



وزارت آموزش و پرورش  
مندان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی  
مقر وزارت تکنولوژی آموزشی

رشد

۱۲۰

# مدیران مدارس

فصلنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس  
دوره هفدهم | شماره ۲ | زمستان ۱۳۹۷ | ۶۴ صفحه | ۲۱۵۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵۱۷  
w w w . r o s h d m a g . i r

ISSN:1735-4889



رسالت استراتژیک مدیران مدارس | خود توانمند سازی، کلید موفقیت مدیران |  
از موهای آشفته تا جاروی غیر اتوماتیک | ۱۰ ویژگی مدیران جذاب در عصر جدید |

## حرف اول



هیچ چیز بیش از مدیر و رئیسی  
که خود را سپر بلای کارکنانش کرده  
است، ایجاد وفاداری نمی کند.



مدیر مسئول:

محمد ناصری

سر دبیر:

دکتر حیدر توراتی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، دکتر فرحناز حدادی

ابراهیم اصلانی، دکتر محمدعلی شامانی

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

افسانه طباطبایی

طراح گرافیک:

سیدحامد الحسینی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۲، شماره: ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبسایت: [www.roshdmag.ir](http://www.roshdmag.ir)

پایام‌نگار: [modiriat@roshdmag.ir](mailto:modiriat@roshdmag.ir)

پایامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵۱۷

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۶۵۹۵/۱۱

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

چاپ و توزیع: شرکت افست

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

- سر آغاز/ فضای خوشایند مدرسه/ سردبیر ۲  
 یادداشت/ تنها یک سپاس/ ناهید پاک‌آیین ۳  
 چشم‌انداز/ پذیرش حق تصمیم‌گیری/ دکتر علی خلخالی ۴  
 بهداشت و سلامت روان/ مدرسه شاد/ زینب رضائیان ۶  
 گفت‌وگو/ رسالت استراتژیک مدیران مدارس/ ام‌لیلا صدقی لولاکی ۸  
 خاطره/ صندلی ممنوعه/ مریم سلیمانی ۱۱  
 علمی - کاربردی/ تلنگری بر احساسات/ ابراهیم اصلانی، صادق صادق پور ۱۲  
 خاطره/ آنچه گفت آنچه بود/ منیژه حاجی‌آقازاده ۱۵  
 علمی - کاربردی/ فناوری تسلط مغزی/ دکتر محرم آقازاده ۱۶  
 میزگرد/ خودتوانمندی‌سازی کلید موفقیت مدیران/ ائلدار محمدزاده صدیق ۲۰  
 یادداشت/ از خودمان آغاز کنیم!/ سیدرضا چایچی ۲۵  
 نقد و نظر/ سه نکن!/ سیداصلاح مرتضایی ۲۶  
 تجربه‌های مدیریتی/ یزشکان در مدرسه/ سعید عبداللهی ۲۹  
 میانی مدیریت/ ۱۰ ویژگی مدیران جذاب در عصر جدید/ ماکسین دریسکل/ شیوا سراج‌بخش ۳۰  
 درنگ/ مدرسه خوب از نگاه یک کوچولوی مدرسه‌ای/ تهمینه مهربانی ۳۲  
 گفت‌وگو/ باید به همه ابعاد تربیت توجه کرد/ سیما جعفریان ۳۴  
 دل‌نویسته/ گریه‌های مانا/ مرضیه معین ۳۶  
 میانی مدیریت/ سفرنامه یادگیری مدیران/ دکتر حیدر توراتی ۳۸  
 طنز/ به نفع مدرسه/ مجید درخشانی ۴۱  
 پژوهش/ آوای خوش زنگ تفریح/ معصومه داداشیان ۴۲  
 درنگ/ باز هم پروانه/ زهرا کیخا ۴۵  
 میزگرد/ با نویسندگان غایب/ نصرالله دادر ۴۶  
 میزگرد/ آموزه‌های علمی یا ویژگی‌های فردی/ هنگامه علیقلی ۵۰  
 تجربه‌های مدیریتی/ از موهای آشفته تا جاروی غیر اتوماتیک/ دکتر مرتضی مجدفر ۵۶  
 تجربه‌های مدیریتی/ استفاده از تخصص و مهارت اولیا در اداره مدرسه/ الهام نورایی ۵۹  
 گفت‌وگو/ معلم باشناط؛ کلاس باشناط/ مریم ظفرمند ۶۰  
 چشم‌انداز/ هزینه گزاف حقوق کم معلمان/ علیرضا محمدی ۶۲  
 تجربه مدیریتی/ دو مدیر مدرسه؛ دو رفتار متفاوت/ مصطفی سهرابلو ۶۴



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 ۲ تا امتیاز در هر مورد برای محاسبه در بندهای ۳-۳ و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

دکتر حیدر تورانی

# فضای خوشایند مدرسه

بدون آن‌ها هیچ هستیم و با آنان، یک گروهیم.

ایجاد یک فضای کاری خوشایند در مدرسه کاری ساده و ضروری است. اگر کارکنان شما دل‌مرده، افسرده و ترشو باشند، این حالات در کارشان، برخوردشان با والدین، دانش‌آموزان و همکاران، ارتباطشان با دیگران و به خصوص چگونگی همکاری‌شان با شما و برای شما منعکس می‌گردد.

گفتن یک صبح بخیر مؤدبانه و از صمیم قلب هزینه‌ای ندارد. اطمینان حاصل کردن از اینکه همه حاضرین در جلسه چای یا قهوه دارند، وظیفه‌ای تحمیلی نیست. پرسیدن «امروز حالت چطور است» تنها یک لحظه وقت می‌گیرد. سه قانون محل کار عبارت‌اند از:

- رفتار مؤدبانه
- رفتار دوستانه
- رفتار مهربانانه

همه، مدیرانی را می‌شناسیم که فریاد می‌زنند و گاه بی‌ادبی می‌کنند، همانند دایناسورها آن‌ها یک گونه در حال انقراض‌اند و حال آنکه شما رو به جلو حرکت می‌کنید. همه افراد مستحق:

- احترام
- رفتار متمدنانه
- شأن مناسب

هستند.

اگر نمی‌توانیم اینها را به دیگران بدهیم، نباید مدیر شویم. اما مطمئناً شما می‌توانید. ایجاد فضای کاری خوشایند ساده است و از بالا به پایین شروع می‌شود. این شغل شما و مسئولیت شماست که شاد، مؤدب، باملاحظه و مفید باشید. افراد یکی از مهم‌ترین منابع شما هستند؛ ابزارهای شما، اسلحه شما برای موفقیت‌های گروهی است. بدون آن‌ها شما هیچ هستید، و با آنان یک گروه هستید. از آن‌ها با مهربانی استفاده کنید و هرگز از آن‌ها سوءاستفاده نکنید. حقیقتاً به آنان و زندگی‌شان توجه داشته باشید. برای این کار وقت بگذارید؛ حتی اگر وقت ندارید. گمان می‌کنم کلمه‌ای که به دنبال آن هستیم یک تعارف باشد؛ یک مفهوم قدیمی ... طوری باشید که قدرت جابه‌جا کردن کوه‌ها، گشودن درهای بسته و واداشتن به کار را در مواقعی که به طور معمول نمی‌پذیرند، داشته باشید.

بدون آن‌ها هیچ هستیم و با آنان، یک گروهیم.

# تنهایک سپاس!

## دل نوشته یک مدیر بازنشسته

ناهیید پاک آیین  
مدیر بازنشسته، تهران

**بازنشسته شده‌ام** و افسوس اوقاتی را می‌خورم که بیهوده از دست داده‌ام!

**بازنشسته شده‌ام** و دلگیرم! از چه؟ از طرح‌هایی که مطرح شد و به سخره کشیدندشان و اینک با افتخار مطرح‌حشان می‌کنند و سعی در اجرایشان دارند!

**بازنشسته شده‌ام**، اما دریغ از زمان‌هایی که با شوق و ذوق آماده به بار نشستن ایده‌ای روزشمار بودیم که تغییر مدیریت‌های زود هنگام آنچه را رشته بودیم، پنبه می‌کرد و ذوقیمان کور و حالمان ناچور می‌شد.

**بازنشسته شده‌ام** و تلخ است یادآوری اینکه چون در یکی از مناطق جنوبی تهران مشغول به کار بودیم، در عرض ۳۳ سال خدمت ۱۶ رئیس منطقه با میانگین دو سال خدمت را به تجربه دیدیم و چه دردناک و غیرقابل درک بود که رؤسایی را که خوب کار می‌کردند، برای مناطق بالا برمی‌گزیدند و آن‌هایی را که در منطقه بالای شهر دچار سوءمدیریت شده بودند، به این نوع مناطق تبعید می‌کردند. گاهی عده‌ای از رؤسای اعزامی ظاهراً ۶ ماه خدمت می‌کردند و هر کدام با ایده‌ای ابتر و عقیده‌ای ناتمام می‌رفتند و نوگرایان ظاهراً آماده به خدمت، بی‌توجه به زمان طی شده و تلاش انجام گرفته، خط بطلان بر همه چیز می‌کشیدند و از نو طرحی و ایده‌ای، و می‌ماندند مدیران مدارس و توجیه معلمان و مرجوعین و مشغولان به کار و جایگاه محقرانه مدیر مدرسه که از همه طرف مورد عتاب و خطاب قرار می‌گرفت و راه فراری نداشت!

**بازنشسته شده‌ام**، اما هنوز یاد ارزشیابی‌های بی‌ارزش و استرس‌زا دلم را می‌لرزاند و قلبم را می‌فشارد. چه فشاری متحمل می‌شدیم و چه فشارها بر همکاران وارد می‌ساختیم تا فرم ارزشیابی فرم باشد و دفرمه نشود و بعد از آن همه زحمت و دقت، اگر شاکای‌ای پیدا می‌شد، به هر حال مدیر باید تسلیم می‌گشت و فرم‌ها تعویض و اصل فرم بودن و دفرمه نشدن تثبیت.

**بازنشسته شده‌ام** اما نگران دغدغه‌های همکارانی هستم که هنوز بازنشسته نشده‌اند و در این دور و تسلسل گرفتارند و نمی‌دانند دور و تسلسلی به نام بازنشستگی را نیز در پیش دارند. **بازنشسته شده‌ام** اما هنوز چشم‌انتظارم تا شاید بعد از سه سال، از طرف منطقه دعوت‌م کنند و به پاس سی و اندی سال خدمت صادقانه، که ۲۳ سال آن به مدیریت گذشته است، تقدیرنامه‌ای تقدیم کنند و بگویند سپاس! نه، دیگر تقدیرنامه نمی‌خواهم؛ تقدیرنامه به چه دردم می‌خورد! تنها بگویند سپاس و بدانم که هنوز فراموش نشده‌ام!



**کلیدواژه‌ها:** روحیه‌زدایی، مدیران مدارس، فرسودگی مدیریتی

وضعیت، مدیر خود را همانند شعله‌ای خاموش، خسته و ناامید از ظرفیت‌های فردی خود می‌یابد که چیزی برای عرضه ندارد. بدون تردید، مدیران مدارس در محیط‌های پر استرس مشغول به کارند و چنانچه این محیط‌ها با حمایت‌های نامناسب و نابسند همراه شوند، مدیران را کاملاً مستعد ابتلا به فرسودگی مدیریتی می‌کنند. با این حال، فرسودگی مدیریتی تنها نوع نارضایتی نیست که ممکن است باعث سایش عاطفی مدیران با تجربه شود بلکه پدیده «روحیه‌زدایی حرفه‌ای» شکل رایج‌تری از نمایش نارضایتی‌های مدیریتی است.

استعفای عاطفی یا واقعی مدیران مدارس در نتیجه نارضایتی مزمن، پدیده‌ای فراگیر در نظام آموزش و پرورش ایران است. این امر به‌ویژه در میان افرادی که به شکلی حرفه‌ای‌تر به مدیریت متعهدند، شایع‌تر است. معمولاً برای توضیح نارضایتی مدیران از کارشان و در نتیجه، خروج عاطفی یا واقعی از این حرفه، از اصطلاح «فرسودگی مدیریتی» استفاده می‌شود. در این

## پذیرش حق تصمیم‌گیری

### نخستین گام برای پیشگیری از روحیه‌زدایی مدیران مدارس

**دکتر علی خلخالی**

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن



یک واقعیت فراگیر تبدیل شده است و تلاش برای انکار و یا تقلیل شدت آن، چیزی از واقعیت اشاره شده نمی‌کاهد. جست‌وجو برای ریشه‌های روحیه‌زدایی حرفه‌ای، مرحله‌ای ضروری جهت بازسازی روان‌شناختی مدیران مدارس محسوب می‌شود.

### ریشه‌های روحیه‌زدایی حرفه‌ای مدیران مدارس

فرسودگی صرفاً یکی از ریشه‌های احتمالی ناراضی‌تبی است که مستقیماً مدیران را به سوی این مسئله سوق می‌دهد. در واقع، هنگامی که گفته می‌شود مدیری دچار فرسودگی شده، منظور این است که از لحاظ فردی چیزی در این مدیر در مسیری اشتباه قرار گرفته است و تلویحاً به محدودیت‌های فردی و حرفه‌ای مدیران اشاره می‌شود. براساس منطق فرسودگی، در نبود کفایت ظرفیت‌های فردی و حرفه‌ای، هر مدیری مستعد قرار گرفتن در چرخه فرسودگی است.

البته الزامات مدیریتی عمیق و گسترده‌اند و قابل درک است که بدون حمایت‌های بیرونی و درونی کافی و بسنده، مدیران به تنهایی چیزی برای عرضه نخواهند داشت. به همین دلیل، معمولاً راهبرد (استراتژی)‌هایی مانند خودمراقبتی و ذهن آگاهی رایج‌ترین پیشنهادها برای کاهش فرسودگی هستند. در واقع، این راهبردها اساساً با فرض نقص در انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری فردی یا مدیریت حجم کار، صورت‌بندی شده‌اند؛ در حالی که همه این راه‌حل‌ها و ابزارها برای مدیری که با محیط سرشار از استرس مواجه است، ناکارآمد خواهند بود در مقابل تشخیص روحیه‌زدایی حرفه‌ای، مسئله را به‌عنوان تعارض تجربه شده ناشی از سیاست‌ها، ابلاغیه‌ها و تکالیف مدرسه‌ای، مشخص و متمایز می‌سازد. مدیران با تجربه‌ای که در معرض روحیه‌زدایی حرفه‌ای قرار می‌گیرند، متوجه می‌شوند که در تعارض بین چشم‌انداز فردی خود از کار خوب و واقعیت فعالیت‌های ابلاغیه رسمی قرار دارند. ارزش‌هایی که مدیران تمایل دارند به آن‌ها متعهد باشند، مانند خدمت به دانش‌آموزان و جامعه توأم با حفظ کرامت‌های حرفه‌ای، به واسطه تحمیل شرایط ناشی از فشارهای محیطی عملاً خنثی می‌شوند. در واقع، تنزل روحیه‌زدایی حرفه‌ای به سطح یک مسئله کاملاً فردی، موضوع را بحرانی‌تر می‌کند و موجب می‌شود که بخش عمده‌ای از موفق‌ترین و با تجربه‌ترین مدیران، دچار این پدیده روان-جامعه‌شناختی شوند.

ریشه‌یابی ناراضی‌تبی مدیران دشوار است. روحیه‌زدایی مرحله بعد از ناراضی‌تبی است و معمولاً با نشانه‌های بیرونی فرسودگی هم‌پوشی‌های زیادی دارد. مدیری که روحیه‌زدایی حرفه‌ای را تجربه کرده باشد، همانند فرسودگی، مرتباً احساس افسردگی و خستگی، توأم با دردهای جسمانی را گزارش می‌کند، اما تفاوت در این است که برخلاف فرسودگی، که معمولاً با افت شدید عملکرد همراه است، مدیرانی که از لحاظ حرفه‌ای تضعیف روحیه شده‌اند، همچنان تعهد خود برای درگیر شدن در کارهای درست را حفظ می‌کنند و به رغم همه فشارهای بیرونی، بسیار خوب عمل می‌کنند. در واقع، منبع ناراضی‌تبی آن‌ها ناشی از مجاز نبودن به انجام دادن کارهای درست است. آن‌ها عمیقاً احساس می‌کنند که در آسیب رساندن به دانش‌آموزان، معلمان و تضعیف حرفه

روحیه‌زدایی نوعی ناراضی‌تبی حرفه‌ای است و زمانی رخ می‌دهد که مدیر مدرسه به‌طور مستمر و فراگیر با چالش‌های ارزشی در کار و محیط کاری مواجه می‌شود. مدیرانی که روحیه‌زدایی حرفه‌ای را تجربه کرده‌اند معمولاً اظهار می‌دارند که بخشی از تکالیف، مقررات و سیاست‌هایی که به مدرسه ابلاغ می‌شود و انتظار می‌رود که مدیران از آن‌ها پیروی کنند، هم مخرب فرایندهای آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان و معلمان هستند و هم موجب تنزل سطح حرفه‌ای آن‌ها می‌شوند. در چنین شرایطی، آن‌ها عمیقاً احساس می‌کنند که تلاش‌هایشان برای اصلاح و یا تعدیل این ابلاغیه‌های مخرب، بی‌نتیجه است.

روحیه‌زدایی حرفه‌ای، نوعی ناراضی‌تبی عاطفی است و لازم است به عنوان مسئله‌ای در حیطه اخلاق حرفه‌ای مدنظر قرار گیرد. تجربه مواجهه با این پدیده روان-جامعه‌شناختی، فارغ از نوع مدرسه، جنسیت و دوره تحصیلی، موقعیت اقتصادی و جغرافیایی و وضعیت آموزشی و پرورشی مدرسه، توسط مدیران گزارش شده است. آنچه میان همه این موقعیت‌ها، به رغم تفاوت و تنوع ماهیتی آن‌ها، پیوند ایجاد می‌کند و به تجربه روحیه‌زدایی مشترک در بین مدیران مدارس منجر می‌شود، احساس آشکار انجام دادن کار نادرست، به نام انجام وظیفه است! مدیرانی که روحیه‌زدایی حرفه‌ای را تجربه کرده‌اند، معمولاً گزارش می‌کنند که به‌طور مستمر در معرض دوگانگی‌های تصمیم‌گیری قرار گرفته‌اند. این گونه دوگانگی‌ها از نوع اینک «کار درست کدام است؟» نیست بلکه از این نوع است که «من می‌دانم و مطمئنم کار درست کدام است اما اجازه ندارم آن را انجام دهم!»

روحیه‌زدایی زمانی به اوج خود می‌رسد که مدیران مجبور می‌شوند آگاهانه و به عمد این اصل حرفه‌ای را «که به دانش‌آموزان آسیب نمی‌رسانیم، از آموزش معلمان حمایت می‌کنیم و در رفتار حرفه‌ای شرکت می‌کنیم»، نقض کنند.

موارد زیر نمونه‌هایی هستند که شدت روحیه‌زدایی حرفه‌ای مدیران مدارس را افزایش می‌دهند:

۱ ناتوانی در پاسخ‌گویی به نیازهای واقعی دانش‌آموزان، به واسطه محدودیت‌های وضع شده در برنامه‌های درسی رسمی.

۲ الزام به پیگیری شیوه‌های مدرسه‌ای که به‌طور افراطی صرفاً بر موفقیت تحصیلی تمرکز می‌کنند؛ حتی اگر دانش‌آموزان با نیازهای عاطفی عمیق به مدرسه بیایند.

۳ تصور اینکه اگر مدرسه در رتبه‌بندی‌های علمی پیشرفت کند، دانش‌آموزان قطعاً احساس ارزشمندی خواهند کرد.

۴ تحت فشار قرار دادن معلمان برای قبول کردن همه دانش‌آموزان با هر کیفیتی برای افزایش میزان فراغت از تحصیل.

۵ مشاهده عدم پذیرش تخصص و ابتکار مدیر، معلم و برنامه‌های مدرسه و نابوری نسبت به آن به نفع پذیرش محصولات و خدمات گران‌قیمت آموزشی بیرونی، که منجر به نتایج مشکوک می‌شوند.

۶ مشاهده افزایش کاربرد برنامه‌هایی که به سرعت تأثیر می‌گذارند اما منجر به تضعیف و غیرحرفه‌ای‌سازی تدریس و آموزش می‌شوند.

شواهد نشان می‌دهد که در نظام آموزش و پرورش ایران، پدیده روحیه‌زدایی حرفه‌ای در بین مدیران مدارس در حدی مزمین به



### اشاره

انسان از دیرباز در پی توسعه و پیشرفت خود و به دنبال آن جامعه‌ای بوده است که در آن زندگی می‌کند. او به موازات همین توسعه با پدیده‌های جدید و متنوعی روبرو شده که داشتن دانش، امکانات و توانایی‌های متعدد را اجتناب‌ناپذیر ساخته است؛ دانش و توانایی‌هایی که بتوانند به احساس امنیت و آسودگی خاطر و به تبع آن، لذت از زندگی منجر شوند.

تا چند دهه پیش، محفوظات علمی مهم‌ترین دارایی ارزشمندی بود که نظام‌های آموزشی به دانش‌آموزان هدیه می‌دادند اما امروزه آنچه اهمیت بیشتری دارد، مهارت‌هایی است که در حوزه‌های مختلف آموزش داده می‌شود. همه این مهارت‌ها در خدمت این اصل مهم‌اند که نیازهای فرزندان در حوزه‌های مختلف رفع شود. دوران کودکی اساس زندگی آینده هر انسانی است و هر آنچه در کودکی در حوزه‌های اخلاقی، باورهای دینی، مسائل علمی، فرهنگی و اجتماعی به او بیاموزند، در بقیه دوران زندگی با وی همراه است (استرایکر و وارنر، ۱۳۸۳). چنانچه آموزش و پرورش در این مسیر موفق باشد، نیروی کیفی تحصیل‌کرده‌ای روانه جامعه می‌کند که هم از زندگی خود احساس رضایت دارد و هم رضایت‌مندی را در جامعه رواج می‌دهد.

کارشناسان نیازهای متعددی برای کودکان برشمرده‌اند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها شاد زیستن است. شادی برای کودک به همان اندازه مهم است که تغذیه مناسب، در آغوش گرفتن، احساس تعلق و ایمنی و...؛ چرا که سلامت جسمانی و روانی او

مدیریت شریک جرم‌اند و به سبب احساس گناه و شرم ناشی از این همدستی، مدیریت کردن در مدرسه برایشان غیرقابل تحمل می‌شود. این وضعیت برای مدیران حرفه‌ای، متعهد و برجسته با شدت بیشتری روی می‌دهد.

### اقدامات عملی برای کاهش روحیه‌زدایی حرفه‌ای

مسئولان نظام آموزش و پرورش که خود را متعهد به جلب رضایت و حفظ مدیران مؤثر می‌دانند، لازم است در برنامه‌های عملیاتی خود راهبردهایی را برای مواجهه با پدیده روحیه‌زدایی حرفه‌ای مدیران مدارس، پیش‌بینی کنند. احتمالاً اولین گام در این زمینه، تعیین منبع نارضایتی مدیران است. برای تحقق این امر، مسئولان نظام آموزشی می‌توانند به نگرانی‌های مدیران گوش کنند، چالش‌ها را تشخیص دهند و به آن‌ها پاسخ دهند. واکنش متفکرانه به مسائل روحیه‌ای مدیران، می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- تسهیل‌گفت‌و‌گودر باره معیارهای مدیریت موفق مدرسه و کسب آگاهی از باورهای مدیران مدارس، در زمینه عوامل حمایت‌کننده، یا موانع جاری‌سازی این معیارها در فرایند مدیریت مدرسه؛
- کنجکاو بودن نسبت به مقاومت‌های مدیران؛
- دعوت از مدیران برای طرح موارد مربوط به تعارض‌های ارزشی ادراکی؛
- امکان تفکیک ابلاغیه‌های صادره در سه وضعیت «غیرقابل مذاکره و لازم‌الاجرا»، «مناسب برای اجرا» و «بهتر است نادیده گرفته شود!» و پذیرش حق مدیران در زمینه تصمیم‌گیری درباره اجرا، تعدیل یا عدم اجرای ابلاغیه‌های صادر شده از سطوح بالاتر؛
- حمایت از مدیر برای اجرایی کردن ابلاغیه‌های هم‌سو با اهداف و چشم‌انداز مدرسه؛
- تسهیم مسئولیت‌های ناشی از اتخاذ تصمیم‌های دشوار توسط مدیران مدارس؛
- تأسیس مراکز مشاوره برای بررسی مستمر روحیه مدیران مدارس.

### جمع‌بندی

روحیه‌زدایی بیش از اینکه یک واقعه منفرد باشد، یک فرایند است. استعفای عاطفی یا واقعی مدیران، پیامد شایع و اجتناب‌ناپذیر ابتلا به این پدیده روان-جامعه‌شناختی، به‌ویژه در میان مدیران حرفه‌ای مدارس است. در عین حال، پایش و معکوس‌سازی فرایند روحیه‌زدایی مستلزم آن است که مسئولان از تعهدات اخلاقی مدیران حرفه‌ای آگاه باشند. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که بین مسئولان و ابلاغ‌کنندگان ضوابط و مقررات و مدیران مدارس به‌عنوان مجریان آن ابلاغیه‌ها، درک مشترک و هم‌پوشی معنایی برقرار باشد. گفت‌و‌گوی مستمر و پذیرش حق تصمیم‌گیری مدیران مدارس، نخستین گام برای پیشگیری از روحیه‌زدایی حرفه‌ای مدیران مدارس است.



## مدرسه شاد

روان‌شناسان نیز با برشمردن ویژگی‌های افراد با نشاط، یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های بهداشت روانی را، احساس رضایت، نشاط و شادی می‌دانند. همین احساس سبب پیدایش احساسات و هیجانات مثبت همچون احساس تعلق، عشق، مسئولیت‌پذیری، دوستی، امیدواری، همراهی و همدلی، هدمندبودن، سازگاری و... می‌شود.

پژوهش‌های انجام شده بر نتایج گسترده شادی و حالت هیجانی مثبت در افراد دلالت دارند. تحقیقات نشان داده است که افکار و رفتار افراد شاد، سازگارانه و کمک‌کننده است. آن‌ها در حل مسائل خویش مستقیماً تلاش می‌کنند و از دیگران نیز کمک می‌طلبند و آرامش بیشتری دارند (بریس و مارجی، ۲۰۰۲).

با توجه به پژوهش‌هایی از این‌گونه و پژوهش‌های صورت گرفته دیگر در زمینه لزوم و اهمیت نشاط و شادی، این نیاز احساس می‌شود که مطالعه، پژوهش، برنامه‌ریزی و سازماندهی موثری انجام گیرد و از آنجا که آموزش و پرورش نقشی تعیین‌کننده در این راستا دارد، فراهم کردن نشاط و شادی در مدارس باید بیش از پیش مورد توجه و بازنگری قرار گیرد.

بر ما دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت، چه معلم و مربی، چه مدیر، لازم است در تدوین برنامه‌های آموزشی و پرورشی به نیازهای دانش‌آموزان توجه ویژه کنیم؛ زیرا برنامه‌هایی که در مدرسه برای دانش‌آموزان تدارک دیده می‌شوند، هرچه بیشتر در راستای نیازهای آنان باشند موفق‌تر و ثمربخش‌تر خواهند بود. بر همین اساس، هرچه برنامه‌های بیشتری در جهت رفع نیازهای عاطفی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان تهیه و تدوین شوند، بروز شادی و نشاط در آنان بیشتر خواهد بود.

چندی است در نظام آموزش و پرورش به موضوعاتی چون خلاقیت، روش‌های فعال تدریس، روش‌های نوین ارزشیابی، و استانداردسازی تکالیف توجه بیشتری می‌شود؛ موضوعاتی که در ظاهر امر به نظر می‌رسد جنبه آموزشی آن‌ها بیشتر مدنظر کارشناسان بوده است. حال آنکه همه این موضوعات و موارد مشابه دیگر از این حیث اهمیت دارند که بر جنبه‌های مختلف روانی دانش‌آموز اثر گذارند. توجه به بهداشت روانی دانش‌آموز نقش بسیار مهمی در یادگیری و مهم‌تر از آن، زندگی او دارد. همه موارد یاد شده با تقویت جنبه‌های مثبت روانی، شور و نشاط را در دانش‌آموزان برمی‌انگیزند و این، رسالت مهم در تدریس و ارزشیابی است.

خوشبختانه کارشناسان تعلیم و تربیت به درستی دریافته‌اند که آموختنی‌هایی که شوق زندگی، شادی و نشاط در دانش‌آموز ایجاد نکنند، دیری نمی‌پایند. از این‌رو، توجه به فرایند یادگیری، فضای آموزشی و روابط انسانی بیش از گذشته مدنظر کارشناسان این حوزه قرار گرفته است.

شادی دانش‌آموزان وابسته به شادی معلمان است. معلمان و مربیان غمگین نمی‌توانند دانش‌آموزانی شاد تربیت کنند. به قول شاعر:

کی شعر تر انگیزد، خاطر که حزین باشد

از این‌رو، مدیران نه تنها باید به بهداشت روانی دانش‌آموزان توجه کنند بلکه توجه به بهداشت روانی معلمان نیز باید سرلوحه کار آنان باشد.

را تأمین می‌کند. برای تضمین سلامت جسمانی و روانی کودکان و نوجوانان و به تبع آن سلامت اجتماع، باید بستر لازم برای شناسایی عوامل زمینه‌ساز و همچنین مؤثر اسباب تقویت عوامل مثبت و کاهش عوامل منفی مؤثر بر شاد زیستن فراهم شود. در شرایطی که کودکان از ۷-۶ سالگی وارد مدرسه می‌شوند و دست‌کم نیمی از روز خود را در مدرسه می‌گذرانند، حداقل کاری که برای تأمین بهداشت جسمی و روانی آنان می‌توان انجام داد، ایجاد فضایی شاد در مدرسه است تا به تبع آن، شادزیستن به عادت آموخته شده آنان تبدیل گردد.

