرور به آن‌ها چنین القا می‌کند که در سامانه مدیریتی از نظر بسیاری از مدیران، خوب و بد، تر و خشک، فعال و غیرفعال، پویا و ایستا هیچ فرقی ندارند و بنابراین، بهتر است آن‌ها هم راه مصلحت‌جویان غیر حرفه‌ای را برگزینند و در گوشه‌ای ساکت بمانند تا روزگار بی‌سروصدا سپری شود. این‌ها به‌طور واقعی، خود از «طلا» شدن پشیمان گشته‌اند و بی‌آنکه منتظر مرحمت دیگران باشند، «مس» بودن را برگزیده‌اند. نمونه‌هایی که در ادامه آمده، مواردی است از اقدامات ضد انگیزشی رایج در آموزش و پرورش کشورمان که سعی کرده‌ایم آن‌ها را به شکل روایی تبیین کنیم.



گروه تشویقی!

یکی از اقدامات انگیزشی خوب که هنوز بیش از چند سال از اجرای آن نگذشته است، اعطای گروه تشویقی به مدیران، معاونان، معلمان و نیز برخی کارکنان ادارات آموزش و پرورش بود. در این طرح، اسامی افراد را پس از پایان ارزشیابی‌های سالانه براساس امتیاز ردیف می‌کردند و فرد یا افرادی که در صدر جدول قرار گرفته بودند، براساس ضوابطی، شایسته دریافت گروه تشویقی می‌شدند. تا این جای کار، هیچ مشکلی نبود و اگر ارزشیابی‌ها به دور از حب و بغض صورت می‌پذیرفت و افرادی در صدر قرار می‌گرفتند که شایسته‌تر بودند، می‌بایست گروه تشویقی هم به آنان داده شود تا بتوانند از مزایای آن استفاده کنند، ولی برخی «مصلحت‌ها» این طرح را روزبه‌روز کم اثرتر کرد؛ تا جایی که کلاً تعطیل شد. یکی از مصلحت‌ها این بود که وقتی افراد براساس امتیاز رتبه‌بندی می‌شدند، نکات دیگری هم مطرح می‌شد. برای مثال، گروه تشویقی به فردی اعطا می‌شد که در جایگاه خوبی قرار نگرفته و در شرف بازنشستگی بود؛ صرفاً با این توجیه که اگر ایشان با گروه بالاتری بازنشسته شود، دعاگوی همه ما خواهد بود و قطعاً آن‌ها هم که امتیاز بالاتری آورده‌اند، مخالف این اقدام خیرخواهانه نخواهند بود. این کار در بعضی مناطق و ادارات آن قدر گسترش پیدا کرد که نیروهای فعال در عمل به این نتیجه رسیدند که بهتر است هیچ تلاشی نکنند؛ چون گروه تشویقی اقدامی از نوع اقدامات کمیته امدادی است که صرفاً به افراد در شرف بازنشستگی اعطا می‌شود، و این‌گونه بود که بساط این طرح در همه سطوح آن برچیده شد.

اشاره

موضوع محوری این شماره از فصل‌نامه رشد مدیریت مدرسه، به روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان واحدهای آموزشی و نیز سازمان‌هایی که با این واحدها در ارتباط‌اند، اختصاص یافته است. مرتضی مجدفر، عضو هیئت تحریریه رشد مدیریت مدرسه، این موضوع را از زاویه عکس مورد توجه قرار داده و به نمونه‌هایی اشاره کرده است که مصداق فعالیت‌های ضد انگیزشی هستند.

انگیزش معکوس!

مرتضی مجدفر

عضو شورای تحریریه رشد مدیریت مدرسه

مدیر و معاون شدن در ایستگاه آخر!

بودجهٔ اداره که از دومین سال خدمتش در اداره به سر برده بود، در آغاز بیست‌ونهمین سال خدمتش در سمت مدیریت یک دبیرستان بزرگ قرار گرفت یا وقتی در مهر سال قبل، با رئیس اداره آموزش متوسطهٔ یک مرکز استان صحبت می‌کردم، متوجه شدم که وی دو سال آخر کارش را در دبیرستانی دو نوبته خدمت خواهد کرد.

خب، ممکن است بپرسید چه اشکالی دارد مگر؟ نیروهای باتجربهٔ آموزش و پرورش در حال گمارده شدن به سمت‌های مدیریتی هستند؛ چه چیزی بهتر از این! ولی وقتی قدم در مدرسه می‌گذاری، می‌بینی آقای ناظم که به کمر درد و ناراحتی‌های دیگر مبتلاست، ماندن در پشت میز خود در دفترش را به رفتن میان

بروبچه‌های پرشور و شر ترجیح داده است. مدیریت و معاونت این مدرسه که می‌شد به دو نیروی جوان خوش‌فکر سپرده شود تا موجبات ادارهٔ مناسب مدرسه را فراهم آورند، مجدداً با تفکر بهزیستی‌گونه به افرادی سپرده شده است که در ایستگاه

طرح ضد انگیزشی دیگری که به غیر از چند استان و منطقه، در بقیهٔ کشور در حال اجراست، تقاضای مدیریت و معاونت از سوی نیروهایی است که در سال‌های ۲۹ و ۳۰ خدمت خود هستند. براساس قوانین موجود، حقوق و مزایای بازنشستگان براساس میانگین دریافتی آنان در دو سال آخر خدمت تعیین می‌شود و بنابراین، برای کسی که در آستانهٔ بازنشستگی است، چه جایی بهتر از مدیریت و معاونت مدارس؛ آن هم مدارس دو نوبتهٔ پرجمعیت که فوق‌العادهٔ مدیریت و معاونت خوبی هم دارد و می‌تواند تا سال‌ها، حقوق و مزایایی فراتر از حالت معمول یک فرد بازنشسته را به او اعطا کند.

تا آنجا که سراغ دارم، ادارهٔ کل آموزش و پرورش شهر تهران و چند جای دیگر، با صدور بخشنامه‌ای داخلی، از اجرای این اقدام ضد انگیزشی خودداری کرده‌اند و هیچ فردی را که بیش از ۲۶ سال سابقهٔ خدمت داشته باشد، در سمت مدیر و معاون مدرسه منصوب نمی‌کنند ولی در شهرستانی دیدم که رئیس آمار و



در ورود و ناکارآمدی در تدریس شهره است و چون از دید مدیر همه نمونه‌اند و فقط آسیاب به نوبت است، همه چیز در مدرسه به هم می‌ریزد و انگیزش، واژه‌ای بی‌مسما می‌شود که فقط در کتاب‌ها می‌توان آن را یافت. این مورد اگر چه واقعی است، خوشبختانه شیوع چندانی ندارد.

موردهای دیگر

● برای انگیزش معکوس، متأسفانه مثال‌های فراوانی می‌توان آورد و آن‌ها را شرح و بسط داد. این فهرست را تنها با ذکر چند مورد دیگر به شکل کلی خاتمه می‌دهیم.

● معلمان شمه‌ای از مشکلات و مسائل کاری خود را برای مدیرانشان بیان می‌کنند (ایضا بخوانید مدیران بخش‌هایی از چالش‌ها و سختی‌های کارهای خود را برای مدیران ارشد اداری بیان می‌کنند) و مدیران که می‌توانند صرفاً با گوش دادن و ابراز همدردی، لاقلاً سنگ صبور نیروهای خود باشند، توجهی نشان نمی‌دهند و عاملی می‌شوند برای انگیزش معکوس.

● پنهان‌کاری یکی دیگر از نمادهای رایج انگیزش معکوس است. برای مثال، اعطای سهمیه و وام بانکی به مدارس با بخشنامه‌های محرمانه صورت می‌پذیرد، نام مدیر و معلم نمونه انتخاب شده برای منطقه و شهرستان، صرفاً به خود افراد اعلام می‌شود و تا روز برپایی مراسم مخفی می‌ماند و حتی اگر مراسمی برگزار نشود، هیچ مدیر و معلمی نمی‌فهمد واقعا چه کسی معلم و مدیر نمونه منطقه‌ای شده است.

● جلسات بی‌هدف از دیگر مصداق‌های انگیزش معکوس است. جلسه برگزار می‌شود ولی هدف از جلسه و موضوع آن روشن نیست. مدیر متکلم‌الوحده است و تنها از خدمات خودش حرف می‌زند. گاهی هم جلسه آن‌چنان از اهداف خود دور می‌شود که سخنرانان به جای طرح مباحث مرتبط، باب خاطره‌گویی و موعظه را باز می‌کنند!

● رفتارهای نامناسبی که حاکی از بی‌حرمتی به جایگاه کارکنان مدارس و اداره‌ها در ابعاد گوناگون است، خود آن‌چنان جوی از انگیزش منفی ایجاد می‌کند که جمع و جور کردنش بسیار سخت است.

● تقسیم کار بدون توجه به توانایی، استعداد و تخصص افراد هم می‌تواند سرآغاز انگیزش معکوس باشد.

● همچنین کم‌دانش و کم‌تخصص بودن مدیر و محروم بودن او از درک کاری هم می‌تواند از بزرگ‌ترین عوامل ضد انگیزشی باشد.

پی‌نوشت‌ها

۱. مجدرفر، مرتضی. انتشارات پیشگامان پژوهش‌مدار، چاپ ششم، ۱۳۹۶.

آخرد! این یعنی یک اقدام ضدانگیزشی قانونی؛ مگر اینکه مسئولانی مانند مسئولان آموزش و پرورش شهر تهران پیدا شوند و با مصلحت‌اندیشی درست، این سن را به ۲۶ سال بکشانند تا لاقلاً تأثیرات منفی آن را به حداقل برسانند. این هم نمونه‌ای دیگر از انگیزش‌های معکوس که روزه‌روز هم در حال گسترش است.



ما همه خوبیم!

یکی از اقدامات رایج در زمینه انگیزش معکوس، در مواردی صورت می‌گیرد که مدارس می‌خواهند از اداره برای نیروهای خود تشویقی بگیرند یا اداره چنین درخواستی دارد. برای مثال، مراسم ویژه‌ای در مدرسه برگزار شده و پنج نفر از کل پنجاه نفر کارکنان مدرسه، در اجرای موفق آن همکاری مؤثر داشته‌اند. مسئولی از اداره از مراسم مذکور بازدید داشته و در حین بازدید، از مدیر مدرسه خواسته است اسامی همکاران فعال را برای صدور تشویق‌نامه با امضای رئیس، به اداره بفرستد. مدیر هم از فرصت استفاده می‌کند و اسامی هر پنجاه همکار را به اداره می‌فرستد. اگر اداره حساسیتی روی اسامی نداشته باشد و برای همه برگه تشویقی صادر کند، این برگه‌ها ذره‌ای تأثیر انگیزشی روی کارکنان فعال در مراسم مذکور نخواهد داشت و از همه مهم‌تر، موجبات تعجب تقدیرنامه گیرندگان الکی را هم فراهم خواهد کرد. ایضا مشابه این اقدام ضدانگیزشی، ارسال اسامی همه همکاران مدرسه برای صدور تشویق‌نامه در هفته معلم، برگزاری امتحانات و اقداماتی از این دست است که همگی نمونه‌هایی از انگیزش معکوس است به اعتقاد این مدیران، همه خوب‌اند و وقتی موقعیتی ایجاد می‌شود چرا همه از آن بهره‌مند نشوند.

نوعی دیگر از ما همه خوبیم!

در کتاب «۱۰۱ راه برای جلوگیری از نفل شدن در مدیریت»، موردی واقعی را ذکر کرده‌ام که تاکنون بیش از ده نفر از خوانندگان کتاب در چاپ‌های گوناگون آن، درباره واقعی بودنش سؤال کرده‌اند: قضیه مدیر مدرسه‌ای که معلمان نمونه خود را در زنگ تفریح و با ریختن اسامی همه معلمان در یک کیسه پلاستیکی، به صورت قرعه‌کشی انتخاب و به اداره معرفی می‌کند. طرفه آنکه یکی از معلمان نمونه انتخابی، به سرکش‌ترین و بی‌انضباط‌ترین معلم مدرسه با تأخیرهای مکرر



استندبای کنید!

مجید درخشانی

معاون فرهنگی و پرورشی تفت، یزد

بگذارید روی استندبای. «مدیر به مهندس جوان نگاه کرد و گفت: «پسرم، می‌خوام تو برق صرفه‌جویی بشه و گرنه این قدرها از کامپیوتر سر در میارم!» مهندس گفت: «بله؛ برای همین صرفه‌جویی تون نتیجه داده!» مدیر با ناراحتی پرسید: «متوجه منظور تون نشدم؟» مهندس گفت: «وقتی فاکتور هزینه تعمیر رو دیدین، اون وقت می‌فهمین که دو سه برابر صرفه‌جویی هزینه کردین!» مدیر گفت: «خب، حالا کی درست میشه؟» مهندس گفت: «سه روز دیگه.» مدیر با التماس گفت: «خواهش می‌کنم زودتر درستش کن... باهات کار دارم.» مهندس گفت: «قول نمی‌دم. ایشالا که بتوانم دو روزه اون رو درست کنم. چون کلی کار داره.» مدیر با دلخوری از مهندس خداحافظی کرد و خطاب به خدمتگزار گفت: «با کفش راه میری، کفش پاره می‌شه، با سرهم کلاه!»

مدیری هر بار که به سراغ کامپیوتر می‌رفت؛ همین که کارش تمام می‌شد فوری آن را خاموش می‌کرد. در طول روز سه چهار بار این کار را تکرار می‌کرد. یک‌بار کامپیوتر روشن نشد و هر چه مدیر سیم‌های برق را بررسی کرد، فایده‌ای نداشت. ناچار، خدمتگزار را صدا زد و به کمک هم کامپیوتر را بردند تعمیر.

مهندس کامپیوتر پرسید: «چه مشکلی دارد؟» مدیر گفت: «دوبار روشن شد اما دفعه سوم الکی یک دفعه روشن نشد! فکر نمی‌کنم مشکل آنجانی داشته باشد.» مهندس دستی به محاسنش کشید و با خونسردی پرسید: «چطور؟»

مدیر گفت: «آخه من زیاد ازش کار نمی‌کشم. صبح نگاهی به اتوماسیون می‌کنم و بعد خاموشش می‌کنم. ساعت ۱۰ و ۱۱ و بعضی وقت‌ها هم ساعت: ۱۲:۳۰ همین کار رو می‌کنم.»

مهندس گفت: «زیاد روشن خاموش می‌کنین! باید



همیار محیط زیست

محمدنیکویی

آموزگار پایه ششم دبستان شیخ طوسی
منطقه ۱۵ تهران

داشته باشد. آشنایی دانش آموزان با علوم زیست محیطی در دوره های تحصیلی مختلف می تواند روحیه سازگاری و حس مسئولیت پذیری در حفاظت از منابع طبیعی را در آن ها تقویت کند. با نگاهی به وضعیت توسعه پایدار در دوره ابتدایی، این برداشت حاصل می آید. با وجود اینکه در کتب درسی پایه های مختلف و انواع فعالیت های فوق برنامه، مانند گردش علمی، توجه به محیط زیست و حفظ و توسعه و پایداری آن دیده شده است، در اغلب موارد تأثیری زیربنایی بر اندیشه و رفتار دانش آموزان نگذاشته و متأسفانه به دلیل عدم پیوند با زندگی واقعی و تقویت رفتارهای معارض با مفهوم توسعه پایدار توسط برخی از افراد سهل انگار در اجتماع، بدفهمی هایی در این زمینه ایجاد شده است. بعد از مطالعه و بررسی برخی کتب دوره ابتدایی از نظر ابعاد چهارگانه توسعه پایدار این نکته بیشتر به چشم می آید که بعد اول از ابعاد چهارگانه پررنگ تر نگاشته شده و به عبارتی، توجه به بعد اول - یعنی پایداری طبیعی و زیستی - بر سایر ابعاد سایه افکنده است؛ در صورتی که توسعه پایدار در راستای توجه به تمامی ابعاد و در نظر داشتن آن ها به صورت یک کل واحد معنا و مفهوم پیدا می کند. به نظر می رسد در برنامه درسی ابتدایی برای هماهنگی و وحدت و یکپارچگی در ارائه محتوای توسعه پایدار با رویکردی که ناظر بر ابعاد چهارگانه به صورت برابر باشد، به تلاش بیشتر نیاز داریم. برای مثال، در درس هجدهم (دریا، نعمت خداوندی) کتاب مطالعات اجتماعی پایه ششم محیط زیست فقط از ابعاد اقتصادی و زیست محیطی مطالعه و بررسی شده و به جنبه های اجتماعی و سیاسی توجه چندانی مبذول نشده است. این تنها

توسعه پایدار (sustainable development) برای توصیف وضعیتی به کار می رود که به یاری محیط زیست آمده و خود متشکل از چهار جنبه پایداری طبیعی، پایداری سیاسی، پایداری اجتماعی، و پایداری اقتصادی است و به عبارت بهتر، محل تلاقی جامعه، اقتصاد و محیط زیست می باشد.



امروزه انتظارات جامعه از برنامه های مدرسه ای افزایش یافته و از مربیان و برنامه ریزان و دست اندرکاران توقع می رود که برنامه جامعی را که بر کل ابعاد وجودی دانش آموز متمرکز باشد و با روند توسعه و پیشرفت تناسب داشته باشد، تدارک ببینند. نقش معلم در حیات تربیتی کودکان از مهم ترین عناصر یک برنامه مطلوب است و کیفیت آموزش دانش آموزان به وجود معلمان و مربیان کارآمد، مؤثر و آماده بستگی دارد. در این زمینه، چنانچه عملکرد معلم بر پایه برنامه ریزی صحیح و هدفمند و شناخت نیازهای واقعی دانش آموزان استوار باشد، تجارب خوب و ارزنده ای در حوزه رشد و تحول دانش آموز به دست می آورد و می تواند تأثیر درخور توجهی در تقویت فرهنگ زیست محیطی و رسیدن به اهداف توسعه پایدار



به دانش‌آموزان به‌عنوان شهروندان فردا از طریق برنامه‌های تأثیرگذار و ثمربخش با مشارکت خودشان؛

- ادغام مباحث مربوط به توسعه پایدار با موضوعات ملموس برای کمک به دانش‌آموزان در درک مؤثر مفهوم توسعه پایدار؛
- استفاده از همیار محیط‌زیست (مانند همیار پلیس) برای بسط عملی آموخته‌های دانش‌آموزان در خانه.

سخن پایانی:

توسعه پایدار از موضوعات مهم عصر ماست و توجه به این امر اهمیت فراوانی دارد. توسعه پایدار فرایندی پیچیده است و اصلی‌ترین عامل توفیق در آن، آموزش افراد از دوران کودکی می‌باشد. این امر می‌تواند از خانواده، به‌عنوان اولین نهاد آموزشی، آغاز شود و سپس از طریق برنامه‌های آموزشی مدرسه ادامه یابد.

یک نمونه از مواردی است که باید به آن بیشتر توجه شود؛ یعنی به موازات توجه به پایداری وضعیت محیط زیست سایر حیطه‌ها هم متناسب با شرایط ذهنی و رشدی و درک و فهم دانش‌آموزان، بسط و توسعه یابد. اگر بتوانیم به چنین هدفی نائل شویم، دیگر شاهد آن نیستیم که برای مثال، گردشگران در سفرهایشان زباله‌های خود را به راحتی در معابر عمومی بیندازند؛ زیرا می‌دانند که این عمل توسعه پایدار را دچار مخاطره می‌کند یا مثلاً در بحث استفاده از ظروف یک بار مصرف اگر آموزش لازم داده شود و سبک زندگی‌ها نیز در راستای زندگی ایرانی - اسلامی باشد، هم از تولید بی‌رویه این گونه زباله‌ها جلوگیری به عمل می‌آید (زیست‌محیطی) و هم ابعاد سه‌گانه دیگر تقویت می‌شود. فعالیت‌های مدرسه‌ای مانند برپایی مسابقات عکاسی، نقاشی، و تهیه روزنامه دیواری می‌تواند انگیزه دریافت اطلاعات زیست‌محیطی را افزایش دهد. به‌علاوه، سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با دادن تخفیف‌های مناسب برای بازدید دانش‌آموزان از محیط‌های طبیعی سبب می‌شوند که دانش‌آموزان ضمن تفریح و لذت بردن، از آموزش‌های لازم بهره ببرند.

پیشنهادها:

- توجه ویژه به تدوین و اجرای برنامه عملی توسعه پایدار در مدارس؛
- تشکیل کارگروهی متشکل از صاحب‌نظران آموزشی، زیست‌محیطی، سیاسی و اجتماعی برای مطالعه و تهیه چشم‌انداز روشن توسعه پایدار؛
- القای ارزش توسعه پایدار در رشد و تعالی جامعه

منابع

۱. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
۲. مطالعات اجتماعی ششم دبستان
۳. کتاب معلم (راهنمای تدریس) مطالعات اجتماعی ششم دبستان
4. <http://www.hamshahrionline.ir/details/30508> - 4

نظام انگیزشی تدوین شده‌ای داشته باشید و آن

را اطلاع‌رسانی کنید

وقتی از انگیزش در مدرسه صحبت می‌کنیم، به‌طور معمول، موضوعاتی مانند تشویق و جایزه یا توبیخ و تنبیه تداعی می‌شوند اما وقتی «نظام انگیزشی» مطرح می‌شود، منظور تعیین چارچوبی برای انگیزش در مدرسه است که هم از مبانی نظری مشخصی برخوردار باشد و هم روش‌های اجرایی و عملیاتی کردن مبتنی بر همان مبانی نظری را تبیین کند. یکی از رموز موفقیت تربیت غیررسمی بهره‌مندی از نظام انگیزشی معتبر و مؤثر است. نظام انگیزشی یکی از مهم‌ترین راهبردهای تربیتی مدرسه محسوب می‌شود. در اینجا، چگونگی شکل‌گیری و تدوین یک نظام انگیزشی در مدرسه را به اختصار مورد بحث قرار می‌دهیم. در بهترین حالت، برای



طراحی و تدوین یک نظام انگیزشی، خوب است کارگروهی شامل مجموعه مدیریتی مدرسه، یکی دو نفر از استادان و کارشناسان علوم تربیتی، به همراه نمایندگان از معلمان و والدین، که افراد علاقه‌مند و مطلع باشند، تشکیل شود. حتی می‌توان از مرحله دوم، نمایندگانی از دانش‌آموزان را هم به مشارکت طلبید. طراحی یک نظام انگیزشی مسلتزم اقدامات و تلاش‌هایی در دو مرحله است.

مرحله اول:

* مطالعاتی درباره نظریه‌های یادگیری و انگیزش
* مطالعه و مقایسه کارکردهای روش‌های انگیزش بیرونی، به‌ویژه موضوعاتی مانند جایزه، رقابت و رتبه‌بندی با روش‌های انگیزش درونی مانند تلاش فردی، یادگیری معنادار و یادگیری مشارکتی

مخزن انگیزه

و انرژی مثبت باشید

نکته‌های پیشنهادی برای تعالی مدرسه

ابراهیم اصلانی

روان‌شناس تربیتی

کلیدواژه‌ها: انگیزه، انگیزش، موقعیت یادگیری، تعالی مدرسه

تا این شماره، درباره ۲۸ نکته از موضوعات گوناگون مدیریتی در مدرسه صحبت کرده‌ایم. در ادامه، شش نکته دیگر را که بیشتر ماهیت انگیزشی دارند، مطرح می‌کنیم. از این نکات، دو نکته به مجموعه مدیریتی مدرسه مربوط است و آن را در نگاه نظام‌مند و منسجم به انگیزش، راهنمایی می‌کند. یک نکته به‌طور مشخص بر دانش‌آموزان متمرکز است اما می‌تواند از ابعاد متعدد مورد توجه قرار گیرد. دامنه بحث افزایش پیامدهای مثبت یادگیری فقط به معلم و دانش‌آموز محدود نمی‌شود و امیدواریم حساسیت‌های مدیریتی را در زمینه انگیزش یادگیری تحریک کند.

سه نکته باقی‌مانده به همکاران مربوط است؛ اعم از آنان که در مدرسه حضور دارند و کسانی که زمانی در مدرسه منشأ خدمت بوده‌اند و اینکه به هر دلیلی در آنجا حضور ندارند.



- * بهره‌گیری از اندیشه‌ها و تجارب استادان و کارشناسان
- * برگزاری جلسات و کارگاه‌هایی برای درک و تعمیق مفاهیم اساسی
- * تعیین جهت‌گیری انگیزشی مدرسه؛ مثلاً تأکید بر انگیزش بیرونی یا انگیزش درونی / استناد به نظریه‌های رفتارگرایی یا شناختی
- * تدوین پیش‌نویس نظری و عملی انگیزش در مدرسه

مرحله دوم:

- * بحث و تبادل نظر دربارهٔ مصادیق عملی نظام انگیزشی موردنظر
- * بررسی امکانات مادی و معنوی لازم برای تحقق نظام انگیزشی
- * پیش‌بینی مراتب اطلاع‌رسانی و آماده‌سازی مخاطبان
- * پیش‌بینی روش‌های ارزشیابی از نتایج طرح و بازده‌های آن
- * زمینه‌سازی برای اجرای طرح جدید یا جایگزینی آن با برنامه قبلی
- * اطلاع‌رسانی با بهره‌گیری از انواع ابزارها؛ بیان مختصری از مبانی نظری و موارد تفصیلی روش‌ها و اقدامات.
- * شاید ورود به چنین بحثی چالشی جدی را برای مدرسه آغاز کند. دست‌کشیدن از روش‌هایی چون دادن انواع کارت‌های تشویقی، تخصیص امتیاز، غرفهٔ جوایز، اعلام اسامی افراد برتر و نصب تصاویر آنان بر تابلو، تمرکز بر نمره، ترغیب به رقابت و تأکید بر رتبه، شاید کار راحتی نباشد. امروزه جهت‌گیری مباحث انگیزشی کاملاً تغییر یافته است و به جای جایزه و رقابت، بر تلاش فردی، همکاری و مشارکت تأکید می‌شود. در چنین روندی، همراه‌سازی مجموعهٔ مدیریتی، معلمان، والدین و حتی خود دانش‌آموزان ممکن است کار آسانی نباشد. یادآوری می‌کنیم جدی گرفتن این نکته و اقدام برای عملی ساختن آن به نواندیشی، کندوکاو، تحلیل و مطالعات تخصصی بیشتر نیاز دارد!

گاهی لازم است فرصت‌هایی را برای تشریح و

توجیه منطقی برنامه‌ها یتان پیش‌بینی کنید

همان‌طور که هماهنگی با مجموعهٔ مدیریتی لازم است، باید سطحی از هماهنگی با گروه‌های مرتبط، یعنی معلمان، دانش‌آموزان و والدین هم حاصل شود. ممکن است مجموعهٔ مدیریتی مدرسه تمایل به هر نوع مشارکت والدین نداشته باشند. این مجموعه گاهی هم با دلایل و توجیه‌هایی، حتی اگر در حرف مدعی ارتباط با دیگران باشد، در عمل سعی می‌کند با همه، اعم از معلمان، والدین و دانش‌آموزان، حدی از فاصله را حفظ کند. در واقع، مجموعهٔ مدیریتی کار خود را می‌کند و انتظار دارد دیگران ضمن اعتماد به آن، خواسته‌ها و دستوراتش را بپذیرند و در هر اقدام و فعالیت مقرر، مشارکت داشته باشند. نتیجهٔ چنین نگرشی در مدرسه، به وجود آمدن فضایی یک‌طرفه است که در آن، هرگونه درخواست توضیح، نقد، ایراد و اعتراض نادیده گرفته می‌شود.

یکی از معمول‌ترین توجیه‌ها برای استقبال نکردن از مشارکت دیگران، نبود زمینه‌ها و شرایط لازم برای مشارکت است. با این

همه، موضوع مشارکت یکی از ضرورت‌های سازمان‌های پویای امروزی محسوب می‌شود. اگر مدرسه بخواهد به‌عنوان سازمانی فعال و پویا عمل کند و شناخته شود، باید گام‌هایی برای مشارکت بردارد. گام اول در این مسیر، احترام قائل شدن برای مخاطبان و توجیه و تشریح منطقی برنامه‌ها در فرصت‌های مناسب و مستمر است. لازم است مجموعهٔ مدیریتی مدرسه برای معلمان، دانش‌آموزان و والدین فرصت‌هایی را به گفت‌ووشنود اختصاص دهند. به‌طور معمول، معلمان اطلاعات بیشتری از مدرسه دارند و خواه ناخواه، با برنامه‌های آن بیشتر همراه می‌شوند اما شاید چنین امکانی برای دانش‌آموزان و والدین، کمتر فراهم شود.

برنامه‌های زیادی در مدرسه وجود دارند که خوب است دانش‌آموزان دربارهٔ آن‌ها توجیه شوند تا در عمل تمایل و حس مشارکت بیشتری نشان دهند. به‌طور کلی، یک کار ارزشمند این است که مدیر گاهی سر کلاس‌ها - حتی در دورهٔ ابتدایی - حاضر شود و دقایقی را به گفت‌ووشنود با دانش‌آموزان اختصاص دهد. دادن چنین فرصتی به دانش‌آموزان، بخشی از فرایند تربیت اجتماعی و تقویت مهارت تفکر انتقادی تلقی می‌شود. برای فعالیت‌ها و اقداماتی که احتمال می‌رود چالش یا تنش به‌وجود آورند، فرصت‌های توجیهی ضرورت بیشتری دارد.

برای والدین نیز چنین فرصت‌هایی را می‌شود در نظر گرفت تا طی آن‌ها موضوعاتی مانند گزارش وضعیت درسی دانش‌آموزان و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، تبیین برنامه‌های جدید، دیدگاه‌های دانش‌آموزان دربارهٔ مسائل مدرسه و رویکردهای مدرسه در موضوعات گوناگون، مورد بحث و تبادل نظر قرار گیرد.

همواره بر افزایش پیامدهای مثبت یادگیری تأکید

کنید

فرایند آموزش و یادگیری در مدرسه گاهی مسیری را طی می‌کند که نتیجه آن افت انگیزشی و به‌نوعی، فرار از یادگیری است. وضعیت فرهنگی و اجتماعی امروزی هم این جریان را تقویت می‌کند. امروزه، شوق یادگیری جای خود را به یادگیری گریزی و لذت یادگیری به‌عنوان یکی از لذت‌های اصیل زندگی، جای خود را به لذت‌های کاذب و سطحی داده است. نه فقط دانش‌آموزان بلکه شاید بسیاری از مردم، با دلایل خودآگاه و ناخودآگاه، جایگاه و شأن یادگیری را زیر سؤال می‌برند و به این ترتیب، ضرورت‌ها و کارکردهای یادگیری هر روز کم‌رنگ‌تر می‌شود.

در چنین شرایطی، روش‌های انگیزشی معمول مانند نمره، اجبار به انجام دادن تکالیف، ارائهٔ تکالیف دشوار، رقابت، رتبه‌بندی، تهدید، توبیخ و حتی جایزه و پاداش و سایر روش‌هایی که برای وادار کردن دانش‌آموزان به یادگیری اعمال می‌شوند، تأثیرگذاری موردنظر را نخواهند داشت.

یکی از اصول نظام انگیزشی مدرسه، باید این باشد که تا حد امکان، پیامدهای منفی مشارکت یادگیرندگان در فعالیت یادگیری کاهش یابد و در مقابل، پیامدهای مثبت یادگیری مورد تأکید قرار گیرد. (سیف، ۱۳۹۵) در بحث فنون ایجاد انگیزش در

یادگیرندگان، به عواملی توجه کند که ممکن است در جریان یادگیری باعث دلسردی دانش‌آموزان شود. او تأکید دارد که مشارکت یادگیرندگان در جریان یادگیری باید با تقویت مثبت مواجه شود تا موجب دلسردی آن‌ها نشود. پس معلم باید بکوشد که از پیامدهای آزارنده این کار جلوگیری کند.

نظام انگیزشی مدرسه می‌تواند شرایطی را تدارک ببیند که در آن، بر کاهش پیامدهای منفی و افزایش پیامدهای مثبت تأکید شود. به‌طور حتم، رمز موفقیت چنین برنامه‌ای بهره‌گیری مناسب از نقش معلمان خواهد بود. به پیشنهادهای زیر توجه و با استفاده از دیدگاه‌های مجموعه مدیریتی، مواردی را به آن‌ها اضافه کنید.