نشاط و شادی در مدرسه باعث رشد و تکامل کودک در ابعاد جسمانی، شناختی، عاطفی، اجتماعی، اخلاقی و معنوی می‌شود. جامعه زنده و پویا جامعه‌ای است که مؤلفه‌های شادی در آن فراوان باشد. دین اسلام با تأکید بر شادی و برشمردن مصادیق نشاط مادی و معنوی، انسان را شایسته این احساس می‌داند. در روایات نیز به کرات بر اهمیت بهجت و سرور تأکید شده است و توصیه‌های فراوانی در زمینه ایجاد نشاط و وارد کردن شادی در قلب افراد و جامعه دیده می‌شود. مستندات تاریخی از شوخ‌طبعی پیامبران و امامان معصوم و ایجاد شادی و نشاط در جمع توسط آنان حکایت دارند. نمونه آن پیامبر اکرم (ص) است که به شهادت هم‌عصرانشان نه تنها اهل مزاح بوده‌اند، بلکه اجازه می‌داده‌اند یارانشان با ایشان مزاح کنند و گاه به شوخی‌های افراد با یکدیگر گوش می‌سپرده و تبسم می‌فرموده‌اند.

# رسالت استراتژیک مدیران مدارس

گفت‌وگو با ابراهیم شیخ، دکترای مدیریت دولتی

ام‌لیلا صمدی لولاکی

اشاره

ابراهیم شیخ، دکترای مدیریت دولتی از دانشگاه علامه طباطبایی (ره) و دارای تألیفات متعدد در حوزه منابع انسانی است که از آن جمله می‌توان به مجموعه شش جلدی دستنامه توسعه مدیران، الگوهای مشارکت شهروندان در مدیریت شهری، مدیریت منابع انسانی، حاکمیت شرکتی و نقش، وظایف و مسئولیت‌های اعضای هیئت مدیره، ارتباطات در مدیریت و سازمان، و وظایف و نقش ارزیابان در کانون‌های ارزیابی اشاره کرد. در کارنامه اجرایی شیخ، می‌توان به مدیریت منابع انسانی سازمان نوسازی و گسترش صنایع ایران (وزارت صنعت، معدن، تجارت)، ریاست اداره برنامه‌ریزی و آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مدیریت توسعه مدیریت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و مشاور منابع انسانی دهها مجموعه چون گروه خودروسازی سایپا، شرکت ملی پتروشیمی ایران و سازمان مدیریت صنعتی اشاره کرد. وی همان‌طور که خود نیز اشاره کرده است، تخصصش عمدتاً در حوزه‌هایی چون منابع انسانی، مدیریت کیفیت، تعالی سازمانی، حکمرانی شرکتی و مدیریت شهری است و به صورت ویژه در حوزه منابع انسانی نیز در مسئله شایستگی و پرورش مدیران تمرکز کرده است. وی از شهریور سال ۱۳۹۶ تاکنون معاون توسعه منابع انسانی شهرداری تهران است. در ادامه گفت‌وگوهای رشد مدیریت مدرسه با صاحب‌نظران رشته‌های مدیریت و علوم تربیتی، که مستقیماً در آموزش و پرورش شاغل نیستند، و به مصداق «یادگیری از دیگران»، با دکتر شیخ گفت‌وگویی انجام داده‌ایم که در پی می‌آید.



## در سال‌های اخیر، در دیدگاه‌ها و نظریات مطرح شده در حوزه منابع انسانی چه تغییراتی داشته‌ایم؟ آخرین نظریات علمی در این زمینه چیست؟

مهم‌ترین نظریه‌ای که در سال‌های اخیر در مورد توسعه منابع انسانی مطرح شده، رویکرد تحولی است که تحول از بیرون به درون را مدنظر دارد. نگاه اولریش، ارائه‌دهنده این نظریه، این است که اگر می‌خواهیم در منابع انسانی تحول ایجاد کنیم، باید نگاهمان را از داخل به خارج از این منابع معطوف کنیم؛ به این معنا که بینیم ذی‌نفعان سازمان چه انتظاری از منابع انسانی دارند. به این نگاه کنیم که منابع انسانی باید چه نتایجی را به ارمغان بیاورد تا کل سازمان بتواند به اهداف، راهبردها و برنامه‌هایش برسد. ما منابع انسانی را برای منابع انسانی نمی‌خواهیم بلکه منابع انسانی را برای کسب نتایج پایدار سازمانی می‌خواهیم و رویکرد تحولی ما باید این باشد. به همین سبب، وقتی در شهرداری تهران حاضر شدم، عمده‌ترین مسئله‌ام این بود که چگونه می‌توانیم منابع انسانی شهرداری تهران را در خدمت ذی‌نفع اصلی‌مان، که شهروندان هستند، قرار دهیم. با این رویکرد، از ابتدای حضورم تاکنون توانسته‌ایم بیش از ۵۰ میلیارد تومان صرفه‌جویی در حوزه منابع انسانی داشته باشیم. چابک‌سازی کردیم و تعداد نیروی انسانی شهرداری تهران را کاهش دادیم و همچنین ده‌ها اقدام دیگر، که همه آن‌ها بر این اساس بود که ذی‌نفعان منابع انسانی چه انتظاری از منابع انسانی دارند. دائماً تلاش می‌کنیم هزینه‌ها را کاهش و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهیم و خدمات کارآمدتر و قابل قبول‌تری به شهروندان ارائه کنیم.

در آموزش و پرورش نیز باید نظام مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای تغییر کند که بتواند بیشترین خدمت را به ارتقاء کیفیت آموزش بکند. صحبت بر سر این است که چگونه منابع انسانی را تأمین کنیم، پرورش دهیم، جبران خدمات دهیم و بازآرایی کنیم که بتواند در خدمت ارتقاء کیفیت آموزشی این نهاد باشد؛ به نحوی که براساس سند چشم‌انداز بتوانیم بالاترین سطح کیفیت آموزش و پرورش را در منطقه داشته باشیم.

## بین سرمایه اجتماعی و منابع انسانی چه ارتباطی وجود دارد؟

سرمایه اجتماعی ابعاد مختلفی دارد و عوامل موجه‌ای آن را می‌سازد. اگر بخواهیم تعریفی ساده از سرمایه اجتماعی داشته باشیم، جامعه‌ای است که در آن افراد با هم ارتباط دارند، صداقت و درستی در حد استاندارد و قابل قبول است، افراد می‌توانند با یکدیگر کار گروهی انجام دهند، با هم تعامل کنند و از طریق گفت‌وگو، تعامل، اعتماد، صداقت و درستی‌ای که بینشان وجود دارد، زندگی بهتر و با کیفیت‌تری را محقق کنند. اگر این نگاه ساده را به مسئله سرمایه اجتماعی داشته باشیم، متوجه می‌شویم که انسان‌ها و روابط آن‌ها مسئله اصلی در ساختن سرمایه اجتماعی است. ما در حوزه منابع انسانی باید برای ساختن این سرمایه اجتماعی داخل سازمانی تلاش کنیم و سیاست‌هایی اعمال کنیم که شفافیت را در حد بسیار بالایی افزایش دهد تا این اعتماد شکل بگیرد. لازم است سیاست‌هایی اعمال کنیم که کار گروهی

در سازمان نضج بگیرد؛ شرایطی ایجاد کنیم که آدم‌ها از نفاق و دورویی پرهیز کنند و خودشان باشند و بتوانند افکارشان را آزادانه و به شکل دموکراتیک به یکدیگر منتقل کنند و تصمیم‌گیری‌ها در جلسات آزاد و با هم‌فکری یکدیگر اتفاق بیفتد. اگر این موارد در سیاست‌های منابع انسانی شکل بگیرد، در درازمدت شاهد ارتقای سرمایه اجتماعی در سازمان خواهیم بود. در واقع، سیاست‌های منابع انسانی می‌تواند سرمایه اجتماعی را در سازمان افزایش دهد و متقابلاً سرمایه اجتماعی می‌تواند بستر بهتری برای جبران یافتن سیاست‌های منابع انسانی باشد.

## آموزش و پرورش در پنج سال آینده با خروج و بازنشستگی قریب ۳۷۵ هزار نیروی انسانی روبه‌رو خواهد شد. به‌عنوان یک صاحب‌نظر حوزه منابع انسانی، چه توصیه‌هایی برای مسئولان نیروی انسانی آموزش و پرورش دارید؟

برای دادن پاسخ دقیق به این سؤال به مطالعه جدی نیاز داریم. اولین پیشنهاد این است که این کار در قالب یک پروژه مطالعاتی بسیار جدی به افراد اهل فن که کار اجرایی کرده‌اند و می‌دانند سیاست‌ها در عمل چگونه به بار می‌نشیند، سفارش داده شود تا با دقت این پروژه را اجرا کنند؛ چرا که اجرای درست این پروژه، یعنی آینده نظام آموزش و پرورش ایران. همچنین، لازم است همکارانم در حوزه منابع انسانی آموزش و پرورش، بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی تمرکز کنند و به این سؤالات مهم پاسخ دهند که به چه تعداد نیروی انسانی، برای انجام دادن چه کاری، با چه کیفیتی، در چه شرایطی و در حقیقت با چه جبران خدماتی

## سرمایه اجتماعی، محصول تعامل و گفتمان آزادانه و دموکراتیک منابع انسانی در جلسات آزاد و به دور از نفاق و دورویی است

احتیاج داریم. با توجه به اینکه سطح جغرافیایی مورد عمل وزارت آموزش و پرورش تمام کشور است، پاسخ دادن به این چند سؤال اساسی، بسیار اهمیت دارد.

نظام ارزیابی صلاحیت نیز نکته مهم بعدی است. نظام شایسته‌گزینی‌ای که می‌خواهد افرادی را ارزیابی و در نهایت جایگزین این ۳۷۵ هزار نفر بکند، مسئله‌ای بسیار راهبردی است و خواهش من از همکارانم این است که به این موضوعات دقت کافی داشته باشند.

طبیعی است که با توجه به هرم سنی کشور ما، جمعیت محصلان ما در دوره‌های مختلف متفاوت است. همچنین، نیاز به نیروی انسانی در مناطق جغرافیایی مختلف یکسان نیست. بنابراین، در برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید به ویژگی‌های دموگرافیک یا جمعیت‌شناسانه جامعه مخاطبمان توجه داشته باشیم.

## معتقدم شغل مدیران مدارس راهبردی است؛ چون تأثیر زیادی در نسل آینده و آینده جامعه ما دارد. به همین علت، تقاضا دارم مدیران مدارس وظیفه و مسئولیت خود را جدی بینگارند

شهروندی، اولین نقطه اشتراکی است که می‌توانیم با آموزش و پرورش داشته باشیم. ما و آموزش و پرورش می‌توانیم در کنار هم تلاش کنیم درس‌هایی از یک زیست شهروندی مطلوب را، که در یک شهر زیست‌پذیر و شهروند مشارکت‌پذیر است، به نسل آینده‌مان ارائه کنیم. دومین کاری که می‌توان انجام داد این است که از طریق همکاری‌های مشترکی که ما داریم و دغدغه‌هایی که منتقل می‌کنیم، این امکان مهیا شود که کیفیت نیروی انسانی‌ای که استخدام می‌کنیم و از آن‌ها برای خدمت‌رسانی به شهروندان استفاده می‌کنیم، افزایش پیدا کند. همچنین، می‌توانیم جلسات تبادل تجربه با آموزش و پرورش داشته باشیم و دیدگاه‌های دو طرف مطرح شود. از اینکه بتوانیم تجاربمان را به اشتراک بگذاریم، حتما استقبال خواهیم کرد. یکی از اقداماتی که در ماه‌های آینده در دستور کار داریم، این است که با وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌های مختلف مکاتبه کنیم و پروژه‌هایمان را معرفی نماییم. تصمیم داریم اعلام کنیم که علاقه‌مندیم این تبادل تجارب را با وزارت‌خانه‌های مختلف، به‌ویژه آموزش و پرورش که سرنوشت و آینده وطن و همه فرزندان ما به دست آن است، داشته باشیم.

علاوه بر این موارد، می‌توانیم فرصت‌هایی برای شکوفایی استعدادهای دانش‌آموزان در شهر مهیا کنیم. مراکز عمده فرهنگی و اجتماعی‌ای که مادر تهران داریم، بی‌نظیرند. باغ کتاب، برج میلاد و ده‌ها مرکز دیگر که همه این‌ها می‌توانند در خدمت استعدادیابی و پرورش استعدادهای عزیزان ما در آموزش و پرورش قرار بگیرند. هم‌اکنون نیز تا جایی که من اطلاع دارم، ارتباط خیلی خوب و تعامل نزدیکی میان معاونت‌های فرهنگی اجتماعی شهرداری و شهرداری نواحی با مدیران مدارس وجود دارد.

### توصیه‌های یک متخصص منابع انسانی به مدیران مدارس

ما در حوزه منابع انسانی می‌گوییم ارزش هر شغلی به راهبردی (استراتژیک) بودن آن شغل است و راهبردی بودن یک شغل برمی‌گردد به اینکه چقدر در سرنوشت مردم یک جامعه در آینده می‌تواند تأثیرگذار باشد. از این رو، معتقدم شغل مدیران مدارس راهبردی است؛ چون تأثیر زیادی در نسل آینده و آینده جامعه ما دارد. به همین علت، تقاضا دارم مدیران مدارس وظیفه و مسئولیت خود را جدی بینگارند. همچنین اعلام آمادگی می‌کنم و از همکاران خود در شهرداری تهران تقاضا می‌کنم که نهایت همکاری را در سطح نواحی، یعنی اولین نقطه تماس بین مدارس با شهرداری تهران داشته باشند؛ هم در جهت ایجاد فضای مناسب و محیط خوب برای تحصیل و هم در جهت ارتباط و تعامل فی مابین و بیان مسائل شهری و شهروندی در مدارس و همچنین رفع نیازهای اولیه، تا آنجا که در توان شهرداری تهران است. البته این‌ها توصیه‌های من به مناطق شهرداری تهران است. بی‌شک در سایر نقاط کشور هم شهرداری‌ها باید چنین تدبیرهایی بیندیشند.

بازنگری استانداردهای آموزشی نیز ما را به نقاط جدیدی می‌رساند. برای مثال، استاندارد تعداد دانش‌آموزان به معلم، مانند گذشته نیست. شیوه‌های آموزشی از شیوه‌های کلاس‌داری سنتی به سمت کوچینگ، مینی‌تورینگ و مربیگری سوق پیدا کرده است و این تغییر، در برنامه‌ریزی نیروی انسانی مورد نیاز برای جمعیت آینده دانش‌آموز تأثیرگذار است که لازم است مورد توجه قرار گیرد.

### در خبرها شنیدیم که برنامه عملیاتی منابع انسانی شهرداری تهران را با برش و تمایز منطقه‌ای تدوین کرده‌اید. این برنامه عملیاتی چه ویژگی‌ای دارد؟ آیا این قابلیت را دارد که از آن برای نهادهای دیگر، از جمله آموزش و پرورش، الگوبرداری کرد؟

حتما همین‌طور است. ما از ابتدای حضورمان در شهرداری تهران اولین کاری که کردیم، تنظیم سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهر تهران بود. در این سند راهبردی به ۹ چالش اصلی رسیدیم و از این چالش‌ها، ۵ موضوع راهبردی بیرون کشیدیم. از این موضوعات راهبردی نیز تقریبا به ۲۳ راهبرد و از راهبردها به زیرراهبردها، سیاست‌ها و شاخص‌ها رسیدیم اما با توجه به اینکه هر منطقه از شهرداری تهران دارای مشخصات خاص جغرافیایی، اجتماعی، سیاسی و در عین حال منابع انسانی متفاوت است، این سند راهبردی به تنهایی برای همه مناطق کفایت نمی‌کرد. به همین خاطر، برای اولین بار وارد سطح عمیق‌تری از برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، که طراحی نظام جامع منابع انسانی با رویکرد برش منطقه‌ای بود، رسیدیم و برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی منابع انسانی همه ۲۲ منطقه شهرداری تهران را از سطح راهبردها تا سطح پروژه‌های عملیاتی درآوردیم و حتی پروژه‌های عملیاتی را هم هدف‌گذاری کردیم.

در مورد آموزش و پرورش نیز با توجه به پیچیدگی‌های جغرافیایی کشور و شرایط گوناگون جمعیت‌شناسی و سطح برخورداری‌های مناطق مختلف از آموزش و کیفیت نیروهای انسانی که در مناطق مختلف وجود دارد، توصیه می‌کنم حتما به سطح برش منطقه‌ای و استانی راهبرد منابع انسانی توجه شود.

### امکان چه نوع همکاری‌هایی بین شهرداری و آموزش و پرورش وجود دارد و در بحث نیروی انسانی چه تعاملاتی می‌تواند با هم داشته باشند؟

آشنایی دانش‌آموزان با مدیریت شهری و الزامات یک زیست

خانم مدیر زنگ خورد. من برای پاسخ دادن به تلفن رفتم. معاون مدرسه پشت خط بود و می‌خواست شماره تلفنی را برایش بخوانم که زیر شیشه میز مدیر بود. برای خواندن شماره تلفن مجبور شدم به پشت میز بروم. همان موقع پایم پیچ خورد و گوشه بدنم برای حفظ تعادل، روی صندلی مدیر افتاد. هنوز خودم را پیدا نکرده بودم که خانم مدیر و یکی از همکاران دیگر وارد دفتر شدند و من قیافه هر دو را در یک قاب تصویر دیدم. خانم مدیر با چشمانی نگران و خانم همراهش با ترس مرا نگاه می‌کردند و من که حالا کاملاً ناخواسته روی صندلی مدیر افتاده بودم، شماره تلفن مورد نظر خانم معاون را از روی کاغذ خواندم. لحظه‌ای روی صندلی آرام گرفتم. از پشت میز بیرون آمدم و زیر نگاه پرسشگر خانم همراه مدیر و لب‌گزیده تمنای سکوت خانم مدیر، از دفتر بیرون رفتم. مدیر با گزیدن لب از من می‌خواست که رازش را فاش نکنم و من آن راز را تا امروز با خود نگه داشته‌ام. راز چه بود؟

صندلی‌ای که مدیر پشت میز خودش گذاشته بود، فترهایش در رفته بود و فقط ظاهر صندلی داشت. وقتی رویش قرار گرفتم، فترها در تنم فرو رفت. در مجموع، برعکس ۱۱ صندلی دیگر که همه را به نوعی تجربه کرده بودم، صندلی ناراحتی بود. خانم مدیر بدترین صندلی را برای خودش برداشته بود و خط و نشان ننشستن روی آن صندلی هم برای این بود که کسی از خودگذستگی‌اش خبردار نشود.

سال ۷۳ در یک مدرسه دولتی کار می‌کردم. مدیران از لحاظ اخلاق، کلام و روابط انسانی خانمی فوق‌العاده و خلاصه همه چیز تمام بود. مدرسه نوساز بود و وسایل چندانی نداشت. فقط میز و نیمکت‌های دانش‌آموزی به مدرسه تحویل شده بود. دبیران صندلی نداشتند و سالن‌ها و کلاس‌ها بدون لامپ و مهتابی بودند. سیم‌کشی‌ها انجام شده بود اما تجهیزات به‌طور کامل مستقر نشده بود اما مدرسه ثبت‌نام کرده و دانش‌آموز گرفته بود. اتفاقاً یکی از پرجمعیت‌ترین مدارس منطقه هم شده بود.

من هم ابلاغ گرفتم و رفتم مدرسه. مدیر با یکی از خیرین هماهنگ کرده بود و ایشان هزینه لامپ کلاس‌ها و مهتابی سالن را تقبل کرده بود. وقتی وارد مدرسه شدم، چند کارگر برق کار داشتند کار می‌کردند.

ابلاغ را دادم و خودم را معرفی کردم. برنامه را گرفتم ولی دیدم مدرسه خیلی شلوغ است و مدیر کمک می‌خواهد. مانند ما برای بازگشایی به او کمکی کرده باشم. تعجب نکنید! این حس لطیف در آن سال‌ها کاملاً عادی بود و کسی به فکر حق‌الزحمه و درآمد و این چیزها نبود. البته خدا که جبار است، به بهترین نحو جبران می‌کرد.

ماندن من در آن روز، آغاز دوستی میان من و مدیر شد که تاکنون نیز ادامه دارد و آن کار خیر بدون توقع، مدت‌ها ادامه داشت و هنوز هم دارد.

خانم مدیر اصلاً روحیه دستوری را نداشت. بسیار مهربان و کاری بود. چون خودش از دل و جان کار می‌کرد، نیروهایش نیز اهل کار و فعالیت بدون توقع بودند. مدرسه به خوبی راه افتاده بود.

اواسط مهر از طرف نوسازی مدارس چند صندلی معلم برای دفتر فرستاده شد اما کفایت جمعیت دبیران و کادر مدرسه را نمی‌کرد.

یک روز صبح که وارد دفتر شدم، یک دست دوازده‌تایی صندلی زیبا با روکش قرمز مخمل دیدم که دورتادور دفتر چیده شده بود با یک میز چوبی بزرگ که وسط دفتر گذاشته بودند و یک صندلی از آن ۱۲ تا هم پشت میز مدیر گذاشته شده بود. دفتر رنگ و روئی پیدا کرده و نونوار شده بود. همه از صندلی‌ها حرف می‌زدند تا اینکه خانم مدیر آمد و غیرمستقیم فهمیدیم که صندلی‌ها را از خانه خودشان آورده است، اما یک اتفاق عجیب هم افتاد. خانم مدیر خطاب به همه گفت: «از امروز می‌گوییم که کسی حق ندارد پشت میز من بنشیند.»

متوجه لحن شوخی او شده بودیم ولی از آنجا که همه می‌دانند ۵۰ درصد تمام شوخی‌ها جدی است، بعضی دلخور و بعضی عصبانی شدند و بعضی هم بی‌تفاوت بودند ولی من که خانم مدیر را می‌شناختم و می‌دانستم که هیچ حرفی را بی‌مورد نمی‌زند، به فکر فرو رفتم. البته هنوز برای قضاوت خیلی زود بود.

واقعاً از آن تاریخ هیچ کس پشت میز خانم مدیر و روی صندلی ایشان ننشست؛ شاید از روی دلخوری، بدبینی یا قضاوت‌های کارمندی.

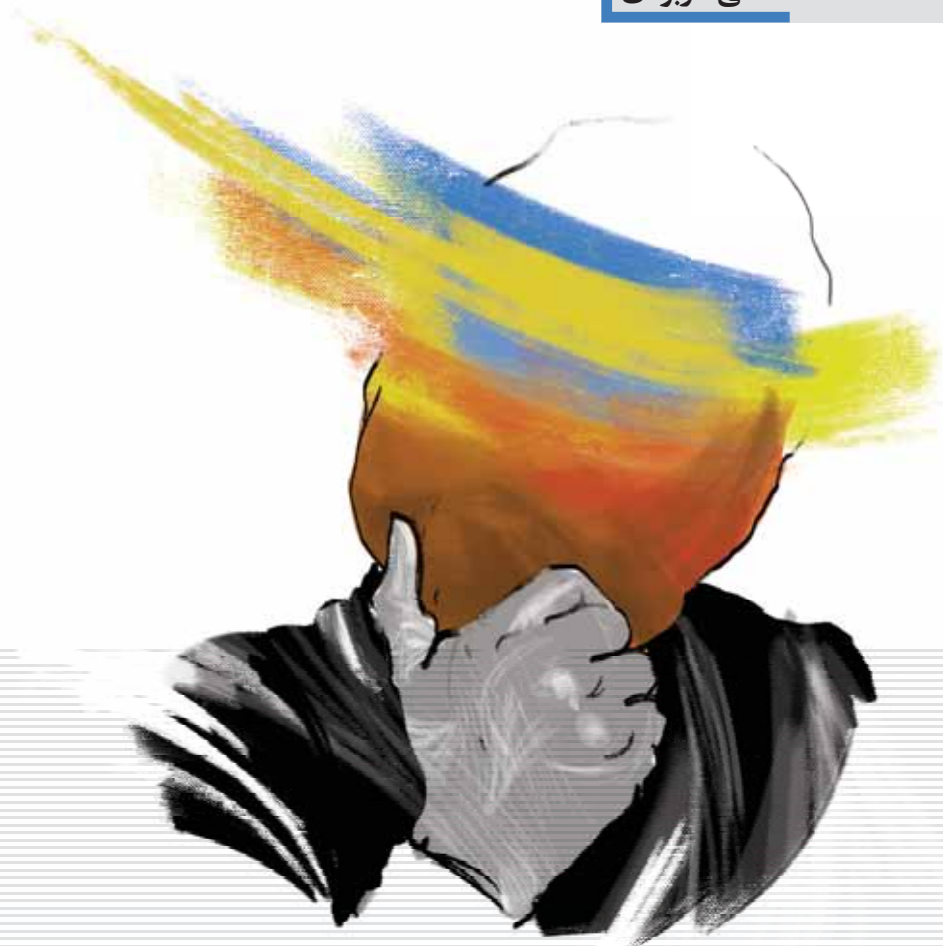
تا اینکه یک روز که کسی هم در دفتر نبود، تلفن روی میز

## صندلی ممنوعه!

مریم سلیمانی

فرهنگی، منطقه ۱۶





# تلنگری بر احساسات

راهکارهای ساده انگیزشی مبتنی بر رویکرد انسانی و عاطفی در مدیریت

ابراهیم اصلانی  
صادق صادق پور

کلیدواژه‌ها: انگیزش، تلنگرهای احساسی، رویکرد انسانی عاطفی

«انگیزش» از نگاه یک مدیر می‌تواند موضوعی دو وجهی باشد؛ از یک طرف، مدیر باید انگیزه‌های مؤثر و باارزشی برای کار خود داشته باشد و از طرف دیگر، انتظار می‌رود منشأ انگیزه برای دیگران باشد. این دو وجه بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. مدیری که خود انگیزه‌مند و به اصطلاح بانرژی است، تأثیر انگیزشی مؤثرتری بر زیرمجموعه خواهد داشت. همچنین، هر چه مدیر در ایجاد و تقویت انگیزه در کارکنان موفق‌تر عمل کند، بر قوت انگیزه‌های خودش افزوده خواهد شد. با این وصف، او علاوه بر دانش و تجربه باید تلاشی مستمر برای ارتقای مهارت‌های انگیزشی خود داشته باشد.

بهره‌مندی مدیر از مهارت‌های انگیزشی مؤثر و کارآمد با عوامل گوناگونی مرتبط است، اما به نظر می‌رسد اولین گام در کسب چنین مهارت‌هایی به نگرش او مربوط باشد. تمرکز ما در این نوشتار بر نگرش مدیر به انگیزش و نگاه انسانی اوست. پس، ابتدا به الزامات نگرش انسانی و عاطفی مدیر به انگیزش می‌پردازیم و بعد نمونه‌های عملی و کاربردی را ذکر می‌کنیم؛ نمونه‌هایی که تجربه شده‌اند و بسیار مؤثر بوده‌اند.

## تغییر جهت در انگیزش

به سبب اشتباهاتی که درباره مفهوم انگیزش، وجود دارد، وقتی در این باره صحبت می‌کنیم، توجه افراد به سمت اقداماتی مانند تشویق، جایزه، پاداش، تقدیرنامه، هدیه و تأمین انواع امکانات جلب می‌شود؛ در حالی که انگیزش بیش از هر اقدام مبتنی بر امتیازهای شغلی و مادی، اقدامی مبتنی بر عواطف و روحیات انسانی است. شاید خودتان هم تجربه کرده باشید که گاه نگاهی از سر مهر، یک سر تکان دادن به نشانه تأیید، پاسخ گرم یک سلام، بیان چند واژه صمیمانه و امثال آن، انگیزش فوق‌العاده‌ای در انسان ایجاد می‌کند. انگیزش برای هر مدیر می‌تواند موضوع متفاوتی باشد.

مدیر یک مدرسه برای ایجاد و تقویت انگیزه‌های دانش‌آموزان و معلمان می‌تواند مسیرهای متفاوتی را طی کند. یک مدیر می‌کوشد در مورد دانش‌آموزان با کارهایی چون تدارک دیدن غرفه جوایز، اهدای کارت‌های تشویق، معرفی نفرات برتر سر صف و در مورد همکاران با صدور تقدیرنامه، تهیه هدیه، تأمین امکانات و کارهای مشابه، ایجاد انگیزه کند. مدیر دیگر، ضمن استفاده منطقی و بجای از جایزه و پاداش، ایجاد انگیزه را با رویکرد عاطفی و انسانی دنبال می‌کند. بنابراین، حرف بر سر کنار گذاشتن جنبه‌های مادی و امتیازی انگیزش نیست، بلکه توجه بیشتر و تأکید بر کارکردهای انگیزش مبتنی بر رویکرد انسانی و عاطفی مورد نظر است. برای این تغییر جهت، لازم است الزاماتی مورد توجه قرار گیرد.

### ۱. توجه به شأن و منزلت انسان

می‌گویند: «هر چیز که در جستن آنی، آنی؛ نگاه من و تو به انگیزش، از نگاهمان به انسان و جایگاه او در هستی شروع می‌شود. شرایط و عواملی باعث می‌شوند که حتی وقتی به انسان‌ها احترام می‌گذاریم، ناخودآگاه به نیازها و امیال مادی آن‌ها اهمیت بیشتری بدهیم. منظور از رعایت شأن و منزلت انسان آن است که «انسان» فارغ از هر چه دارد و ندارد، باید محترم شمرده شود. انسان نیازهای معنوی و مادی دارد و وضعیت هر کس در این مورد متفاوت است اما در هر حال، انسان است.

مدیری که به شأن و منزلت انسانی دانش‌آموزان، معلمان، والدین و سایرین باور دارد، تلاش می‌کند در انگیزش هم، بیش از هر چیز، حفظ احترام نسبت به همه را در اولویت قرار دهد. مدیری که تصور می‌کند با جایزه و پاداش، وظایف انگیزشی خود را انجام داده است، باید در نگرش خود به شأن و منزلت انسان تردید کند. رفتارهای انگیزشی ما نشان می‌دهند که انسان‌ها را چقدر «انسان» می‌بینیم.

### ۲. نگاه متعادل و فارغ از تبعیض به همه افراد

در کتاب قلعه حیوانات جمله معروفی وجود دارد: «همه برابرند ولی عده‌ای برابرترند!» این موضوع هم، چالشی جدی در نگرش انسانی به انگیزش است. وقتی مدیر ادعا دارد که به همه احترام می‌گذارد و حتی در جوایز و پاداش‌ها جانب انصاف را نگه می‌دارد

اما در رفتار، گفتار، نگاه و مرادفات به چند نفر خاص تمایل بیشتری نشان می‌دهد، یعنی بعضی‌ها را برابرتر می‌بیند! یک الزام اساسی برای داشتن نگرش انسانی و عاطفی به انگیزش، رهایی از تفاوت قائل شدن و تبعیض بین انسان‌هاست. اگر نگاه مدیر به همه مساوی و متعادل نباشد، با وجود رفتارهای احترام‌آمیز و مؤدبانه، جاهایی پیش خواهد آمد که تفاوت قائل شدن آشکار شود و اساس انگیزش لطمه بخورد.

### ۳. درک اهمیت عواطف و احساسات انسان‌ها

شنیده‌اید که می‌گویند: «انسان به عشق و امید زنده است»؛ این سخن هر معنایی داشته باشد، یک وجه آن اهمیت عواطف و احساسات را در شخصیت انسان نشان می‌دهد. اگر عواطف در وجود انسان لطمه بخورند یا تضعیف شوند، به تدریج جنبه‌های دیگر شخصیت او هم افت می‌کنند.

مدیری می‌تواند رویکرد انسانی و عاطفی در انگیزش را پیشه کند که بفهمد احساسات و عواطف انسان چقدر مهم و گاه تا چه اندازه حیاتی است. گاهی یک تلنگر احساسی، انسان را از این رو به آن رو می‌کند. جشن تولد گرفتن برای یک فرد فقط برای یادآوری زادروز او نیست. معنای دیگرش این است که به یادت هستیم، بودنت را غنیمت می‌دانیم و خوشحالیم از اینکه بین ما هستی.

در روابط سازمانی، زناشویی، فرزندپروری، تربیتی، دوستانه و غیره، که همه به شدت مبتنی بر روابط انسانی هستند، درک اهمیت و کارکرد عواطف و احساسات انسان‌ها فوق‌العاده اهمیت دارد و می‌تواند آثار مثبت یا منفی انگیزشی ماندگاری داشته باشد.

### ۴. حساسیت و ظرافت در قبال انسان‌ها

در ادبیات ما این بیت معروف است: «اگر با من نبودش هیچ میلی/ چرا ظرف مرا بشکست لیلی!»؛ این، همان ماجرای حساس بودن در قبال دیگران و توجه به ظرایف شخصیتی آنان است. بر مبنای نکته قبلی، مدیری که بر اهمیت عواطف انسانی واقف است، باید درک خود از این موضوع را در حساسیت‌ها و ظرافت‌ها در مقابل دیگران نشان دهد. اینجاست که تلنگرهای احساسی می‌توانند وارد عمل شوند. دانش‌آموزی که می‌بیند معلم متوجه دگرگونی‌های او، اعم از تغییر لباس یا تغییر خلقیات، می‌شود با تمام وجود درمی‌یابد که او به شأن انسانی، وجود و حضورش احترام می‌گذارد. همسری که نیاز معنوی یا مادی شریک زندگی‌اش را به سرعت تشخیص می‌دهد، یعنی در قبال او حساس است. مدیری که بر شرایط دانش‌آموزان یا معلمان اشراف دارد و متناسب با این شرایط رفتار می‌کند و حرف می‌زند، حساسیت انسانی خود را نشان می‌دهد.

تلنگرهای احساسی اولاً نباید نمایشی و ریاکارانه باشند؛ زیرا تأثیرشان محدود می‌شود یا از بین می‌رود. ثانیاً نباید ناشیانه و اتفاقی باشند؛ زیرا ممکن است آثار مخرب انگیزشی داشته باشند و کارها را خراب کنند. ثالثاً نباید تکراری و پرکاربرد باشند؛ زیرا دیگر نشانه حساسیت نخواهند بود و عادی جلوه خواهند

## مهم‌ترین کارکرد تلنگرهای احساسی در موقعیت‌های خاص و گاه غیرقابل انتظار است. معلمی که ناگهان متوجه می‌شود برعکس تصورش، مدیر از تمام جزئیات تلاش‌ها و فعالیت‌هایش اطلاع دارد و به هر نحو ممکن قدردانی‌اش را از او بیان می‌کند، روحیه‌ای مضاعف برای ادامه کارش خواهد گرفت

کرد. اگر مدیر قرار باشد در برابر هر موضوع کوچک و بزرگی عکس‌العمل نشان دهد تا ثابت کند که حساسیت دارد، هم تأثیر رفتارها و هم جایگاه خود را تضعیف خواهد کرد. مهم‌ترین کارکرد تلنگرهای احساسی در موقعیت‌های خاص و گاه غیرقابل انتظار است. معلمی که ناگهان متوجه می‌شود برعکس تصورش، مدیر از تمام جزئیات تلاش‌ها و فعالیت‌هایش اطلاع دارد و به هر نحو ممکن قدردانی‌اش را از او بیان می‌کند، روحیه‌ای مضاعف برای ادامه کارش خواهد گرفت.

### ۵. یافتن فوت‌وفن‌های ساده

تلنگرهای احساسی لازم نیست شامل رفتارهای پیچیده یا برنامه‌ریزی‌شده باشد. بر مبنای نکات پیشین، این باور می‌تواند در مدیر شکل بگیرد یا نگیرد که تلنگرهای احساسی چقدر مهم و مؤثرند. در صورتی که مدیر کارکرد تلنگرهای احساسی را درک کند، به مرور زمان ترندها و فوت‌وفن‌هایی برای به کار بستن آن‌ها خواهد یافت.

در ادامه، به نمونه‌هایی از این فوت‌وفن‌های ساده اشاره می‌کنیم؛ با این امید که شما هم مواردی را به آن‌ها بیفزایید.

### تجربه‌های عملی برای انگیزش

آنچه در ادامه می‌آید، مواردی از پیشنهادهای مدیریتی صادق صادق پور<sup>۱</sup> است که بارها در میدان عمل تجربه شده‌اند و اثربخشی آن‌ها به اثبات رسیده است. مخاطب این موارد مدیران و به‌ویژه مدیران مدارس بوده‌اند، اما بسیاری از آن‌ها در سطوح دیگر، از جمله در ارتباط بین مدیر مدرسه و معلمان، قابلیت اجرا دارند.

\* خوب است تقویمی شامل تاریخ تولد افراد داشته باشیم. تبریک تولد کارکنان با هدیه‌ای ساده مانند یک جلد کتاب مناسب، کاری ارزشمند است.

\* در هر جلسه، ۱۰ دقیقه اول به بیان تجربه‌های موفق توسط

فردی که از قبل مشخص شده است، اختصاص یابد و گزارش آن در سایت یا مکان رسانه‌ای دیگر منعکس شود.

\* اگر شرایط فراهم باشد، مناسب است گاهی جلسات در فضایی تفریحی برگزار شود. در چنین موقعیتی، تا زمان رسیدن به مقصد «جلسات اتوبوسی» کارکرد خوبی دارند. برگزاری این نوع جلسات موجب می‌شود افراد با انگیزه بیشتر، درباره موضوع بیندیشند و حتی بعد از پیاده شدن هم، بحث در گروه‌های ۳-۴ نفری ادامه یابد.

\* جلسات اختصاصی فردی ۱۰ دقیقه‌ای هم کارکرد زیادی دارند. در این جلسات، از فرد خواسته می‌شود تا هرچه دلش می‌خواهد بگوید و پیشنهادهایش را برای بهبود وضعیت مدرسه یا منطقه ارائه دهد.

\* گاهی خوب است جلسه معاونان منطقه یا مدیران مدارس در قالب صبحانه کاری برگزار شود. البته موضوع جلسه باید مشخص باشد. این صبحانه کاری را می‌توانید در فضای باز ترتیب دهید؛ به‌ویژه اگر به فضای سبز و گل و گیاه دسترسی داشته باشید. یک نوع صبحانه کاری می‌تواند بین مدیران مدارس هم‌جوار باشد. در این صورت، یکی از مدارس میزبان می‌شود و با همراهی مدیران چند مدرسه دیگر، فرصتی فراهم خواهد شد تا در محیطی صمیمی و پرانرژی، موضوعات مشخصی مورد بحث قرار گیرند. \* عیادت از همکاران بیمار یا کسانی که گرفتاری‌هایی برای خود یا خانواده‌شان پیش آمده است، در تلطیف فضا و تقویت روحیه عوامل بسیار تأثیرگذار است.

\* شرکت در مراسم عزاداری و ختم همکارانی که عزیزی را از دست داده‌اند، وظیفه‌ای انسانی و اخلاقی است که در تسلی آنان نیز بسیار تأثیر دارد.

\* خوب است گاهی و طبق برنامه‌ای خاص، از افراد تلفنی احوالپرسی کنید. این نوع اقدامات کمک می‌کند تا کارکنان متوجه شوند که حضورشان در سازمان دیده می‌شود و مورد احترام قرار می‌گیرد.

\* در موقعیت‌های خاصی که برای افراد مهم است، مانند ازدواج، تولد فرزند، موفقیت‌های برجسته فرزندان، عروسی آن‌ها و غیره، حتماً با دادن هدیه‌ای متناسب در کنار یک نامه یا یادداشت مختصر، به‌موقع و بجا به آنان تبریک بگویید.

\* در صورت امکان، کارکنان و به‌ویژه افرادی مانند نیروهای خدماتی را به سفرهای گروهی اعزام کنید. این نوع سفرها می‌تواند با یک برنامه آموزشی همراه باشد.

\* نوشتن یادداشت‌های تشکر کوتاه کاری به ظاهر ساده است که در موقعیت مناسب می‌تواند تأثیر غیرقابل‌تصور داشته باشد.

\* بازدیدهای سرزده صبحگاهی از مدرسه راهکاری است که برای مدیران مدارس جذابیت دارد و می‌تواند اسباب ارتباطی صمیمانه را فراهم آورد.

#### پی‌نوشت

۱. رئیس آموزش و پرورش منطقه یک تهران و مدیرکل سابق دفتر آموزش دبستانی وزارت آموزش و پرورش



## آنچه گفت آنچه بود!

خانمه دهم، گفتم: «لطفاً بگویند چشم‌انداز مدرسه‌تان چیست؟»  
مدتی به من نگاه کرد و بعد با ناراحتی گفت: «خب، چشم‌اندازمان را نوشته‌ایم دیگر!»  
گفتم: «خب، نوشته‌تان را ببینم.»  
و حتی نمی‌توانست مختصری از چشم‌انداز مدرسه را بیان کند.

با صدای بلند مستخدم مدرسه را صدا زد و به او گفت: «برو بنر چشم‌انداز را بیاور.»  
بعد از مدتی دیدم که مستخدم مدرسه با دو بنر قدی با استند آمد. هر چه تلاش می‌کرد نمی‌توانست آن دو بنر را به داخل دفتر بیاورد؛ چون بزرگ‌تر از در بود. برای همین به او گفتم: «لازم نیست آن‌ها را بیاورید داخل؛ من می‌آیم بیرون و آن‌ها را می‌خوانم!»  
به بیرون دفتر رفتم و مشغول مطالعه آن دو بنر شدم. تازه معلوم شد که با این همه جلسات و صرف هزینه‌های بالا حتی نمی‌دانند چشم‌انداز مدرسه چیست و مأموریت و راهبردها و همهٔ مواردی را که می‌شد جزء چشم‌انداز باشد، در قالب دو بنر در حدود چهل مورد نوشته‌اند و به‌عنوان چشم‌انداز مدرسه معرفی کرده‌اند.

بعد از اینکه به داخل دفتر مدیر برگشتم، ایشان نگاه حقه‌جانبی به من کرد و گفت: «دیدید چه چشم‌اندازی در این جلسات تدوین کرده‌ایم!»  
سری تکان دادم و بیرون آمدم. بعد از خداحافظی، با خودم فکر می‌کردم قدیمی‌ها چه خوب گفته‌اند که «انسان هر چه داناتر است، افتاده‌تر است.»

طبق برنامه به دبیرستانی پسرانه در یکی از مناطق بالای شهر تهران رسیده بودم. وارد حیاط شدم و بعد هم به راهروی مدرسه رفتم. هیچ‌کس نبود که حتی به من بگوید چه کسی هستی و کجا می‌روی.

اتاق‌ها حتی تابلو نداشتند که بدانم اتاق مدیر کدام است. همین‌طور که رد می‌شدم، یک اتاق که میز بزرگی در یک طرفش بود و آقایی پشتش نشسته بود و دو نفر دیگر جلوی آن بودند، نظرم را جلب کرد و حدس زدم که آن آقا مدیر است.

قدری جلو رفتم و ایستادم تا به من اجازه ورود بدهند. آقایی که پشت میز بود، داشت با همکارش دربارهٔ موضوعی تبادل نظر می‌کرد. بعد از مدتی طولانی که حرفش با ایشان تمام شد، تازه با همکار دیگرش شروع به صحبت کرد؛ طوری که انگار اصلاً مرا در آستانهٔ در نمی‌بیند.

نگاه مستقیم و سنگین من در نهایت آقای مدیر را مجبور کرد که واکنشی نشان دهد؛ سرش را برگرداند و گفت: «کاری دارید؟»  
سلام کردم و بعد از معرفی خودم، گفتم که ارزیاب هستم و از طرف آموزش و پرورش شهر تهران برای ارزیابی برنامهٔ تعالی آمده‌ام.

تعارف کرد که بنشینم و نشستیم. همکارانش را راهی کرد و گفت: «بفرمایید.» از او خواستم دربارهٔ نحوه اجرای برنامهٔ تعالی توضیح دهد.

ایشان شروع کرد به یک سخنرانی مفصل دربارهٔ جلسات و کارهایی که انجام داده بودند. آن‌چنان تعریف می‌کرد که گویی به بالاترین درجهٔ برنامه رسیده‌اند. بعد نوبت بررسی مستندات برنامه شد. مدارک چند فعالیت را از ایشان خواستم اما تقریباً مستندی وجود نداشت، در عوض، تبلیغات بسیار زیبایی از برگزاری جلسات و نشست‌ها در قالب تراکت و پوستر داشتند و انصافاً تبلیغات زیبایی بودند!

آقای مدیر از اینکه می‌دیدم من قانع نمی‌شوم، بسیار ناراحت شده بود؛ چون خودش را در این زمینه بسیار متبحر معرفی می‌کرد. وقتی از مبالغ خرج شده در هر جلسه و نحوه پرداخت‌ها سؤال کردم، بیشتر شاکی شد. خیلی راحت و صریح از نحوهٔ پرداخت‌های کلان برای برگزاری جلسات می‌گفت و طوری حرف می‌زد که اگر من در این باره اطلاع زیادی نداشتیم، فکر می‌کردم دارم اشتباه می‌کنم!

دیگر لازم نبود دربارهٔ کارهایشان بپرسم؛ برای اینکه جلسه را

### منیژه حاجی آقازاده

مدیر بازنشسته و ارزیاب برنامهٔ تعالی مدیریت

ترجمه دکتر محرم آقازاده

متخصص تعلیم و تربیت

# فناوری تسلط مغزی

## آموزه‌هایی برای مدیران مدارس و مدیران منابع انسانی

از سایر موضوعات بوده است. چند نفر از معلمان و استادان خود را به خوبی به یاد داریم؛ در حالی که تعداد زیادی را کاملاً فراموش کرده‌ایم. به این سبب که ویژگی‌های منحصر به فرد و روش‌های فردی ما در فراگیری و جذب محتوا، استفاده از روش‌های ارائه مطلب، فضای آموزش مورد علاقه و تکنیک‌های تدریس، متفاوت بوده است.

مفهوم «تدریس و یادگیری تمام مغزی»<sup>۱</sup>، شکاف بین یادگیرنده‌های متفاوت را به وسیله روش‌های طراحی و ارائه محتوای آموزش، پر می‌کند. دلیل اینکه کارشناسان آموزش و منابع انسانی‌ای که روش تدریس و فراگیری تمام مغز را تجربه کرده‌اند این قدر با اشتیاق درباره این ره‌یافت سخن می‌گویند، این است که این روش، به‌طور مؤثر تعداد زیادی از یادگیرندگان را به همراه طیف گسترده‌ای از موضوعات گوناگون و در زمینه‌های متعدد زیر پوشش قرار می‌دهد.

### این مفهوم بنا به دلایل زیر عمل می‌کند:

- \* مغز دارای سازوکار (مکانیزم) خاصی است.
- \* مغز افراد منحصر به فرد است.
- \* مغز برای عملکرد بهتر، به شرایط خاصی نیاز دارد.
- \* یادگیری ذهنی است.
- \* هر فردی شیوه یادگیری متفاوتی دارد.
- \* برای ارائه خدمات آموزشی بهتر، باید از طرح‌های آموزشی متفاوت بهره جست.
- \* آموزش می‌تواند با ویژگی‌های شخصی یادگیرندگان سازگار شود.
- \* برای اثربخشی یادگیری، می‌توان یادگیرندگان را گروه‌بندی کرد.
- \* از طریق مثبت‌اندیشی و کشف ویژگی‌های افراد، می‌توان فرایند یادگیری را مؤثرتر، جواب‌گوتر و لذت‌بخش‌تر و ثمرات آن را بلندمدت کرد.
- \* برنامه‌های آموزشی که بر اساس توان مغزی خاص شرکت‌کنندگان ویژه ارائه می‌شوند، برای همه طبقات از قبیل آموزش‌دهندگان، امتیازاتی به وجود می‌آورد.
- \* مغز، طیف گسترده‌ای از کارکردهای خاص را همپای می‌کند. بسیاری از این روال‌ها، جایگاه‌های خاصی در دو نیمکره مغز دارند. این دو

**کلیدواژه‌ها:** تسلط مغزی، فرایند تفکر، یادگیری، یادگیری تمام مغز  
در سال‌های اخیر، درباره مغز انسان مطالب بسیاری نوشته و مطرح شده است که می‌تواند برای دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت و آموزش و تجهیز نیروی انسانی، کاربردهای خاصی داشته باشد. دلیل اهمیت موضوع، در حرفه آموزش و به‌طور کلی در مدیریت منابع انسانی، این است که مغز در همه زمینه‌های فرایند فراگیری دخالت دارد و عضو منحصر به فردی در همه فعالیت‌های مربوط به یادگیری است.

در حال حاضر، درک ما از عملکرد مغز این است که هر مغزی منحصر به فرد و در کل بسیار ویژه است. در حالی که متخصصان درباره میزان ویژه بودن مغز بحث و جدل دارند، همه در این مورد که مغز سازمانی ویژه است، متفق‌القول‌اند. درباره مفهوم تسلط نیز، توافق وجود دارد، مانند تسلط چشم، دست و پا و ...، اما دانشمندان، معتقدند که عدم تقارنی هم در کار است. به این مفهوم که انسان از این عضوهای دوگانه به صورت هم‌زمان استفاده نمی‌کند بلکه یکی را زودتر از دیگری مورد استفاده قرار می‌دهد. زمانی که مفاهیم ویژه بودن و عدم تقارن یا تسلط در انسان با هم تلفیق می‌شوند، شبکه برتری ویژه‌ای به وجود می‌آید که بر رفتارهای عمومی فرد، به‌خصوص در روش منحصر به فرد یادگیری او، اثر می‌گذارد.

یکی از آثار بحث فوق در حرفه آموزش و تعلیم و تربیت، این است که درباره یادگیرنده، باید تجدیدنظری اساسی انجام شود. از این‌رو، هوش نه فقط یک بعدی نیست بلکه متشکل از ابعاد متفاوتی است. هر فردی، فراگیرنده منحصر به فردی است که برتری‌های خاص و متفاوتی نسبت به افراد دیگر دارد. بنابراین، در هر نوع طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی باید تفاوت‌های فردی در نظر گرفته شود و محتوای آموزشی برای همه یادگیرندگان قابل فهم باشد.

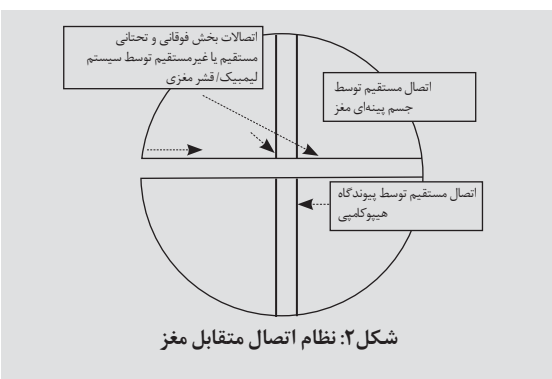
هر کدام از مانیز، مانند کارشناس مدیریت منابع انسانی انسان‌هایی ویژه، با روش‌های یادگیری منحصر به فردی مواجهیم. با مراجعه به تجارب یادگیری خود به یاد خواهیم آورد که در درس یا دروس خاصی بهتر از دروس دیگر عمل کرده‌ایم و به بعضی روش‌های تدریس بیشتر علاقه‌مند بوده‌ایم.

حتی درک ما از بعضی موضوعات، دقیق‌تر، ریشه‌ای‌تر و استوارتر

که این تفاوت‌ها را عیان می‌ساخت، به‌طور واضح نشان داده است که توجه به این تفاوت‌ها، ثمرات بسیاری را نصیب یادگیرنده‌های فردی و گروهی کرده است.

## فرایندهای تفکر

مغز از نظر فیزیولوژی، از دو نیمکره جداگانه تشکیل شده است که نیمکره راست و چپ نامیده می‌شوند. دو مجموعه عمده ساختاری، این دو نیمکره را به هم متصل می‌کنند. دو نیمه بالایی نیمکره، توسط جسم پینه‌ای و دو نیمه قسمت پایینی (تحتانی) توسط پیوندگاه هیپوکامپی به هم وصل می‌شوند (شکل ۲). این ترکیب حاکی از اتصال گسترده‌ای است که تعامل مستقیم بین دو نیمه نیمکره فوقانی و دو نیمه نیمکره تحتانی را ممکن می‌کند.



دانش ما درباره عملکرد و وظیفه دو نیمکره فوقانی بیشتر از تحتانی است. لازم به یادآوری است که با گذشت زمان، اطلاعات بیشتری درباره این دو بخش به دست می‌آید.

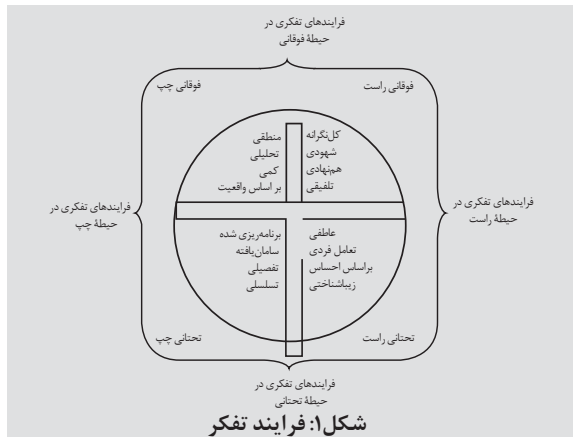
در حالی که این باور وجود دارد که نیمکره فوقانی بخش شناختی و عقلانی فرایند مغز را در بر می‌گیرد، نیمکره تحتانی نیز به ویژگی‌های احساسی و سازمان‌یافته فرایند یادگیری می‌پردازد. یکی از وظایف کلیدی بخش تحتانی، انتقال اطلاعات به محض ورود آن به ساختار مغز و حفظ آن برای پردازش‌های مناسب بعدی است و به همین دلیل، تأثیر عمده‌ای بر حافظه دارد. تعداد زیادی از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که وجود حافظه در یادگیری، یک ضرورت است و بدون آن، یادگیری میسر نمی‌شود. بنابراین، به دلیل جنبه ساختاری و سامان‌یافتگی نیمکره تحتانی و نقش آن در پردازشگری عاطفی، این دو بخش، الگوی تدریس و یادگیری و جنبه‌های جالب و معنی‌دار فرایند یادگیری را روشن می‌کند.

## تسلط مغزی

ند هرمان، که به‌عنوان پدر فناوری تسلط مغزی شهرت یافته است، طی سال‌های متمادی خدمت در شرکت جنرال الکتریک و به سفارش و سرمایه‌گذاری این شرکت، موفق به طراحی ابزاری شد که قادر به اندازه‌گیری شیوه تفکر رجحانی هر فرد بود. این وسیله که «بازار تسلط مغزی هرمان» نامیده شده، عبارت است از پرسش‌نامه‌ای که قادر است نیم‌رخ شخصی فرد را تهیه کند. این نیم‌رخ (شکل ۳) تصویری استعاره‌ای از رجحان‌های تفکری

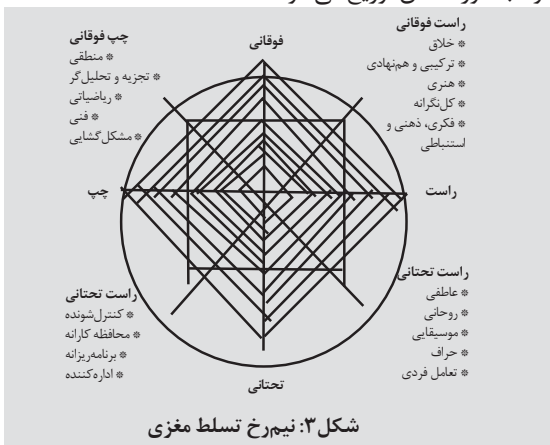
نیمکره که هر کدام نیمه سمت مقابل بدن را کنترل می‌کنند، از نظر زیست‌شناسی شباهت زیادی با هم دارند. مطالعات و پژوهش‌های انجام شده روی نیمکره‌ها، منجر به نتایجی شده که در امر آموزش و تعلیم و تربیت حائز اهمیت است. هر نیمکره اداره کارهای ویژه‌ای را بر عهده دارد. براساس پژوهش‌هایی که دانشمندان در آمریکا انجام داده‌اند، اگر میان دو نیمه مغز، بخش ضعیف‌تر برای همکاری با بخش قوی‌تر تحریک شود، مجموعاً توانایی و کارایی آن‌ها افزایش قابل توجهی می‌یابند. در بررسی‌ها و پژوهش‌های دیگر، رابطه مغز بالایی (مغز عقلایی یا شعوری یا مغز متفکر و هوشمند) با مغز تحتانی یا پایینی (مغز غریزی یا ناخودآگاه) نیز مطرح شده است. به این ترتیب، می‌توان مغز را به چهار ربع (شکل ۱) تقسیم کرد که هر کدام توانایی متفاوت و مهمی را برعهده دارد: دو ربع بالایی مغز، فعالیت‌های عقلایی، شناختی، شهودی، کمی، منطقی و تحلیلی را بر عهده دارند و دو ربع پایینی عهده‌دار فعالیت‌هایی هستند که مغز بالایی دخالت چندانی در آن‌ها ندارد؛ مانند: تنظیم دستگاه گوارش، گردش خون، تنظیم فشار خون، حرارت بدن و همچنین بخش عمده‌ای از بروز عواطف احساسات، هیجانات و تنش‌ها.

ربع طرف چپ بالایی مغز، فرایند تفکر، موارد منطقی، تجزیه و تحلیل و حقیقت‌بینی و ربع طرف چپ پایینی، موارد برنامه‌ریزی شده، نظم‌یافته، مرتب و تسلسل‌یافتگی را برعهده دارد. ربع طرف راست بالایی، موارد شهودی، نظام‌یافته، منسجم و هم‌نهاد و ربع طرف راست پایینی، موارد احساسی، عاطفی و درونی را اداره می‌کند.



اطلاعات موجود در مورد قسمت بالایی مغز، در مقایسه با قسمت پایینی، بیشتر است. به مرور زمان، کشفیات جدیدی به این اطلاعات افزوده می‌شود. یکی از کارهای عمده نظام پایینی مغز، دگرگون کردن و تبدیل اطلاعات ثبت شده در مغز و جابه‌جایی آن‌ها در قسمت‌های متفاوت مغز، برای تدوین مناسب است. نظام پایینی مغز براساس نقشی که دارد، تأثیر عمده‌ای در حافظه دارد. بسیاری از افراد معتقدند که حافظه، عاملی بسیار اساسی برای فراگیری است و بدون آن، آموزش عملی نخواهد بود؛ به همین دلیل، دو ربع مزبور در امر آموزش و فراگیری نقش بسیار مهمی دارند. آزمایش‌های بسیار با هزاران یادگیرنده در کارگاه‌های آموزشی،

فرد، روی طیف کاملی از گزینه‌ها و انتخاب‌های ذهنی وی را که شامل ۴ ربع مغز می‌شود، نشان می‌دهد، که در الگوی تدریس و یادگیری تمام مغزی تشریح شده است. از ژانویه ۱۹۸۶ حدود ۲۰۰ هزار نفر این پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کرده‌اند. مطالعه گروهی ۱۵ هزار نفری شرکت‌کننده در این سنجش که از کارگاه‌های متفاوت انتخاب شده بودند، نشان می‌دهد که توزیع رجحان‌ها در همه چهار ربع یکنواخت است. بنابراین، نتیجه می‌گیریم که افراد در طیف الگوی تدریس و یادگیری، در مورد رجحان‌های ذهنی خود، به‌طور همگن توزیع می‌شوند.