* توجه بیشتر به فنون انگیزش درونی
* استفاده آگاهانه و هدفمند از جنبه‌های جذاب دروس
* اجتناب از واداشتن دانش‌آموزان به ساکت و آرام نشستن و گوش دادن به سخنرانی معلمان
* استفاده معلمان از روش‌های فعال و مشارکتی تدریس
* توجه بیشتر به کوشش‌های دانش‌آموزان
* اجتناب از واداشتن افراد به رقابت و به رخ کشیدن دانش‌آموزان
برتر
* دادن تکالیف متناسب با سطح توانایی و تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان

* تدارک برنامه‌هایی برای تقویت شوق یادگیری و درک مفهوم واقعی لذت یادگیری.
امروزه دیدگاه‌ها و نظریه‌هایی وجود دارند که می‌توانند به مدرسه و معلمان در تنوع روش‌های آموزش و افزایش پیامدهای مثبت یادگیری کمک کنند. نظریه هوش‌های چندگانه یادگیری هاوارد گاردنر از جمله این موارد است. به تعبیری، این نظریه ناجی یادگیرندگانی است که تا دیروز نگاه‌ها به آنان چندان مثبت و روشن نبوده است^۲ (آقازاده و سنه، ۱۳۹۵).

همیشه برای همکاران نقش انگیزه‌دهنده و مشوق داشته باشید

در مدرسه گاه با همکارانی مواجه می‌شوید که تحلیلگر و نقادند؛ البته بیشتر از بعد منفی. اینان از همه چیز ایراد می‌گیرند؛ از مسائل بیرون گرفته تا اقدامات و برنامه‌های مدرسه، و دائم در حال کشف مصادیقی برای اثبات ادعاهای خودشان هستند. حتما در میان والدین هم به کسانی با این طرز فکر برمی‌خورید. یادتان باشد که هرگونه همراهی شما با دیدگاه چنین افرادی، به نوعی به افت انگیزشی و افسرده‌تر شدن فضای مدرسه کمک می‌کند. اگر شما هم وارد دسته نزن‌ها و ایرادگیرها بشوید و به هر دلیلی بخواهید با آن‌ها همراهی و همنوایی کنید، در هر گوشه مدرسه، موقعیتی برای گفت‌وگوها و مراودات منفی‌گرا فراهم خواهد شد و چه بسا، این جو به دانش‌آموزان هم سرایت کند.

مدیر باید تا حد امکان، منبع انگیزه و انرژی مثبت در مدرسه باشد. البته شاید بگویید که تحقق این خواسته در همه‌جانبی می‌تواند یکسان باشد. می‌توان پذیرفت که نقش انگیزشی مدیر براساس عواملی چون شخصیت وی، موقعیت کاری، طیف همکاران و حتی شرایط و امکانات، متفاوت است. با این همه، باز هم مدیر

نقش اصلی را در تعیین سطح انگیزشی مدرسه دارد. به بیان بهتر، مجموعه مدیریتی مدرسه و به‌ویژه شخص مدیر، موتور محرک انگیزش مدرسه‌اند و همیشه باید نقش انگیزه‌دهنده و مشوق برای همکاران داشته باشند. بنابراین، به‌عنوان مدیر مدرسه، هم مراقب باشید که خواسته یا ناخواسته، ضدانگیزشی رفتار نکنید و هم به خودتان بقبولانید که هر چه روحیه، منش و رفتارهای شما مثبت و برانگیزاننده باشد، جو عمومی مدرسه، مثبت‌تر و سطح انگیزشی برای تلاش و موفقیت، بالاتر خواهد بود^۳.

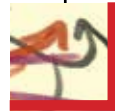
گروه‌های آموزشی و جلسات شورای معلمان را به

موقعیت‌هایی برای یادگیری و انگیزش تبدیل کنید

گروه‌های آموزشی فعال و پویا می‌توانند قلب تپنده فرایند آموزش در مدرسه باشند. بخش عمده‌ای از کیفیت فعالیت و ماهیت روابط اعضای گروه‌های آموزشی، به عملکرد مجموعه مدیریتی مدرسه بستگی دارد. کمرنگ شدن نقش گروه‌های آموزشی در فرایند آموزش و یادگیری، به ضرر مدرسه و دانش‌آموزان است. در مدرسه‌ای که هر معلم راه خود را می‌رود و به عبارتی، معلمان با هم تعامل ندارند یا حتی گاهی رو در روی هم قرار می‌گیرند، فرصت‌ها تلف می‌شود و جو علمی و آموزشی مدرسه لطمه می‌بیند. گروه‌های آموزشی مدرسه بهترین موقعیت برای کارگروهی و هم‌افزایی است و می‌تواند بخشی از موفقیت‌های آموزشی مدرسه را تضمین کند. به گروه‌های آموزشی واقعا اهمیت بدهید و حتما خودتان هم گاهی در جلسات آن‌ها شرکت کنید. یک وجه دیگر مشارکت معلمان در امور مدرسه، شورای معلمان است. با آنکه امروزه استفاده از مشارکت فکری کارکنان در اداره امور سازمان‌ها بسیار مورد تأکید است، معمولاً نقش شورای معلمان در مدرسه چندان جدی گرفته نمی‌شود. تشکیل جلسات کلیشه‌ای که یک‌طرفه اداره می‌شوند و در آن‌ها معلمان فقط می‌نشینند و بیشتر شنونده‌اند، لوث کردن ماهیت شورای معلمان است. شورای معلمان برای آن نیست که یک نفر به‌صورت تشریفاتی به‌عنوان نماینده معلمان انتخاب شود، مدیر بخشنامه‌های رسیده را توضیح بدهد، یکی از معاونان تذکرات انضباطی را یادآوری کند، معاون دیگر یا خود مدیر در بخشی دیگر از جلسه گزارشی از وضعیت آموزشی بدهد، معاون اجرایی بخواهد که معلمان مدارک خود را تحویل دهند و فرم‌های مربوط را تکمیل کنند، چند نفر از معلمان هم حرف‌هایی بزنند و پیشنهادهایی بدهند (البته خیلی خلاصه، تا جلسه زیاد طول نکشد!) و در نهایت، جلسه با جملاتی تعارفاتی کلیشه‌ای و پذیرایی خاتمه یابد.

اگر برای برگزاری مؤثر شورای معلمان برنامه داشته باشید، این جلسات می‌توانند به موقعیت‌هایی برای یادگیری و انگیزش تبدیل شوند. برنامه‌ریزی برای شورای معلمان باید یکی از محورهای جلسات مجموعه مدیریتی مدرسه قبل از آغاز سال تحصیلی باشد. برای آنکه شورای معلمان فعال و پویایی داشته باشید، خوب است به نکات زیر توجه کنید^۴.

- ارزیابی تجربه‌های سال‌های قبل.
- تعیین برنامه زمانی جلسات با در نظر گرفتن ملاحظات خاص و دقت در تقویم؛ مثلاً جلسه گذاشتن در روزی که بعد از آن



یکی از مهم‌ترین جاذبه‌های هر سازمانی برای نیروها این است که با ارزش شمرده شوند و مورد احترام قرار گیرند



به صورت فردی یا گروهی به مدرسه دعوت و طی مراسم ساده‌ای از آنان تشکر کنید. اگر شرایط اجازه می‌دهد، گاهی با چند نفر از همکاران به منزل همکار بازنشسته بروید و دقایقی را کنار هم بگذرانید.

* گاهی شانس آن را دارید که در محله یا کوچه و خیابانی که مدرسه شما در آن واقع است استادی بزرگ و شاخص زندگی می‌کند. خوب است که از این موضوع مطلع باشید و حیف است که قدر این موقعیت را ندانید. نکوداشت چنین افرادی را هم در برنامه‌های مدرسه بگنجانید.

سخن آخر

«انگیزش» را می‌توان یکی از مهم‌ترین مسائل سازمانی دانست. در مدرسه هم انگیزش موضوعی است که با همه، اعم از دانش‌آموزان، معلمان، مربیان و والدین سروکار دارد. به علاوه، رد پای انگیزش را در همه برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه می‌توان دید. استفاده مناسب از کارکردهای انگیزش یکی از ملاک‌های مهم در ارزیابی موفقیت مدرسه است.

بنابراین، انگیزش در مدرسه باید فراتر از نگاه‌های عادی مورد توجه قرار گیرد و نباید دست کم گرفته شود. مجموعه مدیریتی مدرسه می‌تواند با طراحی یک نظام انگیزشی مشخص، از کارکردهای انگیزش به صورت هدفمند، منسجم و مؤثر بهره‌بردارد. در این نظام انگیزشی باید:

- دانش‌آموزان و یادگیری آنان جایگاه برجسته‌ای داشته باشد؛
- برای همکاران برنامه‌های انگیزشی مؤثری تدارک دیده شود؛
- همه کسانی که برای مدرسه منشأ خدماتی بوده‌اند، مورد تقدیر و تکریم قرار گیرند.

پی‌نوشت‌ها

۱. مطالعه مقاله «مدیریت بر مدار مشارکت» نوشته حیدر تورانی، در لینک زیر توصیه می‌شود: <http://www.roshdmag.ir/fa/article/17773>
۲. مطالعه کتاب «کاربرد هوش‌های چندگانه در کلاس درس»، تألیف محرم آقازاده و افسانه سته، که نشر مرکز نوآوری‌های آموزشی مراآت آن را چاپ کرده است، توصیه می‌شود.
۳. در کتاب «مدرسه موفق، مدیر موفق»، نوشته مرتضی مجدفر، یکی از مباحث جالب، بخش مربوط به تیپ‌شناسی معلمان و از جمله، معلم نق نقوست.
۴. مرتضی مجدفر در کتاب «مدرسه موفق، مدیر موفق»، یک فصل را به موضوع شورای معلمان اختصاص داده و در آن علاوه بر بیان ۹۹ نکته کاربردی در برگزاری شوراهای کارآمد معلمان، به بررسی اهداف شورای معلمان و تیپ‌شناسی شرکت‌کنندگان پرداخته است.
۵. مطالعه کتاب «مدیریت منابع انسانی پیشرفته» رویکردها، فرایندها و کارکردها» نوشته عباس عباس‌پور از انتشارات سمت، توصیه می‌شود.

تعطیلی است، مناسب نیست.

- بحث درباره محتوای کلی جلسات؛ مثلاً تقسیم هر جلسه به دو یا چند قسمت.

- انتخاب موضوعات محوری درباره آموزش، یادگیری، انگیزش و... برای جلسات.

- تصمیم‌گیری درباره موضوعاتی از قبیل وظایف رئیس جلسه و شرکت‌کنندگان، روش نوشتن صورت‌جلسات، پیگیری مصوبات و تصمیم‌ها و موارد دیگر.

بهترین کار این است که مجموعه اقدامات مربوط به مدیریت شورای معلمان، در قالب آیین‌نامه‌ای تنظیم، تدوین و اطلاع‌رسانی شود.

برای نکوداشت همکاران و تقدیر از آن‌ها به

مناسبت‌های گوناگون برنامه‌هایی طراحی و اجرا کنید
یکی از مهم‌ترین جاذبه‌های هر سازمانی برای نیروها این است که با ارزش شمرده شوند و مورد احترام قرار گیرند. این موضوع، یکی از مباحث مهم جهانی در حوزه مدیریت سازمانی است، از این‌رو، ترجیح می‌دهند به جای اصطلاح «نیروی سازمانی» از «منابع سازمانی» استفاده کنند. واقعاً هم انسان‌ها منبع، پشتوانه و ذخیره سازمان‌ها هستند.^۵

مدرسه به‌عنوان سازمانی که ماهیت انسانی و تربیتی دارد، باید نگاهی متفاوتی به منابع خود داشته باشد؛ چه در مورد آن‌ها که شاغل‌اند و چه آن‌ها که بازنشسته شده‌اند. درباره «معلم» تعریف‌ها و توصیف‌های زیادی وجود دارد و به‌طور حتم، مدرسه جایی است که معلم باید بیش از هر موقعیتی، قدر ببیند و در صدر نشیند. اگر مدرسه و مجموعه مدیریتی آن، ارزش لازم را به معلمان و سایر نیروهای مدرسه ندهند، در واقع، به شأن معلمی لطمه زده‌اند.

خوب است در مدرسه برنامه‌هایی برای نکوداشت همکاران شاغل و بازنشسته و تقدیر از آنان پیش‌بینی و اجرا کنید. چنین برنامه‌هایی می‌توانند ساده و کم‌هزینه با محوریت موضوع تکریم و احترام باشند. برای برنامه‌های نکوداشت، موضوعات گوناگونی می‌توان پیشنهاد داد؛ از جمله:

* برای همکاران شاغل به مناسبت‌هایی برنامه‌هایی اجرا کنید تا هم بدانند به یادشان هستید و هم تلاش‌های آنان را ارج می‌نهدید. نکوداشت‌ها را به مناسبت‌های رسمی، مانند روز معلم، محدود نکنید. گاهی برای احترام به یک همکار، موضوعاتی مانند روز تولد، یک موفقیت، یک نوآوری، تولد فرزند یا نوه، چاپ مقاله یا کتاب و موارد مشابه، می‌توانند بهانه مناسبی باشند. البته منظور، برگزاری مراسم برای هر موضوع کوچک و بزرگ نیست، کافی است برای هر همکار، طی سال تحصیلی یکی دو موضوع جور کنید. گاهی برای یک مراسم ساده، ۱۵-۱۰ دقیقه زمان کفایت می‌کند. گاهی هم می‌توانید مراسمی را هم‌زمان برای چند نفر اجرا کنید.

به‌عنوان یک مدیر فرهنگ‌دوست و قدرشناس، همکاران بازنشسته را جزء منابع انسانی مدرسه به حساب بیاورید؛ کسانی که می‌توانید از تجارب آنان بهره‌بردار کنید و هم ارزش آن را دارند که مورد تکریم و تقدیر قرار گیرند. آن‌ها را به مناسبت‌هایی،



مهمشید باستانی پور مقدم

کارشناس مسئول آموزش، ستاد مرکزی دانشگاه فرهنگیان

مدیر توسعه یافته محبوبیت پایدار

مدیری که توسعه یافته باشد و مأموریت‌ها، راهبردها و اهداف را بشناسد، می‌داند که مطابق هرم نیازهای انسان، نیاز به دوست داشته شدن یکی از نیازهای انسان است که باید به آن بجا و به موقع پاسخ داده شود، اما یک مدیر توسعه یافته چگونه باید عمل کند که ضمن آماده‌سازی مجموعه‌اش برای کسب بهره‌وری بالا، خود محبوبیت لازم و کافی را داشته باشد.

• خیرخواهی و صداقت مدیر باید در عمل به کارکنان ثابت شود و واقعی باشد نه تصنعی و ظاهری. تظاهر به صداقت و رفتارهای دوگانه می‌تواند نتیجه عکس داشته باشد. مدیر نباید وعده‌های تحقق‌ناپذیری که توان عملی کردن آن‌ها را ندارد، بدهد و باید تلاش کند صحبت‌هایش منطقی و قابل انجام باشند.

• مدیر همه کارکنان را با توجه به تفاوت‌های فردی آنان بپذیرد، کاستی‌های احتمالی‌شان را بشناسد و در رفع آن‌ها کوشا باشد، به شخصیت آن‌ها احترام بگذارد و از اشتباهات احتمالی‌شان بزرگوارانه و بدون منت گذشت کند. اما با استناد به قرآن به آن‌ها تفهیم کند که افراد تلاشگر و کسانی که تلاش نمی‌کنند برابر نیستند.

• مدیر سعی کند در نشست‌های عمومی یا تخصصی با لحنی دوستانه با کارکنان صحبت کند و هرگز با تحکم و با صدای بلند حرف نزند و از طعنه زدن‌های مکرر و تلخ زبانی بپرهیزد. همچنین، در سخنرانی‌های کوتاه خود، از واژه‌های مناسب استفاده کند، مغرورانه حرف نزند و با زبانی نرم و خوش و واژگانی رسا صحبت نماید، از به چالش کشیدن دائم همکاران بپرهیزد و اگر اشتباهی کرد، شجاعت معذرت‌خواهی داشته باشد.

• محبت و حس مثبت خود را در چارچوب‌های اخلاقی و شرعی با مهربانی به همکاران ابراز کند و با انعطاف‌پذیری و تواضع برخورد نماید. او باید به گونه‌ای از همکارانش ارزیابی واقعی عملکردی (فردی، یا گروهی، درونی یا بیرونی) داشته باشد که



اشاره

مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی است و ارتقای کیفیت و توانمندسازی نیروی انسانی مهم‌ترین عامل حیات و توسعه سازمان تلقی می‌شود. بر همین اساس، مدیران باید تلاش کنند تا برخورد مناسبی با کارکنانشان داشته باشند و به اصطلاح بر قلب منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های فرهنگی و معنوی حکمرانی کنند و محبوب قلوب آنان باشند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی نیروی انسانی، مدیر توسعه یافته

بتواند در هر جلسه از یک یا دو تن از آنان به دلیل نزاکت، اخلاق، دانش و خلاقیت قدردانی مادی یا معنوی کند. این قدردانی‌ها نه فقط بر کارمندی که مورد تقدیر قرار گرفته است، بلکه بر سایرین نیز تأثیر مثبت می‌گذارد و حس سپاسگزاری را در آنان تقویت می‌کند. قدردانی کلید اصلی موفقیت‌هاست.

● مدیر فرصت‌های بالندگی و تغییرات مثبت و بهبود عملکرد را برای کارکنان فراهم نماید و نقشه راهبردها و مأموریت‌ها و اهداف عملیاتی را با استناد به اسناد بالادستی تبیین کند. او باید با تلاش و کوشش، آن‌ها را به تفکر ترغیب کند و به منظور کمک به تغییر نگرش و تعمیق بینش و بصیرت، برای آن‌ها فرصت‌های مطالعاتی فراهم آورد.

● مدیر برای بهبود کار گروهی، سخت‌کوشی، و هوشمندانه کار کردن گروهی، طراحی و برنامه‌ریزی و ارزیابی داشته باشد؛ به گونه‌ای که همه کارکنان از اقدامات اساسی طراحی شده در مسیر شغلی درک مثبتی داشته باشند و این خصلت‌های مثبت، با هم‌اندیشی، هم‌افزایی و هم‌گرایی نهادینه شود و افراد همانند شبکه با هم در راستای اهداف عمل کنند و این هدف را در قالب آموزش‌های برنامه‌ریزی شده تحقق بخشند؛ چرا که آموزش، محور و پیش‌برنده توسعه پایدار و محرک اصلی در یک جامعه متوازن است.

● مدیر در نشست‌های منظم مجموعه، هر بار یک مطلب آموزنده جدید، کاربردی و مؤثر را به کارکنان بیاموزد و چند لحظه هم در مورد آن‌ها با دیگران گفت‌وگو کند.

● او باید محیطی ایمن با استانداردهای لازم برای کارکنان فراهم سازد و برای همه خطرات تهدیدکننده، اعم از فیزیکی، ارگونومیک، شیمیایی، زیست‌شناختی (بیولوژیکی) روانی اجتماعی و مکانیکی، برنامه‌های پیشگیرانه داشته باشد.

● کسب موفقیت‌های چشمگیر، به کار سخت و مقاومت فراوان در مقابل کمبودها و چالش‌ها نیاز دارد. برخورداری از شور، استقامت و تمایل و نگرش و تعاملات مثبت با مدیریت صحیح می‌تواند سازمان را به این موفقیت‌ها نزدیک‌تر کند.

● احترام و عزتی که مورد انتظار مدیر است، باید از شخصیت و منش و رفتار او نه از مقام مدیریتی و پست و سمتش برخاسته باشد. شخصیت مدیر باید الگو باشد و اثربخشی او در نتیجه الگو بودنش است.

● مدیر اطلاعات جدید و به‌روز داشته باشد. ارتباط کاری خوب و روابط عمومی بالا، به ویژه با افراد خارج از مجموعه، در محبوبیت مدیر بسیار اثرگذار است. امروز عصر ارتباطات و انتقال اطلاعات است؛ بنابراین، مدیر باید بتواند اطلاعات را به خوبی با مجموعه‌اش به اشتراک بگذارد و اطلاعات مفید را از آن‌ها اخذ کند.

● مدیر می‌تواند با درایت، کیاست، عدالت و تدبیر اختلافات، تنش‌ها، تعارض‌ها، درگیری‌ها در وضعیت‌های اضطراری، شرایط کاری ناپایدار و بحران‌ها را مهار و کنترل کند و آرامش را به موقع به سیستم برگرداند.

● مدیر از لغزش‌های زبانی تکان‌دهنده، شوخی‌های مبتذل یا آبروریزی‌های اجتماعی، حرکت‌های آزاردهنده، نگاه کردن

مداوم به گوشی تلفن همراه و کنترل کردن تلگرام و خواندن پیام‌های آن در جلسه، توجه به سخن‌چینی‌ها، مقایسه کردن افراد و... بپرهیزد.

● او گزارش‌های مفیدی در قالب نمودار و آمار ارائه دهد و در ارائه گزارش پیش‌قدم و الگو باشد. ارزیابی عملکرد کارکنان زیر مجموعه باید دقیق، کمی و آماری و نتایج تحلیل کیفیت و کمیت کار قابل درک و فهم باشد و نشان دهد برنامه‌ریزی‌های انجام شده توسط مدیر (مسئله‌محور و براساس چالش‌های فوری)، هدف‌محور (براساس آنچه می‌خواهد، مقصد)، سیاست‌محور (براساس مجاب‌سازی مقامات مافوق سازمان و رهبران مافوق) یا آینده‌محور (بلندمدت) در کدام نقطه اجرا قرار دارند.

● مدیر دید آینده‌پژوهانه و کوانتومی داشته باشد، تهدیدها و فرصت‌های برون‌سازمانی و قوت‌ها و ضعف‌های درون‌سازمانی را بشناسد، جهت‌گیری را برای کارکنانش شفاف کند، هدف‌های متعالی را بشناسد و اولویت‌بندی کند، و با راهبردهای منطقی، راه را برای تحقق آن‌ها هموار سازد.

● مدیر خود به پژوهش و برنامه‌ریزی عملیاتی و ارزشیابی و تحلیل کیفی بپردازد و میزان دستیابی به اهداف را مدام مطابق مدل‌های علمی سنجش کند.

● مدیر بداند که با چه مهارت‌هایی باید نیازسنجی‌های شغلی را انجام داد. تشخیص نیازها یعنی فاصله وضع موجود از وضع مطلوب، خواست یا ترجیحات افراد، کاستی یا عیب، نبود دانش، مهارت یا توانایی، نگرش یا ابزار یا ترکیبی از آن‌ها، نیازهای هنجاری، مورد تقاضا و مقایسه‌ای و... را به موقع بشناسد و در مورد آن‌ها اقدام کند.

● مدیر توسعه‌یافته در عصر ارتباطات بیش از هر زمان دیگر همکاران خودش را به تولید علم - که اساس دانایی است - ترغیب می‌کند؛ زیرا می‌داند که دانایی زیربنا و زمینه‌ساز توانایی و امنیت اجتماعی است. او تلاش می‌کند برای تولید دانش در همه شاخه‌های علوم همکارانش را تهییج و در تولید محتوای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری حمایت کند و زمینه حضور آنان را در اجتماعات علمی - تخصصی در سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی فراهم سازد.

● مدیر توسعه‌یافته که در راه محبوبیت پایدار قدم برداشته است، باید همواره به آسیب‌شناسی علمی مبادرت کند؛ فرهنگ کار جمعی و خرد جمعی و اندیشه‌ورزی گروهی را رواج دهد و به زیرمجموعه خود در مورد مهارت‌های زندگی، خودکنترلی، خودتنظیمی، خوداتکایی (اقتصاد مقاومتی) و سبک صحیح زندگی ایرانی - اسلامی، رعایت حقوق و تکالیف، یادگیری مادام‌العمر، تقوا و انضباط اجتماعی، عدل و انصاف و قدرشناسی و زیبایی‌شناسی، تشویق و تنبیه به موقع و بجا کمک کند.

منابع

۱. رضاییان، علی. (۱۳۸۳). اصول مدیریت. انتشارات سمت.
۲. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۲). مدیریت عمومی. چاپ نوزدهم. نشر نی.
۳. فلاحي، کیومرث. (۱۳۸۴). مدیریت خوشنامی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.



گفت‌وگو با
نسرین شنب‌غازانی اقدم
مدیر دبستان اندیشه

امنیت روانی حرف اول

ام‌لیلا صمدی

اشاره

دارای تحصیلات کارشناسی است، خدمت خود را از آموزش و پرورش منطقه ۱۷ تهران آغاز کرده و از سال ۱۳۹۰ مدیر دبستان اندیشه بوده است. خدمات ارزشمندی همچون تدارک برنامه‌هایی برای افزایش امنیت روانی در مدرسه و توجه به فضای فیزیکی مدرسه را دنبال می‌کند. خلاصه گفت‌وگوی ما با این مدیر موفق را که از همان لحظات ابتدایی دیدارمان مجذوب شخصیت والای وی شدیم، می‌خوانید.

در ابتدای ورود شما، دبستان اندیشه در چه وضعیتی بود؟ کارتان را با تمرکز بر چه بخش‌هایی آغاز کردید؟

مدرسه از نظر منطقه جغرافیایی و تراکم دانش‌آموزی از مدارس خوب منطقه بود و به دلیل فعالیت‌های خوب و نتایج آموزشی مثبت، همیشه جایگاه مطلوبی داشت اما بنا به دلایلی مدت‌ها بود که هر سال یک مدیر عوض می‌کرد تا اینکه من آن را تحویل گرفتم و چند سالی است که مدیر هستم.

از آنجا که اهمیت زیادی برای آرامش و امنیت روانی در فضای مدرسه قائلم، فعالیت‌هایی را در همین راستا آغاز کردم. با همکاری اولیا و همکاران تجهیزات مدرسه را به روز کردم و تغییرات عمرانی را پی‌گرفتم. سعی ما بر این بود که فعالیت‌ها



و برنامه‌های همکاران در پایه‌های مختلف، از جمله تدریس و تکالیفی که ارائه می‌کنند، هماهنگ باشد تا مقایسه‌ای بین کلاس‌ها پیش نیاید.

مشخصاً بفرمائید امنیت روانی را برای چه گروه‌هایی دنبال می‌کنید؟

امنیت روانی به این معنی است که همکاران، اولیا و دانش‌آموزان مطمئن باشند که ما در کنار آنان و کمک حالشان هستیم؛ مثلاً وقتی از معلم می‌خواهم از نرم‌افزار خاصی در تدریس استفاده کند، معلم اطمینان دارد که نمی‌خواهم از کارش ایراد بگیرم بلکه تصمیم دارم کمک کنم تا کارش را راحت‌تر و در فضایی شاد و دلنشین ارائه دهد. همچنین، اگر معلم با تأخیر در مدرسه حاضر شد، اطمینان دارد که با او رفتار بدی نخواهد شد و کسی در مدرسه هست که جای خالی‌اش را در کلاس درس پر کند.

در مورد اولیا نیز با حوصله برایشان وقت می‌گذارم و به صحبت‌هایشان گوش می‌دهم. آن‌ها مشتریان و ارباب رجوع اصلی ما هستند و معتقدم همه به امید انجام شدن کارشان وارد مدرسه می‌شوند. باید در حد توان و تخصصمان هر کاری از دستمان برمی‌آید، انجام دهیم. انتقاد و پیشنهاد اولیا را نیز به دیده‌ منت قبول می‌کنیم.

امنیت روانی برای دانش‌آموز را نیز مدنظر داریم تا بچه‌ها این باور غلط را در ذهن نداشته باشند که ما فقط می‌خواهیم توبیخشان کنیم. به ندرت پیش می‌آید که برخورد تندی با دانش‌آموز داشته باشیم. برای مثال، من به بچه‌ها نمی‌گویم چرا در حیاط مدرسه اشغال ریخته‌اند، که برگردند بگویند ما نریخته‌ایم و فلانی ریخته. وقتی خودم کیسه برمی‌دارم و زباله‌ها را جمع می‌کنم، بلافاصله بچه‌ها نیز شروع به کار می‌کنند و وقتی سرم را برمی‌گردانم می‌بینم حیاط تمیز است. مدت‌هاست که این کار انجام می‌شود و الان دیگر خیلی کم اتفاق می‌افتد که زباله در حیاط مدرسه ریخته شده باشد.

چه راهبردها و نوآوری‌هایی برای تحقق اهداف تربیتی مدرسه دارید؟

از یک معلم بازنشسته و استاد خوشنویسی دعوت کرده‌ام که در آموزش خط به دانش‌آموزان و معلمان با ما همکاری کند. سعی می‌کنیم از همه‌زمان‌ها و از فضاهای مدرسه برای آموزش استفاده شود. یک سالن ورزشی سرپوشیده را برای فعالیت ورزشی دانش‌آموزان در شرایط نامساعد تجهیز کرده‌ایم. کتابخانه کلاس‌ها خیلی فعال است و کتاب‌ها دائماً به‌روز می‌شود.

مری سلامت و بهداشت فعال و خوبی هم داریم که برای پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی فعالیت‌های جامع و کاملی انجام می‌دهد. معاینات دندانپزشکی، چشم‌پزشکی و غیره، نیز به صورت مستمر صورت می‌گیرد و به خانواده‌ها بازخورد داده می‌شود.

در ورزش صبحگاهی نیز دانش‌آموزان و همه‌معلمان فعال‌اند و من نیز ضمن ورزش، دقت و یادآوری می‌کنم که حرکتی اشتباه انجام نگیرد؛ چرا که ممکن است مشکل‌ساز شود.

همچنین، خدا را شاکرم که فکر حضور یک فرد روحانی در مدرسه را به ذهنم آورد. روحانی مدرسه‌ما فرد متعهد و متخصصی است و رفتارش با بچه‌ها بسیار مناسب است و بچه‌ها دوستش دارند. هنگام برپایی نماز، فضای دلچسب و دلنشینی را فراهم می‌کند و کلاس احکام را همراه با پرسش و پاسخ به خوبی برگزار می‌کند. اقدامات او تأثیرات مثبت اخلاقی و تربیتی زیادی داشته و توانمندی بچه‌ها در درس هدیه‌ها را نیز افزایش داده است.

همکاران تعامل خوبی با اولیای دانش‌آموزان دارند و والدین با مراجعه به مدرسه در جریان فعالیت‌های صورت گرفته در مدرسه قرار می‌گیرند. تکریم ارباب رجوع و همچنین فعالیت‌های مثبت همکاران موجب شده است که تقاضای زیادی برای ثبت‌نام در مدرسه‌مان داشته باشیم. حتی بسیاری از والدین محل سکونتشان را عوض می‌کنند تا فرزندشان را در مدرسه‌ما ثبت‌نام کنند. دانش‌آموزان ما نیز در جشن‌های دهه فجر، شکوفه‌ها، الفبا، مراسم دهه اول محرم و همچنین برگزاری نمایشگاه‌ها، فعالیت‌های نوآورانه و پربراری دارند.

از شورای آموزگاران خواسته‌ام که توجه بیشتری به فضای الکترونیک داشته باشند و در جهت تسهیل یادگیری برای هر درس، محتوای آموزشی الکترونیکی تهیه کنند تا به این ترتیب از فضای هوشمند بیشتر استفاده شود.

در جریان همه فعالیت‌های مدرسه، انرژی زیادی صرف این کرده‌ام که همکاران به ظرافت‌های کار مدرسه اشراف پیدا کنند تا راحت‌تر برنامه‌مدرسه را اجرا کنیم و به اهداف خود دست یابیم. ما در مدرسه‌مان کمد جوایز نداریم. انگیزه‌ها درونی است و معلمان با لبخند، نوازش و تشویق‌های کلامی به دانش‌آموزان انگیزه می‌دهند. در کنار آن، برای بچه‌هایی که در مسابقات فرهنگی ورزشی شرکت می‌کنند جوایز خوبی تهیه می‌کنیم.

برای آموزش معلمان و افزایش انگیزه آنان چه برنامه‌هایی دارید؟ تعاملتان با آن‌ها چگونه است؟

به صورت مداوم برای همکارانمان کلاس‌های آموزش ضمن خدمت در نظر می‌گیرم. تعدادی از همکاران ما از مدرسان دوره‌های ضمن خدمت هستند که در جلسات آموزگاران، مطالعات و دستاوردهای جدید خود را در قالب انیمیشن، پاورپوینت و دیگر ابزارهای آموزشی به سایر معلمان ارائه می‌کنند که بسیار مورد توجه آنان قرار می‌گیرد.

در سال دوم خدمتم در دبستان اندیشه، تعدادی از معلمان دبیرستان را به مدرسه‌ما انتقال داده بودند. احساس کردم که معلمان از سروکله زدن با بچه‌های ابتدایی واهمه دارند. کتاب‌های آموزشی در اختیارشان گذاشتم و خودم نیز به آنان آموزش می‌دادم اما به نظر کافی نمی‌آمد؛ تا اینکه از یکی از استادانی که مدرس معلمان منطقه ۱۱ و از بازنشستگان آموزش و پرورش بود، دعوت کردم تا به مدت یک ماه به این معلمان آموزش دهد.

معلمان نیز با علاقه‌مندی در این دوره شرکت کردند. در ادامه نیز از وی دعوت کردم تا به عنوان مسئول آزمایشگاه در مدرسه‌ما حضور داشته باشد تا از این طریق معلمان



به‌عنوان یک بانوی شاغل، وظایف خود در قبال همسر و فرزندان‌تان را در کنار مسئولیت کاری در مدرسه چگونه مدیریت می‌کنید؟

خوشبختانه همسرم خیلی پشتیبان و هدایتگر من بوده است. برخلاف صحبت‌های اولیه‌مان، برای ادامه تحصیل به تفاهم رسیدیم و موافقتشان را جلب کردم. وی همیشه در مراقبت از بچه‌ها، امور منزل و همچنین کارهای عمرانی و تجهیز مدرسه کمک حال من است.

ویژگی بارز شما در مدیریت مدرسه چیست؟

می‌گویند آرامش زیاد و دقت نظر خوبی دارم. سعی می‌کنم حواسم به همه چیز، از جمله روحیه همکاران و مسائل و دغدغه‌هایشان باشد.

محتوای نشریه رشد مدیریت مدرسه را چطور می‌بینید و چه صحبتی با دست‌اندرکاران آن دارید؟

احساس می‌کنم به تجارب مدیران و معلمان شهر تهران کمتر از شهرستان‌ها پرداخته می‌شود. مطالعه مباحث سنگین ستادی، حوصله زیادی می‌خواهد و ممکن است چندان کاربردی نباشد اما ارائه تجربه‌هایی از همکاران در زمینه برقراری ارتباط با دانش‌آموزان و برنامه‌های جالب مدرسه را می‌پسندم. همچنین به نظر من، ارائه توضیحاتی در ارتباط با تقویم اجرایی مدرسه و وظایف مستقیم مدیر می‌تواند مفید و کاربردی باشد.

به‌عنوان یک مدیر باتجربه، با وزیر محترم آموزش و پرورش چه صحبتی دارید؟

اولیا، معلمان و دانش‌آموزان خیلی خوبی داریم. بنابراین، ما مسئولان هم باید دست‌به‌دست هم دهیم و این سرمایه کلان را به خوبی هدایت کنیم. از وزیر جدید می‌خواهم به فضاهای فیزیکی مدارس بیشتر توجه و در این بخش سرمایه‌گذاری کند. چند دهه فرصت داشتیم اما هنوز به فضای مدارس توجه نکرده‌ایم. اکثر قریب به اتفاق مدارس ما از خانه‌های قدیمی هستند. من کامپیوتر دارم و می‌خواهم برای بچه‌ها کلاس کامپیوتر بگذارم اما از آنجا که فضای لازم را ندارم، از آزمایشگاه مدرسه به عنوان سایت استفاده می‌کنم. دایماً در حال تجهیز مدرسه هستم اما وقتی چارچوب فضا مناسب نیست، آن‌طور که باید نتیجه حاصل نمی‌شود. معلم نقاشی مدرسه حداقل باید یک کمد داشته باشد که وسایلش را در آن بگذارد. بچه‌ها کارهای بسیار خوبی انجام می‌دهند اما فضای مناسبی برای راه‌اندازی نمایشگاه نداریم تا کارهای بچه‌ها را ارائه دهیم. باید از جایی شروع کنیم و حداقل هر سال یک مدرسه در یک منطقه بسازیم. اگر به این کار اقدام کنیم اولیا و شهروندان هم کمک می‌کنند. ما شهروندان خوبی داریم. بچه‌های ما شایستگی این را دارند که در فضای خوب درس بخوانند. کلاس‌هایشان بزرگ باشد و معلم‌هایشان جای مانور بیشتری داشته باشند.

به‌صورت غیرمستقیم در جریان نحوه تدریس او و چگونگی ارتباط برقرار کردن او با دانش‌آموزان قرار بگیرند. این فعالیت در ابتدا برای کمک به معلمان بود اما اکنون دیگر نیاز مدرسه است؛ چرا که آزمایش‌های جامع و کاملی در آزمایشگاه انجام می‌گیرد. ما ۱۸ کلاس داریم که با برنامه‌ریزی دقیق از فضای آزمایشگاه استفاده می‌کنند؛ به‌طوری که در طول سال تحصیلی هیچ‌وقت آزمایشگاه خالی از دانش‌آموز نیست. سعی می‌کنم برنامه‌ها کاملاً واضح و شفاف باشد و همه همکاران از انتظاراتی که از آنان می‌رود، آگاه شوند. وسایل مورد نیازشان

با توجه به شرایط جغرافیایی و فرهنگی هر منطقه، معتقدم اگر مدیر مدرسه بومی منطقه باشد، و فرهنگ والدین و دانش‌آموزان را بشناسد موفق‌تر است



را هم به بهترین نحو در اختیارشان قرار می‌دهیم. به مرور زمان از همکارانی استفاده کرده‌ام که علاقه‌مند باشند و شرایطی را هم فراهم کرده‌ام که دوست داشته باشند در مدرسه ما بمانند. معلمی شغل انبیاست و این انگیزه و عشق را معلم در وجود خود دارد. ما نیز در مناسبت‌های مختلف در حد توانمان به بهترین نحو از آنان تقدیر می‌کنیم.

لطفاً درباره نتایج و موفقیت‌های آموزشی مدرسه بیشتر توضیح دهید.

بچه‌ها در آزمون‌ها نتایج آموزشی خوبی کسب می‌کنند. پذیرفته شدن دانش‌آموزان در مدرسه نمونه دولتی و تیزهوشان هم نشان‌دهنده سطح خیلی خوب آن‌هاست. یکی از کارهایی که انجام دادیم و نتیجه‌ای عالی داشت، این بود که پایه‌های پنجم و ششم را به شکل شناور سازماندهی کردیم. تا معلمان، درس مرتبط با رشته تخصصی خود را تدریس کنند. به این ترتیب، آنان به دلیل علاقه در کنار تدریس، مطالب اضافه‌تری هم ارائه می‌کنند که به بچه‌ها در آزمون نمونه دولتی یا سمپاد کمک زیادی می‌کند. همچنین معلم‌ها توجه دارند که بچه‌ها بدون حساب و کتاب ارزشیابی نشوند. حتی در پایه‌های پنجم و ششم که به‌صورت خوشه‌ای تدریس می‌شود، معلم‌ها در کنار هم در مورد دانش‌آموزان اعلام نظر می‌کنند تا کمتر اشتباه داشته باشند.

یکی از زوایای پنهان مدیریت مدرسه را که براساس تجربه به آن رسیده‌اید، چیست؟

با توجه به شرایط جغرافیایی و فرهنگی هر منطقه، معتقدم اگر مدیر مدرسه بومی منطقه باشد، و فرهنگ والدین و دانش‌آموزان را بشناسد موفق‌تر است. در این صورت، نگاه مدیر و مراجعه‌کنندگان به هم نزدیک می‌شود.

دندان‌پزشکان کوچک

معصومه آرنی

آموزگار پایه اول دبستان حضرت قاسم(ع)
استان خراسان جنوبی، بیرجند

محمد امین: شما مثل مامان بزرگ من در سوراخ دندانتان سیر له شده بگذارید؛ فکر می‌کنم خوب باشد.
ابوالفضل: چند دانه شکر را روی شعله گاز بسوزانید و در سوراخ دندانتان بگذارید؛ دردش تمام می‌شود.
سید ابوالفضل: اگر یک قرص استامینوفن را روی دندان خود بگذارید، مطمئنم خوب می‌شود.

حسن: خانم، مامانم زنجبیل خیس شده لای پنبه قرار داد و روی دندانم گذاشت؛ کمی سوخت ولی دردش زود خوب شد.
علی ادامه داد: به نظر من بهترین کار این است که از همان ابتدا که دندانتان درد گرفت، به دندان‌پزشکی بروید تا آن را پر کند یا بکشد.
من او را به خاطر این نظر خوبش تشویق کردم و گفتم که راه‌حل‌های بچه‌های دیگر دردم را به‌طور موقت تسکین می‌دهد اما بهتر است دندان دردم را به‌طور اساسی پیگیری کنم و تأکید کردم که برای هر بیماری، مراجعه به پزشک متخصص بهترین کار است.
من هم به دندان‌پزشکی خواهیم رفت.

آن‌گاه دندان‌پزشکان کوچک راه‌های مواظبت از دندان را به بچه‌ها معرفی کردند. آن‌ها مواردی مانند مسواک زدن مرتب، استفاده از نخ دندان و دهان‌شویه، شست‌وشو با آب نمک، نشکستن پسته و بادام، نخوردن نوشابه و خوراکی‌های شیرین و... را با اجرای پانتومیم و ایفای نقش نشان دادند.

سپس، ماکت دندان را به کلاس آوردم و از زبان مسواک، روش صحیح مسواک کردن را به بچه‌ها آموزش دادم. درس با معرفی نشانه «ن» و نوشتن کلمات جدید ادامه یافت.

پی‌نوشت

1. Role playing

برای آموزش نشانه «ن» از کتاب فارسی، تدریس را با علوم تلفیق کردم و این‌گونه ایجاد انگیزه نمودم:

در نقش کسی که دندان درد دارد کلاس شدم و از بچه‌ها خواستم با اجرای نقش دندان‌پزشک، درد مرا درمان کنند. چند نفر داوطلب شدند و یکی یکی روی صندلی ویژه دکتر نشستند. من نزد آن‌ها رفتم تا راه‌حلی برایم پیدا کنند.
بچه‌ها با استفاده از تجارب بزرگ‌ترها در خانه، هر کدام برای من نسخه‌ای پیچیدند:

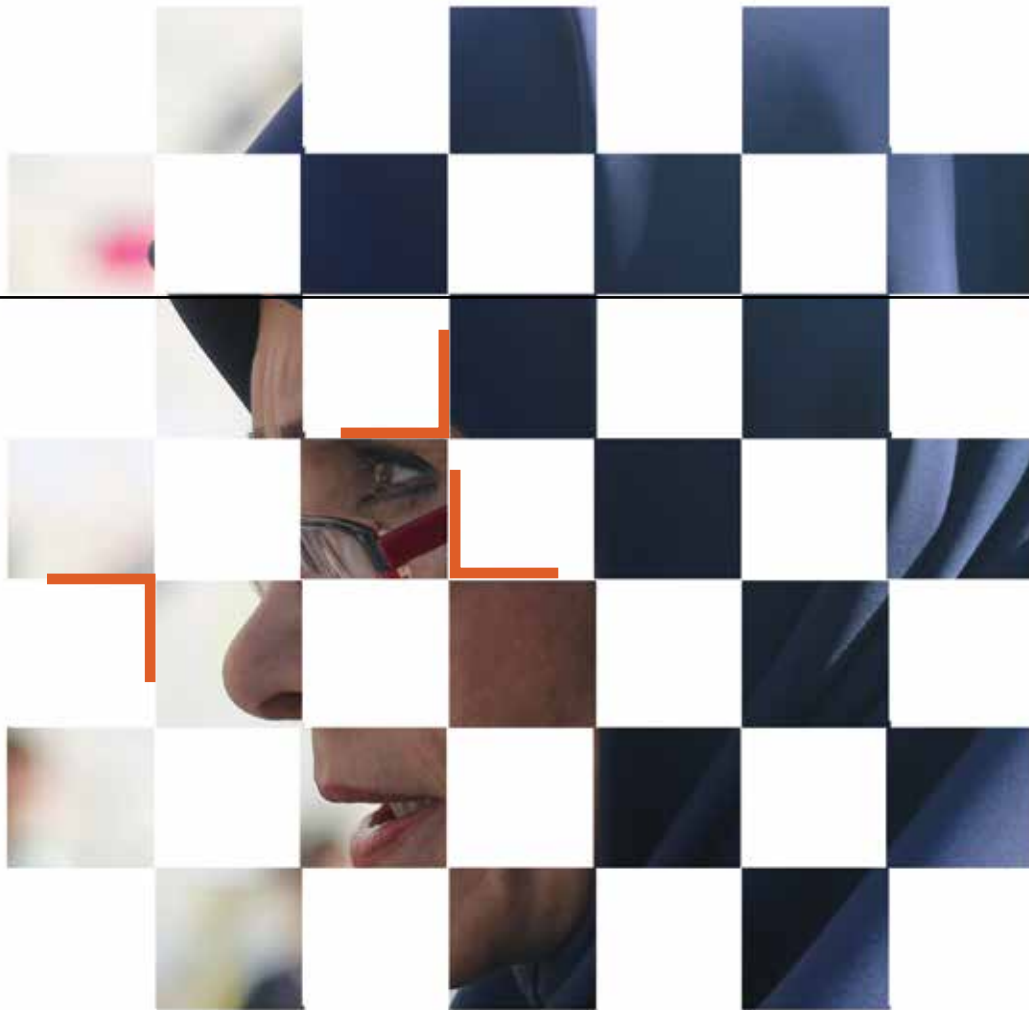
محمد: در سوراخ دندانتان میخک بگذارید؛ زود بی‌حس می‌شود.
حسین: به‌نظر من روی لپتان حوله گرم بگذارید تا دردتان کم شود.
امیرعلی: یک تکه یخ لای پارچه روی صورتتان بگذارید تا ورم نکند.
علی‌اکبر: اگر نمک یا چای خشک را لای پنبه قرار دهید و روی دندانتان بگذارید، دردش آرام می‌شود.

اشاره

هدف از اجرای الگوی تدریس ایفای نقش، کمک به دانش‌آموز است تا شخصیتی منحصر به فرد بسازد و این مهم را در قالب آنچه در مواد درسی پیش‌بینی شده است، عملی کند. این الگو فرصتی ایجاد می‌کند که در آن یادگیرندگان در تحصیل موقعیت‌ها به‌صورت همیار و مشترک فعالیت کنند. در این الگو، یادگیرندگان شیوه‌ای آزادمنشانه برای پرداختن به انواعی از واقعیت‌های اجتماعی را به‌وجود می‌آورند. جریان ایفای نقش، نمونه زنده‌ای از رفتار انسان را فراهم می‌آورد که همچون ابزاری در خدمت دانش‌آموزان قرار می‌گیرد تا آنان:

- احساسات خود را بروز دهند.
 - از بینش خود در نگرش‌ها، ارزش‌ها و برداشت‌های خود سود جویند.
 - نگرش‌ها و مهارت‌های حل مسائل را به‌وجود آورند و گسترش دهند.
 - مواد درسی را از راه‌های گوناگون بررسی کنند.
- با این مثال از الگوی ایفای نقش توسط معلم در کلاس درس، توجه و اهتمام مدیران مدارس را به اهمیت و ضرورت الگوهای مهم تدریس و توسط آن به معلمان جلب می‌نماییم.





مقدمه

سازمان‌های آموزشی در مقایسه با سایر سازمان‌ها به لحاظ سر و کار داشتن با تعداد قابل توجهی از منابع انسانی از پیچیدگی خاصی برخوردارند. هوش فرهنگی و توانایی حل تعارض در جهت افزایش بهره‌وری به دلیل رشد تعامل بین افراد دارای فرهنگ متفاوت، یک نیاز اساسی مدیران مدارس محسوب می‌شود (حسینی نسب و قادری، ۱۳۹۰: ۶۱). سازمان‌ها و مدارس که ارزش راهبردی هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند از تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی در جهت فکر کردن و واکنش نشان دادن در موقعیت‌های متفاوت استفاده کنند. هوش فرهنگی شیوه‌ای از اندیشیدن و عمل را به مدیران و کارکنان آموزش می‌دهد تا بتوانند در هر بستر فرهنگی، به‌گونه‌ای اثربخش‌تر عمل کنند. هوش فرهنگی ارتباط زیادی با محیط کاری متنوع فرهنگی دارد و پیترسون آن را استعداد به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف می‌داند. برای داشتن بهره‌ هوشی فرهنگی بالا لازم است که فرد ابتدا اشراف و فهم دقیقی از ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگ خود داشته باشد. نقطه شروع توسعه هوش فرهنگی، تعصب نسبت به قواعد و اصول فرهنگی خود و برخورد مناسب با الگوهای فرهنگی متفاوت است (زمانی، ۱۳۸۸: ۵۷).

کلیدواژه‌ها: هوش، فرهنگ، هوش فرهنگی، اصول هوش فرهنگی

- دارای کارکردهای عامی همانند: ایجاد ارتباط جمعی، ایجاد و حفظ همبستگی و انسجام اجتماعی، هویت‌بخشی، ماندگارسازی جامعه و رفع نیازهای زیستی انسان (اسدی، ۱۳۸۹: ۴۱).

ل هوش فرهنگی

مفهوم «هوش فرهنگی» را که در واقع، تعریف «هوش» در عرصه فرهنگ است، ایرلی و آنگ مطرح کردند. این دو «هوش فرهنگی» را به «قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها» تعریف کرده‌اند (طباطبایی، ۱۳۹۴: ۱۰۸). در تعریفی دیگر، «هوش فرهنگی» قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند (احمدی، ۱۳۹۲: ۱۰۴).

ل ابعاد هوش فرهنگی

هوش فرهنگی از نظر ایرلی و آنگ دارای سه بعد است:
۱. **بعد عملی (بدن) یا رفتاری:** هوش فرهنگی به توانایی فرد برای انجام واکنش مناسب اشاره دارد. رفتار و سلوک فرد باید نشان دهد که به فرهنگ طرف مقابل علاقه دارد و سعی می‌کند مؤلفه‌های فرهنگی آن‌ها را بپذیرد و به آن احترام بگذارد.

۲. **بعد عاطفی یا انگیزشی (قلب):** به افراد کمک می‌کند در مقابل موانع پایدار باشند تا بتوانند خود را با فرهنگ دیگران سازگار سازند. این بخش ممکن است مشکل‌ترین یا مهم‌ترین جزء هوش فرهنگی باشد. داشتن انگیزه و پشتکار و باور قوی در این راه بسیار مؤثر است.

۳. **بعد شناختی (عقل):** به مهارت‌های تفکر عمومی اشاره دارد که افراد به‌منظور شناخت چگونگی و چرایی فعالیت در محیط‌های جدید از آن استفاده می‌کنند. این شناخت علاوه بر عقاید و ارزش‌های افراد، روش‌ها و رویه‌هایی را نیز که دیگران برای انجام دادن کار از آن‌ها استفاده می‌کنند، در بر می‌گیرد (احمدی، ۱۳۹۲: ۱۰۵).

ل راهبردهای اسلام در حوزه فرهنگ ملی و فراملی

اسلام به‌عنوان آخرین دین آسمانی برای هدایت بشری، از همه ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها برای بقا و جاودانگی تا پایان دنیا برخوردار است. از این‌رو، می‌تواند چونان گذشته، با عناصر فرهنگی و تمدنی برخوردار و فعال و سازنده داشته باشد و عناصر مثبت و سازنده فرهنگی و تمدنی بشری را گرفته، با بازسازی آن‌ها، در شبکه توحیدی با خود همراه نماید. تنها چیزی که بر عهده اندیشمندان و عالمان اسلامی است، بهره‌گیری از معیارها و موازین قرآنی برای چگونگی تعامل با عناصر بیرونی و جهانی است. این بدان معناست که اسلام می‌تواند همانند دیروز، برای امروز و فردا برنامه هدایت باشد؛ بدون آنکه با دستاوردهای بشری درگیر شود (مطهری، ۱۳۷۳: ۲۴۵).

هوش فرهنگی مدیران

دکتر غلامرضا رحیمی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

سهیلار جبعلی پور بنابی

بناب، آذربایجان شرقی

مدیر دبیرستان نمونه چمران

ل تعریف هوش و فرهنگ هوش عبارت است از:

ظرفیت توانایی و یادگیری و توانایی هدفمند عمل کردن، منطقی اندیشیدن، و به‌طور مؤثر با محیط تعامل برقرار کردن (احمدی و ماهر، ۱۳۸۵: ۱۱۸).

فرهنگ: یعنی:

- معرفت مشترک و هنجار شده؛
- با قابلیت یادگیری، انتقال‌پذیری و تحول‌پذیری؛
- شامل مؤلفه‌های مهمی همچون باورها، ایدئولوژی، ارزش‌ها، هنجارها، نمادها، فناوری مادی و اجتماعی؛

برخی از راهبردهای اسلام در بهره‌برداری مؤثر از هوش فرهنگی در حوزه فراملی

ردیف	راهبردها	شرح
۱	حفظ استقلال مسلمانان	تنظیم روابط اجتماعی حکومت اسلامی و مسلمانان با جوامع مختلف باعث خودبیداری و خودباختگی فرهنگی نشود (هود: ۱۳؛ بقره: ۱۰۷؛ نساء: ۱۴۱).
۲	حفظ سیادت اسلامی	به معنای حفظ عزت اسلامی در شئون گوناگون اجتماعی است نه تعصب‌های نژادی و مذهبی.
۳	اجرای قوانین و احکام اسلامی	قوانین و احکام اجتماعی اسلام ملاک عمل و برخورد با اقلیت‌های دینی در جامعه اسلامی است.
۴	گسترش و تعمیق ارزش‌های اسلامی	ایجاد محیطی امن و آرامش‌بخش برای زندگی مسالمت‌آمیز اقلیت‌های دینی به منظور دعوت اسلامی و گسترش و تعمیق ارزش‌های اسلامی.
۵	حفظ تمامیت ارضی جامعه اسلامی	اسلام مسلمانان را نسبت به غیرمسلمانان موظف می‌سازد تا زمانی که ایشان اقدام به توطئه نکرده‌اند، اخلاق نیک و عدل اسلامی را در ارتباطات خود پیشه کنند و حقوق انسانی و اجتماعی غیرمسلمانان را رعایت نمایند (قانون اساسی، ۱۳۶۸، اصل ۱۴: ۲۵).
۶	احترام به قوانین بین‌الملل	یکی از اموری که نقش مهمی در حفظ و تأمین صلح جهانی و برقراری رابطه مسالمت‌آمیز میان دولت‌ها و کشورها دارد، احترام به تعهدات و قوانین بین‌الملل و پایبندی به توافقاتی است که یک کشور با دولت‌های دیگر منعقد کرده است. تاریخ سیاسی جهان نشان می‌دهد که منشأ بسیاری از جنگ‌ها و نزاع‌های سیاسی، زیر پا گذاشتن تعهدات بین‌المللی و نقض قوانین بین کشورها بوده است (عسگری وزیری، ۱۳۹۱: ۶۸).

چنان که به انجام واجبات امر کرده است»

● **جدال احسن: «جدال»**
به معنای مقابله با خصم است؛ به این منظور که او را از رأی خود منصرف کنند. به دلیل آنکه هدف از گفت‌وگوها و تعاملات اسلام با مخالفان فکری، اساساً دستیابی به حقیقت و اصلاح عقیده و اندیشه آنان است، هرگونه بحث و جدال ستیزه‌جویانه نهی شده است و به بندگان خدا توصیه شده آنچه را بهتر است بگویند (اسراء: ۵۳). خداوند خطاب به پیامبر خود می‌فرماید: «با حکمت و اندرز نیکو، به راه پروردگارت دعوت کن و با آنان [به شیوه‌ای] نیکوتر

مجادله نما» (نحل: ۱۲۵).

● **احترام و سعه صدر:** گفت‌وگو جریانی است دوسویه، و زمانی پدید می‌آید که گفت‌وگو کننده به موجودیت طرف مقابل احترام بگذارد و گفت‌وگو را در فضایی آرام، بدون تنش، همراه با صبر و سعه صدر ادامه دهد. در غیر این صورت، ارتباط‌ها و گفت‌وگوها به جای دو طرفه بودن، یک‌طرفه خواهند بود و هدف از آن‌ها محقق نخواهد شد.

● **صراحت و مداومت در عرضه اندیشه:** پیامبر(ص) و معصومان(ع) چون سخنانشان صدق و ادعایشان حق و از پشتوانه وحیانی برخوردار بود، از اعلام عقاید و باورهای خود، واهمه‌ای نداشتند و به امید هدایت و تربیت دیگران، کلام حق را با صریح‌ترین و قاطع‌ترین شکل و در قالب شیوه‌های مختلف عرضه می‌کردند.

● **رعایت عدل و انصاف و توجه به ویژگی‌های مثبت طرف مقابل:** قرآن کریم با نگرشی جامع و از سر عدل و انصاف، به دیگر فرهنگ‌ها می‌نگرد و در برخورد با همه آن‌ها، شیوه‌ای یکسان در پیش نمی‌گیرد (هوش فرهنگی). هنگامی که گروه یا قومی را سرزنش یا نکوهش می‌کند، اگر افراد شایسته و مثبتی وجود داشته باشد آنان را استثنا کرده، به مدح و ثنا و ذکر ویژگی‌های مثبتشان می‌پردازد (طباطبایی، ۱۳۷۳، ج ۳: ۲۲۶).
● **تعقل و خردورزی:** تعقل، تفکر، تدبیر و مشتقات آن و کلمات هم‌معنای آن مانند «لولاالالباب» و «اولی النهی» در سرتاسر قرآن کریم تکرار شده است (عسگری وزیری، ۱۳۹۱: ۷۴).

راه‌های تقویت مهارت‌های هوش فرهنگی

- با به‌کارگیری دیدگاه مثبت نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، ابعاد فرهنگی مدرسه خود را بشناسید.
- با استفاده از روش‌های گوناگون همچون مشاهده، پرسش و

اسلام به عنوان آخرین دین آسمانی برای هدایت بشری، از همه ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها برای بقا و جاودانگی تا پایان دنیا برخوردار است. از این رو، می‌تواند چونان گذشته، با عناصر فرهنگی و تمدنی برخوردار و سازنده داشته باشد و عناصر مثبت و سازنده فرهنگی و تمدنی بشری را گرفته، با بازسازی، آن‌ها را در شبکه توحیدی با خود همراه نماید

مؤلفه‌های هوش فرهنگی از نظر اسلام

- **تأکید بر وحدت ادیان:** قرآن با صراحت، به وحدت کتاب‌های نازل شده بر پیامبران اشاره می‌کند و اصل آن کتاب‌ها را یکی می‌داند و خطاب به پیامبر(ص) می‌فرماید: «این کتاب تصدیق‌کننده تورات و انجیل است» (آل عمران: ۲).
- **تمرکز بر نقاط مشترک انسانی:** پیام‌های هدایتی و آموزه‌های قرآن متوجه همه انسان‌هاست، نه ویژه گروه یا قومی خاص. رهنمودها و عملکرد معصومان(ع) و توصیه‌های قرآن نشان‌دهنده آن است که آنان همواره در تلاش بوده‌اند که از مخاطبان خود، انسان بسازند. ائمه اطهار(ع) در گزینش‌ها، بدون توجه به نسب و قبیله و قومیت افراد، ملاک برتری را تقوا و انسانیت آنان می‌دانستند.
- **مدارا و آسان‌گیری:** قرآن رمز گرایش و انعطاف اطرافیان پیامبر(ص) به ایشان را نرم‌خویی آن حضرت معرفی می‌کند (آل عمران: ۱۵۹). همچنین از پیامبر(ص) نقل شده است که فرمودند: «خدایم مرا به مدارا و ملایمت با مردم فرمان داده؛

اصول هوش فرهنگی از نظر اسلام

۱	دین محوری	آمادگی لازم را برای مدیران فرهنگی در مواجهه منطقی با پدیده انتقال و تبادل فرهنگی فراهم می‌آورد. علامه جعفری در این باره می‌نویسد: «هر پدیده و فعالیت فرهنگی که با ارزش‌های متعالی انسانی مانند اخلاقیات و مذهب ناسازگار باشد، فرهنگ اسلامی آن را نمی‌پذیرد» (جعفری، ۱۳۷۳: ۷۴).
۲	انسان‌مداری	تا زمانی که کیفیت و نحوه شکل‌گیری باورها، احساسات، عواطف، افعال و رفتارهای انسانی را ندانیم و از چند و چون آن‌ها آگاه نباشیم، هرگز در دستیابی به اهدافی که از هوش فرهنگی در سطح ملی و فراملی انتظار داریم، موفق نخواهیم شد. خداوند متعال به پیامبر می‌فرماید: «به برکت رحمت الهی، در برابر ایشان نرم و مهربان شدی، و اگر خشن و سنگ‌دل بودی، از اطرافت پراکنده می‌شدند» (آل عمران: ۱۵۹).
۳	عقلانیت محوری	در جهان‌بینی توحیدی اسلام، «عقل» و «وحی» دو منبع هدایت بشرند. برخی از لوازم عقلانیت محوری عبارت‌اند از: - کنار گذاشتن تعصبات قومی، قبیله‌ای و فرقه‌ای و داشتن روحیه نقدپذیری؛ - در پیش گرفتن رویکردی اندیشمندانه و عاقلانه در مواجهه با پدیده‌ها و جریان‌های فرهنگی داخلی و خارجی؛ از این منظر، نه همه آنچه امروز در جوامع اسلامی دیده می‌شود قابل دفاع است و نه همه آنچه در فرهنگ غرب مطرح است قابل رد و نقد.
۴	انعطاف و پویایی در عین پافشاری بر اصول	حضرت علی (ع) در زمینه انعطاف در برخورد می‌فرماید: «فرزندم، هرگاه در میان قومی بودی آداب آن‌ها را پاس دار.» (شرح نهج‌البلاغه، ج ۲۰: ۲۶۷) انعطاف‌های عقلایی اسلام و برخورد پویا و انعطاف‌پذیر از جمله عوامل جذب افراد به فرهنگ اسلامی در سطح جهانی است.
۵	تأکید بر جذب و پرهیز از دفع	مدیران در عرصه فعالیت‌های فرهنگی خود باید بکوشند هر چه بیشتر بر تعداد علاقه‌مندان و شیفتگان به فرهنگ اسلامی بیفزایند. (عسگری و وزیری، ۱۳۹۱: ۶۴-۶۱)

فرهنگی، در استخدام، ارزیابی عملکرد، ارتقای کارکنان، در کارشان موفق باشند (Ang, et al, ۲۰۰۶, ۱۱۱).

خداوند متعال معیار برتری را نه قومیت، نه نژاد، نه رنگین بودن پوست بدن و نه ثروتمند بودن، بلکه «تقوای الهی» می‌داند و این اصل یکی از اصول مهم در روابط اجتماعی و مبادلات اقتصادی و تبادل‌ات فرهنگی به‌شمار می‌رود.

دین مبین اسلام در زمینه هوش فرهنگی اصول خاص خود را دارد. پس در آموزش و پرورش درون داد، برون داد، پردازشگر، وسیله و هدف انسان است. بنابراین، مدیران باید با مهارت‌های انسانی آشنا شوند و داشتن هوش فرهنگی برای بهرهوری مدیران لازم و ضروری است.



تفسیر، به تجزیه و تحلیل سطوح مختلف فرهنگی افراد سازمان اقدام کنید.

- تنوع فرهنگی را بپذیرید و در خود آمادگی رویارویی با فرهنگ‌های مختلف و رفع تعارض با آن‌ها را ایجاد کنید.
- با توجه به میزان آشنایی با هر فرهنگ، از راهبردهای خاص آن برای تعامل استفاده کنید. با نگرانی‌هایی همچون ترس از دست دادن هویت و خودمختاری فردی، در خود و کارکنانتان مقابله کنید. افراد در مدرسه باید احساس کنند که برای آن‌ها و فرهنگشان ارزش قائلید.
- درباره توانمندی‌های هوش فرهنگی هر جا احساس ضعف می‌کنید، آموزش ببینید.
- چنانچه انگیزه کافی برای کسب و توسعه مهارت‌های هوش فرهنگی ندارید، در خود این انگیزه را پرورش دهید.
- از افراد پیرامون خود، که تجارب موفق در محیط‌های کاری متنوع دارند، کمک بگیرید.
- فراموش نکنید که هوش فرهنگی لازمه بقا در محیط رقابتی است؛ پس، از این عنصر کلیدی غافل نشوید.
- تقویت هوش فرهنگی تنها وظیفه واحد منابع انسانی نیست و کل مدرسه و سازمان در مقابل آن مسئولیت دارند. هوش فرهنگی می‌تواند به‌عنوان یک عامل راهبردی (استراتژیک) مطرح شود و کل سازمان آموزشی را متأثر سازد.
- مدیران مدارس برای افزایش بهرهوری می‌توانند از مؤلفه‌های هوش فرهنگی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی، رفتاری) کمک بگیرند (حسینی‌نسب و قادری، ۱۳۹۰: ۴۰).
- مدیران مدارس می‌توانند با استفاده از اندازه‌گیری هوش

منابع

۱. آستان، سمانه. (۱۳۹۳). مدیریت اسلامی پیشرفته، پیام نور.
۲. اسدی، علی. (۱۳۸۹). مواجهه آیات و روایات با جنبه‌های منفی فرهنگ پذیری، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
۳. احمدی، حسن و ماهر، فرهاد. (۱۳۸۵). شناخت بازی‌های ذهن، تهران: پردیس.
۴. احمدی، علی‌اکبر؛ صفرزاده، حسین؛ حضوری، محمدجواد و دهنوی، فریبا (۱۳۹۲). نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی شناخت اجتماعی، سال دوم، شماره ۳، بهار و تابستان ۱۳۹۲.
۵. جعفری، محمدتقی. (۱۳۷۳). فرهنگ پیرو فرهنگ پیشرو، تهران: انتشارات علمی فرهنگی.
۶. حسینی‌نسب، سیدداوود؛ قادری، وریا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین هوش فرهنگی با بهرهوری مدیران در مدارس شاهد استان آذربایجان غربی، مجله علوم تربیتی، شماره ۱۳.
۷. زمانی، ابوالفضل و طبرسا، غلامعلی. (۱۳۸۸). هوش فرهنگی شایستگی جدید مدیران، مجله تدبیر، شماره ۲۱۳.
۸. طباطبایی، سیدمحمدحسین. (۱۳۷۳). تفسیر المیزان، ج ۱۶، ترجمه محمدباقر موسوی همدانی، بنیاد علمی و فکری علامه طباطبایی.
۹. طباطبایی فردآبادی، سعید محسن. (۱۳۹۴). بررسی هوش هیجانی و هوش فرهنگی در گرایش به تحول سازمانی، دو فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال سوم، شماره ۷، بهار و تابستان.
۱۰. عسگری و وزیری، علی. (۱۳۹۱). هوش فرهنگی و بررسی مؤلفه‌ها و راهبردهای آن در سازمان با رویکرد اسلامی، اسلام پژوهی‌های مدیریتی، سال دوم.
۱۱. مطهری، مرتضی. (۱۳۷۳). اسلام و مقتضیات زمان، چاپ نهم، قم: صدرا.
12. Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, S. K. (2006). "Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence", Group and Organization Management, vol. 31, pp 100-123.