شکل ۳: نیم‌رخ تسلط مغزی

دارند. بنابراین، ویژگی‌ها و منش‌های حسابداران واحد سازمانی، مانند حسابداران واحدهای دیگر آن سازمان است. این امر در مورد حسابداران شرکت یا سازمان دیگر هم صدق می‌کند. همچنین، این حقیقت وجود دارد که حسابداران شرکتی در هند و حسابداران شرکت‌های دیگر در سوئد، آمریکا و مالزی نیز دارای ویژگی‌های مشابهی هستند. از این رو، ویژگی‌های مشترک نه فقط بین شرکت‌ها، بلکه بین فرهنگ‌ها نیز وجود دارد. شکل ۴ توزیع نمونه نیم‌رخ‌های تسلط مغزی را برای دسته‌ای از حرفه‌های متفاوت، نشان می‌دهد. به‌طوری که مشاهده می‌کنید، بعضی از حرفه‌ها فقط در یک ربع متمرکز شده‌اند؛ در حالی که برخی دیگر بر ربع‌های متعددی تسلط دارند و در بیش از ۲، ۳ و حتی ۴ ربع مطرح‌اند. نحوه توزیع رجحان‌ها در برابر حرفه‌ای، موضوع قابل توجهی برای دست‌اندرکاران امر آموزش تجهیز نیروی انسانی، در شیوه طراحی و ارائه برنامه‌های آموزشی است. تجربه، ارتباطی قوی بین نیم‌رخ شخصی، حرفه‌ای و فراگیری را قاطعانه نشان می‌دهد. نظم و سازگاری فراگیری، زمانی که با مفهوم تسلط مغزی چهار ربعی همبستگی دارند، بستر مناسبی برای ایجاد الگوی تدریس و یادگیری تمام‌مغز فراهم می‌آوردند (شکل ۵).

توصیفگرهای الحاقی این الگوی استعاره‌ای، هر ربع را از نظر حالت، روش و فرایند فراگیری از ربع دیگر، متمایز می‌کنند. پیکان (فلش)‌ها طبیعت تکرارپذیری فرایند را در حالت مرتبط با فیزیولوژی مغز نشان می‌دهند.

تجربه نشان داده است که طراحی‌ها و سبک‌های گوناگون ارائه آموزش، امر یادگیری و آموزش را در هر یک از چهار ربع تسهیل کرده است. در جدول ۱، چهار روش متفاوت طراحی و ارائه آموزش عرضه شده است.

جدول ۱: روش‌های یادگیری با در نظر گرفتن حالات چهار ربع مغز

<p><b>چپ فوقانی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>از طریق زیر می‌آموزد:</li> <li>خودکشفی</li> <li>مفهوم سازی</li> <li>ارزش دادن به ابتکار عمل</li> <li>علاقه‌مند به امکانات پنهان</li> </ul>	<p><b>راست فوقانی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>از طریق زیر می‌آموزد:</li> <li>خودکشفی</li> <li>مفهوم سازی</li> <li>ارزش دادن به ابتکار عمل</li> <li>علاقه‌مند به امکانات پنهان</li> </ul>
<p><b>چپ تحتانی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>از طریق زیر می‌آموزد:</li> <li>آزمایش نظریه‌ها</li> <li>ارزش دادن به ساختار و فرایند</li> <li>گرایش به کسب مهارت از طریق تمرین</li> </ul>	<p><b>راست تحتانی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>از طریق زیر می‌آموزد:</li> <li>گوش دادن و تشریح مساعی</li> <li>ارزش دادن به تفکر ابداعی</li> <li>سعی در ایجاد تعادل</li> <li>میختن تجربه با دانش شخصی</li> </ul>

جدول ۲: روش‌های طراحی و ارائه آموزش با در نظر گرفتن ویژگی‌های چهار ربع مغز

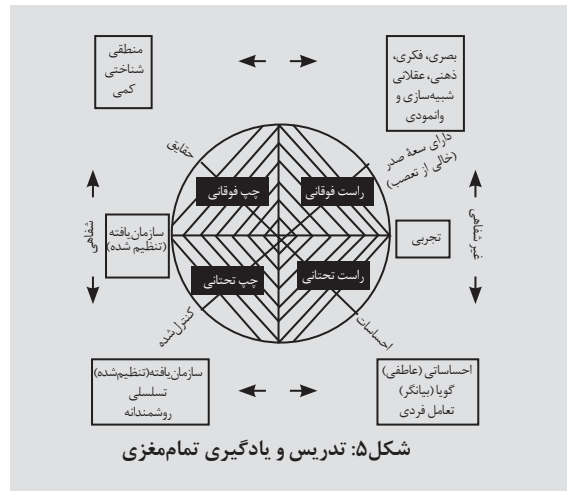
<p><b>چپ فوقانی</b></p> <p>سخنرانی‌های رسمی، موضوعات بر اطلاعات و داده‌ها، یافته‌کاو، کتب و متون درسی، آموزش برنامه‌ای و تعدیل رفتار.</p>	<p><b>راست فوقانی</b></p> <p>مطالب مرتب‌نشده، تجربی، عملی آزمایشگاهی و کارگاهی، بصری، هنر و زیباشناختی، فردی و دردم‌آمیزی.</p>
<p><b>چپ تحتانی</b></p> <p>برنامه‌ریزی و سامان یافته، تسلسلی و ترتیبی سخنرانی، کتب درسی، یافته‌کاو‌های سازمانی، آموزش‌های برنامه‌ای و تعدیل رفتار.</p>	<p><b>راست تحتانی</b></p> <p>تجربی، گرایش به حرکات قابل حس، موسیقایی، علاقه به بحث‌های مرتبط با مردم‌محوری، فعال درون گروه.</p>

<p>فوقانی</p> <p>چپ</p> <p>مهندسان</p> <p>نیم‌رخ تسلط تحتانی</p>	<p>فوقانی</p> <p>چپ</p> <p>تحقیق و پژوهش</p> <p>نیم‌رخ تسلط تحتانی</p>	<p>فوقانی</p> <p>راست</p> <p>فروش</p> <p>نیم‌رخ تسلط تحتانی</p>
<p>فوقانی</p> <p>چپ</p> <p>مالی</p> <p>نیم‌رخ تسلط تحتانی</p>	<p>فوقانی</p> <p>چپ</p> <p>مدیر فنی</p> <p>نیم‌رخ تسلط تحتانی</p>	<p>فوقانی</p> <p>راست</p> <p>آموزش دهندگان منابع انسانی</p> <p>نیم‌رخ تسلط تحتانی</p>
<p>فوقانی</p> <p>چپ</p> <p>بازاریاب</p> <p>نیم‌رخ تسلط تحتانی</p>	<p>فوقانی</p> <p>چپ</p> <p>منشی‌ها</p> <p>نیم‌رخ تسلط تحتانی</p>	<p>فوقانی</p> <p>چپ</p> <p>پرستاران</p> <p>نیم‌رخ تسلط تحتانی</p>

شکل ۴: نیم‌رخ‌های تسلط مغزی در حرفه‌های مختلف

اطلاعات و آمار مربوط به «تسلط مغزی» نشان می‌دهد که افراد شاغل در شغل‌های مشابه، منش‌های عمومی مشابهی

## هنگام طراحی برنامه‌های آموزشی، در نظر گرفتن ویژگی‌های منحصر به فرد گروه یادگیرنده بسیار مهم است



هنگام طراحی برنامه‌های آموزشی، در نظر گرفتن ویژگی‌های منحصر به فرد گروه یادگیرنده بسیار مهم است. با استفاده از این الگو به مثابه وسیله تشخیص، درک عمیق از رجحان‌های گروهی حرفه‌ای یا سازمانی ممکن می‌شود. به این صورت، می‌توان به طراحی برنامه‌های جامع برای پاسخ‌گویی به این نیاز آموزشی دست یافت.

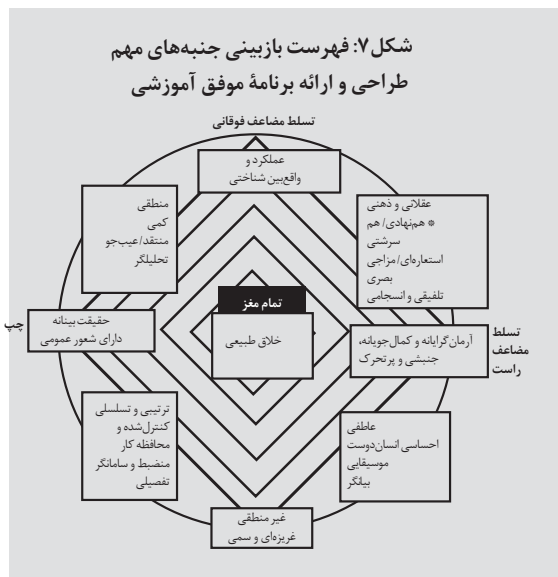
## یادگیری تمام مغزی

برای کسب موفقیت بیشتر در طراحی و ارائه برنامه‌های آموزشی، باید هر موضوع کلیدی را به‌طور یکنواخت در چهار ربع الگو قرار داد. این امر سبب می‌شود که شرکت‌کنندگان با هر نوع علاقه و رجحان‌های خاص خود، بتوانند به‌طور مؤثر و هماهنگ آموزش ببینند (طبیعت و دامنه این علایق در شکل ۶ نشان داده شده است). در شکل ۶، عناوین توصیف‌کننده کلیدی برای هر ربع الگوی تمام‌مغزی، در قالب عناوین حرفه‌های مختلف ارائه شده است.

چپ فوقانی	توصیف‌کننده‌های کلیدی		راست فوقانی
عملکرد منطقی مالی فنون پیشرفته حقایق	حرفه‌های نمونه (وکلا) مشاوران حقوقی بازرگان مهندسان	خیال‌پردازی (تخیل) وسوسه (تکانه) زیاد آموزش‌دهندگان هنرمندان	لذت زبانی شناختی نمایش‌نامه‌نویس آموزش‌دهندگان
عقلانی فنی کمی نگر خشونت	علاقه‌های خاص عملکرد کارایی ارزش اجراییات	مردم عشق نوع موسیقی نیکوکاری ارتباطات	ریسک (خطرپذیری) پرستاران معلمین
شکل‌دهی حسابداران	مدیران اداری	موسیقی‌دانان	احساسات
چپ تحتانی	سازمان یافته (تنظیم شده) تسلسلی روشمندانه	سازمان یافته (تنظیم شده) تسلسلی روشمندانه	راست تحتانی

شکل ۶: عوامل مورد علاقه یادگیرنده در فرایند تسلط مغزی

شکل ۷: فهرست بازبینی جنبه‌های مهم طراحی و ارائه برنامه موفق آموزشی



- خلاصه‌ای از روش‌هایی که فناوری تسلط مغزی به کمک آن‌ها می‌تواند به اثربخشی آموزش کمک کند، عبارت‌اند از:
- \* طراحی و ارائه آموزش بر مبنای سبک‌های یادگیری
- \* ایجاد ارتباط بین بازده‌های یادگیری با اهداف دوره آموزشی
- \* ایجاد انبساط‌خاطر بیشتر یادگیرندگان و معلمان
- \* کمک به یادداری طولانی‌مدت آموخته‌ها
- \* ایجاد انگیزه بیشتر برای یادگیری در یادگیرندگان
- \* فرصت‌سازی برای تجربه و کاوشگری بیشتر
- \* ایجاد تحرک و بهره‌مندی از انواع گرایش‌های یادگیری
- \* زمینه‌سازی برای درک خود و پرورش خودنظم‌جویی
- \* پرورش مهارت‌های ارتباطی بین یادگیرندگانی با انواعی از سبک‌های یادگیری

### پی‌نوشت

1. Whole Brain Teaching and Learning

این مقاله ترجمه‌ای از منبع زیر است:  
Craig, R.L. (2007). Training and development handbook: A guide to human resource development (3rd ed), New York: McGraw- Hill Book Company.

انلداز محمدزاده صدیق

ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران مدارس در میزگردی با حضور چند مدیر مدرسه بررسی شد

# خودتوانمندسازی کلید موفقیت مدیران

اشاره

موضوع میزگرد این شماره مجله رشد مدیریت، روان‌شناسی مدیر مدرسه و ویژگی‌هایی است که یک مدیر مدرسه از نظر روان‌شناختی از جمله رفتاری، شخصیتی و عاطفی باید دارا باشد. شرکت‌کنندگان در این میزگرد، چهار نفر از مدیران مدارس شهر تهران بودند و به نمایندگی از مدیران مدارس دولتی و غیردولتی مناطق مختلف برای حضور در این میزگرد انتخاب شده بودند.



## شرکت کنندگان در میزگرد



**غلامرضا خان بابایی**، مدیر دبیرستان غیردولتی متوسطه دوم نوید صالحین، واقع در منطقه ۶ تهران است. او از سال ۱۳۷۴ کار آموزش انجام می‌دهد. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی است و شش سال تجربه مدیریت مدرسه دارد. ۴۰۰ دانش آموز از دوره پیش دبستان تا سال آخر دبیرستان در مجتمع نوید صالحین تحصیل می‌کنند.



**زهرا اربابیان**، مدیر مجتمع آموزشی دولتی آبسال، واقع در منطقه ۴ تهران است. اودارای مدرک تحصیلی دکترای مدیریت آموزشی است و ۲۸ سال سابقه کار دارد که ۲۲ سال از این مدت مدیر مدرسه بوده است. یک هزار دانش آموز در ۳۸ کلاس درس در مجتمع آموزشی آبسال تحصیل می‌کنند. دانش آموزان در مجتمع آموزشی آبسال در رشته‌های تحصیلی تجربی، ریاضی، انسانی و شاخه‌های هنرستان کاردانش (هتل داری، حسابداری، امور اداری، مدیریت خانواده و طراحی طلا و جواهر) تحصیل می‌کنند.



**فوزیه سبزیان**، مدیر دبیرستان دولتی متوسطه اول شهید صدوقی واقع در منطقه یک تهران است. دارای مدرک دکترای تخصصی تعلیم و تربیت با گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی است. سبزیان ۳۰ سال سابقه خدمت دارد که ۲۲ سال آن مدیریت مدرسه بوده است. ۲۷۰ دانش آموز در ۹ کلاس دبیرستان شهید صدوقی تحصیل می‌کنند.



**مژگان روستایی**، مدیر دوره ابتدایی مجتمع غیردولتی محراب واقع در منطقه ۱۴ تهران است. ۲۶ سال سابقه کار در آموزش و پرورش دارد و سال اول مدیریت خود را پشت سر گذاشته است. حدود یک

هزار دانش آموز در مجتمع غیردولتی محراب تحصیل می‌کنند.

**ابراهیم اصلانی** نویسنده و صاحب‌نظر در مسائل آموزش و پرورش

**مرتضی مجدفر** دکترای مدیریت آموزشی و مؤلف آثار آموزشی، که هر دو عضو شورای رشد مدیریت مدرسه‌اند، هدایت این میزگرد را برعهده داشته‌اند.

## سوالات میزگرد

۱. با توجه به شرایط کلی کشور و فضای فرهنگی موجود، به نظر شما چالش‌های جدی پیش‌روی مدیران مدرسه کدام‌اند؟
۲. مدیران مدرسه‌ها از چه ویژگی‌هایی باید برخوردار باشند؟

## کیفیت آموزش در مدارس پایین است

اربابیان معتقد است که بخشی از چالش‌ها به اقتضای شرایط و محیط است و بستگی دارد به اینکه مدیر در کدام نقطه جغرافیایی کشور کار می‌کند. آنچه در جامعه متداول است، بخش علمی کار است که مطالبه علمی دانش‌آموزان و عدم تطابقش در جواب‌گویی مدارس است. مسئله به‌روز بودن دانش‌آموزان به نسبت معلمان و اینکه شاید معلمان ما در اغلب رشته‌ها به‌روز نباشند مهم است و اینکه آموزش و پرورش در این مسئله فقط مسکن‌هایی به نام ضمن خدمت را پیشنهاد می‌کند که علاقه‌مندی در یادگیری آن‌ها نیست و معلم‌ها فقط برای اخذ برگه گواهی در این دوره‌ها شرکت می‌کنند.

زهرا اربابیان اهمیت ندادن اولیا را چالش دیگر مدیران مدارس می‌داند. او توضیح می‌دهد: «ولیا دانش‌آموزان را به مدارس واگذار می‌کنند و آن‌ها را رها می‌کنند. بنابراین، نبود تطابق فرهنگی میان اولیا، مدرسه و خواسته‌ها یک چالش اساسی است.»

اربابیان معتقد است که حلقه مفقوده در آموزش و پرورش، آموزش‌های کیفی در سه حوزه اولیا، مربیان و دانش‌آموزان است که اگر آموزش‌ها به‌روز و همگرا باشد، می‌تواند بخش عمده‌ای از مشکلات را رفع کند.

مدیر دبیرستان دولتی آبسال، نتیجه‌گرا بودن جامعه، به‌ویژه کنکورزدگی، در متوسطه دوم را سبب گم‌شدن هدف اصلی آموزش و پرورش می‌داند و توضیح می‌دهد: «مدارس در سطح کشور دوگانه‌اند؛ برخی از نظر علمی و برخی از نظر مذهبی قوی هستند. مدارس بینابین هم نمی‌توانیم پیدا کنیم که به جد بگویم علمی، مذهبی و پرورشی هستند. این مسئله باعث می‌شود که در بعضی قسمت‌ها خلأ و چالش پیدا می‌کنیم که برون‌داد آن در جامعه است. به این ترتیب، گاهی هدف اصلی آموزش و پرورش را که تعلیم و تربیت شهروندان قانون‌مدار، انسان‌هایی با اخلاق شهروندی و دارای فضیلت شهروندی است، گم می‌کنیم. بنابراین، ممکن است دانش‌آموز یک فارغ‌التحصیل علمی خیلی خوب باشد، اما اخلاق‌مدار نباشد و تعهدات اخلاقی را در جامعه پیاده نکند و عکسش هم دیده می‌شود.»

## شاهد تغییر در خدای‌تربیتی دانش‌آموزان هستیم

سبزیان نیز معتقد است که جغرافیای مدرسه و محله در مشکلات مدارس مؤثر است و برخی از مشکلات مدارس منطقه‌ای است. او توضیح می‌دهد: «مشکلات نسل فعلی با نسل‌های قبلی متفاوت است. خانواده‌ها مشکلات را به گردن مدرسه می‌اندازند و ترجیح می‌دهند که بچه در خانه کاری نداشته باشد. متأسفانه پدر و مادرها به دنبال مسائل خودشان هستند و اوقات خود را مثلاً به کار، ورزش و خرید می‌گذرانند. از طرفی، بچه‌ها مسائل خارج از مدرسه را به داخل مدرسه می‌آورند و به این ترتیب، بخشی از انرژی مدرسه صرف قضاوت درباره مسائل دانش‌آموزان در خارج از مدرسه می‌شود»

مدیر دبیرستان دولتی منطقه یک تهران ادامه می‌دهد: «خانواده‌های تک‌والدی که به شدت در حال رشدند، یکی دیگر از چالش‌هاست که این نشانه خوبی نیست.»

## مدرسه آیینۀ تمام‌نمای جامعه است

زهراربابیان در پاسخ این سؤال ابراهیم اصلانی که «چرا مسائل در کشور ما به چالش تبدیل شده‌اند و آیا مدیر مدرسه آمادگی مواجهه با این مسائل را دارد؟» می‌گوید: «برخی از مسائل سطح مدارس، مشکلات سطح جامعه است. مدرسه آیینۀ تمام‌نمای جامعه است. گاهی علت دعوا و کشمکش‌های بچه‌ها، بحران درونی است.» اربابیان به برخی از راهکارهایی که وی به‌عنوان مدیر مدرسه در چنین مواقعی به کار می‌برد، اشاره می‌کند و می‌گوید: «از جمله راهکارهای من ایجاد سرگرمی در مدرسه برای بچه‌هاست. در مدرسه هر یک از دانش‌آموزان باید با کاری درگیر باشد. کار پژوهشی، تربیتی، ورزشی و... اما آنچه خیلی مشهود است، بحران خانواده‌هاست. این بحران برای خانواده است که به مدرسه برمی‌گردد. ما در هر مدرسه شاهد صدها مدل

هوشمند، روش‌های الکترونیکی و... می‌دهیم، به این خاطر است که دانش‌آموز خلاق، پویا و با نشاط داشته باشیم.» اربابیان در تعریف مدرسه پویا می‌گوید: «مدرسه پویا مدرسه‌ای است که دانش‌آموز با عشق وارد آن شود و با بی‌میلی از آن خارج گردد و در واقع، مدرسه زندگی باشد.»

## نبود آموزش مشکل اصلی مدیران است

زهراربابیان معتقد است که مشکل اصلی مدیران، نبود آموزش است. «مدیران ما آموزش لازم را نمی‌بینند و بیشترین دستاوردهایشان تجربی است. گاهی تصمیم‌گیری‌های غلط یک مدیر منجر به ترک تحصیل دانش‌آموزان می‌شود. نوع نگرش مدیر مدرسه و آموزشی که مدیر و معلم‌ها دریافت نمی‌کنند، چالش بزرگ آموزش و پرورش و مدارس ماست.» متأسفانه مدیران نه آموزش لازم دیده‌اند و نه در شرایط پذیرش آموزش‌های جدی هستند

## پرورش، مقدم بر آموزش است

روستایی تنظیم ساعت آموزشی به تناسب کشش سنی و بدنی دانش‌آموزان را از جمله عوامل کاهش چالش‌های مدیران می‌داند. او توضیح می‌دهد: «معتقدم که پرورش مقدم بر آموزش است؛ زیرا اگر بچه‌ها حالشان خوب باشد، درس را خواهند آموخت. محیط مدرسه باید شاد باشد و در انتخاب شاغلین در مدرسه این موضوع را باید مدنظر قرار دهیم.» او راهبری را لازمه هدایت آموزشی در مدرسه می‌داند و می‌گوید: «تفاوت رهبر و مدیر این است که مدیران اغلب افرادی دستوردهنده و خودمحورند. آن‌ها خلاقیت کارمندان را نادیده می‌گیرند و با ایجاد محدودیت‌های ساختگی در سیستم، فضایی ناکارآمد، غیرپویا و بسته ایجاد می‌کنند. در حالی که رهبران، اهل تعامل و احترام به کارکنان‌اند. آن‌ها به جای امر و نهی کردن، با انجام دادن کار صحیح، خطای کارکنان را به آن‌ها گوشزد می‌کنند. بنابراین، کارمندان با آن‌ها احساس راحتی می‌کنند و با آسودگی خاطر نظر می‌دهند. رهبران امروزی به خرد جمعی معتقدند و محافظه‌کار و عاقبت‌طلب نیستند.»

## سرمایه انسانی از جمله چالش‌های اصلی آموزش و پرورش است

غلامرضا خان بابایی سرمایه انسانی را از جمله چالش‌های اصلی در آموزش و پرورش می‌داند. او می‌گوید: «مدیران باید بتوانند بستری را فراهم کنند که نخبه‌های خارج شده از نظام آموزش و پرورش دوباره به نظام آموزشی بازگردند.» او معتقد است که عموم خانواده‌ها به آموزش علوم تربیتی جدید نیازمندند. «خانواده‌ها فرزندان خود را براساس تجربه قبلی تربیت می‌کنند؛ در حالی که روند تغییر نسل‌ها بسیار سریع شده است و نمی‌توان با سیستم گذشته، بچه‌های نسل جدید را تربیت کرد.»

## علاقه‌مندی به فضای آموزشی منتج به یادگیری می‌شود

اربابیان از جمله دیگر چالش‌ها را تأثیر فضای فیزیکی بر رفتار

اربابیان: برخی از مسائل سطح مدارس، مشکلات سطح جامعه است. مدرسه آیینۀ تمام‌نمای جامعه است. گاهی علت دعوا و کشمکش‌های بچه‌ها، بحران درونی است

تربیتی و چالش آموزشی و تربیتی هستیم. بنابراین، آنچه در مدرسه می‌بینیم، پررنگ شده چیزی است که در جامعه است» او از جمله بحران‌های جامعه کنونی به طلاق‌های عاطفی اشاره می‌کند و می‌گوید: «برخی از پدر و مادرها در جامعه فعلی طلاق عاطفی گرفته‌اند که به مراتب بدتر از طلاق رسمی است؛ زیرا نوعی بلاتکلیفی است.»

## لازمۀ مدیریت مدرسه گذراندن دوره‌های ضمن خدمت روان‌شناسی است

اربابیان برگزاری دوره‌های ضمن خدمت روان‌شناسی را لازمۀ مدیریت می‌داند. او در این باره توضیح می‌دهد: «مدیران نباید مدیران ابلاغی باشند و همه چیز را براساس تجربه در بازۀ زمانی طولانی کسب کنند، بلکه لازم است روحیه و دید روان‌شناسی و مطالعات روان‌شناسی داشته باشند. گذراندن دوره‌های ضمن خدمت روان‌شناسی لازمۀ مدیریت است.» مدیر مدرسه دولتی آبسال در بخشی از صحبت‌های خود به لزوم آموزش معاونان مدرسه اشاره می‌کند و ادامه می‌دهد: «در برلین از مدرسه‌ای بازدید کردم که دوهزار دانش‌آموز و فقط دو معاون داشت اما در کشور ما هر ۳۰۰ دانش‌آموز یک معاون دارد. اما، آیا معاونان ما آموزش دیده‌اند؟» او می‌گوید: «تمام شعارهایی که در رابطه با مدرسه موفق، مدرسه پویا، مدرسه خلاق، طرح کلاس درس، طرح همیار معلم، آموزش



در تصمیم‌گیری لازمه مدیریت موفق است.»

### مدیران با خلاقیت به دنبال ایجاد جذابیت باشند

روستایی، دوران‌دیشی، اشتیاق، شجاعت، درایت، سخاوتمندی و قابل اطمینان بودن را از جمله ویژگی‌های مدیران می‌داند و توضیح می‌دهد: «داشتن طرح فکری جامع و قابل اجرا یکی از خصوصیات مدیران است. دغدغه‌مندی نیز از جمله ویژگی‌های رهبری آموزشی است.» او تصریح می‌کند: «مردم نیازمند مدیران با جرئت‌اند تا مطمئن باشند که از شرایط سخت می‌تواند عبور کند و تصمیمات صحیح بگیرد.» روستایی می‌افزاید: «برای نسلی که از کودکی روحش با فناوری و دنیای رسانه‌های رنگارنگ عجین شده است، برگه‌های بی‌روح کتاب‌ها و تخته‌های سبز کلاس جذابیت چندانی ندارد. پس، لازم است مدیران خلاق

دانش‌آموزان دانسته و می‌گوید: «هرچه فضا مطلوب‌تر و علاقه دانش‌آموزان به فضا بیشتر باشد، آرامش محیطی بیشتر می‌شود، بچه‌ها به فضا تعهد پیدا می‌کنند و علاقه به فضا می‌تواند منتج به یادگیری شود. بنابراین، نسبت فضا به دانش‌آموز و وجود فضای مطلوب برای انتخاب فضای آموزشی می‌تواند تأثیری مثبت بر کار داشته باشد.» او توضیح می‌دهد: «بین دانش‌آموزی که غذایش را در ناهارخوری می‌خورد با آنکه روی زمین غذا می‌خورد، تفاوت فرهنگی وجود دارد. اگر برای دانش‌آموز امکانات بهداشتی مناسبی ایجاد نکنیم، نمی‌توانیم مفاهیمی نظیر تفکیک زباله را به او آموزش دهیم.» مدیر مدرسه آسبال در بخشی از صحبت‌های خود توضیح می‌دهد: «ما در مدارس بیشتر کلاس درس را تعریف می‌کنیم، غافل از اینکه در کنار آن نیازمند فضای فیزیکی هستیم؛ جایی که دانش‌آموز آموزش ببیند، نشست و برخاست کند و حرف بزند. یک مدیر مدرسه باید از خود سؤال کند که آیا توانسته است امکان برگزاری یک سمینار را برای دانش‌آموز ایجاد کند یا امکان آراستگی محیطی را در بخشی از مدرسه برای دانش‌آموز فراهم سازد.»

### تأمین مالی مدارس دولتی از جمله دیگر چالش‌هاست

سبزیان معتقد است که در مدارس غیرانتفاعی دغدغه مالی کمتر است؛ «زیرا معمولاً خانواده‌هایی که توانایی مالی دارند به این‌گونه مدارس مراجعه می‌کنند. هرچند گاهی اوقات نیز چک‌های بی‌محل می‌دهند، اما در مدارس دولتی دغدغه پرداخت هزینه‌های آب، برق و گاز وجود دارد. البته قول داده‌اند که این‌ها رایگان باشند اما هنوز رایگان نشده‌اند و تأمین هزینه‌های آن‌ها از جمله دغدغه‌های مدارس است.»

### سبزیان: توانایی شناسایی وضع موجود اولین توانمندی مدیران مدارس است. آن‌ها باید در ابتدای کار نقاط ضعف و قوت را شناسایی کنند و سپس به سراغ آن‌ها بروند. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری باید در جهت‌ی باشند که همه نواقص را برطرف کنند

### توانایی شناسایی وضع موجود، اولین وظیفه مدیران مدارس است

فوزیه سبزیان در پاسخ به سؤال دوم این میزگرد که «مدیران مدرسه‌ها از چه توانمندی‌هایی باید برخوردار باشند؟» می‌گوید: «توانایی شناسایی وضع موجود اولین توانمندی مدیران مدارس است. آن‌ها باید در ابتدای کار نقاط ضعف و قوت را شناسایی کنند و سپس به سراغ آن‌ها بروند. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری باید در جهت‌ی باشند که همه نواقص را برطرف کنند.» مدیر مدرسه شهید صدوقی مورد بعدی را تاکتیک‌هایی می‌داند که برای اجرای برنامه موردنیاز است. او می‌گوید: «دیگر زمان شیوه‌های آمرانه گذشته است. باید در اتاق مدیر همواره به روی مردم، دانش‌آموزان، معلم‌ها و همکاران باز باشد. ممکن است دانش‌آموز دغدغه‌ای داشته باشد که نیاز باشد با مدیر صحبت کند و برای این کار نباید وقت قبلی بگیرد.» او تأکید می‌کند: «برنامه‌ریزی‌ها در مدرسه باید دانش‌آموزمحور باشند و در واقع، از سمت دانش‌آموزان به سمت ما برسد.» سبزیان بر هم‌اندیشی با دانش‌آموزان در برنامه‌ریزی‌ها تأکید می‌کند و می‌گوید: «ما برای برنامه‌های امتحانی نیم‌سال اول از خود دانش‌آموزان پیشنهاد می‌گیریم.» او قدرت تصمیم‌گیری مدیران را از دیگر توانمندی‌های آنان می‌داند و می‌گوید: «دقت و همچنین ثبات

و پویا همواره درصدد ایجاد جذابیت‌هایی چشمگیر برای دانش‌آموزان و کارکنان باشند.»