سماانه چهارقانی

معاون فناوری متوسطه اول، آموزشگاه شهید برقی ۲، قم

مدارس هیئت امنایی در نظام آموزشی ایران

چکیده

سال‌هاست یافتن راه‌های جدید برای تأمین بودجه مورد نیاز آموزش و پرورش فکر سیاست‌مداران را به خود مشغول کرده. قانون ایجاد مدارس هیئت امنایی از راهکارهایی است که مسئولان برای کم کردن بار مالی مدارس از دوش وزارت‌خانه آموزش و پرورش پیشنهاد داده و به کار گرفته‌اند. دادن اختیارات به این مدارس در ازای تأمین بخشی از بودجه مورد نیاز مدرسه از سوی اولیا و سایر نهادها، برجسته‌ترین اصل توافق‌نامه تشکیل مدارس هیئت امنایی بین وزارت آموزش و پرورش و اولیای دانش‌آموزان است. تلاش اصلی بر سر موضوع مشارکت اولیا در امر آموزش و اداره مدارس است. دولت‌مردان امیدوارند با ایجاد مدارس هیئت امنایی، سطح آموزش مطلوب گردد.

کلیدواژه‌ها: مدارس هیئت امنایی، مشارکت، کسری بودجه

مقدمه

آموزش و پرورش از نظر اقتصادی و تأمین بودجه در وضعیتی بحرانی به سر می‌برد. با اینکه هر ساله بودجه وزارت‌خانه افزایش می‌یابد، در وضعیت کارکنان آن و مدارس بهبودی حاصل نمی‌شود. چه بسا وزرای آموزش و پرورش که با امیدواری آمده‌اند و ناتوان از حل بحران، صندلی وزارت را ترک کرده‌اند. مشکلات این وزارت‌خانه به این یا آن وزیر و نوع گرایش سیاسی وی مربوط نمی‌شود؛ گفتمان اصلی در وزارت آموزش و پرورش معیشتی و اقتصادی است. برای حل مشکلات اقتصادی آموزش و پرورش، راهکارهای گوناگونی ارائه شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به جلوگیری از استخدام‌های جدید، تعدیل نیروی انسانی، کم کردن تصدیگری دولت، خرید خدمات از سایر ارگان‌ها به قیمت تمام شده و اداره مدارس به صورت هیئت امنایی اشاره کرد (عبداللهی، ۱۳۸۷: ۱۴۱).

مدرسه به‌عنوان نهادی آموزشی و اجتماعی، یکی از بهترین شکل‌هایی است که با استفاده از فرهنگ مشارکت، منشأ تحولاتی ارزشمند در جامعه خواهد بود. این مشارکت که موجب همکاری والدین و دانش‌آموزان با کادر آموزشی مدرسه می‌شود، علاوه بر حل مشکلات، الگویی مناسب برای دانش‌آموزان قلمداد می‌شود (عباسی، ۱۳۸۸: ۴).

بیان مسئله

کسانی که با مسائل اقتصادی و بودجه‌ای کشور آشنا هستند، بر این عقیده‌اند که آموزش و پرورش را با اعتبارات دولتی نمی‌توان اداره کرد، اما سیاست‌مداران چنین حقیقتی را بر زبان نمی‌آورند. آن‌ها به معلمان وعده افزایش حقوق، به حق‌التدریسی‌ها و آموزشیاران وعده استخدام می‌دهند و به اولیا اطمینان می‌دهند که گرفتن هرگونه وجه از آنان غیرقانونی است. همه این‌ها مستلزم افزایش بودجه دولتی است. در اکثر کشورها دولت هزینه تحصیلات اجباری رایگان را می‌پردازد. در ایران نیز دولت موظف به فراهم کردن وسایل تحصیل رایگان است (عبداللهی، ۱۳۸۷: ۱۴۴).

مسائل اقتصادی و کسری بودجه آموزش و پرورش به اندازه خود آموزش در ایران قدمت دارد. به همین دلیل، آیین‌نامه اداره مدارس به شکل هیئت امنایی، به استناد قانون تشکیل شوراهای آموزش و پرورش مصوب سال ۷۲، ماده ۱۳ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۸۶ و ماده ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه تهیه شده است. به نظر برخی کارشناسان، طبق ماده ۱۴۴ برنامه چهارم، دستگاه‌های دولتی و اجرایی موظف شدند سالانه دست‌کم ۲۰ درصد از خدمات و فعالیت‌های خود را به روش قیمت تمام شده واگذار کنند که پای بخش خصوصی به

تصمیمات دستگاه دولتی باز شد. حال باید به این پرسش پاسخ داد که راهکار ایجاد مدارس هیئت امنایی تا چه اندازه توانسته است زخم کهنه کسری بودجه را التیام بخشد.

شیب تند مدارس هیئت امنایی

تأسیس اولین مدارس غیرانتفاعی به اواسط دهه ۶۰ برمی گردد. پوشش حدود ۸ درصدی این مدارس نشان می دهد که نتوانسته است دانش آموزان زیادی را جلب کند؛ زیرا تأمین شهریه های بالای این مدارس با وجود کیفیت آموزشی از عهده خانواده ها خارج بوده است. بنابراین، نظام آموزشی تصمیم گرفت از بار خصوصی سازی مدارس بکاهد و مدارسی با عنوان هیئت امنایی راه اندازی کند. شورای عالی آموزش و پرورش در راستای کمک به اجرای ماده ۱۳ قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده ۱۴۴ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و قانون تشکیل شوراهای آموزش و پرورش در استان ها، شهرستان ها و سیاست مدرسه محور، آیین نامه توسعه مشارکت های مردمی به شیوه مدیریت هیئت امنایی را تصویب کرد. مدارس هیئت امنایی، نخستین بار در سال ۱۳۸۳ به صورت آزمایشی راه اندازی شدند. در همان سال، حدود ۱۰۰۰ مدرسه زیر پوشش این طرح قرار گرفتند. سال بعد، تعداد این مدارس به دلیل انعطاف نداشتن آیین نامه، به ۴۵۰ واحد کاهش یافت اما پس از اصلاحات لازم، تعداد آن در کل کشور به ۲ هزار واحد رسید و پیش بینی می شود تا پایان برنامه پنجم توسعه، ۲۰ درصد از مدارس سراسر کشور به شیوه هیئت امنایی اداره شوند. مدارس دولتی واجد شرایط می توانند با پیشنهاد شورای مدرسه و تأیید شورای منطقه، مجوز هیئت امنایی شدن را به طور موقت به مدت یک سال دریافت کنند. در صورت احراز استانداردهای لازم، این مجوز به موافقت قطعی تبدیل خواهد شد. براساس قانون مدارس هیئت امنایی، منابع مالی این مدارس شامل اعتبارات دولتی، وجوهی که از ارائه خدمات آموزش و پرورش فوق برنامه دریافت می شود و کمک های مردمی داوطلبانه پرداخت می شود.

اختیارات هیئت امنایی

رئیس سازمان مدارس غیردولتی و توسعه مشارکت های مردمی وزارت آموزش و پرورش درباره اختیارات هیئت امنای می گوید: «تصویب برنامه سالانه مدرسه، بودجه مدرسه، بررسی مسائل پرورشی، بررسی برنامه ها، توسعه و تجهیز مدرسه، تولید مواد آموزشی، پیشنهاد انتصاب مدیر، درخواست تأمین معلم، شیوه پرداخت کارانه و پاداش به کارکنان و تراز مالی مدرسه از جمله اختیارات هیئت امنای مدارس است».

شهریه، پاشنه آشیل مدارس هیئت امنایی

میزان شهریه این مدارس توسط هیئت امنای تعیین می شود که می تواند متفاوت باشد. این مسئله منجر به بروز نگرانی هایی در میان اولیا شده است. دبیر کل شورای عالی آموزش و پرورش در این باره می گوید: «عملکرد هیئت امنای مدارس، توسط ادارات آموزش و پرورش شهر و منطقه رصد می شود و ارزیابی آن

به شورای آموزش و پرورش شهر و منطقه گزارش می شود که هر کدام راضی کننده نباشد، شورای آموزش و پرورش می تواند آن را منحل کند».

اجرای سیاست مدرسه محور

معاون وزیر و رئیس سازمان مدارس غیردولتی و توسعه مشارکت های مردمی وزارت آموزش و پرورش تصریح کرد: «هدف ما از هیئت امنایی کردن مدارس، جلب مشارکت علمی، فکری و فرهنگی اولیا در اداره مدرسه، و در مرتبه بعدی مشارکت اقتصادی است.» به گفته سرپرست دفتر توسعه مشارکت های مردمی، نتایج یک نظرسنجی نشان می دهد والدینی که فرزندان شان در مدارس هیئت امنایی تحصیل می کنند، اعتماد بیشتری به شیوه مدیریت مدرسه دارند. ایجاد رقابت سالم بین معلمان به رقابت سالم بین مدارس منتهی می گردد و روحیه مشارکت پذیری اولیا تقویت می شود. هنگامی که اداره بخشی از امور به مردم واگذار می شود، مدیریت بخشی و فرابخشی امور در طول زمان به کمال می رسد.

مشکلات مدارس هیئت امنایی

نظام آموزش و پرورش کشور، مدارس هیئت امنایی و غیردولتی را در حالی توسعه می دهد که هنوز برخی بر اصل ۳۰ قانون اساسی و آموزش رایگان تا پایان دوره متوسطه پافشاری می کنند و این گونه مدارس را چالشی برای اجرای این قانون می دانند. از سوی دیگر، از کیفیت بخشی به برنامه های آموزشی این مدارس خبری به گوش نمی رسد، اینکه حضور هیئت امنای قرار است چه تحولی در برنامه های آموزشی و کیفیت آن ها ایجاد کند و هنوز دستورالعمل دقیقی درباره میزان شهریه کمک های داوطلبانه، به هیئت امنای ابلاغ نشده است که می تواند به برداشت های سلیقه ای دامن بزند (عباسی، ۱۳۸۸: ۴).

پیشنهادها

- عملکرد سالیانه هیئت امنای در اختیار مدارس، اعضای هیئت امنای، دانش آموزان و اولیا قرار گیرد تا از حمایت های منطقی آینده برخوردار گردند.
- هیئت امنای برای ترغیب کمک کنندگان خصوصی، جلب حمایت بنیادها و مجامع قانون گذاری برنامه ای تدوین کند تا مدارس قادر به اجرای تعهدات علمی، پژوهشی و خدماتی خود باشند.
- هیئت امنای باید در مقابل مسئولیت ها و اختیارات خود پاسخگو باشد.

منابع

۱. شریعت، بهاء الدین. (۱۳۷۳). تحلیلی بر عملکرد هیئت امنای در نظام آموزش عالی کشور. مجله پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره های ۷ و ۸، صص ۵۱ تا ۷۴.
۲. عبداللهی، شنیرزاد. (۱۳۸۷). آموزش و پرورش را سبکبار کنیم. مجله آیین. شماره های ۱۹ و ۲۰. صص ۱۴۴-۱۴۱.
۳. آیین نامه تشکیل هیئت امنای در مدارس خیرساز.
۴. عباسی، فرید. (۱۳۸۸). مدارس هیئت امنایی، اداره مدرسه دولتی با مشارکت مردمی. روزنامه اطلاعات، شماره ۱۹ دی ماه. ص ۴.

از تصمیم‌سازی تا تصمیم‌گیری!

محمد حسین دارایی

مدرس دانشگاه، نهبوند

مقدمه

سازمان‌ها از لحاظ ماهیت کاری با هم تفاوت‌هایی دارند و بنابراین، میزان اثرگذاری آن‌ها نیز در زندگی شهروندان متفاوت است. بدون شک، سازمان‌های آموزشی - خاصه مدارس - بیشترین ارتباط را با نیروی انسانی دارند و تصمیم‌گیری‌هایشان از حساسیت بالایی برخوردار است؛ زیرا مخاطب آن‌ها کودکان و نوجوانان و جوانانی هستند که هر کدام در هر مرحله سنی و ویژگی‌های ذاتی و درونی خاصی دارند و تصمیم‌گیری‌ها نیز بر روند زندگی آن‌ها در زمان حال و آینده تأثیر جدی خواهد داشت. بنابراین، برای اینکه تصمیم‌گیری‌ها معقول و منطقی باشند و بر رشد و پیشرفت همه‌جانبه دانش‌آموزان تأثیر بگذارند، ضروری است قبل از هر گونه تصمیم‌گیری ابتدا تصمیم‌سازی صحیح صورت گیرد.

مؤلف کتاب «مدیریت و رهبری آموزشی» درباره اهمیت تصمیم‌گیری درست معتقد است:

«مراکز آموزشی به ویژه مدارس، رسالت شکل‌گیری درست شخصیت، شکوفایی استعدادها و تقویت مکارم اخلاقی و غیره دانش‌آموزان را دارند. بدین ترتیب، اگر مدیران مدارس درست تصمیم بگیرند و تصمیم‌گیری درست را به دانش‌آموزان یاد دهند، در آینده سازمان‌های مختلف دارای افراد مجرب، متناسب، توانمند و خردمند خواهند شد» (خورشیدی، ۱۳۸۲).

در این مقاله محور اصلی بررسی، تأثیر رعایت تقدم تصمیم‌سازی صحیح در اتخاذ تصمیم منطقی و دارای قابلیت اجرایی در مدارس است. پس، ابتدا سعی بر آن است که تصمیم‌گیری به‌اجمال تعریف شود و در ادامه، درباره تصمیم‌سازی و مصادیق آن در مدارس و تأثیر آن در تصمیم‌گیری‌های منطقی و معقول و کاربردی بررسی‌هایی صورت گیرد.

کلیدواژه‌ها: تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، مدیریت، مدیریت آموزشی

تعریف تصمیم‌گیری

استونر تصمیم‌گیری را فرایندی می‌داند که از طریق آن، راه حل مسئله معینی انتخاب می‌شود: «بدین ترتیب، تصمیم‌گیری یعنی کوشش‌های سازمان‌یافته برای کار گروهی که سازمان را از خودمحموری مدیر نجات [می‌دهد] و تصمیم گروهی و سازمانی را جایگزین آن می‌سازد» (خورشیدی، ۱۳۸۲).

در تعریف دیگری از تصمیم‌گیری چنین آمده است: «تصمیم‌گیری به زبان ساده عبارت است از فرایند یافتن و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین» (ایران‌نژاد پاریزی، و ساسان‌گهر، ۱۳۸۲).

آنچه از تعاریف یاد شده در مورد اصطلاح تصمیم‌گیری استنباط می‌شود و می‌تواند در مدارس کاربرد داشته باشد این است که تصمیم‌گیری، گزینش یکی از شق‌های گوناگونی است که برای اقدام عملی وجود دارند و رابطه مستقیمی با برنامه‌ریزی توسط مدیریت مدارس دارد. در واقع، می‌توان گفت هسته مرکزی برنامه‌ریزی مدرسه را تشکیل می‌دهد؛ با توجه به اینکه یکی از ویژگی‌های مدیران موفق مدارس، عمل کردن براساس مفاد برنامه‌ای است که از قبل با هم‌فکری سایر کارکنان مدرسه اعم از اجرایی و آموزشی تهیه و تدوین شده است. از طرفی، برای اجرایی شدن تمام طرح‌هایی که در قالب برنامه

مدون شده‌اند، باید تصمیماتی اتخاذ شود. بنابراین، می‌توان گفت تصمیم‌گیری کار اصلی مدیران واحدهای آموزشی محسوب می‌شود. به طوری که «بعضی نظریه‌پردازان مدیریت را مترادف با تصمیم‌گیری می‌دانند» (خورشیدی، ۱۳۸۲: ۱۸۲). زیرا آن‌ها باید پیوسته درباره اینکه چه کاری، به چه وسیله، توسط چه کسی، چه موقع، در کجا و چگونه باید انجام شود، تصمیم‌هایی اتخاذ کنند.

بررسی تجارب آموزشی در مدارس نشان می‌دهد که هر چند مدیران واحدهای آموزشی تصمیم‌هایی در انواع و ابعاد مختلف می‌گیرند، لزوماً همه این تصمیم‌ها منطقی، معقول و کاربردی به نظر نمی‌رسند. بدیهی است با توجه به اهمیت فعالیت مدارس و تأثیری که بر مخاطبان کودک و نوجوان خود در طول سال تحصیلی دارند، هر چه تصمیم‌ها معقول و کاربردی باشند تأثیر بیشتر و مثبت‌تری بر تعلیم و تربیت دانش‌آموزان خواهد داشت. بنابراین، لازم است تدابیر لازم در مرحله تصمیم‌سازی اندیشیده شود تا تصمیم‌گیری‌ها کاربردی، قابل اجرا و اثرگذار باشند. مدیران، اغلب از مشارکت نکردن برخی معلمان و دانش‌آموزان در فعالیت‌ها، فراخوان‌ها، مسابقات یا عدم مشارکت اولیا در جلسات انجمن اولیا و مربیان و کلاس‌های آموزش خانواده گلایه دارند. گاهی برخی از معلمان، دانش‌آموزان و حتی



و کسب مشورت از آنان در چگونگی تغییر تأثیر فراوانی در کاهش مقاومت‌ها خواهند داشت (تورانی، ۱۳۹۳: ۲۰).

با دقت در مطلبی که از دکتر حیدر تورانی نقل شده است مشخص می‌شود که تصمیم‌گیری درباره تغییر در صورتی به طور مطلوب انجام می‌گیرد که عقبه آن که شامل فرهنگ‌سازی درباره تغییر، توسعه دانش، نگرش، مهارت کارکنان، مشورت با آنها و مشارکت دادن آنان است، پشت سر گذاشته شود.

بنابراین، اگر بعد از اتخاذ تصمیماتی مقاومت‌ها، عدم مشارکت و همراهی نکردن و ... به عنوان پیامدهای نامطلوب در مدارس مشاهده شود، دور از انتظار نیست.

مؤلف کتاب «کاربست مدیریت فرایندمدار» به برخی از علل و عوامل همراهی نکردن معلمان با برخی تصمیم‌های مدیران مدارس این‌گونه اشاره می‌کند: «در برخی از مدارس معلمانی دیده می‌شوند که چندان در امور مدرسه فعال نیستند و انگیزه خاصی برای مشارکت ندارند. یکی دیگر از مشکلات مدارس در حال حاضر این است که مدیران برای همه کارکنان سازمان مدرسه برنامه می‌نویسند و دیگران را مجری برنامه و طرح‌های خود می‌دانند و تمام وقت و انرژی خود را نیز در این راه می‌گذارند ولی نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود. آیا بهتر نیست قبل از نوشتن برنامه، در جلسات مختلف گفت‌وگو و مشورت در شوراهای مختلف

بعضی از اولیا در مقابل برخی از تصمیم‌های مدارس موضع‌گیری و مقاومت می‌کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بخش اعظم عدم مشارکت و همراهی یا موضع‌گیری متقابل، ناشی از این است که در مدارس به مرحله تصمیم‌سازی قبل از تصمیم‌گیری توجه لازم نشده است.

برای مثال، ممکن است یکی از تصمیم‌گیری‌های مدیران مدارس در زمینه مقوله بسیار مهم تغییر در یک فعالیت آموزشی یا پرورشی و یا ... در مدرسه باشد. طبیعی است اگر در این مورد به مرحله تصمیم‌سازی توجه نشود (جلسات توجیهی با معلمان-دانش‌آموزان-انجمن اولیا درباره طرح تغییر، نیازسنجی، مخاطب‌شناسی، موقعیت‌شناسی، غایت‌شناسی و ...) مقاومت‌ها و موضع‌گیری‌هایی به وجود می‌آید. گرچه نفس مقاومت نباید نگران‌کننده باشد، هدایت منطقی ابتدا از طریق تصمیم‌سازی باید صورت گیرد. مؤلف کتاب «راهنمای عملی در برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه» در این باره می‌نویسد: «به فکر مهار مقاومت باشیم نه از بین بردن آن. طبیعی است که در هر تغییری، عده‌ای مقاومت می‌کنند. حتی جلوی حرکت تغییر می‌ایستند و مزاحمت‌هایی به وجود می‌آورند. فرهنگ‌سازی قبل از شروع تغییر، گسترش آگاهی و درک روشن نسبت به تغییر و توسعه دانش، نگرش و مهارت کارکنان و مشارکت دادن





شوراها، در هر امری با اصحاب مشورت می‌کرد. امروزه همچنین ثابت شده است که شوراها (مدرسه، معلمان، دانش‌آموزان، انجمن اولیا و مربیان و ...) مهم‌ترین وسیله برای مدیران هستند؛ زیرا می‌توانند از طریق آن‌ها از کارکردهای سازمان (نقاط قوت و ضعف) اطلاع یابند و تمهیدات لازم را برای رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت به کار گیرند. همچنین می‌توانند از دیدگاه‌ها و آگاهی‌های همکاران در مدرسه، برای رفع یا حل رخدادهای یا پیشامدهای غیرمنتظره استفاده کنند. (مجدفر، ۱۳۹۰: ۵۹-۵۸).

از دیگر مصادیق تصمیم‌سازی در مدارس در کنار شوراهای مختلف می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: نیازسنجی، نظرسنجی، مخاطب‌شناسی، آسیب‌شناسی، موقعیت‌سنجی، مشورت، توصیف وضع موجود، در تبیین آن، شناسایی مشکلات و تبدیل آن‌ها به مسائل - اولویت‌بندی امور و تفکیک اهم از مهم، مشورت‌پذیری و مشارکت‌پذیری، پروسه محوری به جای پروژه محوری و استفاده از خرد جمعی و ... نقد و انتقادپذیری.

علل و عوامل بی‌توجهی به مرحله تصمیم‌سازی در مدارس

گاهی در عرصه مدیریت آموزشی عواملی چون سرعت‌طلبی، میل به تصمیم‌گیری فوری، عافیت‌طلبی، سهل‌انگاری، کمبود زمان، معتقد نبودن به خرد جمعی و مشورت‌ناپذیری و خودمحوری سبب می‌شود تصمیم‌گیری بدون سپری شدن مرحله تصمیم‌سازی صورت گیرد.

همواره در آموزشگاه‌ها مشکلاتی وجود دارد. وجود مشکل فی‌نفسه بد نیست اما شناسایی به موقع مشکل و تبدیل آن به مسئله است که به صورت مصادیقی می‌تواند بیانگر رابطه‌ای بسیار مهم بین دو مقوله تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری باشد.

مؤلف کتاب «روش‌شناسی مطالعات دینی» درباره روند تبدیل مشکل به مسئله که تبیین‌کننده مصادیقی روند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری است، می‌نویسد: «سه عامل سرعت‌طلبی، سهل‌انگاری و عافیت‌طلبی سبب می‌شود که افراد پس از مواجهه با مشکل، بدون توجه به صورت مسئله و ابعاد آن، به حل مشکل بپردازند. این خطای روش‌شناختی که آن را «طفره رفتن از مشکل به حل» می‌نامیم، در تحقیقات کاربردی رواج بیشتری دارد و مصادیق بارز آن در مدیریت اجرایی قابل رؤیت است. وقتی مدیر عاملی با مشاهده اعتصاب کارگران، به یافتن راه حل می‌پردازد و درباره اینکه «مسئله چیست» سؤال نمی‌کند، دچار خطای طفره رفتن شده است.

نکته این است که مشکل با مسئله فرق دارد. مشکل را همه مردم، اعم از متخصص و غیرمتخصص، می‌بینند؛ زیرا سطحی‌ترین و ظاهرترین شکل پدیده، مشکل و رخنه است. وجود تنش، عدم تعادل، ابهام و ... علائم بروز مشکل است اما مسئله را فقط متخصصان می‌توانند رصد کنند و با فرا رفتن از ظاهر (مشکل)، آن را تعمیق نمایند. مشکل، امری کلی، مبهم، نامعین و به همین دلیل، تحقیق‌ناپذیر است. وقتی دردی را در موضعی از بدن احساس می‌کنیم، با مشکل مواجه شده‌ایم، اما این

نظرسنجی شود و مسائل و برنامه‌های مدرسه مورد بررسی و نقد قرار گیرد و ضمن درگیر کردن همه نیروها، از افکار آنان استفاده کنیم؟ زیرا مشارکت یک فرایند است؛ فرایندی از تولید تا اجرا و نتیجه؛ بنابراین، باید معلمان در فرایند مشارکت نقش داشته باشند. به نظر می‌رسد در حال حاضر مدیران مدارس از معلمان انتظار دارند که بیشتر در مراحل اجرا با آنان مشارکت کنند تا تولید فکر و اندیشه. این امر سبب می‌شود که معلمان بیشتر خود را مجری فرمان بدانند تا شریک در کارها و تصمیم‌سازی‌ها (تورانی، ۱۳۸۷: ۶۳-۶۲).

در حالی که تجربه نشان می‌دهد هر چه بستر مناسب برای مشارکت همه‌جانبه معلمان و سایر عوامل اجرایی، دانش‌آموزان و اولیا براساس مقتضیات زمانی و مکانی خاص خود در مرحله تصمیم‌سازی فراهم شود، آن‌ها تعلق خاطر بیشتری به اجرای تصمیم‌های اتخاذ شده مدرسه خواهند داشت.

اصل تصمیم‌گیری مهم‌ترین قسمت رهبری مبتنی بر اصول آزمایشی است و از راه دخالت دادن گروه در جریان تصمیم‌گیری نظارت و هدایت واقعی امکان‌پذیر می‌شود.

اگر مدیر نتواند اعضای گروه را در تصمیماتی که اتخاذ می‌شود شرکت دهد و به آن‌ها کمک کند تا از جریان کار لذت ببرند و از صحت و استواری تصمیم‌های اتخاذ شده مطمئن گردند، باید به روش‌های خودکامگی توسل جوید. در این صورت، او باید اعضای گروه را مجبور به انجام دادن کارهایی که مورد نظر خویش است بنماید.

بررسی مخاطبان مدیران

شواهد نشان می‌دهد که هر مدیر هم‌زمان در پنج جبهه مشغول به کار است:

جبهه اول، ورزش و آموزش، دوم مهمان، سوم خانواده، چهارم دستگاه اداری خارج و داخل مدرسه، و پنجم جامعه. لازمه اینکه در مقابل تصمیم‌گیری‌های مختلف مدارس از طرف این پنج جبهه مقاومت و موضع‌گیری به وجود نیاید این است که هماهنگی لازم در فرایند تصمیم‌سازی وجود داشته باشد. در ادامه، با توجه به اهمیت تصمیم‌سازی صحیح در اتخاذ تصمیم‌گیری‌های معقول و منطقی به چند مصادیق تصمیم‌سازی در سطح مدارس پرداخته می‌شود.

مصادیق تصمیم‌سازی در مدارس

توجه به شوراهای مختلف و اهتمام در زمینه ایجاد یا تقویت آن‌ها به صورت کیفی و نه صرفاً برای رفع تکلیف در مدارس، نشان دهنده مهم شمردن مرحله تصمیم‌سازی است. نویسنده کتاب «مدیر موفق، مدرسه موفق» در این باره می‌نویسد: «اهمیت و ضرورت شوراها را به راحتی می‌توان در قرآن و روایات یافت. حتی پیامبر اکرم (ص)، که اشرف مخلوقات است و با علم خدایی خود از تمام امور این دنیا و آن دنیا آگاه بود به سبب اهمیت دادن به



پذیرا ساختن مدیر

چگونه ایده‌های خود را به رده‌های بالای سازمانی عرضه کنیم؟

احتمال اینکه معلمان مدرسه من به سخن بیانید زمانی بیشتر است که:

- با مدرسه احساس پیوند کنند؛
- با مدیر خود رابطه مثبت داشته باشند؛
- در مدرسه احساس امنیت روانی داشته باشند؛
- فکر کنند شخصی در رده‌های بالاتر، اقدام خواهد کرد؛
- برای موضوع او اهمیت کافی قائل باشند و برای تحقق آن انرژی بگذارند.

روش‌های پذیرا ساختن مدیر

- برای پذیرا ساختن مدیر به این نکات توجه کنیم:
- بیان و استدلال خود را طراحی کنیم؛
- موضوع را چارچوب‌بندی کنیم؛
- عواطف را در هر دو طرف مدیریت کنیم؛
- زمان‌بندی مناسب داشته باشیم؛
- دیگران را درگیر کنیم؛
- به هنجارها بچسبیم؛
- راه‌حل پیشنهاد دهیم.

برگرفته از: گزیده مدیریت، شماره ۱۶۵- اردیبهشت ۹۴

مشکل فراگیر و کمی است و بسیاری از امور را شامل می‌شود. پس، متمایز و مشخص نیست و بررسی آن محتاج طرح این پرسش است که مسئله من دقیقاً چیست. مراجعه به متخصص در چنین مواقعی، برای یافتن صورت مسئله و در نتیجه، بررسی، آزمایش و معالجه است.

در ادامه، به ذکر حکایتی برای تبیین بهتر تبدیل روند مشکل به مسئله می‌پردازیم. در محله‌ای محیط لجنزاری بود که در آن کرم به وجود می‌آمد. بزرگان محله دور هم جمع شدند تا مشکل را حل کنند و سریع تصمیم گرفتند گروهی را مأمور کنند تا به محض به وجود آمدن کرم‌ها آن‌ها را از بین ببرند، اما چون محیط لجنزار بود، هر روز کرم تولید می‌شد و آن گروه نیز بلافاصله آن‌ها را از بین می‌بردند اما این روند ادامه داشت؛ تا اینکه گروه خسته شد اما مشکل همچنان وجود داشت. دوباره بزرگان محل دور هم جمع شدند اما در این مرحله، زمان بیشتری را به بررسی مشکل تخصیص دادند و از ظرفیت فکری افراد بیشتری استفاده کردند؛ یعنی قبل از تصمیم‌گیری، مرحله تصمیم‌سازی را سپری کردند. آن‌ها در این مرحله، مشکل را در فرایند تصمیم‌سازی به مسئله تبدیل کردند. پس، ابهام همراه مشکل برطرف شد و مسئله راه حل خاصی پیدا کرد. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که محیط لجنزار را از بین ببرند تا دیگر کرم تولید نشود و کرم‌های موجود را نیز از بین ببرند.

آنچه از این حکایت استنباط می‌شود این است که تصمیم‌گیری اولیه (مأمور کردن گروهی برای از بین بردن کرم‌ها) بدون رعایت اصل تقدم تصمیم‌سازی بر تصمیم‌گیری بود اما تصمیم‌گیری مرحله دوم (از بین بردن محیط لجنزار) کاربردی و اثرگذار بود؛ زیرا عقبه تصمیم‌سازی صحیح را پشت سر گذاشته بود.

همچنین درباره روند تبدیل مشکل به مسئله به عنوان یکی از مصادیق کاربردی رعایت اصل تقدم تصمیم‌سازی بر تصمیم‌گیری، مؤلف کتاب «مدیریت فرایندمدار» معتقد است «که مدیران مدارس در فهرست کردن و برشمردن مشکلات مهارت دارند اما قادر به تجزیه و تحلیل آن‌ها و سپس تبدیل آن‌ها به مسئله نیستند. اصولاً تفاوت بین مشکل و مسئله را نمی‌دانند و اغلب این دو را یکسان می‌پندارند. برای مثال، دروغ‌گویی دانش‌آموزان، بی‌انگیزه بودن آنان در یادگیری، عدم رعایت مقررات انضباطی یا بهداشتی مدارس، پایین بودن مشارکت والدین در مدرسه مشکل‌اند نه مسئله. پس، اگر بخواهید با همین عنوان در صدد رفع آن‌ها برآیید، ره به جایی نخواهید برد؛ مگر اینکه ابتدا مشکلات را به مسئله یا مسائل تبدیل کنید و آنگاه رفع و حل آن‌ها بکوشید (تورانی، ۱۳۸۷)».

منابع

۱. خورشیدی، عباس. (۱۳۸۸). مدیریت و رهبری آموزشی، چاپ اول، تهران: پسترون.
۲. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر. پرویز. (۱۳۸۹) سازمان مدیریت: تئوری تا عمل، چاپ پنجم، تهران: مؤسسه عالی بانکداری ایران.
۳. تورانی، حیدر. (۱۳۹۳) راهنمای عملی برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه، تهران: پیشگامان پژوهش‌مدار
۴. تورانی، حیدر. (۱۳۹۰). مدیریت فرایندمدار، چاپ هفتم، تهران: تربیت
۵. مجدفر، مرتضی. (۱۳۹۰) مدیر موفق، مدرسه موفق، چاپ چهارم، تهران: پیک بهار.

کاغذهای رشد

زهرا صنعتگران

خلخالی از دیگر نشریات و نظرات دیگر متفکران - داخلی و خارجی - آموزش و پرورش نیز استفاده کرد و این امر باعث شد مدیران با استادان حوزه آموزش و پرورش بیشتر آشنا شوند. تمایل مدیران برای ورود به این حوزه و تمرکز بر مدیریت رهبر برنامه درسی، برنامه مشخص یک سال تحصیلی اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران گردید. براساس تعاریف جدید، مدیریت آموزشی و مدیر مدرسه را مدیر مجری برنامه‌های درسی در مدرسه و صیانت‌کننده برنامه‌های درسی می‌دانند. این دیدگاه که حاصل تجمعی دو دانش میان‌رشته‌ای مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی درسی است، تعریف جدیدی برای مدیریت آموزشی مطرح می‌کند؛ یعنی همین تعریفی که اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران، براساس مقاله چاپ شده دکتر خخالی در شماره ۱۱۳ (پاییز ۱۳۹۵) آن را به پروژه مهر خود تبدیل کرده است. دکتر خخالی معتقد است آنچه تحت عنوان رابطه دانشگاه و نهادهای اجتماعی مطرح می‌شود، «رابطه بین نظر و عمل» در واقع اجرایی شدن همین مقالات در سطح مدارس و سنجش بازخورد آنان است.

مرتضی مجدفر: کاربرست مقالات رشد

مرتضی مجدفر، سخن خود را با اشاره به اینکه اگر مقالات کاربردی در مجله به چاپ برسند، قطعاً مورد توجه مدیران و مخاطبان مجله قرار می‌گیرند، شروع می‌کند و می‌گوید: مقاله‌ای که در شماره بهار ۹۶ رشد مدیریت مدرسه با عنوان

اگر چه همه مخاطبان مجله و آن‌هایی که مجله به‌دست‌شان می‌رسد آن را مطالعه کرده و از مقالات و نوشته‌های آن بهره‌مند می‌شوند، اما هستند مدیرانی که با پیش‌تر گذاشته و برخی از آموزه‌ها را در قالب برنامه‌ها، پروژه‌ها و اقدامات مدرسه‌ای تعریف کرده و در پی تحقق آن هستند. در این متن به بررسی بازخورد دو نمونه از مقاله‌هایی خواهیم پرداخت که تا اقصی نقاط کشور سفر کرده‌اند و حالا حضورشان در مدارس قابل‌رؤیت است. این گزارش کوتاه، برگرفته از جلسه شورای برنامه‌ریزی مجله مدیریت مدرسه، با حضور اعضای شورا از جمله دکتر علی خخالی و مرتضی مجدفر است. در ادامه، بخش‌هایی از تجارب آن‌ها را خواهیم خواند؛ به امید اینکه مدرسه بارور شود!

دکتر علی خخالی: رابطه بین نظر و عمل

دکتر علی خخالی در ابتدا از یکی از مقالاتش که در فصلنامه مدیریت مدرسه چاپ شده و مورد توجه اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران قرار گرفته است، سخن می‌گوید. مقاله‌ای با عنوان «مدیر، رهبر برنامه درسی» که به پروژه مهر سال تحصیلی ۱۳۹۶ - ۱۳۹۷ تبدیل شد. این برنامه پس از کارگاهی با حضور نویسنده مقاله، ابتدا در استان و سپس در شهرستان‌ها به اجرا درآمد. حضور نویسنده در این کارگاه باعث توجه افراد، بسط پایه نظری ایده‌ها و پاسخ به سؤالات مدیران منطقه و استان شد. در این راستا دکتر

کوتاه و جالب

پوران کلانتری
معاون آموزشی، زنجان، خرمدره

می کوش به هر ورق که خوانی
تا معنی آن تمام دانی

تغییر، خلاقیت و نوآوری از ضروریات یک نظام آموزش و پرورش پویاست. مدارس باید محل تولید اندیشه‌های نو و محلی برای به‌کارگیری این اندیشه‌ها باشند. نوآوری در مدارس به تحول می‌انجامد و مانع تن سپردن به انفعال می‌شود. مدارس متعالی برای تولید فکر نو، دستیابی به راه‌حل‌های جدید و رفع نیازهای مدرسه، زمینه خلاقیت را فراهم می‌کنند و با به اجرا درآوردن افکار نو و راه‌حل‌های جدید نوآوری را توسعه می‌دهند.

یکی از مهم‌ترین راهبردها در یک برنامه‌ریزی صحیح فرهنگی، رواج فرهنگ مطالعه است. رهبر معظم انقلاب در این باره می‌فرمایند: «این باید یک سیره و سنت در بین مردم ما بشود که کتاب بخوانند و به بچه‌هایشان یاد بدهند.» به گفته اکثر جامعه‌شناسان اقوام و مللی که با مطالعه مأنوس بوده و کتاب‌خوانی در میانشان رواج بیشتری داشته است، توانسته‌اند فرهنگی ماندگارتر و پویاتر از خود به جای گذارند و میراث فرهنگی و دستاوردهای عالمان و فرهیختگان خود را به نسل‌های دیگر منتقل کنند. آموزشگاه شاهد کوثر نیز برای تحقق این هدف بسیار مهم و تأکید بر اهمیت مطالعه بر آن شده است که با تهیه و تدوین ماهنامه «امروز، فردا، دیروز» گامی مؤثر در جهت ایجاد علاقه به مطالعه در میان اولیا و دانش‌آموزان بردارد. از این رو، طرحی با عنوان «مطالعه‌ای کوتاه اما جالب» را برای آشنایی بیشتر اولیا با مسائل تربیتی فرزندانشان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ اجرا کرده که مستندات آن در آموزشگاه موجود است.

یکی از محورهای مهم برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه، خلاقیت و نوآوری است. مدرسه شاهد به‌عنوان مجری طرح تعالی طرحی به نام مطالعه کوتاه اما جالب را ارائه نموده است. مدیر آموزشگاه با همکاری گروه برنامه‌ریزی تعالی مدیریت مدرسه، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها مطالب کوتاهی را در مورد خواص میوه‌ها، مسائل تربیتی دانش‌آموزان، شعر و... در بروشورهایی با طراحی جالب آماده می‌کنند و در کلاس‌های آموزش خانواده در اختیار اولیا قرار می‌دهند. اولیا نیز نظرات خود را در برگه‌های مخصوص یادداشت می‌کنند و به آموزشگاه تحویل می‌دهند. آموزشگاه با بهره‌گیری از نظرات اولیا ماهنامه‌های بعدی را تکثیر می‌کند و در اختیار آنان قرار می‌دهد. به این ترتیب، تعامل دوجانبه میان اولیا و آموزشگاه برای کیفیت‌بخشی به فرایند تعلیم و تربیت شکل می‌گیرد. این طرح با برخورداری از طرح نظام‌مند (بیان مسئله، اهداف، فرایند اجرا، نظارت و ارزیابی) اجرایی شده و در علاقه‌مند کردن اولیا و دانش‌آموزان به مطالعه تأثیر بسزایی داشته است.

پی‌نوشت

۱. از بیانات رهبر معظم رهبری در تاریخ ۱۳۷۲/۲/۲۱



«۴۵ روز طلایی» یا «با ۲۰ تا ۲۰» به چاپ رسید، نمونه‌ای از این مقالات بود. این مقاله که مفاد آن را پیش از نگارش در چند منطقه و شهرستان آزموده بودم، برای ارتقای سطح کیفیت و مهارت دانش‌آموزان روش‌هایی ارائه می‌دهد.

وی با اشاره به اینکه پس از چاپ شدن مقاله چندین منطقه و شهرستان از جمله ابهر و منطقه ۱۸ تهران درصدد اجرای مفاد ذکر شده در مقاله در مدارس خود برآمدند، گفت: «این مقاله، نسخه‌ای عملی برای دبیرستان‌ها، به‌ویژه دبیرستان‌های دوره دوم است. البته سایر مدارس در دیگر دوره‌های تحصیلی هم به فراخور می‌توانند از این طرح استفاده کنند.»

مجدف و دکتر خلخالی هر دو معتقدند که وظیفه مدیر صیانت از برنامه درسی است. مدیر، مسئول یادگیری دانش‌آموزان است و فرضاً اگر دانش‌آموزی ریاضی را یاد نگرفت، شاید مقصر مدیر مدرسه باشد که نتوانسته است شرایط لازم برای یادگیری دانش‌آموز را پیش‌بینی کند. آنچه دکتر مجدف بر آن تأکید دارد، فراهم آوردن شرایط مطالعه برای دانش‌آموزی است که مثلاً فضای درس خواندن در خانه ۴۰ متری‌اش را ندارد. استرس‌زدایی از دانش‌آموزان و دیگر روش‌ها از جمله راه‌حل‌های ۲۰گانه مطرح شده در این مقاله است. در مجموع ایشان به ۲۰ روش در مقاله اشاره می‌کنند و معتقدند این برنامه کاملاً مبتنی بر سند تحول و شرایط محیطی هر مدرسه است. پیشنهاد ایشان خواندن و گزینش مقالات براساس موقعیت و امکاناتی است که مدیران به‌طور مجزا با هر کدام در ارتباط‌اند.

L لطفاً درباره جایگاه معماری فضاهای آموزشی در سند تحول بنیادین توضیح بفرمایید.

خوشبختانه در سند تحول به این موضوع مهم به خوبی توجه شده است. برای نشان دادن این جایگاه بنده به برخی نکات اشاره می‌کنم.

الف. در فصل چهارم سند، که چشم‌انداز مدرسه را در افق ۱۴۰۴ ترسیم نموده است، مدرسه جلوه‌ای از تحقق حیات طیبه، کانون عرضه فرصت‌های تعلیم و تربیت و زمینه‌ساز درک موقعیت‌ها و تعالی پیوسته براساس نظام معیار اسلامی است. ۱۵ مؤلفه اساسی را ذیل این چشم‌انداز مورد توجه قرار داده است که بدون توجه به معماری، تحقق بسیاری از این مؤلفه‌ها امکان‌پذیر نمی‌باشد.

از طرف دیگر، ساحت‌های شش‌گانه‌ای برای تعلیم و تربیت در همین سند مورد توجه قرار گرفته است که عبارت‌اند از: تعلیم و تربیت اعتقادی، اجتماعی و سیاسی، زیستی و بدنی، زیباشناختی و هنری، اقتصادی و علمی و فناورانه و از طرفی به دنبال ایجاد هویت می‌گردد. از دیگر نگاه ابزار اجرایی شدن سند تحول شش زیرنظام است، که یکی از مهم‌ترین آن‌ها زیرنظام فضا، تجهیزات و فناوری است. بنابراین، به‌طور خلاصه، فضای فیزیکی و معماری ایده‌آل برای مدرسه باید بتواند زمینه‌ساز تحقق اهداف سند و زمینه‌ساز تحقق ساحت‌های شش‌گانه تعلیم و تربیت اسلامی باشد. اگر چنین شد، معماری مدرسه قابل دفاع است، اما اشاراتی نیز در راهکارهای سند به این موضوع مهم داشته باشم: از جمله هدف عملیاتی ۶ یعنی تنوع‌بخشی به محیط‌های یادگیری شامل راهکار ۱-۶ الی ۶-۶ و هدف عملیاتی ۱۴ یعنی ایجاد و تناسب‌سازی فضاهای تربیتی با ویژگی‌ها و نیازهای دانش‌آموزان و اقتضانات فرهنگی اسلامی - ایرانی و شرایط اقلیمی - فرهنگی و جغرافیایی شامل راهکار ۱-۱ الی ۱۴-۳ که مهم‌ترین آن است، آنجا که می‌گوید: طراحی و ساخت فضاهای آموزشی متناسب با اقتضانات برنامه‌دستی، استانداردهای تربیتی، تحولات جمعیتی، اصول شهرسازی و معماری و شرایط اقلیمی با تأکید بر استفاده از فناوری‌های نوین ساخت و تجهیزات آموزشی و رعایت الگوی معماری اسلامی - ایرانی و توجه ویژه به نقش محوری نمازخانه در طراحی و معماری اسلامی.

L دیگر گام‌های برداشته شده از سوی آموزش و پرورش (سازمان نوسازی مدارس کشور) در راستای معماری در سند تحول چیست؟

براساس مفاد فصل ۸ سند، زیرنظام‌های شش‌گانه موظف‌اند برنامه‌های خود را تهیه و تدوین کنند و به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش برسانند. مسئولیت تدوین زیرنظام تأمین فضا، تجهیزات و فناوری به سازمان نوسازی و توسعه و تجهیز مدارس کشور واگذار گردیده است.

از ۱۳۱ راهکار سند تحول، ۹ راهکار به‌طور مستقیم و ۲۱ راهکار به‌طور غیرمستقیم با این زیرنظام مرتبط‌اند. لذا این سازمان از اوایل سال ۹۱ با تشکیل کارگروه‌های مختلف و با مطالعات



مدارس ایرانی معماری ایرانی

گفت‌وگو با امان‌الله عباسی

معاون پیشین سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس تهران

L امان‌الله عباسی دانش‌آموخته دانشگاه صنعتی اصفهان در رشته مهندسی عمران و دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد مهندسی زلزله است. ایشان عضویت در سازمان نظام مهندسی ساختمان، مدرس دانشگاه فنی و حرفه‌ای و تدریس در درس فنی و اجرایی، عضو کمیته ملی مدارس ایمن، دبیری همایش ملی مدرسه ایرانی معماری ایرانی، دبیری همایش بین‌المللی مدرسه ایمن، عضو شورای سیاست‌گذاری فصل‌نامه مدرسه نور در کارنامه خود دارد. آخرین مسئولیت ایشان معاونت فنی و نظارت سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور بوده است. از ایشان که در تدوین زیر نظام فضا، تجهیزات و فناوری سند تحول بنیادین نیز نقش بسیاری داشته است، در ارتباط با معماری مدارس و نگهداری آن مصاحبه‌ای داشته‌ایم که به شرح زیر تقدیم شما می‌شود.

گسترده و نیز استفاده از ظرفیت‌های نهادهای دانشگاهی، فرهنگی و مهندسی کشور مقدمات تدوین برنامه زیرنظام را فراهم آورد. سپس، طی جلسات متعدد در کارگروه‌های ویژه شورای عالی آموزش و پرورش و نهایتاً با ۱۳ ویرایش برنامه مذکور به‌عنوان اولین زیرنظام پس از ۵ جلسه بحث و تبادل نظر در صحن شورای عالی آموزش و پرورش در جلسه ۹۳۳ مورخ ۹۵/۳/۲۴ تصویب و در تاریخ ۹۵/۸/۱۷ به امضای رئیس محترم جمهور رسید و ابلاغ گردید. در همین راستا، اقدامات متعددی توسط سازمان نوسازی مدارس انجام پذیرفت:

۱. انجام مطالعات، تهیه و تدوین برنامه زیرنظام و تصویب در شورای عالی آموزش و پرورش؛
۲. مطالعه، تدوین و تصویب برنامه جامع ضوابط طراحی ساختمان‌های آموزشی منطبق بر سند تحول (ضابطه، ۶۹۷) و ابلاغ آن از سوی رئیس سازمان برنامه و بودجه به دستگاه‌های اجرایی؛
۳. ابلاغ زیرنظام‌ها به ادارات کل آموزش و پرورش و نوسازی مدارس استان‌ها؛
۴. برگزاری جلسات متعدد برای آموزش کارشناسان استان‌ها جهت اجرایی نمودن برنامه زیرنظام؛
۵. برگزاری دومین نشست بین‌المللی سران مدارس ایمن دنیا با هدف آشنایی کشورها با اقدامات جمهوری اسلامی ایران در زمینه مقاوم‌سازی مدارس و انتقال تجارب به کشورهای دیگر در مهرماه ۱۳۹۴ و سپس، کسب جایزه بهترین‌ها که معتبرترین جایزه بین‌المللی در کاهش خط سازمان ملل است.
۶. برگزاری همایش ملی مدرسه ایرانی - معماری ایرانی با الگوی اسلامی در تراز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش؛
۷. تهیه و تدوین ضوابط طراحی فضاهای کودکان با نیازهای خاص منطبق بر سند تحول و ابلاغ از سوی رئیس سازمان برنامه و بودجه به دستگاه‌های اجرایی.

معماری مدارس ایران را با برخی از کشورهای مشابه ایران و برخی کشورهای پیشرفته چگونه مقایسه می‌کنید؟

عنصر معماری جلوه فیزیکی و تمدن یک ملت و لذا مقوله بسیار مهمی در شهرسازی است. برای مقایسه، باید نقاط مشترک را بررسی کرد؛ مثلاً توجه محوری به مسجد و نمازخانه در طراحی مدارس ایران مختص فرهنگ دین ماست و در سند هم مورد توجه جدی قرار گرفته ولی در معماری مدارس دیگر کشورها چنین مؤلفه‌ای وجود ندارد. یکی از نقاط مشترک، سرانه زیربنایی به ازای هر دانش‌آموز است. در کشورهای پیشرفته به‌طور متوسط سرانه حدود ۸/۵ مترمربع و در ایران در حال حاضر حدود ۶ متر مربع است (حدود ۱۰۰ هزار مدرسه در کشور داریم) که در مقایسه با کشورهای در حال توسعه رقم خیلی خوبی است. نکته مهم این است که «در هیچ نقطه‌ای از کشور هیچ دانش‌آموزی به دلیل نداشتن مدرسه از تحصیل محروم نیست»، اما برای رسیدن به نقطه مطلوب سرانه‌های آموزشی، باید سند تحول و زیرنظام فضاها،

تجهیزات و فناوری با تأمین منابع مالی لازم اجرایی گردد و به سرانه مدنظر در سند تحول بنیادین برسیم (این سرانه در نشریه ۶۹۷ خوشبختانه مورد تأیید سازمان برنامه و بودجه قرار گرفته است). لایه‌های شکل‌دهنده هویت معماری نیز در کشورها متفاوت‌اند. لایه‌های سازه‌ای - محیطی - کاربردی - زیبایی‌شناسانه، فرهنگی و آیین و نمادپردازی در هر کشور به تناسب فرهنگ، جغرافیا، آداب و شرایط محیطی و مصالح بومی باید مورد توجه قرار گیرد.

بعضی از مدیران مدارس با سلیقه شخصی خود معماری و بنای مدرسه را دست‌کاری می‌کنند. توصیه شما در این مورد چیست؟

ذکر چند نکته در اینجا لازم است:

- الف. با توجه به سند تحول و تغییرات برنامه درسی، بازنگری و متناسب‌سازی و انطباق فضاهای مدارس موجود با انتظارات سند تحول بنیادین ضرورتی انکارناپذیر است. این موضوع در برنامه زیرنظام مورد توجه قرار گرفته است و باید زودتر عملیاتی شود.
- ب. سرعت اجرای بخشی از سند، مثلاً برنامه درسی، زیاد است و این تغییرات متناسب با شرایط فیزیکی مدارس نیست؛ بنابراین، لازم است به سرعت بازنگری و متناسب‌سازی افزایش یابد.
- ج. این تغییرات در مدارس حتماً باید با هماهنگی اداره کل نوسازی استان و منطقه باشد. متأسفانه مدیران محترم مدارس با ضوابط جدید طراحی آشنا نیستند و لازم است بدانند که در انجام متناسب‌سازی، به مسائل سازه‌ای و استحکام نباید خدشه وارد شود که تشخیص آن برعهده کارشناسان نوسازی مدارس استان است. عملی کردن این تغییرات بدون هماهنگی ممکن است برای مدیران محترم و دانش‌آموزان عزیز خطرات جانبی جبران‌ناپذیری ایجاد کند.

توصیه شما در زمینه نگهداری مدارس از سوی مدیران چیست؟

بنده دو توصیه دارم: یکی به مسئولان آموزش و پرورش و آن این است که اولاً سرانه تعمیرات و نگهداری مناسب برای مدارس در بودجه‌های سنواری پیش‌بینی کنند و به مدارس تخصیص دهند. بدون سرانه امکان نگهداری و تعمیرات مدارس بسیار سخت است؛ به‌ویژه در مدارس که منبع درآمدی ندارند و امکان جذب کمک‌های مردمی نیز چندان وجود ندارد. دوم اینکه ساختمان مدرسه را در هنگام نصب و عزل مدیران تحویل مدیران جدید نمایند و نگهداری مدارس جزء وظایف مدیران قلمداد شود.

توصیه دیگر به مدیران مدارس این است که اولاً سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی مدارس را کارشناسان این امور به‌طور دوره‌ای و منظم بازبینی کنند. دوم اینکه از ظرفیت کمک‌های مردمی برای نگهداری و تعمیرات غافل نباشند و سوم، هرگونه تعمیر و تغییر را با کارشناسان نوسازی مدارس استان هماهنگ کنند.

چکیده

ویلیام گلاسر، روان‌پزشک و واضع نظریهٔ واقعیت‌درمانی و نظریهٔ انتخاب است. نظریهٔ انتخاب در مورد انگیزش انسان و چگونگی آن صحبت می‌کند. ما با استفاده از نظریهٔ انتخاب در زندگی و کار می‌توانیم ارتباط دوستانه تری با همکاران و مدیران بالادستی خود برقرار کنیم و از کار کردن لذت ببریم. مدیران می‌توانند با استفاده از نظریهٔ انتخاب به بهره‌وری و کیفیت بالای محصولات کمک کنند و رفتارهای کارشکنانه و انحرافی را در محیط کار کاهش دهند. نظریهٔ انتخاب به الگوی مدیریت هدایتگر و مبتنی بر عشق اعتقاد دارد؛ بنابراین، لازم است مدیران و کارکنان با نظریهٔ انتخاب آشنایی داشته باشند و از آن برای سازندگی و بالندگی محیط کار و زندگی شخصی‌شان استفاده کنند.

کلیدواژه‌ها: نظریهٔ انتخاب، روان‌شناسی کنترل‌درونی، مدیریت هدایتی، مدیریت ریاستی، رفتارهای انحرافی، دایرهٔ حل

مدیریت هدایتی یاریاستی

کاربرد نظریه انتخاب در محیط کار و خانه

محمد رضا خبازی راوندی

دانشجوی دکترای مشاوره، دانشگاه علامه طباطبائی



L ویلیام گلاسر^۱ (۱۹۲۵-۲۰۱۳) در زمینه روان‌پزشکی و تعلیم و تربیت کار کرده و اصول واقعیت‌درمانی و نظریه انتخاب خود را برای درمان مددجویان و کمک به آن‌ها و مدیریت بهتر سازمان‌ها در مدارس، بیمارستان‌ها، شرکت‌های بیمه، مؤسسات اصلاحی و تعلیم و تربیت به کار برده است. هم‌اکنون مؤسسه واقعیت‌درمانی در لس‌آنجلس به ترویج افکار و آموزش نظریه او مشغول است (شفیع‌آبادی و ناصری، ۱۳۸۵).

کتاب‌های متعددی از گلاسر به جا مانده است؛ از جمله «واقعیت‌درمانی» و «نظریه انتخاب: روان‌شناسی نوین آزادی» که او در آن مفاهیم و ساختار نظریه انتخاب خود را توصیف می‌کند. واقعیت‌درمانی نوعی روان‌درمانی است که با تکیه بر آن و با توجه به مفاهیم واقعیت، مسئولیت، و تفکیک امور درست و نادرست در زندگی فرد به رفع مشکلات او کمک می‌شود (شفیع‌آبادی و ناصری، ۱۳۸۵). رویکرد گلاسر به مشاوره درمان، آمیزه‌ای از فلسفه وجودی و فنون رفتاری است (پروچاسکا و نورکراس^۲، ۱۳۸۱). او نظریه خود را در مدارس و محیط کار سازمان‌ها آزمون کرد و با توصیف عملکرد مغز آدمی در ارتباط با رفتارها و انگیزه‌های آن، روان‌شناسی کنترل بیرونی را مورد سؤال قرار داد و به ازای آن، روان‌شناسی کنترل درونی را که همان نظریه انتخاب اوست، به همه ما و مدیران سازمان‌ها و خانواده‌ها پیشنهاد کرد. نظریه انتخاب در مورد انگیزش انسان و چگونگی آن صحبت می‌کند. اگر نظریه انتخاب را به یک بزرگراه تشبیه کنیم، واقعیت‌درمانی خودروبی است که محصولات را در این بزرگراه جابه‌جا می‌کند (کری، ۱۳۹۳).

از نظر گلاسر یکی از رموز موفقیت، رونق اقتصادی و کیفیت بالای کاری این است که مدیران رده‌های بالا و میانی، در کنار اینکه به قدرت نیاز دارند؛ نیاز به عشق و تعلق خاطر را در خود بارور کنند. او اعتقاد دارد که آدم‌های موفق، مثل بیل گیتس، موفقیتشان را مرهون روابط خوب با کسانی هستند که با آن‌ها معامله یا کار می‌کنند (گلاسر، ۱۳۸۹، ۳۷۰-۳۶۹).

گلاسر می‌گوید بروز دادن و اظهار عشق و تعلق خاطر در روابط کاری برای مدیرانی که به روان‌شناسی کنترل بیرونی اعتقاد دارند، سخت است. افرادی که از روان‌شناسی کنترل بیرونی استفاده می‌کنند در انتخاب رفتارها از خود سلب مسئولیت می‌کنند و چنین فرض می‌کنند که «اگر من احساس ناخشنودی می‌کنم، خود من مسئول این احساس نیستم بلکه دیگران و عوامل خارج از کنترل من آن را ایجاد کرده‌اند». همه کسانی که نظریه انتخاب را یاد می‌گیرند و در زندگی و کار از آن استفاده می‌کنند، می‌توانند ارتباط دوستانه‌تری با همکاری و مدیران بالادستی خود برقرار کنند. اگر بتوانیم با همکاران و دیگر افراد انسانی ارتباطات خوبی برقرار کنیم، احساس خوبی پیدا می‌کنیم. پس به دنبال روابط بهتر و زندگی شادتر خواهیم بود؛ چون زن‌های ما این‌گونه کار می‌کنند. (گلاسر، ۱۳۸۹، ۱۰: ۳۷۰؛ گلاسر و گلاسر، ۱۳۹۳).

L مدیریت هدایتی در مقابل مدیریت ریاستی

مدیریت هدایتی پیرو نظریه روان‌شناسی کنترل درونی است و اعتقاد دارد که روابط مدیر با کارمندان و زیردستانش به‌گونه‌ای

است که آن‌ها یکدیگر، مشتریان و سهام‌داران را در دنیای مطلوب ذهنی خود جای می‌دهند؛ یعنی مدیر با همه کسانی که به نحوی به کار او و کیفیت کارش مربوط‌اند، احساس نزدیکی و تعلق خاطر می‌کند و خواستار حفظ این نزدیکی است.

طبق نظریه انتخاب، تنها کسی که ما می‌توانیم رفتار او را کنترل کنیم خودمان هستیم. در هر رابطه‌ای با هر نوع و شکلی، هر کسی خودش را می‌تواند تغییر دهد، نه هیچ‌کس دیگر را. نظریه انتخاب، روان‌شناسی کنترل درونی است که می‌توانیم در اعمال و گفتارمان به کار ببریم. کیفیت بالای محصولات به میزان اعتماد متقابل کارمندان و مدیران بستگی دارد که با مدیریت هدایتی قابل دستیابی است. یکی از شرایط موفقیت برای شرکت‌ها، سخت‌کوشی کارکنان آن‌هاست که این امر در شرایط مساعد و با وجود روابط سازنده بین کارکنان صورت می‌گیرد (گلاسر، ۱۳۸۹، ۳۷۱-۳۷۳؛ گلاسر و گلاسر، ۱۳۹۳).

مالیک و همکاران^۳ (۲۰۰۷؛ به نقل از سلمانی و رادمند، ۱۳۸۷) مدیریت هدایتگر را سیستم رهبری مبتنی بر عشق توصیف می‌کنند. طبق این الگو، خدمت به دیگران و جامعه نوعی امتیاز است که بر مبنای احترام متقابل شکل می‌گیرد. از



ویژگی‌های این نوع رهبری، توانایی ایجاد اعتماد در روابط سازمانی است که به دنبال «توجه» ایجاد می‌شود. توجه اولین مرحله ایجاد عشق است. عشق باعث تحکیم پیوند و دوستی با یکدیگر می‌شود و انرژی‌بخشی قدرتمندی دارد که به فرد صبوری، مهربانی، اراده قوی، و امید می‌دهد و با تعصبات، خودخواهی، حرص، دشمنی، ناسزاگویی، و اضطراب مقابله می‌کند. مؤلفه‌های مهم سیستم رهبری مبتنی بر عشق، شایستگی، صراحت بیان، مشارکت، تساوی، توجه، احترام، و احساس مسئولیت است. عشق، مولد انرژی این سیستم است و بقای آن را تضمین می‌کند. در چنین سیستمی رفتارهای انحرافی به حداقل می‌رسد.

L کارشکنی و رفتارهای انحرافی در محیط کار

هر گونه رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض و سلامتی سازمان، کارکنانش و یا هر دو را تهدید کند، رفتار انحرافی نامیده می‌شود. هر رفتار انحرافی که هنجارها را نقض کند انحرافی نیست بلکه ملاک، تهدید کردن سازمان است. دزدی، خلاف کاری، بداخلاقی، نقض قوانین، رفتار ضد بهره‌وری، رفتار ضد سازمانی، رفتار خراب‌کارانه، رفتار بی‌ادبانه با همکاران، و مضایقه کردن از تلاش گونه‌هایی از رفتارهای انحرافی در محیط کارند. دزدی کارکنان اصلی‌ترین نوح انحراف سازمانی است (کولبرت و همکاران^۴، ۲۰۰۴؛ به نقل از سلمانی و رادمند، ۱۳۸۷).

کولبرت و همکاران (۲۰۰۴)؛ به نقل از سلمانی و رادمند، ۱۳۸۷) رفتار انحرافی را به این شرح طبقه‌بندی کرده‌اند:

- **انحراف فردی** که بر اعضای سازمان متمرکز می‌شود؛ مثل رفتار بی‌ادبانه با همکاران.

- **انحراف سازمانی** که در سازمان هدایت می‌شود؛ مثل کم



کردن تلاش‌ها به قصد ضربه زدن به سازمان.
- رفتار انحرافی مخرب رفتاری ارادی است که با نقض هنجارهای سازمانی سلامت سازمانی و اعضایش را تهدید می‌کند.

- رفتار انحرافی سازنده که باعث نقض هنجارهای سازمانی می‌شود ولی به سلامتی سازمان و اعضایش کمک می‌کند و دستیابی به اهداف سازمانی را آسان می‌سازد؛ مثل رفتارهای خلاقانه در نقش سازمانی و انتقاد از سرپرستان نالایق.

مدیریت ریاستی باعث افزایش هزینه‌هایی مثل ادعای غرامت و دزدی، غیبت، سوءاستفاده از مرخصی استعلاجی، تأخیر، مشکلات مربوط به اتحادیه‌ها، خشونت و آزار و اذیت جنسی و غیره است. (گلاسر، ۱۳۸۹: ۳۷۳). در مدیریت ریاستی، کارمندان هر درخواستی از طرف مدیریت یا مشتری را حمل بر نشانه مدیریت ریاستی می‌کنند و از هر فرصتی برای مخالفت با مدیریت به شکل مرموزانه و کارشکنی در کار استفاده می‌کنند. کارمندان با کارشکنی و به تعطیل کشاندن شرکتشان احساس لذت و قدرت می‌کنند. حتی اگر آنان برای بهبود کار در شرکت، ابتکار عملکردی به خرج بدهند که در روند معمول کارها وقفه‌ای ایجاد کند، از طرف مدیریت ریاستی تنبیه می‌شوند. پس ترجیح می‌دهند کاری نکنند و بیشتر به مشتریان و همکارانشان «نه» بگویند.