اربابیان می‌گوید: «در هر سازمانی، توانمندی کسی که در رأس مجموعه قرار دارد، تأثیرات مثبت یا منفی روی کارکنان و خروجی آن سازمان می‌گذارد. یک مدیر توانمند، لایق و شایسته که براساس ویژگی‌های فردی بتواند حائز رتبه شود و مدرسه‌اش از سایر مدارس متمایز باشد، می‌تواند نیروی انسانی خوبی را جذب کند، فضای فیزیکی خوبی را ترتیب دهد، آموزش‌های خوبی را در حوزه‌های مختلف برای اولیا و دانش‌آموزان برنامه‌ریزی و اجرا کند و در این صورت، خروجی خوبی هم داشته باشد.» ایشان معتقد است که «توانمندسازی مدیران یکی از چالش‌های اساسی آموزش و پرورش است. اگر ما مدیران توانا داشته باشیم، مدارس موفق داریم.» او توضیح می‌دهد: «بخشی از مدیریت، تجربه است. مدیرانی که تصمیمات آنی و خودسرانه می‌گیرند، نمی‌توانند با سعه صدر با مشکلات مواجه شوند.» او تصریح می‌کند: «مدیر توانمند، دارای دید باز است. ریسک‌پذیر است و سعه صدر دارد و در زمینه آشنایی با مهارت‌های روز از همه جلوتر است.» او درباره لزوم آشنایی مدیران با فناوری‌های روز، به‌ویژه شبکه‌های اجتماعی، می‌گوید: «اگر دانش‌آموزی گفت اینستاگرام، مدیر باید بداند که با او درباره شبکه اجتماعی صحبت می‌کند. توانمندی با آموزش، تجربه، بازدید و مطالعه به دست می‌آید. مدیر باید هر

روستایی: مردم نیازمند مدیران با جرئت اند تا مطمئن باشند که از شرایط سخت می‌توانند عبور کنند و تصمیمات صحیح بگیرند

خان بابایی: یکی از ویژگی‌های اصلی راهبر مدرسه این است که در سایه حضور او همه دانش‌آموزان به راهبر زندگی خودشان تبدیل شوند تا به چیزهایی که مطلوب است، برسند. برای توانمندی و تغییرات شدیدی که وجود دارد، یادگیرنده بودن، خیلی مهم است

روز، به‌روز شود، نه اینکه به‌دنبال ضمن خدمت باشد.» اربابیان در بخشی از صحبت‌های خود به لزوم مدیریت بر دل‌ها اشاره می‌کند و می‌گوید: «فردی که می‌خواهد مدیریت کند، باید بر دل‌ها حکومت کند، اطلاعات خودش کافی باشد و از بقیه مجموعه جلوتر باشد. تنها در این حالت می‌تواند مجموعه را پیش ببرد.»

#### مدیر آرامش را در مدرسه حاکم کند

خان‌بابایی به لزوم بهره‌مندی از واژه «راهبر» به جای «مدیر» اشاره می‌کند و می‌گوید: «یکی از ویژگی‌های اصلی راهبر مدرسه این است که در سایه حضور او همه دانش‌آموزان به راهبر زندگی خودشان تبدیل شوند تا به چیزهایی که مطلوب است، برسند. برای توانمندی و تغییرات شدیدی که وجود دارد، یادگیرنده بودن، خیلی مهم است.» او می‌گوید ابتدا باید رأس سازمان یادگیرنده باشد، تا معلم یادگیرنده باشد» او به ویژگی‌های یک مدیر خوب از زبان نویسنده معاصر جلال آل‌احمد اشاره می‌کند و می‌گوید: «ویژگی‌های یک مدیر خوب از گذشته در فرهنگ ما وجود داشته است و این موارد در قالب داستان و در کتاب مدیر مدرسه جلال آل‌احمد به‌خوبی ذکر شده است. مدیر باید بستری را فراهم کند که معلم‌ها کار خود را با آرامش انجام دهند و دانش‌آموز نیز با آرامش آموزش ببیند.»

#### مدیر، خودش به دنبال یادگیری باشد

فوزیه سبزیان در این میزگرد تأکید کرد: «مدیر باید خودش به دنبال یادگیری برود؛ این باعث می‌شود که یک گام جلوتر از بقیه باشد. مدیر نباید منتظر ضمن خدمت باشد، بلکه باید علم خود را به‌روز کند. او مسئولیتی را پذیرفته است که لازمه آن به‌روز بودن در برابر تمام فناوری‌ها و ابزارهای کمک‌آموزشی و ارتباطی است.»

#### دست به قلم شوید و مسائل مدرسه خود را بنویسید

مرتضی مجدفر در پایان این میزگرد می‌گوید: «این چهار مدیر مدرسه به نمایندگی از ۱۲۰ هزار مدیر مدرسه مدارس دولتی

و غیردولتی در مناطق برخوردار و محروم با ویژگی‌های خاص خود در نشست امروز حضور دارند. ادعای ما این نیست که همه چالش‌ها و مسائل پیش روی مدیران در این میزگرد مطرح شده بلکه تلاش برای آن بوده است که به بخش‌هایی از آن‌ها اشاره شود. خواهش ما از مدیران مدارس است که گزارش این میزگرد را مطالعه می‌کنند این است که مجله را از آن خود بدانند، دست به قلم شوند و مسائل مطرح در مدرسه خودشان را برای ثبت در مجله و آموزش سایر مدیران، به‌ویژه مدیرانی که تازه مشغول به کار شده‌اند، بنویسند تا از این رهگذر، مجله مدیریت مدرسه وظیفه خودش را، که به نوعی آموزش مدیران مدارس است، انجام دهد.»

# از خودمان آغاز کنیم!

این روزها هر کس اندک مسئولیتی دارد، از تغییر و تحول دم می‌زند. شاید تصورشان این باشد که تغییر و تحول پذیری از ویژگی‌های آدم‌های هوشمند و هدفمند است. البته همه تغییر را دوست دارند؛ ما هم تغییر را دوست داریم. در دین و شریعت نیز از تغییر به خوبی یاد شده است. هجرت که در اسلام بدان سفارش شده نیز نوعی تغییر است. امروزه فرهنگ مدیریت تغییر لقلقه‌زبان خیلی‌ها شده است. آن‌ها معتقدند که برای بهبود کیفیت در آموزش و پرورش باید از روش‌هایی که تاریخ مصرف آن‌ها گذشته است فاصله بگیریم و به سمت پویایی و خلاقیت قدم برداریم. اینان معتقدند که فرزندان ما برای ایفای نقش در آینده باید خودشان را برای آینده‌ای پر از تغییر و تحول آماده کنند. معروف است که با روش‌های کهنه‌دیروز نمی‌توانیم فرزندان امروز را برای فردایی متفاوت آماده کنیم. خلاصه اینکه تغییر و تحول در ساختار و روش‌ها لازمه‌ی یک آموزش و پرورش پویاست.

این تغییر و تحول اگرچه نیکو و مبارک است، باید در زمان و شرایط مناسب و با تمهید مقدمات صورت پذیرد. اگر محدوده تغییر نامعلوم باشد یا مسیر و جهت تغییر مشخص نشده باشد، این تغییر منجر به تحولی سودمند نخواهد شد و شاید آثار مخرب آن به مراتب بیشتر از مزایای آن باشد.

تحول به زبانی ساده، افزایش ظرفیت ذهنی، بالا بردن توان مهارتی و ایجاد تغییر در راهبرد (استراتژی)، ساختار و سیستم عملیاتی برای اعتلای هرچه بیشتر سازمان است.

برای رسیدن به تحولی که ما را به شرایط مطلوب‌تر برساند باید به چند نکته توجه ویژه داشته باشیم:

● نیاز است که با مطالعه دقیق گذشته و شناخت کامل از وضع موجود و پیش‌بینی روند رو به رشد فردا، به تدوین و تنظیم برنامه‌های هدفمند براساس تغییرات و تحولات لازم اقدام کنیم.

● یادمان باشد برای حرکت به بالا باید پله به پله حرکت کنیم. خیز برداشتن به معنای شتاب در حرکت نیست. چه بسا شتاب‌زدگی در رسیدن به مقصد ما را از مسیر واقعی منحرف سازد.

● تحول باید در تمام ابعاد و چارچوب سازمانی و متوازن صورت پذیرد.

● این باور را بپذیریم که سخت‌ترین و ظریف‌ترین تغییرات در نگرش و باور و رفتار انسانی است. اگر ساختار و راهبرد مطابق با اهداف سازمانی تغییر نکند، حرکت ما مثال آب در هاون کوبیدن است.

● نباید منتظر باشیم که کسانی دیگر از بیرون سازمان زمینه تغییر و تحول را برای ما ایجاد کنند. مسئولیت اول و آخر تغییر و تحول

با خود ماست.

● شعار تغییر و تحول را از مرحله لقلقه به مرحله دغدغه و از دغدغه به بايدها تبدیل کنیم و شعارمان این باشد که ما نیاز به تغییر داریم و باید تغییر کنیم.

● شناخت مسئله بسیار مهم است. در واقع، اگر ندانیم که برای چه می‌خواهیم تغییر کنیم و چه نیازی به تحول داریم، بهتر است همین جایی که هستیم بمانیم؛ وگرنه مشکلاتمان در آینده دو چندان خواهد شد.

● برای رسیدن به مقصد، چشم‌انداز داشته باشیم اما رویایی فکر نکنیم. باید در تصوراتمان سازمانی را ترسیم کنیم که در حد و اندازه تلاش ما باشد و مطمئن باشیم که با جدیت به اهدافمان خواهیم رسید تا با جرئت دست به تحول بزنیم.

● حرکت به سمت تغییر و تحول بدون اتناق فکر پویا ممکن نیست. اساساً موتور محرک تحول، فکر و اندیشه است. در صورت فعال بودن فکر و اندیشه، باورها و رفتارها در مقابل تغییر و تحول مقاومت نمی‌کنند.

● در ایجاد تغییر و تحول به‌خصوص در نظام تعلیم و تربیت، تا مأموریت اصلی نهاد مدرسه به‌عنوان دومین نهاد تأثیرگذار در رفتار و شخصیت فرزندانمان مشخص نشود، از تغییر حرکت به سمت تحول طرفی نخواهیم بست.

خوشبختانه اگرچه نیاز به تغییر خیلی دیر احساس شده است و مسئولان تعلیم و تربیت زمینه و مقدمات این تغییر را فراهم نموده‌اند، در این راه آموزش و پرورش به تنهایی توفیق نخواهد داشت و تمام نهادهای همسو با اهداف آموزش و پرورش، اعم از دولتی و خصوصی، باید دست به کار شوند.

در این مسیر، بنگاه‌های اقتصادی خصوصی - آموزشگاه‌های علمی، مؤسسات فرهنگی و انتشاراتی - در صورت همسو شدن با تغییرات ایجاد شده می‌توانند به حرکت رو به رشد ایجاد تغییر کمک شایانی کنند.

آسیب احتمالی برای فعالیت آینده این بنگاه‌های خصوصی این است که جزیره‌ای عمل کنند و در چارچوب فعالیت‌های گذشته‌شان از فلسفه تغییرات ایجاد شده آگاهی نداشته باشند.

درباره تغییر تحول سخن بسیار گفته شده است و حرف‌های بیشتر دیگری هم می‌توان زد. آنچه مهم است این است که باور کنیم اگر همه دست به دست هم ندهیم و مرزی بین مراکز دولتی و خصوصی قائل شویم و همگی همسو و یکپارچه به سوی آینده حرکت نکنیم، تغییر و تحولات صورت گرفته ما را به سرمنزل مقصود نخواهد رساند. **یادمان باشد باید تغییر را از خودمان**

**شروع کنیم.**

# سه‌نکن!

یادداشتی درباره‌ی ضرورت  
آشنایی مدیران با زبان‌های  
مخفی رایج در میان  
دانش‌آموزان

سیداصلاح مرتضایی

در دوره دانش‌آموزی بچه کم‌سروصدایی بودم و خیلی وارد شرارت‌ها و شلوغ‌بازی‌های رایج در میان هم‌کلاسی‌ها و هم‌مدرسه‌ای‌ها نمی‌شدم ولی در هر حال چون در جمع بودم، لاجرم برخی از واقعیت‌ها را می‌دیدم و به سوبشان کشیده می‌شدم.

دانش‌آموز سوم دبیرستان که بودم، روزی بچه‌های کلاس چهارمی در گوشه‌ای از حیاط مدرسه جمع شده بودند و چندتایی از آن‌ها سیگار می‌کشیدند. به ناگاه آقای ناظم آفتابی شد و بچه‌ها خبردار شدند که در حال آمدن به جمع آن‌هاست. فرمانی از سوی یکی از بچه‌های سیگارکش صادر شد، که آن لحظه معنی‌اش را نفهمیدم ولی بعدها یکی از رایج‌ترین واژه‌هایی شد که از زبان بچه‌مدرسه‌ای‌ها و حتی آدم بزرگ‌ها می‌شنیدم: «بچه‌ها! آقا داره میاد. مواظب باشید سه نشه!»

بعدها، این عبارت را بارها با ترکیب‌هایی چون: «سه شد، حواستان جمع باشه، سه بازار (یا سه‌بازی) در نیارید، سه نکن دیگه و...» شنیدم.

با فرمان همان دانش‌آموز، قبل از اینکه آقای ناظم، ده بیست متر باقی‌مانده را طی کند و به جمع آن‌ها برسد، سیگارها خاموش و با ترندهایی زیرکانه گم‌و‌گور شد تا وقتی آقا آمد، سه نشه!

«سه کار کردن» اصطلاحی است که در موتور اتومبیل کاربرد دارد و مکانیک‌ها آن را به حالتی می‌گویند که از چهار سیلندر اتومبیل، یکی از کار بیفتد و سه تای دیگر کار کنند؛ یعنی وضع غیرطبیعی باشد. این سه شدن، سه کار کردن و در مقابل مواظبت کردن برای اینکه سه نشود، از نخستین واژگان من در آوردی قشر جوان است که از قریب ۴۰ سال پیش در جامعه ما کارکرد داشته است.

«سه کردن» و «مواظب باش سه نکنی»، از جمله واژگان و عباراتی است که در زبان‌های مخفی به کار می‌رود. زبان پنهان یا زبان مخفی، نوعی از زبان رمزگونه است که به وسیله گروه‌های مختلف شامل نوجوانان، جوانان مشاغل در مدرسه یا حاضر در اجتماع و نیز سارقان و سایر مجرمان به منظور پیشگیری از درک و فهمیده شدن توسط دیگران مورد استفاده قرار می‌گیرد. این شکل از زبان گفتاری، امروزه کاربرد وسیعی یافته، اما در گذشته نیز رایج بوده است؛ برای مثال، زبان معروف زرگری که با قرار دادن حرف ز در گذرگاه‌های ویژه‌ای از کلمات ساخته می‌شود، نوع خاصی از زبان مخفی بوده که صاحبان حرفه زرگری، در هنگام فروش طلا به مشتریان و برای مطلع نشدن آنان از کم و کیف خریدی که انجام می‌دهند، با همکاران خود در دکان یا کارگاه طلاسازی ردوبدل کرده‌اند.

**زبان مخفی چه ربطی به من آموزگار و مدیر دارد؟**  
ممکن است بپرسید: مگر قرار است ما کالایی به دانش‌آموزانمان بفروشیم که مجبور باشیم زبان مخفی بدانیم؟ اگر پرسش را وارونه کنید، مسئله حل می‌شود.

ما با دانش‌آموزانی روبه‌رو هستیم که در مقابل تربیت شدن (به‌ویژه با روش‌های غلطی که برخی از ما به کار می‌بریم) مقاومت می‌کنند. علاوه بر این، عوامل تأثیرگذار منفی فراوانی در کار

تربیت دخالت دارند که می‌توانند رشته‌های ما را پنبه کنند. از این‌ها گذشته، عوامل جذابی برای دانش‌آموزان وجود دارند که آموزش‌های بی‌کیفیت و بی‌روح مدرسه‌ای ما در مقابل آن‌ها فاقد انگیزاننده‌های کافی است. در چنین وضعیتی، دانش‌آموزان به دنبال آن‌اند که هنگام مواجهه با ما در مقام آموزشکاران و عوامل تربیت آنان، جبهه‌ای برای خود بسازند و طوری عمل کنند که ما از نفوذ به درون آن‌ها عاجز باشیم. البته قصدمان از نفوذ، تأثیرگذاری مثبت و تربیت صحیح است؛ وگرنه در آن صورت، مقاومت و ناهمراهی اجتناب‌ناپذیر می‌شود. یکی از عناصر چنین جبهه‌ای، زبانی است که ما از آن سر در نمی‌آوریم؛ نوعی زبان پنهان، رمزآلود و مخفی که فقط خودشان معانی واژگان آن را می‌دانند و بس.

شاید مثال اول این نوشته، به زبان مخفی بچه دبیرستانی‌های امروز دیگر «خز» شده باشد؛ یعنی کسی پیدا نشود که نداند «سه نکن» و «سه شد» یعنی چه. در این حالت، این کلمه مثل «رمز شب» که یک بار از آن استفاده شده است، کارکرد خود را از دست می‌دهد. کما اینکه این روزها کمتر کسی پیدا می‌شود که بگوید: «داشتیم تو کلاس آواز می‌خوندیم، آقا اومد، سه شد!» ولی دیگر به دلیل عمومیت یافتن کاربرد این اصطلاح، نمی‌توان آن را در زمره زبان مخفی طبقه‌بندی کرد.

**آیا با زبان مخفی بچه‌های مدرسه خود آشنا هستید؟**  
همه بچه‌مدرسه‌ای‌ها از ابتدایی تا پایان دبیرستان، برای خود زبانی اختصاصی دارند که ویژه، متکی بر فرهنگ محلی و قومی، سطح سواد و دانش عمومی اولیا و البته بر اساس سطح سنی بچه‌هاست. بچه‌ها حتی در زبان مخفی خود، برای معلمانشان نام‌های جدیدی ابداع می‌کنند که حتی روح ما از آن‌ها خبر ندارد. اگر در مدرسه‌ای دختر بچه‌ها معلم ورزششان را «خانم ورزش» بنامند، شاید عمر این نام‌گذاری کوتاه باشد و زود لو برود ولی اگر برای مثال، بر اساس استدلال‌هایی او را «خانم گل» بنامند، شناسایی‌اش قدری سخت‌تر می‌شود.

بعضی وقت‌ها تعداد واژه‌های ساخته‌شده آن قدر زیاد و گسترده است که حتی در صورت تلاش و یادگرفتن تعدادی از آن‌ها، باز نخواهیم توانست همه آن‌ها را شناسایی کنیم.

مضاف بر اینکه زبان مخفی هم مانند زبان رسمی، محاوره‌ای و نوشتاری متأثر از رویدادها و اتفاقات گوناگون روزگار از همه ابعاد است. برای مثال، تیرتی که برای این نوشته انتخاب کرده‌ایم سه نشه، از واژگان زبان مخفی بچه دبیرستانی‌های سال‌های پایانی دهه ۷۰ و آغاز دهه ۸۰ بود که اینک تقریباً از بین رفته است.

یکی از مدیران مرد در گفت‌وگویی که با او داشتم، می‌گفت: «از شنیدن واژه «اسکل» خیلی لجم می‌گرفت؛ به‌ویژه اینکه خیلی کلمه پرکاربرد بود. روزی یکی از بچه‌هایی را که خیلی از این واژه استفاده می‌کرد، صدا کردم و گفتم: «آخه یعنی چه هر کسی کوچک‌ترین کار خطایی انجام می‌دهد، این واژه را درباره او به کار می‌بری؟» در جواب گفت: «آقا، اسکل (OSKOL) نام پرنده‌ای است، بانمک و شیرین ولی با آی. کیوی پایین. وقتی برای زمستان غذا جمع می‌کند، محل نگهداری آن‌ها را





خود سر دربیاوریم تا بتوانیم در برنامه‌ریزی‌های تربیتی خود موفق باشیم.

## آیا بهتر نیست ما هم با زبان مخفی بچه‌ها صحبت کنیم؟

برخی از معلمان، معاونان، مربیان و مدیران مدارس با این استدلال که «می‌خواهیم مانند بچه‌ها باشیم»، در هنگام مواجهه با دانش‌آموزان، از ادبیات رایج در میان آنان استفاده می‌کنند و حتی برخی از واژگان مخفی بچه‌ها را هم در سخنان و گفت‌وگوهای خود و نیز هنگام تدریس به کار می‌برند. این کار اگرچه ممکن است در ظاهر نوعی صمیمیت و همراهی ایجاد کند، در عمل موجب به هم ریختن خط و مرزهای تربیتی رایج میان مربیان و متربیان خواهد شد. ما قرار است بچه‌ها را تربیت کنیم و از آن‌ها تأثیر مثبت بگیریم؛ قرار نیست از آن‌ها تأثیر منفی بپذیریم و مانند آن‌ها شویم.

بهترین شیوه استفاده کلمات برای یک آموزشکار حرفه‌ای، بهره‌گیری او از زبان معیار است. بچه‌ها باید از ما درست، بجا و اصولی حرف زدن را بیاموزند. البته احترام گذاشتن به زبان‌های قومی هر یک از دانش‌آموزان نیز در کنار توجه به زبان معیار ضروری است. حتی باید دقت کنیم که ما در مقام مدیران مدارس و گروه مدیریتی همراهان، از ایجاد زبان مخفی، حتی در حد محدود هم خودداری کنیم. مدرسه‌ای را سراغ داریم که مدیر و معاونان آن، با تاسی از زبان مخفی، برای هر یک از معلمان لقبی اختصاصی داده بودند و در گفت‌وگوهای خود، برای آنکه معلمان و کادر متوجه اطلاعات ردوبدل شده میان آنان نشوند، از القاب همکاران استفاده می‌کردند. این القاب مخفی را همکاران تیزبینی که به گفت‌وگوها دقت می‌کردند، به مرور رمزگشایی کردند و به این ترتیب، درگیری تمام‌شدنی گریبان مدیر و دوستان مخفی‌کارش را گرفت.

همه بچه‌مدرسه‌ای‌ها از ابتدایی تا پایان دبیرستان، برای خود زبانی اختصاصی دارند که ویژه، متکی بر فرهنگ محلی و قومی، سطح سواد و دانش عمومی اولیا و البته بر اساس سطح سنی بچه‌هاست. بچه‌ها حتی در زبان مخفی خود، برای معلمانشان نام‌های جدیدی ابداع می‌کنند که حتی روح ما از آن‌ها خبر ندارد.

فراموش می‌کند و به خاطر همین با مشکل مواجه می‌شود یا هنگام خانه‌سازی فراموش می‌کند که خانه‌اش را کجا ساخته است و...» در آن لحظه خندیدم ولی از دانش‌آموز خواستم در هر صورت در کاربرد این واژه دقت کند. بعدها البته وقتی درباره این واژه تحقیق کردم، به اطلاعات درستی دست نیافتم و به‌نظر آمد حتی صفحات موجود درباره این پرنده و تصاویر مربوطه، در فضاهای مجازی و اینترنت، ساختگی و از سر طنز است.

حال برگردیم به پرسش مطرح شده در سرآغاز این بخش از نوشته: آیا با زبان مخفی بچه‌های مدرسه خود آشنا هستید؟ به نظر می‌رسد چنین چیزی صددرصد امکان‌پذیر نباشد؛ در هر صورت، ما غریبه‌ایم و دانش‌آموزان، به‌ویژه آن‌ها که از استفاده‌کنندگان پروپاقرص زبان مخفی دانش‌آموزی هستند، ما را به میان خود راه نخواهند داد.

دکتر مهدی سمایی، در سال ۱۳۸۱ پژوهشی درباره زبان مخفی مورد استفاده در سه دبیرستان دخترانه و سه دبیرستان پسرانه تهران انجام داد که منجر به تألیف و انتشار کتاب «فرهنگ لغات زبان مخفی» در شهریور سال ۱۳۸۲ شد و دگربار در مهر همان سال به زیر چاپ رفت. البته طبیعی بود که آن کتاب که فقط مربوط به شش دبیرستان تهران بود، نمی‌توانست آینه تمام‌نمای زبان مخفی در ایران باشد. با وجود این، کتاب به‌ویژه مقدمه علمی و خواندنی آن مورد بی‌مهری قرار گرفت و از انتشار دگرباره آن در سال‌های بعد جلوگیری شد. استدلال مخالفان کتاب که البته با چربش بیشتری همراه شد، این بود که انتشار عمومی چنین واژگانی، موجب گسترش آن‌ها در سطح عموم دبیرستان‌ها می‌شود، حال آنکه موافقان معتقد بودند که وقتی واژگانی که در حال حاضر کارکرد مخفی دارند منتشر می‌شوند، دیگر عنصر مخفی بودن از آن‌ها زوده می‌شود و صد البته بچه‌ها دیگر علاقه‌ای برای به کار بردن واژگان سوخته، که دیگران نیز از آن‌ها سردر می‌آورند، نخواهند داشت. در هر صورت، بهتر است در حد وسع و توان از کم و کیف زبان مخفی بچه‌های مدرسه

## منابعی برای مطالعه بیشتر ع زبان مخفی چیست؟

لویی ژان کالوه/ مترجم: شهروز پزشکی/ ویراستار: سیدمهدی سمایی، ۱۲۹ صفحه، ناشر: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (پژوهشگاه مطالعات و مدارک علمی ایران)

ع زبان مخفی، افکار پنهان در پشت واژه‌ها  
گفت‌وگو با مهدی سمایی در لینک:  
<http://anthropology.ir/article/30564.html>

## ع فرهنگ لغات زبان مخفی

نویسنده: مهدی سمایی/ در ۱۱۶ صفحه با ۵۲۴ مدخل و با مقدمه‌ای درباره جامعه‌شناسی زبان، زیر نظر علی‌اشرف صادقی، تهران: نشر مرکز. ۱۳۸۲ (نایاب).



سعید عبداللهی

مدیر مدرسه شهید محسن نظریگی، پرند

## پزشکان در مدرسه

کردند و قرار شد هر کدام در هفته دو ساعت از وقت خود را در اختیار مدرسه بگذارند و در مدرسه حاضر شوند و دانش‌آموزان بیمار را درمان کنند. برنامه حضور طبق تاریخ به آن‌ها داده شد و مقرر گردید که هر روز یک پزشک در مدرسه حاضر شود. به دانش‌آموزان و اولیا نیز اطلاع‌رسانی کردیم که در صورت بیماری، می‌توانند دفترچه بیمه خود را به مدرسه بیاورند و معاینه شوند. اولیا و دانش‌آموزانی که بیمار بودند، دفترچه‌های خود را به مدرسه می‌آوردند و معاینه می‌شدند.

### مراحل اجرای طرح

۱. طرح مسئله در شورای مدرسه و معلمان
۲. شناسایی و به‌کارگیری اولیای پزشک
۳. برگزاری جلسه با اولیای پزشک
۴. مطلع کردن دانش‌آموزان و اولیا از طرح
۵. حضور پزشک در مدرسه
۶. مراجعه اولیا و دانش‌آموزان برای معاینه و درمان

### شرح هزینه‌های طرح

- هزینه‌ای در بر نداشت. رایگان انجام شد.

### شیوه نظارت

- نظارت شورای مدرسه

### ارزیابی از میزان تأثیرگذاری طرح

- رضایتمندی دانش‌آموزان و اولیا از اجرای طرح در مدرسه

### نتیجه‌گیری

- با اجرای این طرح به نتایج زیر دست یافتیم:
- درمان رایگان دانش‌آموزان، اولیا مدرسه و اولیای دانش‌آموزان
- به‌کارگیری تخصص اولیا در فعالیت‌های مدرسه
- تعامل و همکاری اولیا در اجرای یک طرح خداپسندانه.
- استقبال اولیا از این طرح.

اجرای طرح‌هایی در مدرسه متناسب با امکانات موجود بسیار خوب و خوشایند است. در مدرسه شهید محسن نظریگی نیز با توجه به اینکه در میان اولیا پنج پزشک وجود داشت، سعی کردیم از حضور آن‌ها در مدرسه استفاده کنیم. در ایام پاییز و زمستان دانش‌آموزان بسیاری بیمار می‌شوند و هزینه‌های درمانی بسیار زیادی به خانواده‌ها تحمیل می‌گردد. به همین سبب، بر آن شدیم که از اولیای پزشک مدرسه همکاری بگیریم و این طرح را در مدرسه اجرا کنیم.