مدیران شرکت‌ها می‌توانند با ایجاد روابط دوستانه بین کارمندان و مدیران، نه تنها از دستان کارمندان بلکه از مغزها و دل‌های آن‌ها به نفع خود و شرکتشان استفاده کنند. در مدیریت هدایتی کارمندان برای اینکه خوب کار کنند، به مراقبت و توجه مدیران خود احتیاج دارند. چند دقیقه توجه در طول روز می‌تواند عکس‌دنیای مطلوب کار را در ذهن کارمندان و کارگران دوست داشتنی‌تر کند (گلاسر، ۱۳۸۹: ۳۷۶ و ۳۸۵).

گلاسر مدیریت ریاستی را به نقد می‌کشد و طمع را یکی از آفت‌های رابطه سالم و خوب می‌داند. در ارضای نیاز به قدرت، طمع می‌تواند خود را به بدترین وجه به نمایش بگذارد که حاصل آن جنگ بین دولت‌ها و ملت‌ها و تخریب روابط بین انسان‌هاست. او می‌گوید معمولاً آدم‌های موفق نیاز شدیدی به قدرت دارند و چنانچه تمدن‌ها و انسان‌های موفق این میل شدید خود را با نیاز به عشق و تعلق خاطر تعدیل نکنند، رو به زوال و نابودی خواهند رفت.

دایره حل و اصول مذاکره بین کارمندان و مدیران

گلاسر (۱۳۸۹: ۱۲۹ و ۱۳۹) برای بهبود روابط سازنده بین زن و شوهر و با هرگونه روابط دیگری، مدل «دایره حل» را پیشنهاد می‌کند. طبق این مدل، اگر دایره بزرگی را فرض کنیم، دایره‌های کوچک دیگر مثل کارمند، مدیر، و شرکت در این دایره بزرگ قرار دارند. چنانچه مدیر و کارمند برای ارضای نیازهای اساسی خود منافع مشترک خویش را که منافع شرکت است بر منافع شخصی مقدم دارند، می‌توانند خود را درون این دایره بزرگ

فرض کنند و به دوام ارتباط و مصالح مشترک خویش بیندیشند؛ به طوری که همه از آن منتفع شوند. اگر هر یک از طرفین رابطه به دیگری زور بگویند، ممکن است شخص ضعیف‌تر از دایره بیرون بیفتد یا نخواهد در داخل دایره باقی بماند. تا وقتی آن‌ها درون دایره هستند حق مذاکره دارند ولی اگر از آن بیرون بیفتند، ممکن است روابط تیره شود و به جر و بحث و حتی جنگ و نزاع بینجامد.

گلاسر (۱۳۸۹: ۳۸۷) به جای ارزیابی‌های عملکرد سالانه که در شرکت‌ها و سازمان‌ها مرسوم است، پیشنهاد می‌کند که هر سال شرکت به کارکنان خود این فرصت را بدهد که با مدیران به گفت‌وگو و مذاکره بنشینند که چگونه می‌توانند به بهبود و پیشرفت شرکتشان کمک کنند و در این باره نظر بدهند. این مذاکرات که نقش دایره حل در مذاکرات زناشویی بین زوجین را دارد، «دایره‌های حل شرکت» نام دارند.

محیط کار باید محلی برای رفع نیازهای اساسی انسان باشد. اگر انسان در محیط کار فرصتی برای رفع این نیازها، به‌ویژه نیاز به قدرت؛ پیدا نکند به دنبال برطرف کردن آن‌ها در محیط‌های دیگر مثل زندگی مشترک زناشویی می‌گردد. چنانچه محیط خانه هم پاسخ‌گوی آن‌ها نباشد، سلامت جسمی و روانی او در معرض آسیب قرار می‌گیرد. یک محیط کاری خوب که در آن انسان احساس قدرت و تعلق خاطر می‌کند، تأثیر بسیار مثبتی بر زندگی مشترک زناشویی او می‌گذارد.

برای اجرای مدیریت هدایتگر و مبتنی بر عشق لازم است مدیران و کارکنان با نظریه انتخاب آشنایی داشته باشند و از آن در محیط کار و زندگی شخصی‌شان استفاده کنند. گلاسر معتقد است که اگر شرکت می‌خواهد به کارکنان القا کند که واقعاً مایل است آن‌ها در کار و در روابط بین همسر و فرزندان‌شان موفق شوند. باید خود هزینه آموزش کارکنانش را تقبل کند و از طریق برگزاری سمینارها، کارگاه‌ها و سخنرانی‌های آموزشی سطح آگاهی آن‌ها را در زمینه نظریه انتخاب و روان‌شناسی کنترل درونی ارتقا دهد.

پی‌نوشت‌ها

1. William Glasser
2. Prochaska, J.O. & Norcross, J.C.
3. Malik & et al.
4. Colbert & et al.

منابع

۱. پروچاسکا، جیمز او؛ نورکراس، جان‌سی. (۱۳۸۱). نظریه‌های روان‌درمانی. مترجم: تهران: انتشارات رشد.
۲. سلمانی، داود؛ رامند، محبوبه. (۱۳۸۷). نقش عوامل مدیریتی و سازمانی در کنترل رفتارهای کاری انحرافی. فرهنگ مدیریت، (۱۷)۵.
۳. شفیق‌آبادی، عبدالله، ناصری، غلامرضا. (۱۳۸۵). نظریه‌های مشاوره و روان‌درمانی. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
۴. کری، جراللد. (۱۳۹۳). نظریه و کاربرد مشاوره گروهی. مترجمان: کیانوش زهراکار و همکاران. چاپ دوم، تهران: نشر ویرایش
۵. گلاسر، ویلیام. (۱۳۸۹). نظریه انتخاب: روان‌شناسی نوین آزادی شخصی. مترجم: مهرداد فیروزبخت. چاپ دوم، تهران: نشر رسا.
۶. گلاسر، ویلیام و گلاسر، کارلین. (۱۳۹۳). ازدواج بدون شکست: حل معمای ازدواج با تئوری انتخاب. مترجم: علی صاحبی. تهران: سایه سخن.

نگرش مسری است

شراره نیکخواه نیکخوا
کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی



کارمون رخوت و سنگینی نداره. یک دنیا تجربه پیدا می‌کنیم و تجاربمون در تربیت کردن بچه‌های خودمون بسیار تأثیرگذاره. از طرفی، همه دنیا روی بچه‌های که پدر یا مادر فرهنگی داره، حساب دیگری می‌کنه که برای من مهمه. یک خانم در این شغل در عین حال که شاغله، کمترین وقت رو جدا از بچه‌ها و همسرش در خارج از منزل سپری می‌کنه. حقوقش هم نمیگم خیلی عالی‌ه که برای آقایون خیلی هم کمه، اما امنیت خانواده و بودن یک مادر کنار بچه‌هاش رو با چقدر پول میشه عوض کرد؟ تربیت یک بچه سالم رو با کلی تجربه که از محیط کارت به دست میاری، چقدر؟ بودن در خانه، در کنار بچه‌ها رو توی یک روز برفی چند؟ این‌ها تفسیر شغل منه.»

صحبت ما نیم ساعتی طول کشید. در این مدت او اعتقاد پیدا کرد یکی از بهترین مشاغل برای خانم‌ها تدریس است! نگاه دلسوزانه‌اش به من، به نگاهی احترام‌آمیز تبدیل شده بود.

در آخر با حالتی گفت: «کاش یک جا در یک مدرسه خوب برای من هم پیدا بشه! خانم! شماره من رو بنویس اگه جایی معلم زبان خواستند، من رو معرفی کن!»

مطمئن هستم اگر زمانی این خانم، درباره معلمانی چیزی بشنود، حرف‌های مرا به یاد خواهد آورد و همیشه مزایای این شغل در خاطرش خواهد ماند.

به شغلان افتخار کنیم.

باید در صف کارواش منتظر می‌ماندم. از این فرصت برای تصحیح اوراق امتحانک آن روز دانش‌آموزان استفاده کردم. خانمی که در کنارم نشسته بود، از من پرسید: «خانم، شما استاد هستی؟» گفتم: «نه، معلم.»

با حالت دلسوزانه‌ای گفت: «آموزش و پرورش‌ها خیلی زحمت می‌کشند. من لیسانس زبانم. خیلی دوست داشتم معلم شوم، اما همسرم مخالفت کرد. البته دلایلش هم منطقی بود. همسرم می‌گفت: «نمی‌خواد بری آموزش و پرورش. این همه زحمت؛ مگه چقدر می‌خوای حقوق بگیری؟» حالا دارم تلاش می‌کنم یک شرکت پیدا کنم و استخدام بشم. شما چی خانم؟ از کارتون راضی هستید؟»

تازه فهمیدم چرا از من پرسید شما استاد هستید؛ شاید فکر می‌کرد اگر بگوید خانم شما معلم هستید، به من توهین کرده است.

گفتم: «بله! چرا نباشم؟ محیط سالم کاری که این روزها متأسفانه کم پیدا میشه. به علاوه، معلمی از معدود شغل‌هایی است که برای خانم‌ها و زندگی‌شون، نه تنها مضر نیست، بلکه خیلی هم مفیده. برای بچه‌ها اصلاً شاغل بودن مادر، دردسرساز نیست؛ چون تابستان‌ها و تعطیلات با خانواده هستیم. وقتی برف و بارون می‌آید و بچه‌ها تعطیل‌اند، ما هم تعطیل هستیم. از همه این‌ها گذشته، ما با نسل جوان سروکار داریم و محیط

اخبار صبحگاهی

معرفی يك روش خلاقانه
در برگزاری مراسم آغازین مدرسه

مر تفضی مجدفر

عضو شورای تحریریه رشد مدیریت مدرسه

اشاره

معاونان آموزشی مدارس، بخش بزرگی از مخاطبان فصلنامه رشد مدیریت‌اند. تقریباً در اکثر مدارس (به غیر از مدرسه‌های چندپایه و آموزشگاه‌های شهری و روستایی با تعداد دانش‌آموزان کم) در کنار هر مدیر مدرسه‌ای، معاونی است که او را یاری می‌دهد و اگر مجله رشد مدیریت به مدرسه برسد، هر دو از خوانندگان آن خواهند بود. هر چند اکثر مطالب مجله به صورت عمومی و با در نظر گرفتن تمامی مخاطبان تنظیم می‌شود، برخی مطالب هم ویژه مخاطبان خاص، از جمله معاونان آموزشی، است. مطلبی که در پی می‌آید، در شمار نوشته‌هایی است که صرفاً برای معاونان آموزشی مدارس نوشته شده است. این نوشته، حاصل یک گفت‌وگوی مجازی است که در پایان تابستان سال جاری در گروه تلگرامی «معاونان آموزشی مدارس کشور» صورت پذیرفته است. اگر تمایل دارید در این گروه عضو شوید، به این نشانی مراجعه کنید: https://t.me/joinchat/EdF74ULrnmvQ55QW2C_rXdg

سرآغاز

و خسته کننده و آنچه ممکن است طی آن‌ها رخ دهد، ارتباط کمتری برقرار می‌کنند، چرا باز به سمت‌وسوی برنامه‌های تکراری می‌رویم؟ درست است که هیچ معاون و نیز مجموعه مدیریتی در یک مدرسه، قادر به پیش‌بینی و تدارک ۱۱۰ تا ۱۲۰ سناریوی احتمالی ممکن برای برگزاری مراسم آغازین نیست و چنین قابلیتی، توان فکری و کاری خارق‌العاده‌ای را طلب می‌کند، ولی حداقل انتظار این است که برای اجرای این ۱۱۰ تا ۱۲۰ برنامه آغازین، ده تا پانزده سناریوی متفاوت در دسترس داشته باشیم. این یعنی خلاقیت در برنامه‌های آموزشی معاونان مدارس. من برخی از این خلاقیت‌ها، به‌ویژه خلاقیت‌های جاری و ساری در برنامه‌های آغازین را در کتاب «معاون، یک مدیر است»^۱ به

اگر در هر ماه موفق به برگزاری ۲۰ مراسم آغازین (صبحگاه و در نوبت دوم: ظهرگاه)، شویم از ابتدای مهر تا انتهای اردیبهشت‌ماه، احتمالاً خواهیم توانست ۱۵۰ مراسم آغازین داشته باشیم (۲۰ جلسه در هر ماه × هفت‌ونیم ماه فعال برای کارکرد مدرسه = ۱۵۰ مراسم آغازین). اگر از این ۱۵۰ مراسم، ۳۰ تا ۴۰ جلسه را به بهانه‌های گوناگون مانند سردی هوا، برگزاری امتحانات نوبت اول، تشکیل شورای معلمان در پایان روز و کاسته شدن زمان‌های آموزشی و در نتیجه حذف مراسم آغازین و برخی دلایل دیگر از دست بدهیم، لاقلاً در ۱۱۰ تا ۱۲۰ روز باید مراسم آغازین برگزار کنیم. اگر قبول داریم که دانش‌آموزان با برنامه‌های تکراری



یک مدرسه راهنمایی تحصیلی پرجمعیت شدم. اوایل آبان‌ماه اولین سال معاونتم در مدرسه، متوجه شدم که بچه‌ها دیگر به‌طور کامل به تذکرات صبحگاهی، توصیه‌های مدیر، مربی پرورشی و من توجهی نمی‌کنند و ما به جای اینکه با آن‌ها صحبت کنیم، در واقع با در و دیوار حرف می‌زنیم. به کمک مربی پرورشی مدرسه، یک دکور یونولیتی از اخبار سراسری شبکه یک تلویزیون که در ساعت ۲ ظهر یا ۹ شب پخش می‌شد، درست کردیم و به جای آرم صداوسیما، اسم و مشخصات مدرسه خودمان را روی دکور نوشتیم. دکور بسیار بزرگ بود و تقریباً تمامی محوطه تریبون و مکانی را که از آنجا با بچه‌ها صحبت می‌کردیم، به‌طور کامل می‌پوشاند.

تفصیل توضیح داده‌ام. به اعتقاد من و همان‌طور که در عمل تجربه کرده‌ام، بچه‌ها در صورتی در برنامه‌های آغازین با ما همراهی می‌کنند که برنامه امروز ما با برنامه دیروز و روزهای دیگرمان متفاوت باشد و اگر چنین قابلیت نداریم، لاقلاً باید برنامه این هفته‌مان با برنامه‌های هفته قبل ما تفاوت داشته باشد. «اخبار صبحگاهی» یکی از سناریوهایی بود که در دورانی که معاون مدرسه بودم، طراحی کردم و به کمک همکاران مدیریتی مدرسه به اجرا درآوردم.

جذاب و دوست‌داشتنی

سی‌واندی سال پیش، در سال سوم و چهارم خدمتم، معاون

این دکور، مهم‌ترین ابزار سخت‌افزاری طرح ما بود. البته از میکروفون، بلندگو، دستگاه آمپلی‌فایر و برخی چیزهای دیگر هم استفاده می‌کردیم که به موقع در موردشان توضیح خواهیم داد. سپس یک برگه بسیار کوچک درست کردم و از همکاران خواستم گزارش کارهای نو و خلاقانه خودشان را که طی هفته در کلاس انجام داده‌اند، برایم بنویسند و تا آخرین روزهای هفته به من تحویل بدهند. آن‌ها برای مثال در گزارش‌های خود، اسامی دانش‌آموزان موفق در آزمون‌ها و فعالیت‌های کلاسی را

بچه‌ها در صورتی در برنامه‌های آغازین با ما همراهی می‌کنند که برنامه امروز ما با برنامه دیروز و روزهای دیگرمان متفاوت باشد و اگر چنین قابلیت‌هایی نداریم، لاقلاً باید برنامه این هفته‌مان با برنامه‌های هفته قبل ما تفاوت داشته باشد



به من اعلام می‌کردند و حتی در برخی مواقع به شکل هشدار، می‌گفتند که اگر فلان دانش‌آموزان تلاش بیشتری نکنند و به موفقیت دست نیابند، اسامی آن‌ها از اخبار صبحگاهی خوانده خواهد شد. اتفاقی که هیچ‌وقت نیفتاد. البته ما طوری هم عمل می‌کردیم که بچه‌ها متوجه بلوف‌هایمان نشوند.

علاوه بر معلمان، دیگر کارکنان مدرسه هم برگه‌های کوچک و گزارش‌های خودشان را به من تحویل می‌دادند. برای مثال، معلم ورزش از مسابقه‌های ورزشی مدرسه و منطقه سخن می‌گفت، معاون پرورشی، از اردوها و برنامه‌های فرهنگی هنری مدرسه، منطقه و سایر فعالیت‌های مرتبط گزارش می‌داد و دیگر افراد مرتبط هم خبرهایی را که ممکن بود برای بچه‌ها جذاب باشد، در اختیارم قرار می‌دادند.

وقتی همه برگه‌ها در اختیارم قرار می‌گرفت، آن‌ها را به خانه می‌بردم و در روزهای آخر هفته، اخبار صبحگاهی هفته را می‌نوشتیم که فقط شبیه‌ها اجرا می‌شد؛ یعنی هفته‌ای یک‌بار مراسم آغازین را به اخبار اختصاص می‌دادیم. شبیه قدری زودتر به مدرسه می‌رفتم. ۵ تا ۷ نفر خبرگو داشتیم که آن‌ها را از بین دانش‌آموزانی که در استعداد کلامی برتر بودند، انتخاب و تربیت کرده بودیم؛ یعنی قبلاً چندبار خواندن متن، به‌ویژه دست‌خط مرا تمرین کرده و مانند اخبار گویای تلویزیون، کاملاً با یکدیگر هماهنگ شده بودند.

آغاز پخش اخبار

زنگ که به صدا درمی‌آمد، ابتدا دینگ و دانگی نواخته و آرم اخبار پخش می‌شد و سه دانش‌آموز از ۷ دانش‌آموز خبرگو، پشت همان تریبون یونولیتی می‌نشستند. به دلیل اینکه هر هفته از میان ۷ نفر فقط سه نفر برای خواندن اخبار انتخاب می‌شدند، خودبه‌خود، اینکه اخبار این هفته توسط چه کسی

خوانده خواهد شد، جذابیت و انتظار ایجاد می‌کرد. در سال دوم، تعداد خبرگوهایی تربیت شده را به ده - دوازده نفر افزایش دادیم که هم تعداد بیشتری از بچه‌ها در فعالیت اخبار صبحگاهی مشارکت داشته باشند، هم بتوانیم ترکیب‌های ۳ نفری بیشتری برای خواندن اخبار ایجاد کنیم. دیگر اینکه علاوه بر خبرخوانی فعالیت‌هایی چون تهیه گزارش، گفت‌وگو و دیگر کارها هم داشتیم که همین بچه‌ها یاری‌مان می‌دادند.

به محض اینکه آرم اخبار پخش می‌شد، یکی از بچه‌ها که حالا دیگر سرجایشان نشسته بودند و مقابل هر کدامشان میکروفونی قرار داشت، می‌گفت: ساعت ۸ بامداد؛ اینجا تهران است، مدرسه راهنمایی شریعتی، آغاز پخش اخبار صبحگاهی هفته.

بعد دو تا از بچه‌ها که در دفتر کنار آمپلی‌فایر و ضبط صوت ایستاده بودند، آرم صوتی اخبار را که بسیار کوتاه بود، پخش می‌کردند و بلافاصله، نفر دوم از اخبار گویا می‌گفت: «تخت خلاصه اخبار!» و ادامه می‌داد:

● دبیر ریاضیات پایه سوم، اسامی دانش‌آموزان موفق در درس ریاضیات را اعلام کرد.

● دبیر ورزش مدرسه، برنامه مسابقه‌های دانش‌آموزی به مناسبت فرارسیدن روز دانش‌آموز را اعلام کرد.

● مدیر مدرسه از برنامه امتحانات میان‌ثلث رونمایی کرد. بعد، یکی از بچه‌ها ادامه می‌داد:

در اخبار صبح امروز، درباره ۴ دانش‌آموز موفق، یک فیلم سینمایی جدید، یک روزنامه ورزشی و بسیاری رویدادهای دیگر اطلاعات خوبی در اختیار شما قرار خواهیم داد.

در ادامه، پس از پخش خلاصه برخی از اخبار و نکته‌های جذابی که می‌توانست بچه‌ها را علاقه‌مند به شنیدن ادامه اخبار نگه دارد، باز از دفتر آرمی صوتی پخش می‌شد و یکی از خبرگوها می‌گفت: و اینک مشروح اخبار.

در مشروح اخبار، خبرگویان خبرها را یکی‌یکی می‌خواندند؛ برای مثال، در خبر درس ریاضی گفته می‌شد که دبیر ریاضی سوم‌ها، آقای امین شرعی، اسامی هشت نفر از دانش‌آموزان ضعیف را در اختیارمان گذاشته و از ما خواسته است اگر چنانچه تا دو هفته دیگر در وضع درسی آن‌ها پیشرفتی مشاهده نشد، اسامی‌شان از اخبار صبحگاهی اعلام شود. البته هیچ‌وقت اسم این قبیل دانش‌آموزان خوانده نشد. این اخبار چنان بازتابی در میان بچه‌ها داشت که از شبیه تا آخر هفته، همه از اخبار صحبت می‌کردند و چون این برنامه فقط هفته‌ای یک‌بار به اجرا درمی‌آمد، لوث هم نمی‌شد.

به‌همین ترتیب، بقیه خبرها هم یکی‌یکی خوانده می‌شد: از مسابقه‌های ورزشی و هنری و فعالیت‌های بچه‌ها و تغییرات محصولات ارائه شده در بوفه مدرسه گرفته تا برخی اطلاع‌رسانی‌های بخشنامه‌ای.

مدیر در اخبار صبحگاهی!

به مدیرمان گفته بودم برای حفظ شأن و جایگاهش، بهتر است هر روز و به‌طور مداوم سر صبحگاه حاضر نشود و بچه‌ها دائماً او را در حال صحبت کردن و تذکر دادن نبینند. به ایشان گفته بودم

صبحگاهی را حذف و سایر برنامه‌ها را اجرا کنیم و اگر بچه‌های خوبی باشید، حتماً دوباره برقرارش خواهیم کرد، ولی در واقع، به دنبال مساعد و مناسب شدن شرایط آب و هوایی بودیم و اینکه شرایط محیطی مناسب باشد تا بچه‌ها دوباره با جان و دل اخبار را گوش کنند. هفته دوم یا سوم بهمن به بعد زمان خوبی برای دایر کردن دوباره بساط اخبار صبحگاهی بود. جالب است که همان همکاری هم که گزارش دو سه خطی خودشان را به سختی به ما می‌دادند، متقاضی ادامه برنامه اخبار

بگذارید من با خلاقیت شما را مطرح کنم. برای مثال، اخبار گو می‌گفت: «برنامه امتحانات میان تلت اعلام شد.» سپس خبر گو برنامه امتحانات را به‌طور اجمالی می‌خواند و در ادامه می‌گفت: «در این ارتباط خبرنگار ما با آقای مدیر مدرسه گفت‌وگویی کرده است که توجه شما را به این مصاحبه جلب می‌کنیم. درست در همین لحظه، دانش‌آموزان پشت صحنه اخبار صبحگاهی، مصاحبه‌ای را که قبلاً از مدیر مدرسه ضبط کرده بودیم، از دفتر پخش می‌کردند.

البته نکته مهم در تدوین اخبار، گزارش‌هایی بود که همکاران مدرسه در اختیارم قرار می‌دادند. در این میان، سعی می‌کردم همکاران را خیلی در تنگنا قرار ندهم و آن‌ها در تنظیم گزارش‌ها، آزادی عمل داشته باشند. اگر گزارش دبیری دو سه خط هم بود یا حتی فقط به ذکر یک مورد موفق و قابل ارائه هم اکتفا می‌کردند، قبول می‌کردم. در کنار این گزارش‌ها، چشم و گوش باز خودم و مشارکت دانش‌آموزان در دادن اخبار بسیار مهم بود و البته آگاهی از هنر خبرنگاری که چگونه خبرها را ژورنالیستی، جذاب و مخاطب‌پسند کنیم.

در بخش حاشیه اخبار، معرفی کتاب داشتیم، به فیلم‌های خوب روی پرده سینماها اشاره می‌کردیم، سی‌دی‌ها و نوارهای صوتی منتشر شده و مناسب بچه‌ها را معرفی و حتی یکی از تراک‌هایش را پخش می‌کردیم، از موفقیت بچه‌ها در مسابقه‌های استانی و منطقه‌ای سخن می‌گفتیم، حتی به مسابقه‌های معروف فوتبالی روز اشاره می‌کردیم و با توجه به علاقه‌مندی بچه‌ها به تیم‌های گوناگون، مسابقه پیش‌بینی نتایج راه می‌انداختیم و سعی می‌کردیم که جنگ خبری ترتیب بدهیم که بچه‌ها تا آخر با ما همراه شوند. ژورنالیسم معتقد است که منبع اخبار همه‌کس، همه‌چیز و همه‌جا می‌تواند باشد و اساساً مفهوم «شهروند خبرنگار»، که این روزها مطرح شده است، با توجه به ویژگی‌ها، خواسته‌ها، نیازها و توجهات ویژه گروه‌های گوناگون مخاطبان شکل گرفته است.

هر برنامه جذابی نیز تکراری می‌شود!

اخبار صبحگاهی بسیار جذابیت داشت و اجرای آن فقط در یک صبحگاه شنبه برای کل هفته مدرسه کفایت می‌کرد ولی در روزهای دیگر هم برنامه‌های متنوع دیگری داشتیم که از شرح آن‌ها درمی‌گذرم. ولی به هر حال، همین اخبار صبحگاهی هم یک برنامه بود و ممکن بود به ورطه تکرار، عادی شدن و مخاطب‌گریزی بیفتد. به همین دلیل و بدون آنکه واقعیت ماجرا را با بچه‌ها در میان بگذاریم، به تدریج که سرما بساط خود را می‌گستراند و برف و بوران امکان برگزاری بی‌دغدغه و مطلوب برنامه صبحگاهی را از ما می‌گرفت، حدود یک‌ونیم ماهی بساط اخبار صبحگاهی را برمی‌چیدیم و دکور یونولیتی در گوشه اتاق امور تربیتی آرام می‌گرفت. طبیعی است که دانش‌آموزان مکرر اعتراض می‌کردند: «آقا! چرا اخبار را تعطیل کردید؟ حیف شد، تو را خدا دوباره اخبار داشته باشیم...» و من با فرصت‌طلبی تمام، بدون اشاره به سرما، به آن‌ها می‌گفتم که چون برخی از دانش‌آموزان به اخبار بی‌توجهی می‌کردند، مجبور شدیم اخبار

آغاز دیدار روزانه ما با بچه‌ها، در مراسم آغازین (صبحگاه یا ظهرگاه) کلید می‌خورد. دانش‌آموزان بنزین مورد نیاز خود برای ورود به دنیای یادگیری و فعالیت‌های آموزشی و پرورشی طی روز را در پمپ بنزین برنامه آغازین ذخیره می‌کنند



صبحگاهی بودند و این تأیید همان نکته مدیریتی معروف است که اگر مدیر و همکاران وی در تیم مدیریتی مدرسه خلاق باشند و از فعالیت‌های تکراری بپرهیزند، همکاران مدرسه‌ای نیز به تدریج به وجد می‌آیند و خلاق می‌شوند.

صبحگاه، پمپ بنزین ورود به دنیای یادگیری
آغاز دیدار روزانه ما با بچه‌ها، در مراسم آغازین (صبحگاه یا ظهرگاه) کلید می‌خورد. دانش‌آموزان بنزین مورد نیاز خود برای ورود به دنیای یادگیری و فعالیت‌های آموزشی و پرورشی طی روز را در پمپ بنزین برنامه آغازین ذخیره می‌کنند. بیایید به جای اینکه این بنزین را آغشته به آب به دانش‌آموزان تحویل دهیم، به بنزین سوپر و بدون سرب تبدیل کنیم. تجربه زیسته دو ساله من نشان می‌دهد که اخبار صبحگاهی در فراهم آوردن چنین بنزینی، می‌تواند تأثیر خوبی داشته باشد.

پی‌نوشت‌ها

۱. «معاون، یک مدیر است...» سلسله مطالبی بود با عنوان یادداشت‌های یک معاون مدرسه که نخستین بار در سال ۱۳۸۵ طی سلسله مطالبی در مجله رشد مدیریت به چاپ رسید و آن‌گاه با تغییرات و افزودنی‌های فراوان، در پاییز سال ۱۳۸۶ توسط نشر امروز در قالب کتاب منتشر شد. این کتاب در ده سال گذشته، با شمارگان بالا در دوازده نوبت تجدید چاپ شده است. «معاون، یک مدیر است» به تأیید طرح سامان‌بخشی کتاب‌های آموزشی رشد هم رسیده و مشخصات کتاب‌شناختی آن در کتابنامه‌های رشد به چاپ رسیده است.

۲. تجربه‌ای که مطرح شد، تنها در صورتی قابل تعمیم است که در قالب اصول «الگوپردازی یا Benchmarking» که از ابزارهای مدیریتی نوین برای بهره‌برداری از طرح‌ها و ایده‌های دیگران است، مناسب‌سازی شود و در مدارس ما به اجرا درآید.

زهر اکمشی کمر

کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، استان گلستان

مربیان صعود

شش ویژگی لازم برای انتقال ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی

معلمان و مربیان پرورشی در همه مدارس و به‌ویژه در مدارس با دانش‌آموزان دارای نیازهای ویژه (استثنایی) با توجه به نوع توانمندی مخاطبانشان و نیز نوع هدف و بازخوردی که از آنان دریافت می‌کنند، باید دارای خصوصیتی باشند که انگیزه کار و تلاش را در دانش‌آموزان خود استمرار بخشند و در به فعلیت رساندن حداقل توانمندی آنان دچار یأس و ناامیدی نشوند. در اینجا برخی از ویژگی‌هایی را که ملهم از آیات و روایات قرآنی است، برمی‌شماریم.

مهرورزی و عطف، حسن خلق و خیراندیشی و نرمی در سخن و سخنوری

این ویژگی‌ها با الهام از آیه «كَتَبَ عَلَي نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ» (انعام/۱۲) و نیز آغاز سوره‌های قرآنی با دو صفت «رحمان» و «رحیم» که یادآور مهر و لطف آن پروردگار و مربی نظام هستی به موجودات از جمله انسان‌هاست، از ویژگی‌های بارز این مربیان پرورشی است. اگر این شاخصه با حسن خلق و نرمی در کلام عجین شود، اثر معجزه‌آسای آن بر کسی پوشیده نیست.

صبوری و سعه صدر

صبوری و سعه صدر از دیگر ویژگی‌های مربیان پرورشی در مدارس استثنایی است. گاهی آن‌ها برای انتقال یک موضوع زمانی طولانی صرف می‌کنند و شاید تلاش چندین ماهه‌شان به دلایل مختلف به نتیجه مطلوب نرسد. در اینجاست که این ویژگی پررنگ‌تر از سایر خصوصیات بروز و ظهور پیدا می‌کند که به‌رغم به دست نیامدن نتیجه دلخواه، کاری جز تشویق دانش‌آموزان سرلوحه کارشان نخواهد بود؛ چون به توان این

سر آغاز

انسان به‌عنوان موجودی که رشد و بالندگی و نمو دارد، از این قابلیت برخوردار است که استعدادهای نهفته خود را در یک فرایند پرورشی به کمال برساند. تربیت یکی از اساسی‌ترین و ضروری‌ترین نیازهای بشر است. در نگرش قرآنی، خدا منشأ تربیت انسان و همه موجودات در جهان هستی است و هر موجودی را به کمال لایق او می‌رساند. تعلیم و تربیت و متخلق کردن انسان‌ها به اخلاق اسلامی و انسانی، هدف بزرگ پیامبر اسلام (ص) بوده است؛ تا جایی که آن حضرت می‌فرماید: «أَبَى بَعَثْتُ لَاتِمُّ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ».

از این جهت، خداوند متعال ارزش و اعتبار دانش‌مندان را در کنار خود و فرشتگان آسمانی قرار داده و آنان را با چنین افتخاری سرفراز کرده است (آل عمران، ۱۶).

به استناد دلایل مذکور، به اهمیت وظایف معلمان و مربیان که یکی از اهداف اصلی آنان کشف و هدایت استعدادها بالقوه دانش‌آموزان است، پی می‌بریم. مربیانی که این وظیفه مهم را عهده‌دار می‌شوند، ضرورت دارد به ویژگی‌هایی متخلق شوند که بتوانند خود را تا درجات عالی رسالت پیامبران پیش ببرند.

کلیدواژه‌ها: ارزش‌های اخلاق، ارزش‌های فرهنگی

دانش‌آموزان واقفانند. این ویژگی، وجه تمایز مربیان پرورشی مدارس عادی و استثنایی است.

تلاش خستگی‌ناپذیر و غمخواری در تربیت

مربیان پرورشی این مدارس در انتقال مفاهیم و موضوعات آموزشی و پرورشی و کاربردی کردن آن‌ها مشکلات عدیده‌ای دارند ولی دچار یأس و ناامیدی نمی‌شوند و خستگی‌ناپذیر و با علاقه خاصی به تلاش خود ادامه می‌دهند؛ چون دانش‌آموزان را با این شرایط و توانمندی پذیرفته‌اند و تکرار و تمرین را به‌عنوان یکی از اصول اساسی به‌کار می‌گیرند. در تکمیل این مطلب و در قیاس آن با رسالت پیامبر(ص) - که الگوی عملی همه ما هستند. - ذکر همین نکته بس که پیامبر(ص) نیز نسبت به هدایت پیروانش حریص بود «حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ» تا جایی که خداوند با نزول فرشته وحی از او خواست آن قدر خود را برای هدایت آن‌ها به آب و آتش نزنند.

اخلاص و انگیزه در مربی

در مورد این ویژگی می‌توان گفت که معلمان و مربیان پرورشی دلسوز عرصه تعلیم و تربیت استثنایی، بر حسب طبیعت خود مانند سایر همگنان، با نیازها و انگیزه‌های مادی و بیرونی برانگیخته می‌شوند ولی با انگیزه‌های درونی و کسب رضایت باری تعالی و خدمت به این عزیزان، سطح انتظارات خود را تعدیل می‌کنند و در منشور اخلاقی شغلی خود حداقل توقع و انتظار را از جامعه دارند. کسب بازخوردهایی در حد توان دانش‌آموزان، بالاترین پاداش برای آن‌هاست. این معلمان در انجام وظیفه خود با خداوند معامله می‌کنند.

پایبندی مربی به گفتار خویش در عمل

تأثیر الگوی رفتاری مربیان پرورشی در عمل، بر کسی پوشیده نیست. همچنین درک مسائل عینی و عملی در فرایند تربیت دانش‌آموزان استثنایی یکی از راهبردهاست. یکی از ویژگی‌های بارز این دانش‌آموزان این است که با توجه به صداقت و پاکی درون، تناقض در قول و عمل را بدون پروا به مربی و هر فرد دیگری بدون در نظر گرفتن سلسله‌مراتب اداری گوشزد می‌کنند. وجدان فرد و قضاوت دانش‌آموزان، بالاترین ارزیاب برای عملی کردن گفتار در عمل است.

خلق فرصت در تربیت

یک مربی موفق، توانایی بهره‌مندی از همه فرصت‌های موجود و خلق فرصت‌های جدید در کار تربیتی را دارد. اهل نوآوری و خلاقیت در امور پرورشی و تبدیل آموزه‌ها به موضوعات قابل درک برای دانش‌آموزان است و منتظر شرایط آماده و لوازم و امکانات کامل نیست. اگرچه منکر نقش امکانات و ابزار نیستیم، ولی شکار فرصت‌ها و غنیمت شمردن زمان از ویژگی‌های بارز این مربیان است که بتوانند از موقعیت‌های پیش‌آمده برای خود و دانش‌آموزان فرصت بسازند؛ چرا که گاهی برخی از موقعیت‌ها به‌ندرت تکرار می‌شوند.

نجمه دائمی

از گرگان، استان گلستان

معاون کلانتر! ...

نمی‌دانم چرا این همه که در طول دوران خدمت از خاطراتم نوشتم، از معاون‌های مدرسه چیزی به یادم نیامد... الان که در این گروه هستم و مرتب این کلمه فراموش شده را می‌شنوم، تصمیم گرفته‌ام در مورد معاون‌ها هم بنویسم... من فراموش شده‌ام... بله فراموش شده‌ام... اما می‌نویسم. تو فراموش شده‌ای... همان تویی که در سال اول خدمت مرتب در زنگ‌های تفریح از دفتر به حیاط می‌دویدی تا پسرهای شیطان همدیگر را هل ندهند و زمین نخورند... تا همدیگر را نزنند... تا ما معلم‌ها یک استکان چای از گلویمان پایین برود... تا همه چیز را نظم بدهی... و اما تو، ای معاون فراموش شده... تو همان کسی هستی که من در سال‌های دیگر و در مدارس دیگر اسیر گل‌های روسری‌ات شدم... یک روسری زیبای ریشه‌دار که بوی اصالت می‌داد... و تو سنگ صبور همه همکاران بودی. وقتی مدیر نبود باز هم همه چیز آرام بود و آب از آب تکان نمی‌خورد... همه چیز سرجایش بود... تو همان معاونی بودی که همکاران درددل‌هایشان را برایت می‌گفتند و می‌خواستند که تو آن‌ها را به مدیر بگویی... اما هیچ کس درددل‌های خود را نشنید... یعنی نگفتی... نخواستی بگویی... تو همان معاونی بودی که مدام سی پله را پایین و بالا می‌رفتی و نفست می‌گرفت تا ببینی اوضاع چگونه است. تو همان فراموش‌شده‌ای هستی که اگر معلمت نمی‌آمد، کلاس را پر می‌کردی... تو همانی که صدای سوت همه را به خود می‌آورد... تو همان معاونی که این روزها بدجوری مشغول ترازیت بخشنامه‌ها به مدارسی... وای... سناد... دانان... همگام... نادان... و چی و چی و چی... آری... زنگ را بزنی و برو در گوشه حیاط و باز هم بچه‌ها را ببیا... تو همان معاونی هستی که گاهی مرا به یاد معاون کلانتر یکی از کارتون‌ها یا فیلم‌های دوران بچگی‌هایم می‌اندازی... معاونم... معاون‌هایم... ای معاون... تو را از امروز دیگر هیچ‌کس فراموش نخواهد کرد...



سرآغاز

ویرجینیا وولف^۱، می‌گوید: «شخصیت انسان در حدود دسامبر ۲۰۱۰ تغییر کرد، یعنی زمانی که حمل گوشی هوشمند رایج شد». برای اولین بار می‌شد تقریباً همه را نه تنها در نشانی ثابت خانه یا محل کارشان، بلکه همه جا و همه وقت پیدا کرد و مزاحمشان شد. پیش از آن، همه می‌توانستند در زندگی عادی روزانه، زمانی را تنها، دور از دیده و مزاحمت دیگران و فارغ از بار مسئولیت نقش‌های اجتماعی و خانوادگی باشند. آن دوران دیگر به سر رسیده است (مندلسن، ۲۰۱۰). با ظهور فناوری جدید، انسان‌ها با بهره‌گیری از فضای اینترنت یک زندگی موازی با زندگی اول را آغاز نمودند که آن را «زندگی دوم»^۲ نامیده‌اند. این موضوع ساکنان مدرسه را نیز شامل شد و تأثیرات شگرفی بر روش‌ها و اهداف آموزشی گذاشت؛ تا جایی که هم‌اکنون «زندگی دوم در مدرسه» در سه سطح مدیر، معلم و دانش‌آموز در جریان است. سؤال: ماهیت زندگی دوم چه تفاوتی با زندگی اول دارد؟ مدیریت زندگی دوم در مدرسه چگونه باید باشد؟

کلیدواژه‌ها: زندگی دوم، اینترنت، فناوری نوپدید

مدیریت همسایه‌ها در زندگی دوم

سیدمحمد نوروزیان امیری
دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی

می‌کند. از این‌رو، مدیریت دانش‌آموز ساکن در زندگی دوم امری نوپدید است و باید برای آن برنامه داشت.

سرگرمی به جای بازی

دانش‌آموز در زندگی دوم بازی نمی‌کند، سرگرم می‌شود. بازی، در واقع، نوعی تمرین و آمادگی برای زندگی واقعی است. دانش‌آموز با بازی در حال تجربه کردن دنیای اطراف خود و یادگیری چگونگی تعامل با محیط و اطرافیان است. سرگرمی^۳ مفهومی است که احتمالاً در دوره جدید و پیدایش چیزی به نام فراغت، بر فرایند بازی حمل شده است. سرگرمی ناظر به خودبنیاد شدن فرایند بازی است؛ بازی برای بازی و نه هیچ هدف دیگری. به این ترتیب، بازی‌های مجازی را می‌توان از حیث تخدیر و سرگرمی و خودبنیادی یا واجد جنبه‌های تفریحی و آموزشی بودن، ارزیابی کرد (قنبری، ۱۳۹۱). دنیای یک بازی دیجیتال نه زمان دارد، نه مکان. هیچ قید و بندی ندارد، در آن هیچ ذی‌وجودی فوق‌بازیگر (دانش‌آموز) وجود ندارد و همه چیز در دست اوست (عزیززاده، ۱۳۹۱).



از حضور تا غیاب

در زندگی دوم، دانش‌آموز می‌تواند با چهره مطلوب و دلخواه خود (آواتار) حضور پیدا کند و با دیگران به تعامل بپردازد و در فضایی مبتنی بر رویاهای خویش زندگی کند اما در «زندگی اول مدرسه‌ای» باید مانند همه بیوشد و آن‌گونه که مدرسه از او می‌خواهد، زندگی کند. شاید بتوان گفت دانش‌آموز برای فرار از مشقات زندگی اول به زندگی دوم پناه می‌برد و از «حضور» به «غیاب» می‌رود. دانش‌آموز فکر می‌کند که در زندگی دوم از کنترل، نظارت، پیگرد و پاسخ‌گویی فارغ است. او این فراغت را نه در مدرسه می‌یابد، نه در خانه. او به دنبال جهان مطلوب خود در زندگی دوم می‌گردد. زندگی دوم، زیستن در غیاب است و دانش‌آموز ساکن در این زندگی، با حضور در کلاس درس مشکل دارد.

بسط همسایگی

امروز مدیر، معلم و دانش‌آموز در زندگی دوم با هم همسایه‌اند. در مدرسه سنتی، دانش‌آموز، معلم و مدیر تنها ساعاتی از روز با هم بودند اما در زندگی دوم، ارتباطات حتی در خارج از وقت مدرسه در فضای اینترنتی جریان دارد. معلم و دانش‌آموز در همه احوال می‌توانند در محضر هم باشند. حتی اگر این حضور مجازی باشد نیز حضوری همراه با کارکرد است. در زندگی دوم مفهوم زمان و مکان عوض شده و ارتباطات، ارتباطاتی از جنس دیگر و پویاست. از این‌رو، این نوع زندگی نیازمند قواعدی تازه است.

ساکنان مدرسه با وجود فضای مجازی، دو بار زندگی می‌کنند؛ زندگی اول که با دستورالعمل‌های آموزشی شکل گرفته است و زندگی دوم که با قواعد فضای مجازی شکل می‌گیرد. زندگی اول با بخشنامه و دستورالعمل قابل مدیریت است، اما هنوز قاعده و سیستم مشخصی برای مدیریت زندگی دوم ایجاد نشده است. زندگی دوم، باعث شده است که دانش‌آموز نه تنها با مدیر و معلمش، بلکه با عامه مردم در ارتباط قرار گیرد و به منابع دسترسی داشته باشد. او در این زندگی، همسایگانی از دور دست دارد که دائماً در حال آموختن از آنان است. به جرئت می‌توان گفت که زندگی دوم مدرسه‌ای بر زندگی رسمی و غیرمجازی غلبه دارد.

او دارد هیچ کاری انجام نمی‌دهد!

زندگی دوم، دانش‌آموز را به خود مشغول می‌کند و این مشغولیت باعث می‌شود او توهم کار کردن داشته باشد. او مشغول است ولی کاری نمی‌کند. قانع کردن دانش‌آموز به اینکه در واقع او «هیچ کاری انجام نمی‌دهد» دشوار است. مجاب نمودن دانش‌آموز درباره اینکه زندگی مجازی واقعی نیست، کمی سخت است؛ چرا که او نتیجه و بازخورد کنش‌های خود در این محیط و حضور کنشگرانی شبیه به خود را احساس

برخوردهای یکسان صورت نگیرد و تصمیمات مشابه برای همه سطوح اتخاذ نشود.

پدیده مدیریت مدیران دوم

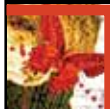
دانش آموز ساکن زندگی دوم در ابتدا به عنوان یک کاربر ساده وارد می شود اما پس از گذشت زمان به کاربری حرفه ای و در نهایت، به یک مالک تبدیل می شود؛ مالکی که برای خود سرزمینی دارد. برای تبیین بهتر مفهوم مالکیت، مراجعه به سایت زندگی دوم^{۱۱} نشانه خوبی است. زندگی دوم، نام دنیایی مجازی است که از سال ۲۰۰۳ آغاز به کار کرد. این دنیای مجازی را یک شرکت اینترنتی آمریکایی مستقر در سانفرانسیسکو به نام لیندن لب^{۱۲} خلق کرده است. در این دنیای مجازی، دانش آموزان می توانند همه کارهایی را که در دنیای واقعی انجام می دهند، به صورت مجازی انجام دهند. حتی این امکان را دارند

که در کنار کارهای عادی روزمره، تحصیل یا تجارت کنند. می توانند هر جایی را که خواستند مشاهده کنند، از فروشگاه های مختلف دیدن کنند یا به تماشای مسابقه های گلف بروند. می توانند سری به ساحل دریا بزنند، در مهمانی های مختلف شرکت کنند، رانندگی کنند، خانه بسازند، عکس بگیرند، قطعه های موسیقی بسازند و حتی با پرواز کردن، در یک چشم بر هم زدن از یک نقطه به نقطه دیگری بروند. جالب اینکه همه این امکان ها را کارکنان شرکت لیندن لب ایجاد کرده اند، بلکه بیشتر آن ها را ساکنان دنیای مجازی (یعنی همین دانش آموزان و دوستان مجازی آنان) فراهم آورده اند. مدیر مدرسه، حال باید دانش آموزی را مدیریت کند که خودش شهروند و مدیر زندگی دوم است، صاحب ملک و سرمایه است و حتی تجارت می کند. به راستی، چنین دانش آموزی را چگونه باید مدیریت کرد؟ دانش آموزی که شیوه های مدیریت را در زندگی دوم و به صورت غیررسمی و به واسطه شرکت لیندن لب آموخته، فرصت است یا تهدید؟ آیا نمی توان گفت که در آینده، دانش آموزان خود مدیریت مدرسه را به دست خواهند گرفت؟ مسئله دیگر اینکه، مدیران برای کنترل «زندگی دوم» در مدرسه نیازمند «مدیریت دوم» اند؛ یعنی آنچه اکثر دانش آموزان ساکن سرزمین زندگی دوم قبل از مدیر خود آن را آموخته اند. حال با دانش آموزانی که بهتر از مدیران خود مدیریت می کنند، چه باید کرد؟ آیا بی توجهی به مدیریت زندگی دوم مدرسه ای، دانش آموزان را به سمت ایجاد «مدرسه دوم» توسط خودشان تشویق نخواهد کرد؟

خلاصه

فرانسیس کایرنکراس معتقد است مهم ترین چیز درباره یک فناوری نوپدید، چگونگی کارکرد آن نیست بلکه چگونگی استفاده مردم از آن و تغییراتی است که در زندگی بشر ایجاد می کند. مدیر زندگی دوم برای تعیین این چگونگی باید شرایط و ویژگی های حاکم بر این زندگی را درک کند. زندگی جدیدی که از ظرفیت های منعطف، متحرک، غیرمرکزی به هم پیوسته، دیجیتال، قابل دسترسی و بهره وری غیرقابل مقایسه ای سود می برد (اکبری تبار، اسکندری پور، ۱۳۹۰). مک لوهان استدلال

مدیر مدرسه، باید دانش آموزی را مدیریت کند که خودش شهروند و مدیر زندگی دوم است، صاحب ملک و سرمایه است و حتی تجارت می کند



از جاکندگی

در «زندگی مجازی شده»، یک نوع «ازجاکندگی» دیده می شود و افراد با اینکه در محلی خاص زندگی می کنند، بدون مرز، در فضا و زمانی دیگر، در حال سیرند که شرط وقوع ازجاکندگی است (گیدنز، ۱۳۸۴). این ازجاکندگی تا جایی است که دانش آموزان ساکن مدرسه در عمل، مشغول تحصیل در مدرسه ای دیگرند؛ مدرسه ای که جذاب است و نه مشقتی دارد، نه رسمیتی.

زندگی بدون طبقه

یکی از مزایای زندگی دوم در مدرسه، تلطیف و فروکاست شکاف های طبقاتی و وارد شدن دانش آموزان به محیطی یکدست است و در آن، مناسبات عمودی به مناسبات افقی و هم سطح تبدیل می شود. طبقات کم رنگ می شوند، همه دانش آموزان سطح دسترسی یکسان دارند و بدون تبعیض، به هر منبعی برای حل مسائل درسی و شخصی خود مراجعه می کنند. این بی طبقگی مدیران و معلمان را نیز شامل می شود.

سطح بندی دانش آموزان در زندگی دوم

از عوامل مهمی که باید در مدیریت زندگی دوم در مدرسه به آن توجه کرد، سطح بندی دانش آموزان ساکن در این زندگی است. مؤسسه پژوهشی فورستر^۴ دسته بندی جدیدی از کاربران فضای مجازی ارائه نموده است که می توان با تعمیم این تقسیم بندی براساس نوع فعالیت و مشارکت دانش آموزان در زندگی دوم مدرسه ای، موارد زیر را پیشنهاد داد:

۱. دانش آموزان خلق کننده^۵
۲. دانش آموزان منتقد^۶
۳. دانش آموزان گردآورنده^۷
۴. دانش آموزان مشارکت کننده^۸
۵. دانش آموزان نظاره گر^۹
۶. دانش آموزان غیرفعال^{۱۰}

مدیریت زندگی دوم مدرسه ای باید با مطالعه دقیق و هدفمند، سطح بندی فوق را لحاظ کند و بداند با کدام دانش آموز، در کدام سطح، با چه ظرفیتی و کدام بافت فعالیتی مواجه است تا

یکی از چالش‌های بزرگی که مدیران مدارس در کنترل زندگی دوم دانش‌آموزان با آن مواجه‌اند، این است که اصولاً زندگی دوم تحت وب شکل می‌گیرد و خاصیت مجازگونه آن کاملاً با فضای حقیقی متفاوت است. از این‌رو، مدیریت باورپذیری دانش‌آموزان را دچار چالش نموده است



می‌کند که رسانه‌های هر عصر، ماهیت جامعه آن عصر را تعیین می‌کنند. از این‌رو، زندگی دوم مدرسه‌ای را باید معبر رسانه‌های مجازی برای تغییر ماهیت مدرسه دانست. فضای زندگی دوم مدرسه‌ای، فضایی دموکراتیک‌تر و برابرتر نسبت به فضای زندگی اول دارد. بنابراین، در این فضا اعمال حاکمیت و تحمیل نظر به دانش‌آموزان و معلمان، تبعات و الزامات بسیار متفاوتی دارد و نمی‌توان به روش‌های سنتی، در این فضا اعمال قدرت کرد، بلکه باید با استفاده از روش‌های جدیدتر اعمال قدرت، که ناملموس‌ترند و افراد با طیب خاطر بیشتری آن‌ها را می‌پذیرند، به اعمال نظر و جهت‌دهی آن‌ها پرداخت. بنابراین، مدیریت در این فضا ملاحظات و الزامات عدیده‌ای دارد که بدون در نظر گرفتن آن‌ها امکان به خطا رفتن اقدامات طراحی شده بسیار زیاد می‌شود. مدیریت زندگی دوم مدرسه‌ای، به عبارتی، مدیریت باورها یا باورپذیری‌هاست. دانش‌آموز در زندگی دوم در مواجهه به دیده‌ها و شنیده‌ها باورپذیرتر است. هر اطلاعاتی را که او زودتر به مقصد برساند، قابل اعتمادتر می‌داند. مدیر و معلم مدرسه چگونه باید این باورپذیری را مدیریت کنند؟ در نگاه سنتی باورپذیر بودن متناسب با «منبع پیام» شکل می‌گرفت اما در زندگی دوم با پیدایش فناوری‌های جدید، که هرکس را در تولید و انتشار اطلاعات توانمند ساخته است، دانش‌آموز، منبع را به فراموشی می‌سپرد و به محتوا و پیام توجه می‌کند (رابینز و هولمز، ۲۰۰۸).

در نتیجه، دو تغییر عمده در دانش‌آموز شکل خواهد گرفت. «تغییر دانش» و «تغییر رفتار» (استندلر، ۲۰۰۴). یکی از چالش‌های بزرگی که مدیران مدارس در کنترل زندگی دوم دانش‌آموزان با آن مواجه‌اند، این است که اصولاً زندگی دوم تحت وب شکل می‌گیرد و خاصیت مجازگونه آن کاملاً با فضای حقیقی متفاوت است. از این‌رو، مدیریت باورپذیری دانش‌آموزان را دچار چالش نموده است. دنیلسون (۲۰۰۵) دلایل اصلی این چالش را کمبود سازوکارهای پالایش و محافظت، شکل رسانه‌ای وب و نوع تعامل و ویژگی‌های رابط کاربری، ابهام در هویت منابع و تغییر ماهوی منابع، تازگی و نوظهور بودن وب به‌عنوان یک رسانه در ارتباط با کمبود استانداردهای ارزیابی (متزگر و دیگران، ۲۰۰۳؛ متزگر، ۲۰۰۷) می‌داند. پژوهش‌ها حول موضوع زندگی دوم مدرسه‌ای نیازمند مواجهه بالینی با مدارس و فضای مجازی حاکم بر آن است، تا مدیران و معلمان بتوانند برنامه‌های مشخص برای مسائل موجود داشته باشند.

پی‌نوشت‌ها

1. Adeline Virginia Woolf
2. Second life
3. Entertainment
4. <https://go.forrester.com>
5. creators
6. critics
7. collectors
8. joiners
9. spectators
10. inactive
11. www.secondlife.com
12. Linden Lab

منابع

1. مندلسن، ادوارد. حوالی (۲۰۱۰) شخصیت انسان تغییر کرد، مترجم: مجتبی هانف، تارنمای ترجمان.
2. عاملی، سیدرضا. (۱۳۸۸). شبکه‌های علمی مجازی. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
3. عزیززاده، محمد. (۱۳۹۱). باید دوباره نگاه کنیم، سوره اندیشه (۶۶-۶۷). دی و بهمن.
4. قنبری، الیاس. (۱۳۹۱). زندگی واقعی در دنیای مجازی، سوره اندیشه (۶۶-۶۷). دی و بهمن.
5. گیدنز، آنتونی. (۱۳۸۴). چشم‌اندازهای جهانی، مترجم: محمدرضا جلالی‌پور. تهران: طرح نو.
6. اکبری‌تبار، علی‌اکبر؛ اسکندری‌پور، ابراهیم. (۱۳۹۲). رسانه‌های اجتماعی و شبکه‌های اجتماعی مجازی. مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال، ص ۱۰.
7. محکی، علی‌اصغر (۱۳۹۰). «جامعه اطلاعاتی و شهروند الکترونیک»، همایش ویلاگ‌نویسان حجاب و عفاف، تالار ایوان شمس.
8. Danielson, D. R. (2005). **Web credibility**. In C. Ghaoui (Ed.). Encyclopedia of human-computer interaction (pp. 713-721). Hershey, PA Idea Group.
9. Metzger, M. J. (2007). **Making sense of credibility on the Web: Models for evaluating online information and recommendations for future research**. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 58, 2078-2091.
10. Metzger, M. J.; Flanagan, A. J.; Eyal, K.; Lemus, D. R. and McCann, R. (2003) **Credibility in the 21st century: Integrating perspectives on source, message, and media credibility in the contemporary media environment**. In P.Kalbfleisch (Ed.). Communication Yearbook (Vol. 27, pp. 293-335). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
11. Robins, D. and Holmes, J. (2008). **Aesthetics and credibility in web site design**, *Information Processing and Management*, 44 (1), 386-399.
12. Standler, R. B. (2004). Evaluating credibility of information on the Internet, Retrieved August 16, 2011, from: www.rbs0.com/credible.pdf

بخشنامه‌های سرعت گیر!

لزوم تفویض اختیار به مدیران مدارس در گفت‌وگو با مدیر پیشین آموزش و پرورش منطقه ۱۰ تهران

«یوسف علی رضایی» تا همین چندماه پیش مدیر آموزش و پرورش منطقه ۱۰ تهران بود. سابقه حضور او در آموزش و پرورش به ۳۳ سال می‌رسد. این حضور از تحصیل در تربیت‌معلم آغاز شده و با مدیریت‌های گوناگون آموزشی و فرهنگی ادامه یافته است. وی که کارشناس ارشد روان‌شناسی تربیتی است، در منصب مدیر آموزش و پرورش منطقه ۱۰ - که از آن به‌عنوان مترکم‌ترین منطقه جمعیتی ایران نام می‌برد - مشغول فعالیت بود. رضایی روابط بخشنامه‌ای را مانع پیشبرد اهداف می‌داند و معتقد است دستورات اداری و تطمیع‌های رفاهی هیچ‌گاه به اندازه احساس تعلق به مجموعه تحت مدیریت، موجب تحقق اهداف و آرمان‌ها نمی‌شود. گفت‌وگوی ما با وی درباره مباحثی از جمله «تفویض اختیار به مدیران مدارس»، «بخشنامه‌های ارسالی»، «دوره‌های ضمن خدمت»، «مسائل مالی» و... پیش روی شماست.

گفت‌وگو: زهرا شریف‌پور

در مجموعه‌هایی مانند آموزش و پرورش، مقوله مناسبات ارتباطی اهمیت ویژه‌ای دارد. برای تسهیل مناسبات و تعامل سازنده میان کارکنان، به‌ویژه کارشناسان منطقه با مدیران مدارس، چه راهکاری را پیشنهاد می‌کنید؟

○ مهم‌ترین بحث در مدیریت آموزش و پرورش، بحث مناسبات انسانی و تنظیم روابط با زیرمجموعه و عوامل کاری و نیز با مافوق است؛ عواملی مانند دستورات اداری یا خدمات رفاهی و... تا حدی بر پیشبرد کارها تأثیر دارند اما باید بیشتر بر آرمان‌ها و ارزش‌ها و مطالب دینی و منطقی و تقویت احساس تعلق تأکید کرد. مدیری که می‌خواهد در حیطه مدیریت خود فرد موفق باشد، حتماً باید خود را از نظر رفتارهای اخلاقی، رفتارهای دینی و رفتارهای واقع‌گرا و به دور از تکبر و ریا و... تربیت کند و برای تنظیم روابط اخلاقی با همکاران، وجاهت مناسبی داشته باشد تا با بروز این رفتارها مورد قبول قرار بگیرد. اگر مدیری مقبولیت لازم را نداشته باشد، نمی‌تواند مناسبات انسانی مناسبی عرضه کند.

بنابراین، برای تحقق این برنامه لازم است از حیطه مدیریت خود شناخت عمیقی داشته باشد و ضمن برخورداری از شناخت بومی و باورهای محلی، از صداقت، صمیمیت، صراحت و... در افکار و کردار برخوردار باشد تا بتواند دیدگاه‌های مناسب را اعمال کند.

برای طراحی روابط استاندارد باید در انتخاب‌ها دقیق باشیم. مجموعه خصوصیتی که برای مدیران مناطق بیان شد، درباره مدیران مدارس و کارشناسان مناطق نیز صدق می‌کند. اگر چنین مجموعه‌ای شکل بگیرد، اهداف مورد نظر محقق می‌شوند؛ زیرا افراد کار نمایشی انجام نمی‌دهند و به قول‌های خود پایبندند. بنابراین، اگر مدیر منطقه براساس دیدگاه‌های مترقی و متعالی خود چالش و سازماندهی نیروی انسانی را انجام دهد، نتایج بسیار خوبی خواهد گرفت.



عملکرد شما در زمینه تفویض اختیار به مدیران مدارس چگونه بود و کدام بخش از تصمیم‌گیری‌ها را به مدیران واگذار می‌کردید؟

این موضوع در جامعه و فرهنگ سازمانی ما بحث مهمی است و به سازوکارهای خاصی نیاز دارد. نگاه مدیران آموزش و پرورش نیز به این مقوله باید تغییر کند. اگر تفویض اختیار فقط در حرف باشد اما در تنظیم دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها و روابط اداری، به آن توجه نشده باشد کاری از پیش نمی‌رود.

در این منطقه نیز سازوکار این‌گونه بود که معاونان با دیدگاه‌های کارگروهی، اصول کار مشارکت‌جویانه و اصول تصمیم‌گیری‌های تعاملی آشنا می‌شدند و این امر در نهایت منجر به بهبود عملکردشان می‌شد. در نتیجه، برای مثال، یک معاون متوسطه برای حل و فصل مسائل مربوط به حیطه مدیریت خود دانش لازم و اختیار کافی را داشت و مدیر منطقه نیز پشتیبان وی بود.

اینکه تفویض اختیار براساس اصول مدون و برنامه‌ریزی شده نبوده و سازوکار مشخصی هم برای آن تعریف نشود، منجر به انتخاب‌های غلط و در نتیجه، هرج و مرج خواهد شد اما اگر این مورد بر پایه علمی و استاندارد و با سازوکار مشخص و کنترل شده انجام گیرد، به نتایج خوبی می‌انجامد.

یعنی شما معتقدید که تفویض اختیار، مقدمه‌ای برای تمرکززدایی است؟

سیستم تفویض اختیار می‌تواند بایی برای تمرکززدایی باشد؛ زیرا وقتی افراد صالح و باتجربه و کارشناس که صلاحیت علمی دارند در مصدر امور باشند، می‌توانند درباره بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری‌های درست انجام دهند. به نظر من این رویکرد در منطقه ۱۰ عملی شده بود. بدین ترتیب که معاونان در جلسات هفتگی شورای معاونین، برنامه‌های خود را ارائه می‌دادند و تذکره‌ها، پیشنهادهای و انتقادهای لازم به آن‌ها داده می‌شد و به این ترتیب، توانمند شده و توانایی انجام دادن کارها را به دست می‌گرفتند. لذا می‌توانستم با اطمینان بیشتری امور را به آن‌ها تفویض کنم.

سالانه بخشنامه‌های زیادی برای مدیران مدارس ارسال می‌شود؛ به گونه‌ای که بخش عمده‌ای از فعالیت مدیران به پاسخ دادن به این بخشنامه‌ها اختصاص می‌یابد. شما برای کاهش این مرسولات چه تدبیری اندیشیدید تا مدیران با فراغ بال به امور جاری مدارس بپردازند؟

در نظام‌های اداری تمرکزگرا روابط از بالا به پایین است و دستورات در قالب دستورالعمل‌ها و برنامه‌ها ابلاغ می‌شود. در بخش‌هایی از آموزش و پرورش، مدیران سعی می‌کنند همه فعالیت‌ها، حتی کارهای پیش‌یافتاده، را با دستورالعمل و بخش‌نامه تفهیم کنند؛ این در حالی است که با وجود مدیران مقبول در شورای معاونین و مدیران باتجربه در مدارس، نباید چنین شیوه‌ای جریان داشته باشد.

البته در سال‌های اخیر با توجه به تغییر سیستم از مکاتبات به اتوماسیون اداری، بخشنامه‌گرایی کمتر شده است. ما در منطقه ۱۰ نیز سعی می‌کردیم با تشکیل گروه‌های کاری، دیدگاه‌ها و برنامه‌ها

را به صورت فصلی با مدیران و معاونان مدارس تعریف کنیم. برنامه عمل مدارس نیز که در مردادماه آماده و در مهرماه ابلاغ می‌شد و ما طبق همان برنامه مطالبات را پیگیری می‌کردیم. مدیران نیز می‌دانستند در طول سال چه فعالیت‌هایی باید انجام دهند و بدین ترتیب، به ابلاغ بخشنامه و دستورالعمل نیازی وجود نداشت. روابط نیز روابطی رو در رو و زنده بود، نه بخشنامه‌ای.

عده‌ای از مدیران مدارس معتقدند که برخی دوره‌های ضمن خدمت برای آنان کارایی لازم را ندارد. شما برای حل این موضوع و پربارتر شدن این دوره‌ها چه تدابیری اندیشیدید؟

آموزش و پرورش مثل یک موجود زنده در حال رشد و تغییر است و نمی‌توان برای اداره آن فقط به برنامه‌ریزی‌ها و آموزش‌های قبلی تکیه کرد، بلکه باید آموزش‌ها براساس مطالبات جامعه و سبک زندگی مردم و مطالبات رو به افزایش معلمان و فراگیرندگان تنظیم شود. متأسفانه به دلایل مختلف، برنامه‌های متمرکز برای آموزش و توانمندسازی وجود ندارد.