### اهداف کلی طرح

- معاینه و معالجه دانش‌آموزان بیمار به‌طور رایگان در مدرسه

### اهداف کیفی

- معالجه و معاینه دانش‌آموزان بیمار در مدرسه به‌طور رایگان
- به‌کارگیری تخصص اولیا در خدمت‌رسانی به دانش‌آموزان مدرسه

### اهداف کمی طرح

- معاینه و معالجه ۱۲۰ نفر دانش‌آموز

### تعمیم‌پذیری اهداف

- قابل تعمیم در تمامی مدارس و پایه‌ها و تمامی دوره‌های تحصیلی (در صورت وجود اولیای پزشک)

### شرح طرح

- طرح در شورای مدرسه و شورای معلمان مطرح شد و پس از تأیید و تصویب به شرح زیر در مدرسه به اجرا درآمد.
- اولیای پزشک شناسایی شدند و جلسه‌ای با آن‌ها در دفتر مدرسه توسط مدیریت برگزار و از آن‌ها دعوت شد که در این طرح خداپسندانه شرکت کنند. آن‌ها نیز از طرح استقبال



نویسنده: ماکسین دریسکل  
مترجم: شیوا سراج‌بخش

# ۱۰ ویژگی مدیران جذاب در عصر جدید

## صدقت

شما به عنوان یک مدیر نیاز دارید خود و ارزش‌هایتان را بشناسید. مدرسه‌ای را پیدا کنید که با ارزش‌های شما هم‌تراز باشد و سپس، ارزش‌های خود و مدرسه‌تان را برای جامعه‌الگوسازی کنید. تعهد کنید که همواره با خود و با گروه کاری‌تان صادق باشید. روشن و شفاف صحبت کنید. ویژگی صداقت و کمال را در معلمان و دانش‌آموزان مدرسه‌تان پرورش بدهید. اگر اشتباهی کردید، مسئولیت آن را صادقانه بپذیرید. مشکل را حل کنید و از آن بیاموزید. همواره به وعده‌هایتان عمل کنید. سعی کنید حرف‌های تازه بزنید.

مدراس خوب را معلمان و مدیران مدرسه که به بحث ایجاد تغییر در زندگی بچه‌ها اشتیاق نشان می‌دهند، اداره می‌کنند. به هر حال، چالش‌های جهانی در قرن بیست‌ویکم و پیشرفت‌های فناورانه معلمان و مدیران را نسبت به سال‌های قبل تحت فشار بیشتری قرار داده و آن‌ها را به تلاش برای رشد بیشتر دانش‌آموزان ترغیب کرده‌اند.

شما چگونه می‌توانید یک مدیر مدرسه موفق باشید و مدیریت مدارس را ارتقا دهید؟  
در اینجا به چند ویژگی مورد نیاز یک مدیر موفق در قرن بیست‌ویکم اشاره می‌کنیم.





## تعهد

نشان بدهید که تعهد و فداکاری واقعی، محرک و انگیزه اصلی برای معلمان و دانش‌آموزان است. دقت داشته باشید که برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت را براساس چشم‌اندازهای راهبردی قرن بیست‌ویکم طراحی کنید. به دستیابی به اهداف توسعه مدارس صددرصد متعهد باشید. خود را با موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده سازگار کنید و روی دستیابی به اهداف اصرار بورزید. هیچ‌گاه تسلیم نشوید. رمز موفقیت، تعهد کاری است.

## آمادگی برای یادگیری، فراموش کردن و دوباره یاد گرفتن

هیچ‌گاه یادگیری را متوقف نکنید! فرصت‌ها و امکانات قرن بیست‌ویکم، زیاد و هیجان‌انگیزند و شما و مدرسه‌تان می‌توانید با استفاده از آن‌ها بر توانایی‌های خود بیفزایید. با آغوش باز آن‌ها را بپذیرید و رشد و پیشرفت فکری را در خود پرورش دهید. اگر چیزهایی را که از آن‌ها می‌ترسید انجام ندهید، هیچ‌گاه یاد نمی‌گیرید. در گردهمایی‌ها و کارگاه‌ها حضور داشته باشید تا از مدیران بزرگ قرن بیست‌ویکم بیاموزید و تجربه کسب کنید. مطمئناً مطالب زیادی برای شما خواهند داشت.

## کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری

توانایی فکر کردن به بیرون از فضای موجود، یک قدرت است. خلاقیت و نوآوری روش‌های خوبی برای مدیریت پیچیدگی‌ها و بحران‌های قرن بیست‌ویکم هستند. به دانش‌آموزان و معلمان توانایی خلاقیت و منعطف بودن بدهید تا مانند کارآفرینان فکر کنند. بر شرکا و منابع جهانی خود بیفزایید تا در جهانی که همواره تغییر می‌کند، موفق باشید. مدارس را به سازمان‌های کارآفرینی تبدیل کنید. فقط به یک جنبه از امور فکر نکنید و تمام جوانب هر کار را در نظر بگیرید. فقط در این صورت می‌توانید به ایده‌های جدید برسید و کارآفرینی کنید.

## خودآموزی

یاد بگیرید که به‌غیر از خود اعتماد کنید. تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که انسان می‌تواند به‌طور غریزی بسیاری از مشکلات را خیلی خوب حل کند. پس، به ندای درونی خود گوش بدهید؛ چون از فرزانگی می‌آید و به راحتی مشکلاتتان را حل می‌کند.

## توانایی الهام بخشیدن

الهام‌بخش باشید! معلمان، دانش‌آموزان و والدین را از گردهمایی‌هایی که درباره فرصت‌های شگفت‌انگیز قرن بیست‌ویکم برگزار می‌شوند، مطلع سازید. در آنان اشتیاق و خوش‌بینی به وجود بیاورید تا در برنامه‌ریزی برای اهداف آینده مدرسه همکاری کنند. همواره روی نقش خود تمرکز داشته باشید. برای ایجاد انگیزه در گروه کاری خود، مطالب و گفته‌های الهام‌بخش را بخوانید و برای مربیان و معلمان خود تکرار کنید.

## اعتماد

به حرف‌های معلمان و دانش‌آموزان خود گوش بدهید. استعدادها و علایق و احساساتشان را درک کنید و بر اساس آن‌ها به آنان مسئولیت دهید. مطمئناً آنان با شناخت بهتر، مسئولیت‌هایشان را درست انجام خواهند داد.

به آن‌ها احساس قدرت بدهید تا در قبال وظایف و طرح‌هایشان مسئولیت‌پذیر باشند. در کنارشان باشید؛ آن‌ها را راهنمایی کنید و به خاطر تلاششان مشوق آنان باشید. همواره آن‌ها را حمایت کنید تا اعتماد به نفس و خودباوری‌شان تقویت شود. تنهایشان نگذارید.

## اجتماعی بودن، همکاری، ارتباط

اطلاعات و دانش خود را با دیگران تقسیم کنید. جست‌وجوگر باشید و دیگران را درک کنید. با جهان از طریق فضای مجازی در ارتباط باشید. فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی بین‌المللی را دنبال کنید. امروزه جهان در حال رشد است و با ارتباطات مجازی می‌توان از تجارب دیگران استفاده کرد. با دیگران به‌صورت عملی و رودررو همکاری کنید و همواره مطمئن شوید که بهترین تصمیم‌ها را می‌گیرید.

## انرژی مثبت

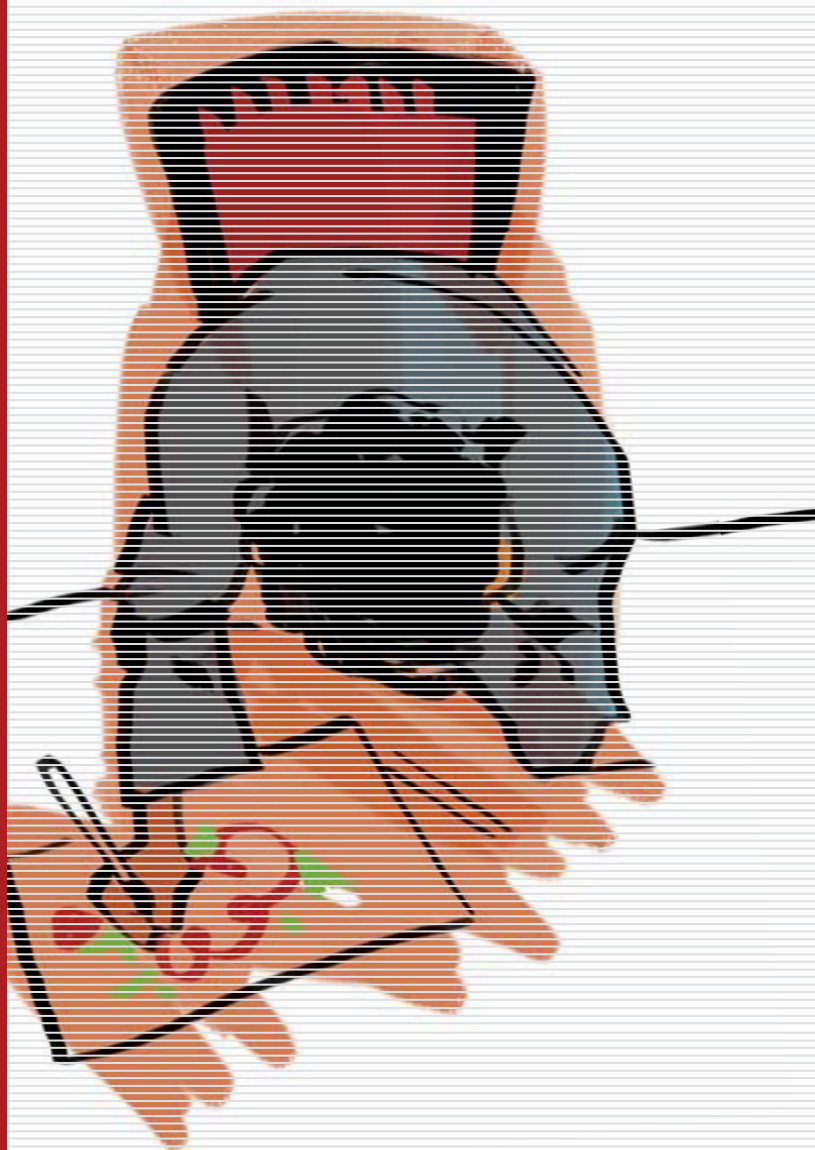
همواره رویکرد فعالانه و مثبت داشته باشید. برای صحبت کردن با دانش‌آموزان و معلمان و والدین وقت صرف کنید. بکوشید آن‌ها را بشناسید و با روابط خوب و درجه یک به آن‌ها اعتبار و اهمیت بدهید. دقت داشته باشید که تندرستی و سطح انرژی‌تان را به درستی مدیریت کنید. به خود و سلامت خویش اهمیت بدهید تا بتوانید ابتدا در خود انرژی مثبت به وجود بیاورید و سپس آن را به دیگران منتقل کنید.

## خودباوری

حتی اگر اولین نقش مدیریت شماست و احساس دست‌پاچگی می‌کنید، باز هم قابل اطمینان و در دسترس باشید. از اینکه اولین بار است اصلاً نترسید و مثل شیر به دل مشکلات بزنید.

همواره جلوی چشم باشید. بپرسید و چیزهایی را که می‌بینید ارزش‌گذاری کنید. تدریس مؤثر و شیوه‌های یادگیری را تمرین کنید. شما به‌عنوان یک مدیر باید با موقعیت‌های دشوار روبه‌رو شوید. همیشه آرام و مطمئن باشید تا روحیه و اطمینان خاطر را در محیط مدرسه حفظ کنید. دقت کنید که تمرکزتان همواره معطوف به اهداف راهبردی (استراتژیک) باشد. کلید موفقیت این است که همه را مجاب کنید که کار کنند و حرکت رو به جلو داشته باشند.

یکی بود یکی نبود  
 پسر کوچولویی بود که روزی به مدرسه رفت  
 اون پسر کوچولو راستی راستی خیلی کوچولو بود  
 و اونجا راستی راستی مدرسهٔ خیلی خیلی بزرگی بود  
 پسر کوچولو موقعی که جلوی مدرسه رسید  
 فهمید که آگه از اون در بزرگ بگذره  
 می‌تونه برسه به کلاسش  
 و خیلی خیلی خوشحال شد  
 و دیگه اون مدرسه  
 خیلی هم بزرگ به نظرش نرسید  
 یک روز صبح  
 مدت‌ها بعد از اینکه پسر کوچولو به مدرسه عادت کرده بود  
 معلم اومد و گفت:  
 «امروز می‌خواهیم نقاشی بکشیم»  
 پسر کوچولو با خودش فکر کرد:  
 «آخ جون! من عاشق نقاشی کشیدنم!»  
 پسر کوچولو همه جور نقاشی می‌تونست بکشه:  
 شیر، ببر  
 مرغ و جوجه و گاو  
 قطار، کشتی  
 پسر کوچولو مداد شمعی‌هاشو آورد بیرون  
 و می‌خواست شروع کنه به نقاشی کشیدن  
 که معلم یک مرتبه گفت:  
 «نه! دست نگه دارین ... حالا نه!»  
 و منتظر موند تا همه وسایلشونو بیرون آوردند  
 اون وقت گفت:  
 «حالا یه دونه گل می‌کشیم»  
 پسر کوچولو فکر کرد:  
 «آخ جون!»  
 اون خیلی دوست داشت گل بکشه  
 و شروع کرد به کشیدن گل‌های قشنگ  
 گل‌های صورتی، نارنجی، آبی  
 اما معلم گفت:  
 «نه! دست نگه دارین!»  
 من بهتون نشون می‌دم چه جوری گل بکشین»  
 و روی تختهٔ سیاه کل کشید:  
 یک گل قرمز  
 با یک ساقهٔ سبز



ترجمهٔ ته‌مینمه‌مهربانی

# مدرسه خوب از نگاه یک کوچولوی مدرسه‌ای

و گفت:  
 «حالا می‌تونین شروع کنین!»  
 پسر کوچولو به گل معلم نگاه کرد  
 و بعد به گل خودش  
 گل خودشو بیشتر از گل معلم دوست داشت  
 ولی حرفی نزد  
 فقط کاغذش رو پشت و رو کرد  
 و گلی مثل گل معلم کشید:  
 یک گل قرمز  
 با یک ساقه سبز  
 چند وقت دیگه گذشت  
 حالا دیگه زور پسر کوچولو می‌رسید که در مدرسه رو باز کنه  
 معلم گفت:  
 «امروز می‌خوایم با گل کار کنیم.»  
 پسر کوچولو فکر کرد:  
 «آخ جون!»  
 اون گل بازی رو دوست داشت  
 و می‌تونست با گل همه چیز درست کنه  
 مار و آدم برفی  
 فیل و موش  
 ماشین و کامیون  
 و شروع کرد به ورز دادن گل  
 و گل را گلوله کرد  
 اما معلم گفت:  
 «نه! دست نگه دارین ... حالا نه!»  
 و منتظر موند تا همه وسایلشونو آماده کردند  
 اون وقت گفت:  
 «حالا یه بشقاب درست می‌کنیم.»  
 پسر کوچولو فکر کرد:  
 «آخ جون!»  
 و شروع کرد به درست کردن بشقاب  
 در همه شکل و اندازه  
 اما معلم گفت:  
 «نه! دست نگه دارین ... حالا بهتون نشون می‌دم که چه جور  
 بشقاب درست کنین.»  
 و به همه نشون داد  
 که چطوری می‌شه یه بشقاب گود درست کرد  
 و گفت:  
 «حالا می‌تونین شروع کنین!»  
 پسر کوچولو به بشقاب معلم نگاه کرد  
 و بعد به بشقاب‌های خودش  
 بشقاب‌های خودشو بیشتر از بشقاب معلم دوست داشت  
 ولی حرفی نزد  
 و فقط دوباره گلش رو گلوله کرد  
 و بشقابی شبیه بشقاب معلم ساخت  
 یک بشقاب گود  
 و خیلی زود

پسر کوچولو یاد گرفت که صبر کند  
 نگاه کند  
 و همه چیز را مثل معلمش بسازد  
 و به زودی  
 دیگه از خودش چیزی نساخت  
 اما یک روز  
 پسر کوچولو و خانواده‌اش  
 به خونه دیگه‌ای  
 توی شهر دیگه‌ای رفتند  
 و پسر کوچولو  
 به مدرسه دیگه‌ای رفت  
 این مدرسه از اون یکی هم بزرگ‌تر بود  
 و اصلاً در نداشت  
 و می‌شد یک‌راست رفت توی کلاس  
 پسر کوچولو ناچار بود از پله‌های بزرگی بالا بره  
 و راهروی درازی رو طی کنه  
 تا به کلاسش برسه  
 و درست همون روز اول  
 موقعی که رفت سر کلاس  
 معلم گفت:  
 «امروز می‌خوایم نقاشی بکشیم.»  
 پسر کوچولو فکر کرد.  
 «آخ جون!»  
 و منتظر موند  
 تا معلم بهش بگه که چه کار کنه  
 ولی معلم حرفی نزد  
 و فقط توی کلاس راه رفت  
 و موقعی که بالای سر پسر کوچولو رسید، پرسید:  
 «پس واسه چی نقاشی نمی‌کشی؟»  
 «چی بکشم؟»  
 «تا نکشی از کجا بدونم؟»  
 «چه طوری بکشم؟»  
 «هر جوری که دوست داری»  
 «با چه رنگی؟»  
 «با هر رنگی که دوست داری  
 اگه همه یه جور بکشن  
 اگه همه از یه رنگ استفاده کنن  
 من از کجا بدونم کی چی کشیده  
 و چی به چی؟»  
 پسر کوچولو با تعجب شانهاش را بالا انداخت  
 و شروع کرد به گذاشتن رنگ‌های صورتی، نارنجی و آبی  
 و کلی گل کشید  
 مدرسه جدید رو دوست داشت  
 با اینکه حتی  
 در نداشت!

منبع:

کنفیلد، جک و هنسین، مارک ویکتور، سوپ جوجه برای روح، یاران، تهران: ۱۳۹۵

سیماجعفریان

گفت‌وگو با حسین علی‌نسب  
مدیر مدرسه استعداد‌های درخشان  
شهید بهشتی شهرستان آمل



## باید به همه ابعاد تربیت توجه کرد

اشاره

فصلنامه رشد مدیریت مدرسه و وظیفه خود می‌داند که در کنار پرداختن به انواع مباحث مدیریت آموزشی، به مدیریت در مدارس گوناگون هم توجه داشته باشد. مدیریت در مدارس استعداد‌های درخشان که در جامعه با نام مدارس تیزهوشان شناخته می‌شوند، از جمله موضوعاتی است که نظام تربیتی باید به ویژگی‌های خاص آن توجه داشته باشد.

حسین علی‌نسب متولد سال ۱۳۵۳ شهرستان آمل است و ۲۴ سال سابقه اشتغال در آموزش و پرورش دارد. ۱۱ سال در مرکز استعداد‌های شهید بهشتی (متوسطه اول و دوم) آمل به‌عنوان دبیر، معاون و مدیر خدمت کرده است و در حال حاضر مدیریت این مرکز را بر عهده دارد. وی کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی است و در دوره‌های ضمن خدمت فرهنگیان نیز تدریس می‌کند. با علی‌نسب گفت‌وگویی درباره مدیریت مدرسه استعداد‌های درخشان انجام داده‌ایم که می‌خوانید.

### مدیریت مدرسه تیزهوشان چه تفاوتی با مدیریت سایر مدارس دارد؟

تفاوت مدیریت مدارس تیزهوشان با سایر مدارس ابعاد گوناگونی دارد. وجود دانش‌آموزانی که برگزیدگان علمی هستند، طراحی آموزشی خاصی می‌طلبد که مانع هدر رفتن استعدادها شود. توجه همه‌جانبه به این دانش‌آموزان در ابعاد تربیتی، آموزشی، اخلاقی و اجتماعی از ضرورت‌های مدیریت چنین مدرسی است. ایجاد فرهنگ مشارکتی و رفاقتی بین دانش‌آموزان در کنار رقابت سالم هم دغدغه‌ای جدی است. وجود معلمان متخصص و حرفه‌ای با تحصیلات و تراز علمی بالا نیز مدیریت ویژه‌ای نیاز دارد که باعث شود همگرایی و هم‌افزایی بین آن‌ها به‌وجود آید. وجود والدین با تحصیلات و شرایط خاص از همه طیف‌های

جامعه که توقع به حق بیشتری از شرایط معمول مدارس دارند و همچنین جامعه و نظامی که انتظارات ویژه‌ای از این مدارس دارند، همه این‌ها می‌طلبد که مدیر برنامه‌محور، دقیق، به‌روز و اهل مطالعه و ... باشد.

### آیا دانش‌آموزان به اصطلاح تیزهوش و ویژگی‌های خاصی دارند که آنان را از سایرین جدا می‌کند؟

بی‌شک این دانش‌آموزان از منظر هوش و استعداد و تلاش با بقیه تفاوت محسوسی دارند که باید برای ایجاد فرصت‌ها و محیط یادگیری مناسب برایشان تلاش بسیار کرد تا قابلیت‌هایشان به فعلیت برسد. آنان عموماً در همه ابعاد آموزشی فرهنگی هنری و... بسیار مستعد و توانمندند.

تفکیک، استعدادسوزی کنیم و برایشان فضا و امکانات مناسب با توانشان فراهم نسازیم؟ مگر اینان فرزندان و آینده‌سازان نخبه همین کشور نیستند؟

با افتخار باید عرض کنم که معمولاً حدود نیمی از دانش‌آموزان این مراکز فرزند همکاران فرهنگی هستند نه اقشار متمول و خاص جامعه. تعداد قابل توجهی از آن‌ها هم از اقشار آسیب‌پذیر با شرایط مالی نامناسب‌اند که با حداقل هزینه، بهترین شرایط تحصیلی ممکن برایشان فراهم شده است و افتخارآفرین می‌شوند.

تصور بر این است که هوش و استعداد این دانش‌آموزان صرفاً شناختی است؛ درحالی‌که دارای هوش عاطفی و هیجانی بالایی هم هستند. خوشبختانه در کنار کسب افتخارات علمی و پژوهشی فراوان، در امور ورزشی، فرهنگی، هنری و قرآنی نیز سرآمدند و کارهای دست‌ورزی‌شان چشمگیر است. تربیت در این مدارس در همه ابعاد آموزشی، تربیتی، اخلاقی، عاطفی و اجتماعی با ویژگی‌های دینی، مورد توجه است و بچه‌ها به موفقیت‌های زیادی در این ابعاد رسیده‌اند.

در بحث مهم میهن‌پرستی و تعهد به مام وطن نیز با نگاه آماری درمی‌یابیم که نسبت خروج آن‌ها از کشور کمتر و بازگشت دانش‌آموختگان خارج از کشور نیز در بین آن‌ها بیشتر است. بعضی از بچه‌ها حتی در حین تحصیل در خارج از کشور، همراهمان خوب و وفاداری برای ما هستند.

**ل** برای مدیریت این مدرسه از چه الگویی بهره می‌گیرید؟ به عبارت دیگر، مدیریت شما چه ویژگی‌هایی دارد؟

همان‌طور که می‌دانیم، بزرگ‌ترین سرمایه در هر سازمان نیروی انسانی است. برخلاف تصور رایج، سبک مدیریت این مدارس صرفاً وظیفه‌مدار نیست بلکه در عین وظیفه‌شناسی، باید روابط انسانی اعم از دانش‌آموز، والدین یا همکاران، بسیار

از نظر جنبه‌های عاطفی و اجتماعی نیز باید بگویم شاید دانش‌آموزان این مدارس پخته‌تر و کم‌حاشیه‌تر از دیگران باشند. میزان مسئولیت‌پذیری و مشارکت اجتماعی آنان هم بالاست. ذهنیتی که در جامعه مینی بر حساس و شکننده بودن این دانش‌آموزان وجود دارد، واقعاً صحیح نیست. آنان آماده انجام دادن کارهای بزرگ‌اند و کمتر دچار تلاطم‌های شایع بین نوجوانان می‌شوند. میزان تطبیق‌پذیری این دانش‌آموزان با شرایط خاص، مثلاً در اردوهای آموزش نظامی، طبق گفته مربیان چنین دوره‌هایی بیشتر از سایرین است.

بپذیریم که آدم‌های باهوش درک موقعیت بیشتری دارند. برای مثال و بیان نمونه‌ای از مشارکت اجتماعی، در ماجرای زلزله کرمانشاه بچه‌ها به‌طور خودجوش و با مدیریت خودشان کارهای بزرگی برای کمک انجام دادند. برای کمک‌رسانی علمی به دانش‌آموزانی از مدارس دیگر که به توجه بیشتر نیاز دارند، ما از بچه‌های خودمان معرفی می‌کنیم.

**ل** در جامعه و حتی بین فرهنگیان چه باورهای نادرستی درباره تیزهوشان مشاهده کرده‌اید؟

مجموعه مدارس استعدادهای درخشان، به‌خصوص در سال‌های اخیر بسیار مظلوم واقع شده است که دلیل عمده آن نبود اطلاعات دقیق درباره این مدارس و دانش‌آموزان آن‌هاست. حتی گاهی بسیاری از همکاران و نیروهای آموزش‌وپرورش هم شناخت درستی از سمپاد ندارند.

به بهانه عدم تفکیک و جداسازی مجموعه سمپاد (سازمان استعدادهای درخشان) بیشترین آسیب را دید و سازمان به مرکز تنزل داده شد. ما معتقدیم که برای افراد توانمند و با توجه به نیازشان باید شرایط حرفه‌ای فراهم کنیم. در بیشتر امور جامعه هم این‌گونه عمل می‌شود؛ مگر در ورزش و هنر و حوزه‌های دیگر استعدادیابی نداریم و برای افراد مستعد هر رشته فضای حرفه‌ای ایجاد نمی‌کنیم؟ چرا در بحث آموزشی به بهانه عدم

مرضیه معین  
معاون مدرسه، نجف آباد

## گریه‌های مانا

معلم با ناراحتی برگه‌ها را توزیع می‌کرد. مانا نگاهی به نمره‌اش کرد: ۱۲؛

سرش گیج رفت. این نمره را چطور به مادرش نشان می‌داد؟ گریه‌اش گرفت. زیرچشمی نگاهی به نمره دوست بغل دستی‌اش کرد: ۶.

کمی دقیق‌تر شد؛ نمره‌ها همه تک بودند. دخترها یکی پس از دیگری به گریه می‌افتادند. کلاس از هق‌هق دخترها پر شده بود. معلم از جا برخاست و گفت: «گریه ندارد. شما هیچ کدام زنده نیستید. وقتی که باید درس می‌خواندید، باید به فکر گریه می‌افتادید.»

مانا نمی‌توانست تحمل کند. نمره ۱۲ مادر او را حسابی دلخور می‌کرد. ورقه‌اش را در دست گرفت و با حالت گریه گفت: «خانم! ما اصلاً این‌ها را یاد نگرفتیم. اصلاً شما این‌ها را درس ندادید... می‌شود بگویید این کجای کتاب بود؟» معلم از گستاخی مانا به جوش آمد: «اگر نرفته‌ام، پس چرا فاطمه ۱۸ شده است؟ بی‌سوادهایی مثل تو که فکرشان توی حرف‌های در گوشه است، مشخص است که نباید درس را یاد بگیرند.»

مانا نمی‌توانست تحمل کند. از طرفی آموخته‌هایش درباره رعایت حریم معلم، و از طرفی حرف‌های همیشگی مادرش درباره عدم پذیرش ظلم. مانا احساس ظلم می‌کرد. احساس می‌کرد مظلوم واقع شده است.

بچه‌های دیگر هم شروع به حرف زدن کردند. معلم حسابان با عصبانیت گفت: «نمی‌دانم چرا شما به جای رشته کودکیاری و خیاطی آمده‌اید رشته ریاضی فیزیک. توی این کلاس فقط فاطمه باید رشته ریاضی می‌خواند.»

مانا با گریه گفت: «شما اصلاً این‌ها را به ما یاد ندادید. ما آمده‌ایم یاد بگیریم. از توی شکم مادرمان که بلد نیستیم... نابغه هم نیستیم.»

معلم دیگر نتوانست طاقت بیاورد. برگه مانا را از دستش کشید و گفت: «تو اول باید بروی ادب یاد بگیری. بعد بیایی مدرسه. فردا

مورد توجه قرار گیرد. موارد دیگری که می‌توانم اشاره کنم، عبارت‌اند از:

- زمینه‌سازی برای گسترش فرهنگ مشارکتی به جای تک‌صدایی

- بهره‌گیری از اصل مشورت در حوزه‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری

- توجه جدی به تفکر سیستمی

- ترسیم یک نگاه حرفه‌ای و تخصصی و بهره‌گیری از توانمندی همه همکاران، والدین و ذی‌نفعان آموزش و پرورش

در مورد دانش‌آموزان هم در عین رعایت حدود و اصول، نگاه پدران و ایجاد امنیت روانی در مواجهه با مدیر بسیار مورد تأکید است.

خاطره خاص یا تجربه‌ای شنیدنی به یاد دارید که برای خوانندگان رشد مدیریت مدرسه بیان کنید؟

معلمی است و خاطرات تلخ و شیرینش. در تمام این سال‌ها به بچه‌ها گفته‌ام که به آنان افتخار می‌کنم. آنان را فرزندم خطاب می‌کنم و واقعاً برایم بسیار عزیز و مهم‌اند.

موفقیت‌ها و کسب افتخارات علمی، پژوهشی، المپیاد، کنکور و... در عرصه‌های کشوری و جهانی، بسیار لذت‌بخش است اما مشاهده موفقیت و به ثمر نشستن تلاش عزیزانی که دچار بحران‌هایی بوده‌اند، حتی تا ترک مدرسه پیش رفته‌اند و با پیگیری مستمر دوباره به مسیر اصلی برگشته‌اند، لذت بیشتری برایم دارد. گاهی حتی تا دوره دانشجویی مسائل بچه‌ها را پیگیری کرده‌ام تا از بحران خارج شوند.

موفقیت اخیر دانش‌آموز ارزشمندمان احمد رمضان پور در کسب مدال نقره المپیاد جهانی ریاضی و همراهی و همدلی با ایشان به خصوص در ایام پر استرس مسابقات و به ثمر نشستن این تلاش‌ها بسیار لذت‌بخش بود. این دانش‌آموز جدا از هوش و تلاش، یک الگوی رفتاری و متعهد به جامعه و کشور است. ولی پس از مسابقات، بدون استراحت به مدرسه آمد و برای دانش‌آموزان رده‌های سنی متفاوت از هفتم تا دهم، کلاس المپیاد گذاشت که جای تقدیر داشت.