ما در سطح منطقه سعی می‌کردیم برنامه‌های توانمندسازی را برای شورای معاونین و مدیران و مدارس و معلمان اجرا کنیم. یکی از رویکردهای ما آینده‌پژوهی و پژوهش محوری بود. بر این اساس، مدیران در قالب کارگاه‌های آموزشی آموزش می‌دیدند و استادان مدعو به صورت مستقیم درباره مدیریت پژوهش محور به ارائه آموزش‌های لازم و بحث و گفت‌وگو می‌پرداختند.

همچنین، آموزش گروهی در قالب «آموزش در عمل» نیز از دیگر مباحثی بود که مدیران مدارس دریافت می‌کردند. بدین صورت که آنان را درگیر پروژه‌هایی مانند پروژه روز معلم می‌کردیم. با توجه به کسری بودجه آموزش و پرورش، آموزش مدیریت خودگردان از مواردی است که براساس اولویت‌های آموزش و پرورش توسط مدارس انجام می‌گرفت.

کلماتی مانند ارزیابی و نظارت، در ذهن مخاطبان اعم از عام و خاص، به نوعی قالب‌بندی شده ترسیم می‌شود. شما چگونه مدیران مدارس را خارج از این قالب و بدون اینکه به آن‌ها زحمتی داده شود، ارزیابی می‌کردید؟

در مدیریت موفق و پویا مدیران ارشد نسبت به زیرمجموعه‌های خود نگاه مشاوره‌ای و راهنمایی دارند نه نگاه کمیت‌گرا و مچ‌گیرانه. در منطقه ۱۰ این دیدگاه از طریق معاونان به مدیران منتقل شده و بنابراین روابط، روابطی تعریف شده و مشخص برای دو طرف بود. کارهای ما نیز مشخص بود و در چارچوب این کارهای معلوم، حدود انتظارات ما از مدیر، معلوم بود. لذا نظارت در قالب همراهی و همگامی با عوامل اجرایی تعریف شده و در قالب روابط تعاملی مقبول دوطرفه پیش می‌رفت. بر این اساس، مسائل مدیرانی که عملکرد منفعلانه داشتند از طریق واحد ارزیابی عملکرد، حل و فصل می‌شد. این‌گونه نظارت‌ها ضمن کار بود و از بورکراسی در نظارت و بازرسی (آن‌گونه که در افکار عمومی هست) اثر کمتری وجود داشت.



شوراهای آموزش و پرورش و توسعه مشارکت‌های مردمی

صید کرم نوریان فر

مدیر هنرستان دانشمند شهر ری

دلبر ناصری

دبیر دبیرستان ابراهیم، شهر ری

چکیده

یکی از عوامل مهم و کارساز که نقشی همه‌جانبه در تعیین سرنوشت مسائل آموزشی و پرورشی، همچون مسائل اجتماعی، تربیتی، مشاوره‌ای، فرهنگی - هنری و سیاسی و ... و فراتر از این‌ها در سرنوشت اهداف عالی آموزش و پرورش دارد، شوراهای آموزش و پرورش است که از دیدگاه قانون اساسی مهم‌ترین عامل در توسعه نظام آموزش و پرورش است. شوراهای آموزش و پرورش چنان جایگاه مهم و رفیعی دارند که دولت را موظف ساخته است آن را جزئی از قانون اساسی قلمداد کند و به تصویب مجلس شورای اسلامی برساند. امروزه با توجه به پیشرفت همه‌جانبه علم و فناوری و شبکه‌های اطلاع‌رسانی نقش شوراها پررنگ‌تر و مهم‌تر شده و برای نیل به اهداف آموزش و پرورش، تصویب قوانین مناسب و کارآمدتر و سرمایه‌گذاری همه‌جانبه در جهت تقویت شوراهای، اهمیت بسیار یافته است، اما این مهم عملی نمی‌گردد مگر با حمایت و مشارکت مردم، کارشناسان و برنامه‌ریزان، همت دولت‌مردان و برنامه‌ریزی صحیح، منطقی و سنجیده. امید است با توجه به سابقه ۸ ساله در شورای آموزش و پرورش، توانسته باشیم با استفاده از تجارب و شناخت مشکلات پیش روی شوراها، قدمی هر چند کوچک در رفع این مسائل برداریم.

کلیدواژه‌ها: شوراهای آموزش و پرورش، مشارکت مردمی



همان‌گونه که می‌دانید، بخشی از آموزش و پرورش کسری بودجه دارد و بعضی از مدیران مناطق از این وضعیت گلایه‌مندند. به نظر شما، مدیران مدارس چگونه می‌توانند با توجه به شرایط مالی فعلی عملکرد خوبی داشته باشند و مجموعه تحت امر خود را به خوبی هدایت کنند؟

یکی از ارکان مدیریت، اعتبارات مالی و بودجه است و در شرایطی که با کسری بودجه در آموزش و پرورش مواجهیم، بسیاری از کارها تحت تأثیر این مقوله است که مهم‌ترین آن، نارضایتی شغلی و بی‌انگیزگی حرفه‌ای است. در رابطه با مسائل مالی، رویکرد تفویض اختیار و ارتباط خوب با مدیران و مردم را در پیش گرفته‌ایم و به مدیران می‌گوییم با مردم تعاملات منطقی داشته باشند و نیازمندی‌های مدرسه را از طریق انجمن اولیا و مربیان و نمایندگان فعال مدارس پیگیری کنند. مدیران باید بتوانند با رویکرد واقع‌گرا، مسائل موجود در مدرسه را حل و فصل کنند.

شرایط اقتصادی منطقه ۱۰، شرایط متوسطی است و بنابراین، باید بخشی از نیازهای مدرسه را در حد مقدور مردم حل کنند. در تعاملی که با خیرین داشتیم، ساخت سه مدرسه را آن‌ها انجام دادند.

توزیع و مطالعه مجلات رشد در منطقه ۱۰ چگونه است؟ آیا انتقاد یا پیشنهادی در این زمینه دارید؟

با توجه به اهمیت توجه به نشریات فرهنگی و تخصصی، مسئول پژوهش‌سرا به نمایندگی از شورای معاونین، مسئولیت دریافت و توزیع مجلات رشد را بر عهده دارد. این مجلات پس از دریافت در سطح منطقه توزیع می‌شوند.

برای جذاب شدن مجلات رشد بهتر است بعضی فعالیت‌های ژورنالیستی در این مجلات انجام شود؛ مانند طراحی مسابقات فرهنگی و جدول‌های علمی و فرهنگی. در این صورت، جذابیت آن‌ها بیشتر می‌شود و خوانندگان برای پیگیری شماره‌های بعدی تشویق می‌گردند.

دیگر اینکه دانشمندان حوزه مدیریت و تعلیم و تربیت را معرفی کنیم و دیدگاه‌های آنان، به خصوص دیدگاه‌هایی که مورد نیاز جامعه است، به خوانندگان بشناسانیم.

همچنین اگر نظریات دانشمندان داخلی در زمینه‌های مدیریت تعاملی و گروهی، مشارکت‌پذیری، مدیریت فعال و آینده‌پژوه و رویکردهای پژوهش‌محور به صورت سلسله مباحث مدون، به خوانندگان مجله رشد، به ویژه رشد مدیریت، عرضه شود رغبت بیشتری به ادامه مباحث پیدا می‌کنند.



۱. تحقق مشارکت و نظارت مردم بر امر آموزش و پرورش؛
۲. بهره‌گیری از کلیه منابع و امکانات برای توسعه و بهبود نظام آموزشی؛
۳. تمرکززدایی در آموزش و پرورش و مدیریت مشارکتی با مشارکت هیئت محلی؛
۴. رفع تدریجی کمبودها و عقب‌ماندگی‌های آموزش و پرورش؛
۵. ترغیب مردم، مؤسسات، سازمان‌ها و سایر نهادها به منظور مشارکت بیشتر با آموزش و پرورش؛
۶. کمک به ترویج و گسترش آموزش و پرورش عمومی؛
۷. افزایش بهره‌وری در منابع آموزش و پرورش و

روش تحقیق

روش تحقیق توصیفی بوده و اطلاعات با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، اینترنتی، پایان‌نامه‌های دانشجویی و تجارب همکاران گردآوری شده است.

مقدمه و بیان مسئله

یکی از مبانی قانونی مشارکت در امر آموزش و پرورش معاصر کشورمان، که به سال ۸۴ برمی‌گردد، قانون شوراهای آموزش و پرورش منطقه‌ای است. این قانون در تاریخ ۸/۱۱/۸۸ به تصویب مجلس شورای ملی رسید. در حال حاضر، نقش قانونی شوراها به عنوان یک نهاد رسمی و قانونی در نظام آموزشی کشور بیش از پیش درخشان شده و این نهاد ملی و مدنی در عمر کوتاه خود توانسته است بستر مناسبی برای جلب و جذب هر چه بیشتر مشارکت مردم در امر آموزش و پرورش فراهم نماید. از مهم‌ترین اهداف قانون شوراهای آموزش و پرورش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

اهمیت و ضرورت پژوهش

موضوع مشارکت و استفاده از خرد جمعی تحت عنوان شورا و مشورت از بدو خلقت بشر با زندگی انسان‌ها گره خورده و همواره رو به پیشرفت و تکامل بوده است. مشارکت فکری و معنوی کلیه کارکنان و افراد مرتبط با آموزش و پرورش در جهت تقویت آموزش و پرورش به اثبات رسیده و مورد توجه صاحبان فکر و

در حال حاضر، نقش قانونی شوراها به عنوان یک نهاد رسمی و قانونی در نظام آموزشی کشور بیش از پیش درخشان شده و این نهاد ملی و مدنی در عمر کوتاه خود توانسته است بستر مناسبی برای جلب و جذب هر چه بیشتر مشارکت مردم در امر آموزش و پرورش فراهم نماید

اندیشه و پژوهشگران مدیریت در دهه‌های اخیر قرار گرفته است چارلز گیبوتز یاری جستن از دیگران را یکی از دلایل رشدیافتگی مدیران می‌داند و معتقد است که چنین مدیرانی به سبب برخورداری از اعتمادبه‌نفس زیاد، ضمن مشارکت دادن دیگران در تصمیم‌گیری‌ها از مشارکت آنان نیز خشنود می‌شوند. آروین سائیکین معتقد است که مشارکت کارکنان یا افراد هر سازمان در تصمیم‌گیری‌ها، نوعی الزام اخلاقی است و عدم مشارکت باعث وارد شدن آسیب‌های روانی و جسمانی به افراد می‌شود. دلیل اهمیت شوراها در این است که انسان را از تکراری خارج می‌کنند. همه چیز را از همگان می‌داند؛ چنان‌که در این مورد در حدیثی آمده است: «احق الناس من ظن انه عقل الناس؛ یعنی احمق‌ترین انسان‌ها کسانی هستند که می‌پندارند عاقل‌ترین انسان‌ها هستند.» در آیه ۳۸ سوره شوری آمده است:

«آنان که امر خدا را اجابت و اطاعت کردند و نماز به پا داشتند، کارشان را به مشورت یکدیگر انجام دهند و از آنچه روزی آن‌ها کردیم، انفاق کنند.» با کمی دقت و تأمل می‌توان دریافت که این اصل که برگرفته از آیات الهی است، به دو بعد مهم مشارکت فکری و مشارکت مادی اشاره دارد. اصل هشتم قانون اساسی تأکید دارد که برای انجام امور خیریه و مشارکت مردم، دعوت همگانی به عمل آمده است.

نقش شورای آموزش و پرورش در توسعه

مشارکت‌های مردمی

● شوراها باعث آگاهی بخشی به اولیا در جهت مبانی قانونی و حقوقی آنان می‌شوند و وظایف اولیا در جهت توسعه مشارکت و

همکاری آنان را بیان می‌دارند.

● شوراها سبب تقویت اعتماد والدین و هدایت آنان در جهت کمک‌رسانی اقتصادی، معنوی و فکری و غیره به مدرسه می‌شوند.

● شوراها حلقه اتصال مطلوب و مؤثر بین تعلیم و تربیت و حرکت مردمی هستند.

● شوراها باعث توانمندی علمی و تقویت مهارت‌های لازم برای مشارکت اولیا به منظور ایجاد و تشکیل جلسات مشارکتی هوشمندانه و مفید می‌شوند.

● شوراها باعث آگاهی بخشی نکات ضعف آموزش و پرورش دانش‌آموزان به اولیا می‌شوند و وسیله مهمی برای بیان و تفهیم مشکلات حاد و نقاط قوت مدرسه به اولیا هستند.

● شوراها باعث تقویت ساز و کارهای انگیزشی و شناختی در اولیا می‌شوند؛ مثلاً تقویت انگیزشی، اعتمادبه‌نفس نظارت بیشتر در فعالیت‌های آموزشی و پرورشی مدرسه، درگیر شدن اولیا در فعالیت و عملکرد دانش‌آموزان - پشتیبانی و حمایت بیشتر از مدرسه و مهم‌تر از آن‌ها باعث تقویت حس همکاری و تعاون اولیا در جهت تقویت اهداف عالی مدرسه می‌شوند.

● شوراها سبب می‌شوند که اولیای دانش‌آموزان نیز در ارزشیابی مستمر دانش‌آموزان مؤثر باشند. (یک نمره ارزشیابی مستمر اختصاص یافته به اولیا خود گواه این مطلب می‌باشد).

● شوراها مهم‌ترین رکن جهت جلب مشارکت‌های مردمی به منظور ارائه خلاقیت و نوآوری، استفاده بهینه از تخصص و مهارت اولیا و حضور فعالانه آنان در جلسات و بارش مغزی می‌گردد؛

● شوراها اتصال دهنده اولیا با مربیان و معلمان هستند. این حلقه اتصال، انگیزه و رغبت معلمان را افزایش می‌دهد و باعث می‌شود که آنان احساس کنند که ساختار وجودی فکری و آموزش و تربیتی مربیان را پرورش می‌دهند.

● شوراها باعث تقویت بیشتر مشارکت اولیای فاقد انگیزه می‌شوند و مانع آن می‌گردند که اولیا نسبت به فرزندان خود بی‌اعتنا باشند.

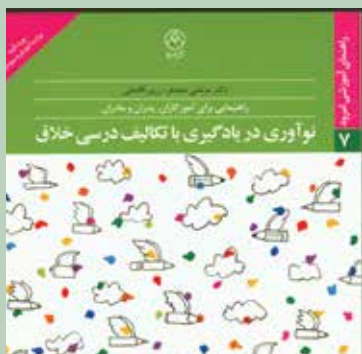
● شوراها در مدارس نقش ناظرانی را دارند که پدیده بوروکراسی را در مدارس کاهش می‌دهند و به جای آن، از حضور فعالانه و تجارب ارزنده اولیا در مدارس استقبال می‌کنند.

● شوراها باعث کرامت نفس، سربلندی و احساس شخصیت در اولیا می‌شوند و به همین دلیل، اولیا احساس کنند در امور مدرسه و تصمیم‌گیری‌ها دخالت دارند. پس، احساس وجود و شخصیت می‌کنند و پس از آن، فعالانه در فعالیت‌های مدرسه شرکت می‌جویند.

● شوراها جلسات انجمن اولیا و مربیان را هدفمند می‌کنند، و سبب می‌شوند که از نظرات، پیشنهادها و انتقادات اولیا در جهت پیشرفت همه‌جانبه مدرسه نهایت استفاده به عمل آید.

● شوراها نقش بسیار مهمی در روند آموزش خانواده ایفا می‌کنند. این امر باعث می‌گردد که اولیای محترم از کلاس‌های آموزشی که استادان مجرب و فرهنگیان آموزش دیده بر پا می‌کنند، نهایت استفاده را داشته باشند؛

● شوراها باعث تقویت و اتصال سه حلقه اثرگذار شامل مدیر،



نوآوری در یادگیری با تکالیف درسی خلاق

مؤلفان: مرتضی مجدفر، زری آقاجانی

ناشر: امروود (۷۷۸۹۲۹۵۲-۰۲۱)

چاپ چهارم: ۱۳۹۵

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

همواره دادن تکالیف به دانش‌آموزان از دغدغه‌های اصلی معلمان و انجام بی‌چالش آن از دلمشغولی‌های مدیران مدارس و خانواده‌ها بوده است. در کتاب حاضر که یک مطالعه تطبیقی در حوزه مسایل آموزشی است، تجربه ۱۸ معلم آمریکایی در زمینه نوآوری در دادن تکالیف درسی خلاقانه، به همراه تجربه ۳۶ معلم ایرانی، در قالب ۱۸ راهبرد ارائه تکلیف خلاق، به خوانندگان که می‌توانند به طور مشترک شامل معلمان و خانواده‌ها باشند، تقدیم شده است. راهبردهای ارائه شده قابلیت کاربرد در همه دوره‌های تحصیلی را دارا هستند.

این کتاب در حوزه تکالیف درسی است، راهکارهای بکر، خلاقانه و متفاوتی را در اختیار معلمان قرار می‌دهد که می‌توانند به فراخور دوره تحصیلی و پایه فراگیرندگان خود از آن‌ها در کلاس‌های درس بهره ببرند. هم‌چنین ارائه کتاب به معلمان در شورای مدارس و درخواست از آنان برای طراحی و ارائه تکالیفی مشابه این ۱۸ نوع تکلیف ارائه شده در کتاب، می‌تواند راهکاری برای جلب مشارکت معلمان در امور آموزشی مدرسه تلقی شود. چاپ چهارم این کتاب، به قیمت ده هزار تومان به بازار نشر آثار آموزشی عرضه شده است.

کتاب توسط طرح سامان بخشی کتاب‌های آموزشی رشد مورد تایید و مشخصات کتاب‌شناختی آن در کتابنامه‌های رشد همه دوره‌های تحصیلی درج شده است.

معلمان، اولیا در مدارس شوند؛

● شوراها سبب حمایت اولیا از دانش‌آموزان در جهت اجرای اردوهای تفریحی _ زیارتی _ علمی _ آموزشی می‌شوند. این امر سبب می‌شود دانش‌آموزان فرصت لازم برای فعالیت‌های مکمل و فوق برنامه و فعالیت گروهی خارج از مدرسه را داشته باشند.

● در نهایت، شوراها سبب می‌شوند که اولیای عزیز به این آیات قرآن جامه عمل بپوشانند: «تعاونوا علی البر و التقوی».

یافته‌ها

- افزایش بهره‌وری و ایجاد وحدت در افراد در واحدهای آموزشی
- کاهش سرخوردگی‌ها و تقویت اعتمادبه‌نفس، تقویت روحیه نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها در دانش‌آموزان
- ایجاد وحدت بین مدیران و زیردستان و کاهش یافتن اعتراضات و شکایات سازمانی
- تقویت روحیه فعالیت‌های گروهی و مؤثر واقع شدن تصمیم‌گیری‌ها
- افزایش احساس مسئولیت.

شوراها و مشارکت‌های مردمی مؤلفه‌ها و فرایندهایی هستند که از منظر فلسفی، اجتماعی، مدیریتی و روان‌شناسی پشتوانه‌های قوی اعم از نظری و عملی و تجربی مبتنی بر تحقیقات میدانی دارند. در تمدن و فرهنگ اسلامی بحث مشارکت با رویکردهای یاد شده، به صورت شفاف و انگیزشی مورد توجه و تأکید قرار گرفته است؛ به‌طوری که جنبه‌های مختلف مشارکتی و مشورتی نقش عبادت دارد و برای آن ثواب و پاداش دنیوی و اخروی منظور شده است. مشارکت و مشورت در بازدهی و فرایند انجام فعالیت‌ها نقش ارزنده‌ای دارد.

منابع

۱. قرآن مجید
۲. نهج‌البلاغه
۳. هرسی و لاتچارد. (۱۳۷۸). آسیب‌شناسی مشارکت در آموزش و پرورش ترجمه سالی چگنی. تهران: پیام نور.
۴. پانسفورد دو کارپنتز. (۱۳۸۱). راه‌های مشارکت آموزش و پرورش. تهران: صدرا.
۵. علاقه‌بند، علی. (۱۳۸۷). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: سمت.
۶. استادان طرح آموزش خانواده. (۱۳۷۹)، انتشارات انجمن اولیا و مربیان. تهران: مجلات پیوند.
۷. صافی، احمد. (۱۳۹۱). آموزش و پرورش ابتدایی، راهنمایی و متوسطه، تهران: سمت.

بازگشت پرستو

محبوبه شریفی
مشاور دبیرستان‌های تهران

باید ببینیم در گذشته چه باید می‌شده که نشده است تا نگذاریم این اشتباه در آینده تکرار شود. هم‌نوابی و گریه و زاری هیچ دردی را درمان نمی‌کند.

در مشاوره و برخورد با دانش‌آموزان به منظور کاهش مشکلات شخصیتی آنان، خوب است به این نکات توجه کنیم:

- ریشه‌یابی مشکل و درمان بر اساس علت‌ها؛
- اهمیت دادن به خواسته‌های معقول آنان، ارائه تکلیف در حد وسعشان، جلوگیری از طردشدگی و توجه به نقاط مثبت آنان
- کمک به پذیرش خود و خودداری از حل مستقیم مشکل آن‌ها (درگیر کردن نوجوان با مشکل خود و تشویق به تفکر و تعمق در مورد راه‌حل‌ها).

با اقدامات مؤثر زیر، پرستو به آغوش گرم کلاس و زندگی بازگشت:

- جلب اعتماد وی در رازداری و همدلی به منظور فراهم کردن فرصت‌هایی برای جبران اشتباهات گذشته‌اش؛
- معرفی وی به روان‌پزشک متخصص بنا به درخواست مادرش (برای کاهش افسردگی)؛
- کمک به او در زمینه نحوه مطالعه صحیح، مهارت‌های یادگیری، یادداشت‌برداری، تلخیص مطالب و شناساندن عوامل آسیب‌زای مطالعه از جمله وابستگی به موبایل؛

- آموزش و کمک به نحوه برنامه‌ریزی و مدیریت زمان؛
- برگزاری جلسات مستمر (در هر هفته یک جلسه و به تدریج در هر ماه ۲ جلسه و پیگیری برنامه پیشرفت درسی او)؛

- برگزاری جلسه با والدین دانش‌آموز و ارائه راهکارهای مناسب تربیتی،
- ترغیب و تشویق وی به انجام فرائض عبادی از جمله نماز (آموزش نماز به وی بنا به درخواست دانش‌آموز) و تمسک به قرآن و ائمه اطهار و توکل به خدا (این فعالیت در بهبود آرامش وی خیلی مؤثر بود و در کاهش اضطراب و فشارهای روانی وی نقش کلیدی داشت).

لازم به یادآوری است که تعلیم مذهبی در سلامت روانی و پیشگیری از شیوع اختلالات و ناهنجاری‌های رفتاری مورد تأیید بسیاری از متخصصان علم روان‌شناسی است.

پرستو دانش‌آموز سال آخر تجربی بود. یک روز در اوایل آبان ماه به همراه مادرش به اتاق مشاوره آمدند. پس از احوالپرسی، گفت که حدود یک ماه است کمتر به مدرسه می‌آید و غیبت‌هایش زیاد شده است. مادرش ادامه داد: «خانم! مریض است. دکترها بیماری‌اش را زخم معده تشخیص داده‌اند.»

ناگهان صدای گریه پرستو در اتاق پیچید و لحظاتی بعد با بغض گفت: «خانم مشاور! مسئله چیز دیگری است. اصلاً نمی‌توانم درس بخوانم، تمرکز ندارم، زندگی‌ام نابود شد... خانم! حدود یک ماه است طلاق گرفته‌ام. من او را هر روز نفرین می‌کنم، زندگی‌ام را تباہ کرد...»

مادرش ادامه داد: «پارسال از طریق تلگرام با پسری دوست شد. او عقل و دل دخترم را دزدیده بود. دخترم می‌گفت یا مرگ یا مرتضی... بالاخره بعد از یک سال، بدون هیچ تحقیق و تفحصی راضی شدیم پرستو با مرتضی، که شاگرد یک مغازه مکانیکی بود، ازدواج کند اما این ازدواج فقط دو هفته دوام آورد. پنجم شهریور در یک مراسم ساده عقد کردند و بیستم شهریور طلاق گرفتند.»

پرستو ادامه داد: «خانم، همه چیز سراب بود. مرتضی نه اهل کار بود و نه غیرت داشت. حتی خانه‌ای هم که اجاره کرده بود، با پول قرضی بود. من زن شناسنامه‌ای او شدم و او با من ازدواج کرد تا بر اعمال زشت خود سرپوش بگذارد. او بعد از ازدواج هم با دختران دیگری رابطه داشت و من این‌ها را از پیامک‌ها

و قرارهایی که با آن‌ها داشت، فهمیدم. خدا را شکر که خیلی زود او را شناختم و طلاقم را گرفتم. خانم، من به خودم و خانواده‌ام خیلی بد کردم و حالا خیلی پشیمانم. نمی‌توانم به مدرسه بیایم، نمی‌توانم درس بخوانم، نمی‌دانم چگونه عقب‌ماندگی‌هایم در درس را جبران کنم. احساس پوچی می‌کنم، احساس گناه، افسردگی...»

با یک جفت گوش و دنیایی حرف برای شنیدن، باید هویت شکست‌خورده او را به هویت موفق تبدیل می‌کردیم.

با فرد بحران‌زده باید گام‌به‌گام عمل کرد؛ یعنی کم‌کم کنیم گام اول را بردارد. باید نگاه به گذشته با یک دید عبرت‌آموز و سازنده در آینده همراه باشد. گذشته فوق‌العاده مهم است و نیاز به تحلیل روان‌شناسانه و روان‌درمان‌گرایانه دارد؛ اما برای آینده برنامه‌ریزی کردن مهم‌تر است.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی

به صورت ماهانه و نه شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شود:

رشد کودک برای دانش‌آموزان پیش‌دبستانی 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 ماهانه و هشت شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شود:

رشد نوجوان برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول

رشد جوان برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول

رشد جوان برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم

رشد جوان برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم

مجله‌های بزرگسال عمومی

به صورت ماهانه و هشت شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شود:

♦ رشد آموزش ابتدایی ♦ رشد تکنولوژی آموزشی

♦ رشد مدرسه فردا ♦ رشد معلم

مجله‌های بزرگسال تخصصی:

به صورت فصل‌نامه و سه شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شود:

- ♦ رشد آموزش قرآن و 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 زبان‌های خارجی ♦ رشد آموزش ریاضی ♦ رشد آموزش فیزیک
- ♦ رشد آموزش شیمی ♦ رشد آموزش زیست‌شناسی ♦ رشد مدیریت مدرسه
- ♦ 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 دانشگاه فرهنگیان و کارشناسان گروه‌های آموزشی و... تهیه و منتشر می‌شود.

♦ نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶.

♦ تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

♦ وبگاه: www.roshdmag.ir

شهلا فیهیمی



درآمدی بر تربیت دینی بر اساس حکمت متعالیه

نویسنده: ابراهیم راستیان

ناشر: دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۴۲، ۸۸۳۷۰-۲۱

سال نشر: ۱۳۹۵

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

حقیقت تربیت دینی یک سفر معنوی است که طی آن، انسان به کمال نهایی خود، که لقای الهی است، می‌رسد. این سفر معنوی، آگاهی‌ها و آمادگی‌هایی می‌طلبد و مرکب و راهنمایی می‌خواهد و بدون آن‌ها اساساً تربیت دینی امکان‌پذیر نیست. در این کتاب نگارنده تلاش می‌کند با نگاهی روشمند و نظامی منطقی، مبانی حکمی مرتبط با امر تربیت دینی را تبیین نماید و بر اساس آن، اصلی‌ترین مسائل تربیت دینی را حول محور «معرفت‌النفوس» بیان کند.

کتاب شامل دو بخش - مبانی و اصول حکمت صدراتی و تربیت دینی - و ۱۴ فصل است.



خلاقیت و حل مسئله

نویسنده: برایان تریسی

مترجم: رامک فائیان

ناشر: فرا (۰۲۱-۸۸۸۸۰۷۰۰)

سال انتشار: ۱۳۹۴

قیمت: ۷۹۰۰ تومان

برایان تریسی از بزرگ‌ترین و معروف‌ترین نویسندگان کتاب‌های خودیاری و مدیرعامل شرکت برایان تریسی اینترنشنال است. او در کتاب «خلاقیت و حل مسئله» به اهمیت نوآوری و حل خلاقانه مسائل در سازمان‌ها می‌پردازد.

کتاب در ۲۱ فصل تدوین شده و هدف آن، ارائه مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و روش‌های بهبودیافته و کاربردی است که خوانندگان با اتکا به آن‌ها می‌توانند، به سرعت جریانی از ایده‌های ارتقای زندگی و کار را خلق کنند.

یکی از نکاتی که در این کتاب به آن اشاره شده این است که به هر مسئله یا مشکل باید دیدی فرصت‌یابانه داشت و آن را در جست‌وجوی فرصتی که ممکن است در خود نهفته داشته باشد، زیر و رو کرد.



رئیس خوب، رئیس بد
نویسنده: رابرت ساتن
مترجم: سارا پنجه‌زاده
ناشر: فرا (۰۲۱-۸۸۸۸۰۷۰۰)
سال انتشار: ۱۳۹۴
قیمت: ۱۴۹۰۰ تومان

مدیران خوب برای دستیابی سازمان خود به اهداف بسیار سخت‌کوش و سخت‌گیرند؛ در عین حال، روحیه انسانی بالایی دارند و همواره خیرخواه کارکنان، مشتریان، جامعه و در کل بشریت هستند.

در این کتاب، نویسنده ضمن بیان تفاوت‌های رفتاری، بینشی و عملکردی میان مدیران خوب و بد، با ارائه یافته‌های پژوهشی متعدد و بررسی نمونه‌های عینی فراوان، به مقایسه مدیران خوب و بد می‌پردازد و درس‌های فراوان و نکات بسیار ریز مدیریت را به خواننده می‌آموزد.



نظریه‌های ساختاری در پارادایم تعلیم و تربیت
نویسنده: رحمت‌اله مرزوقی
ناشر: آوای نور (۰۲۱-۶۶۹۶۷۳۵۵)
سال انتشار: ۱۳۹۵
قیمت: ۷۹۰۰ تومان

تعلیم و تربیت اسلامی در جوامع اسلامی نیز مغفول و مظلوم مانده و تقریباً در همه این جوامع، تعلیم و تربیت وابسته و دلبسته به الگوهای وارداتی سکولاریستی و غیرالهی است.

در این کتاب زمینه طرح نظریه‌ها و دیدگاه‌های متنوعی در پارادایم تعلیم و تربیت اسلامی همچون نظریه‌های تربیتی تزکیه‌محور، اختیارمحور، فطرت‌محور، دل‌محور، عقل‌محور و ... و «فلسفه تربیتی انتظار»، فراهم شده است.

این کتاب در سه بخش با این عناوین تدوین شده است: بخش اول: رویکردهای روش‌شناختی در حوزه مطالعات تعلیم و تربیت اسلامی؛

بخش دوم: مطالعات مفهومی و بررسی‌های انسان‌پژوهانه همراه با طرح دلالت‌های تربیتی مبتنی بر بررسی مفردات انسان‌شناختی اسلامی؛

بخش سوم: نظریه‌های ساختاری در پارادایم تعلیم و تربیت.



اقتصاد مقاومتی؛ تولید و اشتغال

رشدبراکش

نحوه اشتراک:

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

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی: www.roshdmag.ir و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی؛
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۰۲۳۳۳ ۸۸۴۹۰ لطفاً کپی فیش را نزد خود نگه دارید.

عنوان مجلات در خواستی:

نام و نام خانوادگی:

تاریخ تولد: میزان تحصیلات:

تلفن:

نشانی کامل پستی:

استان: شهرستان:

خیابان:

پلاک: شماره پستی:

شماره فیش بانکی:

مبلغ پرداختی:

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

امضا:

● نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۳۳۳۱-۱۵۸۷۵

● تلفن بازرگانی: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

● Email: Eshterak@roshdmag.ir

♦ هزینه اشتراک سالانه مجلات عمومی رشد (هشت شماره): ۳۵۰/۰۰۰ ریال

♦ هزینه اشتراک یک ساله مجلات تخصصی رشد (سه شماره): ۲۰۰/۰۰۰ ریال



شما چه الگوی انگیزشی را در مدرسه پیاده می‌کنید؟

وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
دفتر نشریات کنفرانسی آموزشی



رشد

برای رشد

مجلات فصل نامه رشد
ویژه مدیران، معلمان، مربیان
و مشاوران
مدارس

www.roshdmag.ir

نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش (شهید سلیمی)

نمابر: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۷۸

تلفن: ۰۲۱-۸۸۴۹۰۲۲۸