به مدیران دیگر مدارس تیزهوشان در سایر مناطق کشور چه توصیه‌ای دارید؟

کار کردن در این مدارس عشق مضاعفی می‌خواهد و بابت تلاش دوستان بسیار سپاسگزار آن‌ها هستم. مطمئناً این نگاه بین همه وجود دارد که با نخبگان و آینده‌سازان این مرز و بوم طرف هستیم و بنابراین، باید برنامه‌های مناسب برای غنی‌سازی فرصت‌های یادگیری داشته باشیم. ایجاد فرصت برابر برای بچه‌ها دغدغه همه ما است. توجه جدی به هوش عاطفی، برنامه‌محور بودن براساس شرایط و اقتضات مدارس تیزهوشان، آگاه‌سازی خانواده‌ها از آخرین تحولات تعلیم و تربیت و توانمندسازی آن‌ها در این مورد، و کاربست یافته‌ها در تربیت و یادگیری دانش‌آموزان، باید مورد توجه باشد. داشتن نگاه سیستمی بسیار مهم است. باید خودمان باشیم و به‌روز و اهل مطالعه؛ همه این‌ها برای خدمت به این دانشمندان کوچک بسیار مهم است.

بودند، فاطمه پای تابلو می‌نوشت و ما از روی تابلو توی دفترمان می‌نوشتیم.»

مدیر گفت: «یعنی نمی‌فهمیدی چه داری می‌نویسی؟»  
مانا باز با خجالت بیشتری گفت: «نه خانم، خیلی تند می‌گفتند. برایشان دفتر ما مهم بود. البته دایی من، بعد از مدرسه این‌ها را برابرم توضیح می‌داد و من می‌فهمیدم.»

مدیر که کمی برافروخته شده بود گفت: «سؤالات این امتحان را قبلاً دیده بودی؟»

مانا با ناراحتی گفت: «نه خانم! سؤال ۶ اصلاً مربوط به کتاب ما نیست. من تا آخر کتاب را خوانده‌ام. سؤال ۵ هم ننوشته بود که باید با خط کش حساب کنیم. خوب... من از کجا می‌دانستم که در محاسبات باید از خط کش استفاده کنیم. سؤال ۲ هم برعکس سؤال کتاب است. خیلی سخت بود ولی توانستم آن را حل کنم.»  
معلم با نگاه عمیقی به مانا گفت: «خانم مدیر، نگاه به مظلوم‌نمایی‌اش نکنید. سر کلاس مرتب حرف می‌زند. دانش‌آموز رشته ریاضی فیزیک باید بتواند عملیات ریاضی را بدون کمک حل کند. او باید زنده باشد؛ نه اینکه بنشیند تا به او یاد بدهند. این‌طور درس خواندن مال دوره ابتدایی است. اگر زنده ریاضی نباشید، نمی‌توانید موفقیتی به دست آورید.»

مادر پرسید: «چه کسی قرار است این‌ها را زنده ریاضی کند؟»  
مانا با قهر دخترانه و جسارت نوجوانی گفت: «حتماً باید از شکم مادرمان بیآوریم!»

مادر مانا نگاه تنندی به دخترش کرد. مانا از نگاه مادر ترسید: «خانم، شما همیشه به سؤالات فاطمه پاسخ می‌دهید. خوب ما حوصله‌مان سر می‌رود و حرف می‌زنیم. تازه، فاطمه هم بابایش معلم ریاضی است و درس را از بابایش یاد می‌گیرد نه از شما!»

مدیر جلسه را خاتمه می‌دهد. دخترهای کلاس دوم، پشت در صف کشیده‌اند. مدیر از مانا و مادرش می‌خواهد که چند دقیقه بیرون بمانند. مادر منتظر نمی‌ماند. به دفتردار مدرسه مراجعه می‌کند تا پرونده دخترش را بگیرد. او تحمل نمی‌کند که از دخترش چیزی را امتحان بگیرند که به او یاد ندهاند و به همراه دخترش از مدرسه خارج می‌شود.

مادرت به مدرسه می‌آید و جواب گستاخی تو را می‌دهد.»  
فردا صبح مانا و مادرش از همیشه زودتر از خواب بیدار شدند. مانا هنوز بغض داشت. می‌دانست اگر گریه کند، پدرش حسابی او را دعوا خواهد کرد. سعی کرد خودش را کنترل کند. به مادرش گفت: «مامان! من بی‌ادبی نکردم. درس‌هایم را هم سر موقع خواندم. به خدا درس نداده بود... همه بچه‌های کلاس نمره تک شده‌اند.»  
مادر مانا، کمی عیوس اما مهربان، گفت: «به مدرسه می‌رویم. اگر حرف تو درست باشد، از تو دفاع می‌کنم. اگر حرف اشتباه باشد باید از معلمت معذرت خواهی کنی. بعد هم کمکت می‌کنم تا امتحان بعدی‌ات را بهتر بدهی.»

ساعتی بعد توی دفتر مدرسه، محکمه برپا شده بود. معلم ریاضی مادر مانا را خیلی تند مخاطب قرار داده بود و سروصدا می‌کرد. مانا به تبعیت از مادرش، ساکت به حرف معلم گوش می‌داد. مدیر سرش پایین بود و سعی می‌کرد دخالتی نکند.

معلم حرف‌هایش تمام شد. او مانا را دختری گستاخ، بی‌ادب، نادان و کم‌سواد خطاب کرده بود. مادر از اینکه دسترنج سال‌ها تلاشش این‌گونه مورد بی‌حرمتی قرار می‌گرفت، ناراحت بود اما باز سعی کرد به خودش مسلط باشد.

معلم ساکت نشست. مادر مانا برگه امتحانی مچاله شده را روی میز مدیر گذاشت و به آرامی گفت:

«خانم مدیر، این امتحان را با دفتر و کتاب حسابان دختر من تطبیق بدهید. اگر قرار است این آزمون براساس ملاک معلم طراحی شده باشد، می‌بایست در دفتر او لااقل یک تمرین از این نوع آمده باشد اگر هم قرار است براساس هنجار موجود در کتاب باشد که باید تمرین‌ها تقریباً مشابه تمرین‌های کتاب باشند. لطفاً مرا متقاعد کنید.»

مدیر، دفتر مانا را ورق زد. دفتر مرتب و کامل بود. کتاب را نیز ورق‌ورق کرد. تقریباً همه جای کتاب کامل و مرتب نوشته شده بود؛ هر چند معلم باز دیدی از آن‌ها نداشت.

مدیر از مانا پرسید: «مانا جان، همه این‌ها را خودت حل کرده‌ای؟»

مانا با خجالت گفت: «بله خانم، البته بعضی را که اشتباه

دکتر حیدر تورانی

اشاره

تجارب زیسته در میان مدیران مدارس، به‌ویژه شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های مختلف آموزشی، مرا برانگیخت تا موضوعات و نیازهای دانشی مدیران مدارس را در قالب مطالبی کوتاه با عنوان «سفرنامه یادگیری مدیران» تدوین کنم و امیدوارم مدیران مدارس و دیگر مدیران سطوح میانی و عالی آموزش و پرورش از آن بهره‌مند شوند.

کلیدواژه‌ها: راهبرد نوآورانه، خوشنودی، حالت انگیزشی فصل، حالت انگیزشی وصل  
تغییر، تفکر راهبردی

بخش پنجم

# سفرنامه یادگیری مدیران





## تجربه‌های خوب بیش از دریافت اشیا خشنودکننده‌اند

تصور کنید که یک سال موفق را پشت سر نهاده‌اید. دامنه مشتریان شما گسترش یافته است و درآمد سالانه‌تان افزایش چشمگیری را نشان می‌دهد. به تازگی هم به شما اعلام شده است که به دلیل این موفقیت‌ها می‌توانید بودجه جاری بیشتری درخواست کنید. روند فعالیت در اداره شما رضایت‌بخش است و بنابراین، مایلید گروه خود را بیش از گذشته خشنود کنید.

از دید شما، بهترین راه هزینه کردن پول برای خوشحال‌تر کردن نیروهایتان کدام است؟

هنگامی که به فکر این‌گونه هزینه‌ها می‌افتیم، شاید روش شرکت‌های فعال در حوزه فرآورده‌های هوشمند بتواند راهنمای خوبی برای ما باشد. در سال‌های اخیر روان‌شناسان به بررسی بازده سرمایه‌گذاری بر خوشحال‌سازی نیروها در صنایع و فرآورده‌های گوناگون پرداخته‌اند. یافته آنان این است که برای کارکنان، خرید موارد و تجربه‌ها در زندگی (مانند ترتیب یک بالن‌سواری، گردش در تاکستان‌ها و آزمایش مزه فرآورده‌ها، یا سفری تفریحی مؤثرتر از هدیه دادن اشیا (مانند یک تلویزیون صفحه تخت، یک دست پوشاک گران‌قیمت، یا یک کیف دستی چرم طبیعی) است.

چرا وضعیت چنین است؟ یکی از دلایل‌های این امر آن است که تجربه را همراه با دیگران و در حضور دیگر همکاران انجام می‌دهیم. این امر خوشحالی فرد را چند برابر می‌کند. از سوی دیگر، تجربه اغلب با برخورد با اندیشه‌ها و چیزهای تازه همراه است که موجب یادگیری و گسترش دانسته‌های ما می‌شود ولی اشیا هدیه‌هایی که به‌صورت کالا هستند، رخداد تازه‌ای به همراه ندارند و اغلب، آن‌ها را در تنهایی بررسی می‌کنیم. تجربه‌ها در طول زمان پایدارند و یاد خوش سفرهای تفریحی، که سازمان ترتیب می‌دهد، پیوسته با نام و سیاست‌های شرکت همراه می‌شود، ولی اشیا کهنه، شکسته یا نابود می‌شوند.

ترتیب دادن یک تجربه شیرین برای کارکنان، بسی مؤثرتر از نوسازی مبلمان اداری و سیستم مخابراتی سازمان است. البته در صورت نامناسب بودن این‌گونه اثاثیه و ابزار، نوسازی آن‌ها نیز در بهبود محیط کار و خشنودی کارکنان اثر مثبت و سازنده دارد.

## ما اغلب نمی‌دانیم که چرا خوشحالیم

وضعیت محیط کار بر رفتار ما تأثیر مستقیم دارد. ذهن انسان حجم بزرگی از اطلاعات مربوط به محیط پیرامونی را که راهنمای اندیشه‌ها، احساس‌ها و رفتارهایش هستند، گردآوری و هضم می‌کند. بخش عمده این فرایند در ذهن ناخودآگاه ما صورت می‌پذیرد.

یکی از عوامل مهم و اثرگذار در فضای پیرامونی، بوهای خوش است. هنگامی که از کنار یک کافه، نانوايي یا شمع‌فروشی می‌گذریم، رایحه دل‌انگیزی که به مشام می‌رسد ما را به خودی خود خوشحال می‌کند. جالب این‌که حال خوش بر روحیه و رفتار انسان نیز اثر می‌گذارد. در چنین حالتی، کمتر رقابتی هستیم، بیشتر آماده کمک به دیگرانیم و سخاوت بیشتری از

خود نشان می‌دهیم.

پژوهش‌ها و مطالعات نشان می‌دهند فروشگاه‌هایی که از سیستم تهویه خود بوی خوش نیز پخش می‌کنند، مشتریان را بیشتر جلب و وابسته می‌سازند. حتی باشگاه‌های تفریحی از تأثیر مثبت بوی خوش غافل نمانده‌اند و گازهای خوشبوکننده هوا را به درون تالارها تلمبه می‌کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهند که دستگاه‌های قرار داده شده نزدیک خروجی‌های بوی خوش، با استقبال و درآمد بیشتری مواجه‌اند.

موسیقی نیز ناگاهانه روحیه انسان را بالاتر می‌برد. شنیدن موسیقی بر ضربان قلب اثر می‌گذارد. به همین دلیل است که با شنیدن موسیقی با ریتم تند و پرهیجان، ضربان قلب ما بیشتر می‌شود و با گوش دادن به موسیقی آرام و صدای دلنواز، به آرامش فرو می‌رویم. رستوران‌ها و فروشگاه‌هایی که موسیقی ملایم پخش می‌کنند، مشتریان بیشتری به خود جلب می‌کنند و فروش بیشتری دارند. در جاهای دیگر، مانند مراکز ورزشی، موسیقی تند و پرهیجان کارسازتر است.

روشن است که سازمان‌ها مایل به پخش موسیقی هیجان‌انگیز یا بوهای تند در ساختمان‌های اداری خود نیستند ولی قرار دادن یک سبد گل خوشبو در کنار ورودی ساختمان یا پخش موسیقی ملایم در راهروها و دست‌شویی‌ها، اثر مناسب و خوبی دارد. یک دگرگونی به تنهایی نمی‌تواند فضای کار را به فضای دلخواه همه کارکنان تبدیل کند اما به کارگیری دگرگونی‌هایی که برشمرديم، ما را به مقصود خواهد رساند.

## ذهن خرسند، سپاسگزار است

یکی دیگر از راه‌های آفرینش خوشحالی در محیط کار، این است که خود را سپاسگزار تربیت کنیم. انجام دادن این کار بسی سخت‌تر از گفتن آن است. در حین کار اغلب ناچار می‌شویم مثبت‌اندیشی را کنار بگذاریم. بخش بزرگی از وقت روزانه ما صرف اندیشیدن به آینده، کارهای عقب‌مانده، و برنامه‌ریزی برای انجام دادن آن‌ها می‌شود. این فرایند در درازمدت اثر خود را می‌گذارد. تمرکز پیوسته بر «چیزی که بر زمین مانده است» ذهن انسان را به سوی منفی‌گرایی می‌کشانند.

در کوران کار و فعالیت، کمتر اتفاق می‌افتد که از انجام گرفتن یک کار پیروزمندانه خوشحال شویم. تا پروژه‌ای تمام شود، دیگری را در پیش داریم، ولی چنانچه اندکی تأمل کنیم توجه خود را معطوف به بخش‌ها و کارهایی نماییم که با موفقیت انجام گرفته‌اند، به خوشحالی خود می‌افزاییم و مانع سازگاری با وضع موجود می‌شویم. سپاسگزاری از خود سبب می‌شود قدر رخدادهای مثبت را بدانیم و طول دوره و مدت اثرگذاری آن‌ها را بیشتر کنیم. در روند تفکر ما نیز نوعی هماهنگی به‌وجود می‌آید که آن هم، بالا رفتن روحیه و دوری‌گزینی از احساس‌های منفی - همچون رنجش، حسادت و پشیمانی - را در پی دارد.

روان‌شناسان دریافته‌اند که اگر از مردم بخواهید دوره‌ها یا رخداد‌های ویژه و قابل سپاسگزاری را در زندگی خود به‌یاد بیاورند، دیدگاهشان به شدت متحول می‌شود. هنگامی که از وضعیت کنونی خشنود و سپاسگزار باشیم، در مورد زمان

حاضر خوشحال و به آینده امیدوارتر می‌شویم. چنین وضعیتی، به بالا رفتن کیفیت کارهایمان نیز کمک می‌کند. انسان‌های سپاسگزار کمتر به نگرانی دچار می‌شوند و رفتارشان با دیگران سخاوتمندانه‌تر است.

یکی از فعالیت‌هایی که پژوهشگران در این زمینه توصیه می‌کنند، یادداشت کردن عینی یا الکترونیکی رخدادهای مثبتی است که در زندگی ما رخ می‌دهند. نگهداری یک دفترچه از این‌گونه خاطرات و مرور گه‌گاه آن، موجب سالم‌تر شدن ذهن و کمتر دچار شدن به افسردگی است. در حالی که نگهداری چنان دفترچه‌ای برای افراد آسان است، سازمان‌ها به دشواری می‌توانند همهٔ رخدادهای خوب روزانه را مستند کنند. در این مورد، می‌توان برنامه‌هایی هفتگی ترتیب داد و از گروه‌ها خواست تا موارد موفقیت‌آمیز خود را با دیگران در میان بگذارند. در اغلب سازمان‌ها در حاشیهٔ گردهمایی‌های برنامه‌ریزی شدهٔ کارکنان، از پروژه‌های عقب‌مانده نیز گفت‌وگو می‌شود تا راه‌حل شتاب بخشیدن به کارها پیدا شود. متأسفانه تمرکز بر اینکه «چه چیزی بر زمین مانده است»، کمتر مایهٔ خشنودی و سپاس از خود و نیروها می‌شود. در برابر این‌گونه گردهمایی‌ها، خوب است گه‌گاه گردهمایی‌های گسترده‌تری با کارکنان سازمان نیز برگزار و از ایشان پرسیده شود که از نشست پیش تاکنون چه دستاوردهای مثبت و ارزنده‌ای داشته‌اند.

خوب است در چنین نشست‌هایی به گفتار و کردار کارکنان توجه کنید. هنگامی که از کسی بخواهید از پیروزی‌های خود سخن بگوید، اغلب با سپاسگزاری از همکارانی آغاز می‌کند که او را در کارش یاری داده‌اند. دیگران نیز از این رفتار پیروی می‌کنند و خواهیم دید که افزون بر سپاسگزاری از کنندگان کار، از یاری‌دهندگان و کل گروه نیز سپاسگزاری خواهد شد. با گردش هوشمندان از موضوع «چه چیز بر زمین مانده است» به «چه دستاوردی داشته‌ایم»، تمرکز و تکیه بر جنبه‌های مثبت فعالیت‌ها قرار خواهد گرفت که خشنودی و خوشحالی همگانی را دربردارد.

نشست‌های متمرکز بر پیشرفت‌های کاری، فرایند سپاسگزاری از افراد و گروه‌ها را آسان می‌کند. در این‌گونه نشست‌ها، افراد با فعالیت دیگران و چگونگی همکاری نیروها با هم نیز آشنا می‌شوند. این امر موجب افزایش هم‌بستگی میان اعضای گروه‌ها و خود گروه‌ها با یکدیگر، خواهد شد، که برای سازمان پیامدهای مثبت فراوانی دارد.

### حالت انگیزشی وصل

شما می‌کوشید تا میان موضوع‌های به ظاهر نامرتب، یک پیوند مشترک کشف کنید- همان کاری که در دیگر کوشش‌های خلاقانه انجام می‌گیرد. حال بیابید آزمون را جالب‌تر کنیم. ده مورد از پرسش‌های «آزمون تداعی‌های دور» را برمی‌گزینیم. بر هر کدام که پاسخ درست بدهید از من ۵۰۰ هزار تومان جایزه می‌گیرید. ولی پیش از آغاز آزمون، اجازه دهید یک جنبهٔ دیگر را نیز

بررسی کنیم. اکنون احساس شما چیست؟ آیا مشتاق مشارکت هستید؟ بر موضوع تمرکز دارید؟ ذهن شما با موضوع درگیر است؟

اگر چنین باشد، شما وضعیتی را تجربه می‌کنید که روان‌شناسان به آن «حالت انگیزشی وصل» می‌گویند. هنگامی که ذهن انسان در حالت انتظار وصل و رسیدن باشد، بر دریافت نتیجهٔ مثبت تمرکز می‌کند؛ زیرا امکان دستیابی بدان را پیش چشم خود می‌بیند.

### حالت انگیزشی فصل

چنانچه شرایط بازی را اندکی تغییر دهیم، احساس شما نیز دگرگون می‌شود. تصور کنید که در آغاز بازی، تمام ۵۰۰ هزار تومان را به شما بدهم؛ جالب است، نه؟ ولی قرار می‌گذاریم که در برابر هر پاسخ نادرست، ۵۰ هزار تومان از شما پس بگیریم. به تغییر احساس خود توجه کنید؛ چنانچه شما هم مانند بیشتر انسان‌ها باشید، در این شرایط توجهتان بر امکان «برد» متمرکز نیست و ذهن شما بر امکان «باخت» متمرکز می‌یابد. در این صورت، به وضعیتی درآمده‌اید که روان‌شناسان به آن «حالت انگیزشی فصل» می‌گویند.

در کار و زندگی به هر اقدامی که دست بزنیم، می‌تواند به حالت ذهنی «وصل» یا «فصل» در آید. به یک فعالیت نه‌چندان جدی مانند رفتن به باشگاه‌های ورزشی نگاه کنید؛ برخی برای خوش‌اندام شدن و احیاناً دلربایی از یار، چنین می‌کنند (رسیدن به نتیجه‌ای مثبت). در حالی که برخی دیگر به منظور کاستن از میزان کلسترول خون خود به ورزش رو می‌آورند (پرهیز از پیامدی منفی). در هر دو مورد، عمل یکی است ولی در چارچوب روانی، آن هدف‌های متفاوتی می‌توانند بر چگونگی عمل و رفتار ما تأثیرهای بسیار متفاوتی بگذارند. گروه نخست، هنگامی که امروز روی دستگاه تردمیل می‌روند، بسیار مصمم، برنامهٔ فردای خود را هم می‌ریزند.

در پرداختن به فعالیت‌های خلاقیت‌محور نیز حالت انگیزشی ذهن انسان بسیار مهم و کارساز است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اگر ذهن انسان در فعالیتی با امکان برد درگیر باشد، حالت شناختی انعطاف‌پذیرتری به خود می‌گیرد که به او اجازه می‌دهد در میان مقوله‌های روانی و ذهنی گوناگون، آسان‌تر جابه‌جا شود. همانند این است که به جای درخت، جنگلی را پیش چشم داشته باشیم. در این حالت، امکان انتخاب‌های گسترده‌تری فراهم می‌گردد. چکیدهٔ سخن اینکه هنگامی که ذهن انسان بر اثر قرار گرفتن در «حالت انگیزشی وصل» انرژی ویژه بگیرد، همهٔ فوت‌وفن‌های ذهنی را به کار می‌برد و خلاقانه‌تر عمل می‌کند، اما، هنگامی که «حالت انگیزشی فصل» وارد میدان شود، داستان متفاوت است.

با تمرکز بر گریز از یک پیامد منفی، توجه انسان محدود و جریان اندیشیدن او قفل می‌شود. دیگر تصویر بزرگ و کلی موضوع را پیش چشم ندارد تا در آن، به راه‌حل‌های گوناگون دسترسی داشته باشد؛ انگار که بینش او بی‌درنگ پا به فرار نهاده است.

## مجید درخشانی

دبیر، تفت یزد

## به نفع مدرسه!

مرد ناچار شد دوباره به مدرسه برگردد، تا نمایندهٔ معلمان آن را امضا کند. خیلی هم معطل شد اما بالاخره چک امضا شد و او به بانک رفت و پول را گرفت.

روزها گذشت. اواخر زمستان باران شروع به باریدن کرد. این بار قسمتی از سقف دفتر نم داد. مدیر رفت سراغ تلفن و با ایزوگام کار تماس گرفت و از او خواست که فوری خودش را به مدرسه برساند. اما او بهانه آورد که سر کار است و مسافت زیاد؛ بنابراین، به هیچ وجه نمی تواند بیاید.

مدیر آن قدر اصرار و التماس کرد تا ایزوگامی گفت: «چشم! اگر کسی نیامد، من دو روز دیگر می آیم.»  
مدیر گفت: «چاره‌ای نیست خودت باید بیایی.» او هم قبول کرد.

نیمه‌های شب دوباره باران شروع به باریدن کرد. مدیر نگران سقف دفتر بود و دعا می کرد که اتفاقی نیفتد.

صبح که به مدرسه رفت، پایش را که توی حیاط گذاشت، سراپدار مدرسه مثل کلاغ خوش خیر گفت: «آقا سقف دفتر ریخته و همه چیز درب و داغان شده!»

مدیر با ناراحتی و به شتاب خود را به دفتر رساند. معاون را دید که مثل مجسمه ایستاده و به گل و گچ‌هایی که روی میز و صندلی‌ها و صفحه نمایشگر و چاپگر ریخته و آن‌ها را زیر توده‌ای از گچ و خاک دفن کرده است نگاه می کند.

مدیر ناخودآگاه گفت: «چی شده ... وای وای ...»  
معاون سلام کرد و گفت: «آقا، همه چیز داغان شده ...!»  
مدیر گفت: «تقصیر این ایزوگام کار بی‌انصاف است ...! او این بلا را بر سرمان آورد.»

معاون که حسابی ناراحت بود، بی‌اختیار زیر لب گفت: «همان بلا که شما بر سر فاکتورش آوردید.»  
مدیر با خشم گفت: «کاش اصلاً فاکتورش را پرداخت نکرده بودم.»

معاون گفت: «ای کاش از فاکتورش کم نمی کردید ... این طوری دیگر دفتر خراب نمی شد.»

مدیر شانه‌هایش را بالا انداخت و به فکر فرو رفت.

معاون به طرف صف صبحگاهی به راه افتاد و با خود گفت: «حالا باید ده برابر تخفیف فاکتور ... به ضرر مدرسه عمل کنید!»

مدیری هر از گاهی تعمیر کاری را به مدرسه می آورد تا جایی از مدرسه را تعمیر کند؛ تا آنجا که می توانست چانه می زد و فاکتور آن‌ها را کم می کرد و بعد هم برای دادن پولشان حسابی آن‌ها را معطل می کرد؛ به طوری که تعمیر کار یا بنا مجبور بود سه چهار بار به مدرسه و مدیر مراجعه کند.

مدیر وقتی از فاکتورها مبلغی کم می کرد، آن را به معاون خود نشان می داد و با غرور می گفت: «بیست هزار تومان به نفع مدرسه کار کردم!» معاون هم که عجز و لایهٔ تعمیر کار را شنیده بود، می گفت: «دست شما درد نکند!»

یک روز با آمدن اولین باران پاییزی، سقف یکی از کلاس‌ها نم داد. باران همین‌طور می بارید. مدیر با «ایزوگام کاری» که انصافش زبانزد عام و خاص بود، تماس گرفت و اوضاع را گزارش کرد و از او خواست که سریع خودش را به مدرسه برساند.

«ایزوگام کار» که به کاری مشغول بود، قول داد که سریع خودش را برساند. پس با کارگر و وسایل کارش به سرعت به مدرسه آمد و سقف را تعمیر کرد. بعد هم فاکتور را به مدیر داد. مدیر حسابی از ایزوگام کار تشکر و قدردانی کرد و فاکتور را گرفت و توی کمد گذاشت و قول پرداخت را داد.

دو هفته بعد، سروکلهٔ مرد جوانی توی مدرسه پیدا شد. او سراغ مدیر را گرفت و گفت: «از طرف ایزوگامی آمده‌ام و پول می خواهم.»

مدیر فاکتور را در آورد و کلی از صورت حساب را کم کرد، اما مرد جوان قبول نکرد و رفت.

روز بعد، مرد ایزوگام کار به مدرسه آمد. مدیر او را حسابی تحویل گرفت و خواست که مبلغ را کم کند. ایزوگامی با ناراحتی کمی تخفیف داد و گفت: «من قبلاً بی‌اندازه تخفیف داده‌ام. اگر از این هم مبلغی کم کنم، باید ضرر بدهم.»

مدیر خندید؛ بیست هزار تومان از فاکتور کم کرد و بدون رضایت مرد، مبلغی را روی چک نوشت و به او داد. استاد کار با ناراضی چک را گرفت و رفت. مدیر با خوشحالی، پیروزمندانه رو به معاونش کرد و گفت: «شصت هزار تومان به نفع مدرسه کار کردم!»

معاون هم مثل همیشه تشکر کرد.

مرد ایزوگام کار چک را یکراست به بانک برد. بانک از پرداخت پول به او امتناع کرد و گفت: «امضا کم دارد.»

معصومه داداشیان  
دبستان پروین اعتصامی، ابهر

یک پژوهش مدرسه‌ای برای کیفی کردن تربیت

# آوای خوش زنگ تفریح

کلیدواژه‌ها: زنگ تفریح، اوقات فراغت، بازی

باقی می‌ماند و شور و حال ماندن در کلاس بعد کمتر به چشم می‌خورد. بعد از شروع ساعت درسی هم به دلیل نداشتن جنب‌وجوش کافی، معلمان از زیاد اجازه گرفتن بچه‌ها برای بیرون رفتن از کلاس به بهانه‌های مختلف، از جمله آب خوردن و دست‌شویی رفتن، گله‌مندند. حتی در این روزها ما بعد از اتمام زنگ تفریح، صف بستن و بعد وارد کلاس شدن هم نداریم.

## بیان اهداف پژوهش

زنگ‌های تفریح باید هدف‌دار شود تا به واسطهٔ سرمایه‌های هوا، این زمان کوتاه انرژی‌بخش از بچه‌ها گرفته نشود. بر این اساس، طرح پژوهش کیفی مدرسه‌ای حاضر با اهداف زیر تدوین شد:

الف. اهمیت دادن به اوقات فراغت در زندگی بچه‌ها؛  
ب. نشان دادن راه و مسیر به بچه‌ها برای اینکه ضمن اهمیت قائل شدن برای اوقات فراغت خود، به برنامه‌ریزی برای این زمان هم فکر کنند؛  
ج. ارائهٔ آموزش‌های غیرمستقیم در این مدت زمان که بچه‌ها با علاقه به آن روی آورند؛  
د. آموزش چگونگی انتخاب‌های آگاهانه به بچه‌ها با توجه به علاقه و استعدادهای فردی.

## بررسی پیشینهٔ تحقیق

تحقیق‌ها و اقداماتی که در این زمینه انجام شده بود، زیاد و گسترده بود که پژوهشگر از برخی از آن‌ها بهره برده است ولی به دلیل محدود بودن صفحات مجلهٔ رشد مدیریت مدرسه از ذکر تفصیلی آن‌ها در می‌گذرد و به اجمال به آن‌ها اشاره می‌کند:

الف. اقدام پژوهشی با موضوع «چگونه توانستم رابطهٔ شاد و رضایت‌بخش دانش‌آموزان را در زنگ تفریح مدیریت نمایم؟» از محمد احسانی؛ معاون آموزشی از شهرستان نهاوند

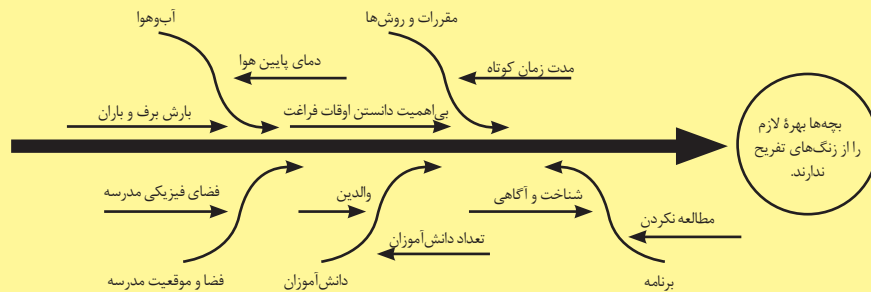
ب. تحقیقات موجود در زمینهٔ زنگ تفریح و جنبه‌های اجتماعی زندگی در مدرسه در بسیاری از کشورهای صنعتی پیشرفته، به‌خصوص در انگلستان فراوان است.

زنگ‌های تفریح فرصتی است که بعد از ساعت‌های درسی به بچه‌ها و معلمان داده می‌شود تا به استراحت بپردازند. این مدت زمان کوتاه معمولاً به صحبت‌های دوستانه، رفتن به دست‌شویی و آبخوری و خوردن خوراکی می‌گذرد. بعضی از بچه‌ها دلشان نمی‌خواهد در زنگ‌های تفریح از کلاس بیرون بروند و بعضی هم دوست دارند سریع‌تر به حیاط مدرسه بروند و فعالیت‌های مورد علاقهٔ خود از جمله بازی‌های دسته‌جمعی، را انجام دهند.

زنگ‌های تفریح به نوبهٔ خود در ایجاد روحیه و انرژی دوباره برای بچه‌ها مؤثر است. از این‌رو، وجود حیاط پویا با داشتن نقشه‌های بازی همچون مار و پله و منچ و لی‌لی بسیار مؤثر است و به بچه‌ها در انتخاب بازی در این مدت زمان کوتاه کمک شایانی می‌کند.

اما مسئله این است که شهر و منطقهٔ ما در ناحیه‌ای کوهستانی واقع شده و ایامی که می‌توان در زنگ‌های تفریح به حیاط مدرسه آمد و بازی و تفریح کرد، بسیار کم است. وقتی هوا سرد یا به شدت سرد است، حتی اولیا نیز از مربیان مدرسه درخواست می‌کنند که بچه‌ها در زنگ‌های تفریح به حیاط مدرسه نیایند و در راهروها و کلاس بمانند. در این صورت، غوغایی در مدرسه به پا می‌شود که دیدنی است؛ بچه‌ها بی‌هدف در راهروها و کلاس می‌چرخند و برای بازی بی‌قراری می‌کنند. آرامش خود را از دست می‌دهند و میل به بازی و رفتن به حیاط مدرسه در آن‌ها موج می‌زند. گرچه هنگام بارش برف، شادمانی وصف‌ناشدنی بچه‌ها ما را وامی‌دارد تا خودمان هم همراه با بچه‌ها در حیاط مدرسه باشیم و هم‌زمان ضمن شریک شدن در بازی آن‌ها به برف‌بازی‌شان هم نظارت داشته باشیم اما سوز و سرمای بعد از بارش برف و مواقعی دیگر که دمای هوا به شدت پایین می‌آید، حیاط مدرسه را به خاموشی می‌کشاند و بچه‌ها را کلاس‌نشین می‌کند.

در این شرایط، کنترل بچه‌ها سخت‌تر می‌شود و بی‌برنامگی در کارهای همه به چشم می‌خورد. خستگی در وجود بچه‌ها



نقش بسیار مؤثری در بالا بردن سطح یادگیری بچه‌ها و نیز رفع اختلالات یادگیری آن‌ها دارد و سپس نقش «آموزش غیرمستقیم» هدف‌های تربیتی، این سه فعالیت عمده را در دستور کار خود برای زنگ‌های تفریح قرار دادم:

۱. کتاب‌خوانی
۲. ایجاد فضاهای بازی
۳. پخش برنامه‌های کارتونی و آموزشی.

### اقدامات و دلایل انتخاب آن

در حال حاضر، زنگ‌های تفریح و اهمیت آن و داشتن برنامه مدون و هدف‌دار در مدارس بسیار کم به چشم می‌خورد. دلیل مهم این امر هم این است که ما از ابتدا با مسئله‌ای به نام «اوقات فراغت و اهمیت آن در زندگی» بسیار پیش پا افتاده برخورد کرده‌ایم. در حالی که در کشورهای پیشرفته این امر به «صنعت» تبدیل شده و برای خود «وزیر» هم دارد اما در ایران، بسیار مغفول است و اگر از کسی در مورد برنامه‌های خود در اوقات فراغت بپرسید، به ندرت جوابی مشخص به شما خواهد داد و با اوقات فراغت را تنها در تفریح و استراحت خلاصه خواهد کرد. در حالی که گذران اوقات فراغت همان‌طور که متأثر از فرهنگ و جامعه است، در ساختار جامعه و فرهنگ نیز اثر می‌گذارد و به مرور زمان موجبات تغییرات اجتماعی را فراهم می‌آورد؛ به طوری که با برنامه‌ریزی صحیح و حساب‌شده و مناسب برای اوقات فراغت افراد جامعه می‌توان به توسعه ملی رسید (امیری، ۱۳۹۱).

بنا به اهمیت این موضوع و سه هدف عمده ۱. کتاب‌خوانی، ۲. ایجاد فضای بازی، و ۳. پخش برنامه‌های کارتونی و آموزشی اقدامات ذیل در مدرسه انجام گرفت (دو هدف اول در سال تحصیلی ۹۶ - ۹۵ و هر سه هدف در سال تحصیلی ۹۷ - ۹۶):

۱. **کتاب‌خوانی:** برای این منظور در زنگ‌های تفریح و مدت‌زمان کوتاه آن چه فعالیت‌هایی می‌توانست صورت بگیرد؟
- الف. **ماز کتاب:** یک داستان کوتاه به سه تا ۴ قسمت تقسیم و روی برگه‌ها تایپ می‌شد. قسمت اول داستان در جایی نصب می‌شد که بچه‌ها از آن مسیر زیاد عبور می‌کردند. زیر قسمت اول داستان نوشته می‌شد (به‌طور مثال): ادامه داستان را کنار در ورودی کلاس اول بخوانید. بچه‌های مشتاق برای خواندن ادامه داستان به نشانی مورد نظر می‌رفتند و بعد از خواندن این قسمت

ج. «زنگ تفریح مدارس را دریابیم»: فرزانه حکیمی مجد، معاون دبستان شهید محمدالدوره؛ منتشر شده در سایت آفتاب.  
د. «مدیریت زنگ‌های تفریح»: رفعت رضایی (معاون دبستان نور دانش - منطقه ۷ تهران) منتشر شده در روزنامه رسالت.

### گردآوری و سازماندهی ایده

برای حل هر مسئله لازم است علت‌های به وجود آورنده مشکل و ارتباط علت‌ها با هم شناخته شود. پس از آن، مهم‌ترین علت‌ها برای حل مسئله تعیین می‌شود. ابزار استخوان ماهی (اشی کاوا) ما را در جمع‌آوری داده مورد نیاز یاری می‌دهد و با کاربرد آن می‌توانیم علت‌ها را ریشه‌یابی کنیم (تورانی، ۱۳۹۳).

برای استفاده از روش استخوان ماهی به شکلی که علل مشکلات کاملاً مورد توجه قرار گیرد، باید در وهله نخست مشکل اصلی را که می‌خواهیم مورد مطالعه قرار دهیم، در محل سر ماهی بگذاریم (در طرف راست)، سپس، روی استخوان بزرگ ماهی عوامل اصلی بروز مشکل را فهرست کنیم و بعد بر روی استخوان‌های کوچک‌تر موارد مؤثر بر روی عوامل اصلی را قرار دهیم (تورانی، ۱۳۹۳).

بعد از گردآوری عوامل به وجود آورنده مشکل، شروع به برنامه‌ریزی برای ایده شد. ابتدا از همکاران خود در منطقه خواستم تا فعالیت‌های خود را در این زمینه بیان کنند. یکی از فعالیت‌هایی که همکاران در مدارس انجام می‌دادند و به نظرم مفید و مؤثر بود، پخش موسیقی‌های شاد و کودکانه برای بچه‌ها بود که در ایجاد آرامش در آن‌ها مؤثر واقع می‌شد. بنابراین، مورد یاد شده را به فهرست فعالیت‌ها اضافه کردم. مورد دیگری که با مشاهده به دست آمد، فعالیتی بود که در شیفت مخالف مدرسه ما (شیفت پسرانه) انجام می‌گرفت و آن هم در اختیار قرار دادن طناب بازی برای بچه‌ها بود که هم به ورزش می‌پرداختند و هم به نوعی تخلیه انرژی صورت می‌گرفت، اما چون این فعالیت نیز هنگام بروود هوا تعطیل می‌شد، این امر فقط برای زمان و هوای مناسب در نظر گرفته شد. این برنامه‌ها برای مدت‌زمان کمی که در زنگ تفریح داشتیم، مناسب و خوب به نظر می‌رسیدند.

با توجه به مطالعاتی که داشتم و اخباری که از وضعیت نامناسب «سطح سواد خواندن» در بین دانش‌آموزان ایرانی به گوش می‌رسید و همین‌طور با کسب اطلاع از اینکه «بازی»

از داستان به نشانی داده شده در پایین صفحه مراجعه می‌کردند و به همین ترتیب یک داستان کوتاه در زنگ تفریح خوانده می‌شد.

برای اهمیت بخشیدن به سواد خواندن از بچه‌ها درخواست می‌شد اگر عقیده‌ای درباره داستان خوانده شده دارند، آن را بنویسند یا نقاشی کنند و روی تابلوی اعلانات مربوط به کتاب‌خوانی بچسبانند.

**ب. خواندن کتاب و پاسخ به آن:** در این مورد از مجموعه کتاب‌های «لا فونتن، بیدپا و ازوپ در کلاس درس» نوشته مرتضی مجدفر استفاده شد. یک داستان با سؤالات مربوط به آن بر صفحه‌های بزرگ چاپ می‌شد و روی تابلو اعلانات قرار می‌گرفت. بچه‌ها در زنگ‌های تفریح این داستان‌های شیرین و جذاب را می‌خواندند و به سؤالات مربوط به آن به کمک هم پاسخ می‌گفتند.

**۲. بازی:** این مایه حیات و شادمانی برای بچه‌ها!

الف. می‌توانست بازی‌هایی از طرف مدرسه برای بچه‌ها طراحی شود که هدف‌دار باشند و بتوانند نقش موثری در یادگیری و رفع اختلالات یادگیری بچه‌ها داشته باشند. مصطفی تبریزی، در کتاب‌های مؤثر خود برای رفع اختلالات یادگیری بازی‌های متنوعی را معرفی کرده است. با استفاده از دانش و اطلاعات این کتاب‌ها، بازی‌های متنوعی طراحی شد. «ماز» و «تفاوت‌ها را پیدا کن» از بین بازی‌ها انتخاب شد و به صورت بتر به چاپ رسید و روی دیوار راهروهای مدرسه نصب شد. به این ترتیب، بچه‌ها ضمن اینکه بازی می‌کردند، مجبور نبودند هنگام بروود هوا به حیاط نیز بروند.

**ب. اتاق بازی و اسباب‌بازی:** یکی از اتاق‌های مدرسه به این امر اختصاص داده شد. بازی‌های فکری و لگوها و آجرهای اسباب‌بازی برای این اتاق تدارک دیده شد. علاقه‌مندان به بازی‌های چند نفره و فکری از وسایل این اتاق استفاده می‌کردند.

**۳. پخش برنامه‌های کارتونی و آموزشی:**

به کمک بسیاری از برنامه‌های مورد

علاقه بچه‌ها می‌توانید مفاهیمی را که سال‌ها تلاش می‌کنید به بچه‌ها یاد بدهید، به راحتی در اختیارشان بگذارید و به هدف خود برسید. به این منظور، تلویزیونی تهیه شد و با استفاده از یک دستگاه دی‌وی‌دی، کارتون‌های مورد علاقه بچه‌ها که جنبه سرگرم‌کننده داشت، همچون تام و جری، و فیلم‌های آموزشی که شبکه مستند تلویزیون پخش می‌کرد و همین‌طور سرودها و کلیپ‌های آموزشی و تربیتی جذاب، برای بچه‌ها تدارک دیده شد که در زنگ‌های تفریح بچه‌ها برای دیدن آن‌ها صف می‌کشیدند.

### تهیه گزارش و نتیجه‌گیری

در حقیقت، برای انجام دادن این فعالیت‌ها به مدیریت فرایندمدار در مدرسه بسیار توجه شد و نمودار این صفحه توانست به برنامه‌ریزی این فعالیت کمک کند.

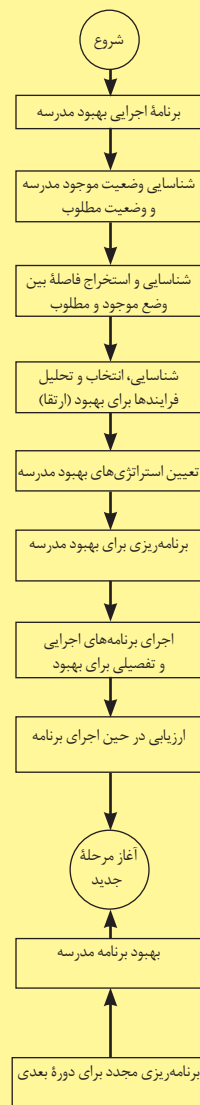
در بند الف، هدف مدرسه که همانا «بهبود ارتقای کیفیت است»، نشان داده شده است. در اینجا هدف، ارتقای کیفیت زنگ‌های تفریح به هنگام بروود هواست.

مرحله ۱. شرح کامل از موقعیتی است که در آن قرار داریم (در قسمت بیان مسئله آمده است). در این مرحله چشم‌انداز، مأموریت و رسالت مدرسه، چالش‌ها (در بیان اهداف پژوهش آمده) و موقعیتی که می‌خواهیم به آن برسیم، ترسیم شده و مورد توجه قرار گرفته است.

مرحله ۲. مرحله شناسایی مشکلات است که در این پژوهش از طریق به‌کارگیری ابزار استخوان ماهی به شناسایی مشکلات پرداخته شده است.

مرحله ۳. شناسایی، انتخاب و تحلیل فرایندهای مدرسه برای بهبود و ارتقای فرایندهاست که در این پژوهش از روش ارتقای فرایند FOCUS-PDSA استفاده شده است.

مرحله ۴. در این مرحله، راهبرد (استراتژی)‌های بهبود مدرسه خلق می‌شوند که این



نمودار کلی گردش عملیات بهبود مدرسه (برگرفته از کتاب مدیریت فرایندمدار در مدرسه، حیدر تهرانی؛ ناشر: مؤسسه فرهنگی منادی تربیت)



## زهراکیخا

مدیر دبستان دخترانه بهار پروانه‌ها، زابل

# باز هم پروانه

دانش‌آموزان با صدای زنگ آغازین با نظم و ترتیب در صف قرار گرفتند و با پایان برنامه آغازین به همان نظم راهی کلاس شدند، اما پروانه زودتر از دیگران خود را به کلاس رساند.

پس از حضور و غیاب، پرسش و تدریس معلم، زنگ تفریح به صدا درآمد، لحظاتی بعد همه‌ای در کلاس پیچید: پروانه! کار پروانه است! باز هم پروانه! خودمان دیدیم که او زودتر از همه وارد کلاس شد.

پروانه گیج و نگران ایستاده بود و می‌نگریست: خوراکی یلدا درون کیفش نبود. پروانه در حالی که اشک از چشمانش سرازیر شده بود، از کلاس خارج شد.

یلدا به بازدید کیف دانش‌آموزان پرداخت و ناگهان با منظره‌ای عجیب مواجه شد. خوراکی درون کیف مه‌کامه بود و این نکته‌ای بود که آموزگار، از بچه‌ها بخواهد در مورد دوستان خود، از روی ظواهر قضاوت نکنند.

توضیحات در این پژوهش در قسمت دلایل انتخاب و اقدامات، آمده است.

مرحله ۵، برنامه‌ریزی که شامل زمان‌بندی پروژه‌ها و فعالیت‌ها، اولویت‌گذاری، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات برای هر چه بهتر انجام شدن برنامه‌هاست و این قسمت هم دوباره در دلایل انتخاب و اقدامات، توضیح داده شده است.

و از مراحل ۵ تا ۸- اجرای چرخه (PDCA) یعنی برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و اقدام است. این چرخه در انتخاب فعالیت‌ها، همچون طراحی بنر و انتخاب برنامه‌های قابل پخش در صفحه تلویزیون مورد استفاده قرار گرفت.

## نتیجه‌گیری

۱. توجه خانواده‌ها به انتخاب بازی‌ها بیشتر شد؛ به این معنی که با حضور در مدرسه و دیدن بازی‌ها به فکر انجام بازی‌های هدفمند، که مشکل را به طریق غیرمستقیم رفع می‌کرد، افتادند و سعی کردند این بازی‌ها را در اوقات فراغت خود با کودکانشان انجام دهند. برای مثال، درخواست نمونه فعالیت‌ها به مدرسه از طریق والدین آن‌قدر زیاد شد که برای بیشتر دانش‌آموزان کلاس ششم و اول و دوم کتاب «روش‌ها و راهبردهای تقویت حافظه و روش‌ها و راهبردهای دقت و توجه» تألیف آریتا محمودپور از انتشارات مدرسه، خریداری شد. این کتاب حاوی تمرین‌های زیادی است که نمونه آن‌ها به صورت بنر روی دیوارهای مدرسه نصب شده بود. همین‌طور براساس بالا بردن سطح سواد خواندن که در مدرسه اجرا می‌شد، در تابستان در کلاس‌های تابستانی براساس کتاب‌های «لذت خواندن» نوشته مرتضی مجدفر و مینو طاهری، انتشارات مرآت، کلاسی برگزار شد که والدین فرزندان خود را در این کلاس ثبت‌نام و از این روش کتاب‌خوانی استقبال کردند.

۲. معلمان از فعالیت‌هایی که می‌توانستند برای بهتر شدن یادگیری و رفع اختلالات یادگیری بچه‌ها و توسعه سواد خواندن، انجام دهند آگاهی یافتند.

۳. زنگ‌های تفریح آموزش‌هایی به صورت غیرمستقیم ارائه می‌گردید که شاید در کلاس درس فرصت پرداختن به آن‌ها فراهم نمی‌شد.

۴. سرما باعث هدر رفتن اوقاتی که بچه‌ها باید در زنگ‌های تفریح به آن بپردازند، نمی‌شد و این برنامه‌ها نشاط و انرژی لازم را برای زنگ بعدی در بچه‌ها به وجود می‌آورد.

نکته: از درج فهرست منابع به دلیل کثرت، خودداری شد. اصل منابع در دفتر مجله موجود است.

# بانویسندگان غایب

«بانویسندگان غایب» عنوان نشست است که چندی پیش با حضور تعدادی از نویسندگانی که در ابتدای انتشار مجله رشد مدیریت مدرسه با آن همکاری داشته‌اند ولی اکنون به دلایل گوناگون، نیستند و با مجله همکاری ندارند، برگزار شد. در ابتدای این نشست، دکتر مرتضی مجدفر، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه، ضمن ارائه گزارشی از روند انتشار این مجله، هدف از برگزاری این نشست را تشریح کرد و گفت: «چندی پیش در جلسه شورای برنامه‌ریزی مجله، یادی کردیم از نویسندگانی که در سه یا چهار سال اول انتشار مجله با ما بودند ولی اکنون نیستند. فکر کردیم که حیف است از این همه ظرفیت و توانایی استفاده نشود و این افراد نوشتن را رها کنند. به همین دلیل، در آن جلسه تصمیم گرفته شد از نویسندگانی که در ابتدای انتشار مجله با ما همکاری داشته‌اند و اکنون غایب‌اند، دعوت به عمل آید و از آن‌ها خواسته شود که دوباره همکاری خود را با مجله آغاز کنند و برای مجله بنویسند.» گزارش این نشست را در ادامه می‌خوانید.





**مجدفر**، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه در ابتدای این نشست گفت: «مجله رشد مدیریت مدرسه از مهرماه سال ۱۳۸۱ منتشر شده و تاکنون حدود شش هزار صفحه مطلب ارائه کرده است.

قبل از انتشار این مجله، زنده‌یاد مهندس **علاقه‌مندان** که در آن زمان رئیس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بودند، دستور دادند که یک مجله ویژه مدیران منتشر شود. تا آن زمان مجله‌ای برای مدیران مدارس نداشتیم.

در اولین جلسه‌ای که خدمت مهندس **علاقه‌مندان** رسیدیم، ایشان چند توصیه برای انتشار مجله رشد مدیریت مدرسه کردند که گزارش آن هم در اولین شماره مجله، با عنوان: «وظیفه اصلی مدیریت، ایجاد محیط امن در مدرسه است» چاپ شد.

### توصیه‌های مرحوم **علاقه‌مندان** چنین بود:

۱. مجله مدیریت مدرسه از نظر حجم، با سایر مجلات متفاوت باشد؛ یعنی اگر مجلات دیگر در ۶۴ صفحه منتشر می‌شوند، تعداد صفحات مجله مدیریت مدرسه کمتر باشد. بر این اساس، ما هم مجله را در ۳۲ صفحه بستیم.

۲. مطالب کوتاه و کم‌حجم باشند؛ چون مدیران مدرسه پر مشغله‌اند و دائماً ارباب رجوع دارند و حوصله ندارند بنشینند و مطالب چند صفحه‌ای را بخوانند؛ پس شما حرفتان را حداکثر در ۴۰۰ کلمه بزنید.

۳. نگذارید مجله رشد مدیریت مدرسه مانند مجله مدیریت در آموزش و پرورش تعطیل شود. علت تعطیل شدن مجله مدیریت در آموزش و پرورش این بود که ارتباط خودش را با مدیران آموزش و پرورش قطع کرد و به سمت استادان دانشگاه رفت و همه مقالات خود را از استادان دانشگاه می‌گرفت و چاپ می‌کرد.

این کار موجب شد مدیران آموزش و پرورش خودشان را در مجله نبینند و مجله را نخوانند. پس، بنابراین بگذارید که ۸۰ درصد مطالبتان از مدیر و معاونان مدرسه‌ها و مشاوران و فقط ۲۰ درصد از متخصصان دانشگاهی در حوزه مدیریت باشد.

**مجدفر** در ادامه، اسامی تعدادی از نویسندگان مجله رشد مدیریت مدرسه را که در سال‌های اول و دوم با این مجله همکاری داشته‌اند ولی اکنون نیستند، به شرح زیر خواند:

خانم‌ها مریم بدری، حماسه جعفری، کبری نیکوخوی (منفرد)، فاطمه قائمی، الله‌داد، باستانی‌پور مقدم، حاجی‌آزاده، فروزبخش، پاک‌آیین، امام جمعه، مولایی‌نژاد، پروین قائمی، رقیه سلیقه‌دار، سلیمانی، مهتاب صفرزاده خسروشاهی، معصومه ابراهیمی، و آقایان نعیمی، حیدری، نیایش و عرفان ابراهیمی.

**مجدفر** در پایان گفت: «ما این جلسه را گذاشتیم که دیدار مجددی صورت گیرد و از شما بخواهیم که دوباره برای مجله بنویسید. شما توانایی‌های زیادی دارید و حیف است از این ظرفیت استفاده نشود و شما بنویسید و نوشتن را رها کنید. ما منتظریم که شما سخن بگویید و رهنمود بدهید».

بعد از آقای **مجدفر**، تعدادی از نویسندگان به این شرح صحبت کردند:

### **ناهد پاک‌آیین؛ مدیر بازنشسته**

من مهم‌ترین حُسن مجله رشد مدیریت مدرسه را این می‌دیدم که مطالب آن کوتاه است. این کار واقعاً جواب می‌داد؛ یعنی حتماً همکاران این مطالب کوتاه را می‌خواندند ولی الان بعید می‌دانم که همکاران آن قدر که در ابتدا با این مجله ارتباط برقرار می‌کردند، الان با این مجله مواجه شوند. وقتی مطالب کمی بلند می‌شدند و سؤال می‌کردیم که آیا این مطالب را خوانده‌اید، می‌گفتند نه، خیلی زیاد است! ولی مطالب کوتاه را در بین راه، توی خیابان، در زنگ تفریح و زمان‌های کوتاه دیگر می‌خواندند. حتی من یادم می‌آید در سطح منطقه مسابقه گذاشتیم. با خانم حاجی‌زاده در یک منطقه بودیم. مسابقه گذاشتیم، خیلی استقبال شد. به همکاران جایزه هم دادیم. به خاطر اینکه مطالب هم کاربردی و هم کوتاه بود؛ یعنی مدیر مطالب کوتاه را راحت‌تر می‌خواند و هم یک ایده خوب را می‌توانست پردازش و عملی کند و به همین دلیل، برایش جالب بود ولی به مرور زمان، مطالب طولانی و بلند شد.

نکته دیگری که خوب است به آن اشاره کنم، این است که در منطقه با مطالب من برخورد بدی می‌شد. مثلاً می‌رفتم به اداره برای ارزشیابی نوشته‌هایم و می‌گفتم من این مطلب را نوشته‌ام. آن‌ها در پاسخ می‌گفتند: دو خط مطلب نوشتی، خیلی هم توقع داری؛ یعنی با مطلب من براساس محتوا برخورد نمی‌کردند. فکر می‌کردند مطلب باید وجبی باشد. به آن‌ها می‌گفتم که شما مطلب را بخوانید؛ شاید چیزی از این دو سه خط دستگیرتان شود. من واقعاً وقتی در مدرسه بودم، خیلی موضوع پیدا می‌کردم و انگیزه زیادی برای نوشتن داشتم و بیشتر مطالب من کوتاه بود و درون‌مایه طنز داشت.

### **مریم سلیمانی؛ دبیر، در سال‌های پایانی خدمت**

یادم هست داستانی از من در مجله رشد مدیریت مدرسه چاپ شد که مقایسه دو مدیر بود و بخشی از آن واقعی و بخشی هم داستان‌پردازی شده بود. مجله در یک روز به مدیران مدرسه رسیده و هر دو مدیر آن را خوانده بودند. من هم به هر دو مدرسه می‌رفتم. رفتم مدرسه اولم. سلام کردم. مدیر مدرسه جوابم را نداد و اصلاً به من محل هم نگذاشت. با دلخوری زیاد گفت: «این چیه؟» من متوجه نشدم. گفتم: «چی چیه؟» گفت: «مطلب شما را خواندم. منظورت من بودم؟» گفتم: «این داستان‌پردازی بود». بعد رفتم مدرسه دوم. مدیر آنجا هم مطلب مرا خوانده بود. او گفت: «دست درد نکند». مطلب را خواندم. قشنگ بود. خیلی جالب بود». بعد آخر سال که شد، آن مدرسه اولی حاضر نشد ارزشیابی مرا بدهد. مجبور شدم رفتم سراغ آن یکی مدیر و گفتم: «من ارزشیابی نشده‌ام». خودش متوجه شد و گفت: «از داستانی بوده که نوشته‌اید». بعضی وقت‌ها که توی آن مطالب از اداره انتقاد می‌شد، واقعاً اداره موضوع می‌گرفت؛ یعنی معلوم بود که خوانده‌اند و موضع می‌گیرند. من آخرین شماره مجله مدیریت مدرسه را در مدرسه دیدم. وقتی مجلات رشد به مدرسه می‌آمد، خودم شخصاً ابتدا به دنبال مجله مدیریت مدرسه

می‌گشتم. الان هم مجله را براساس موضوعات آن می‌خوانم. مجله رشد قرآن و معارف اسلامی را به خانه می‌برم؛ چون باید از مطالبش استفاده کنم. مطالب شماره‌های اخیر مدیریت مدرسه طولانی شده و طولانی شدن مطالب، بین همکاران و مجله فاصله انداخته است و دیگر همکاران نمی‌توانند مثل سابق آن را بخوانند. همان داستان‌های کوتاهی که من می‌دادم، خیلی

شما باید از گفته‌های مدیران چیزهایی را نقل کنید، مدیران را درگیر کنید و از آن‌ها بخواهید که از تجاربشان بگویند و بنویسند. به نظر من، این‌گونه می‌توان بخشی از مشکلات مجله را حل کرد. شما به مناطق موضوع بدهید و بگویید این یک صفحه مربوط به شماس است و از آن‌ها همکاری بیشتری بخواهید.

### رقیه سلیقه‌دار؛ مدیر بازنشسته

یادم هست اولین مطلبی که برای مجله «نگاه» فرستاده بودم، شما (آقای مجدفر) برایم متنی فرستادید. برای همه کسانی که مطلب برای نگاه داده بودند، متنی فرستادید و من هنوز نوشته شما را دارم. شاید یکی از چیزهایی که انگیزه ما را تقویت می‌کرد و موجب می‌شد به مجله رشد مدیریت مطلب بدهیم، این بود که خودمان از اینکه مطلبمان انتخاب و چاپ شده بود، لذت می‌بردیم.

دلیل دیگر این بود که می‌دیدیم دست‌اندرکاران مجله ما را دیده‌اند و خیلی خوشحال می‌شدیم. البته این موضوع به تدریج، کم‌رنگ می‌شود تا زمانی که تجارب ما افزایش پیدا می‌کند و انتظار داریم به جای اینکه ما مطلب ارائه بدهیم و شما انتخاب بکنید، مثل امروز از ما خواسته شود که بیاییم و دوباره با مجله همکاری کنیم و آن بارقه‌های خوشایند که هنوز در یاد ما هستند، دوباره در ما تجلی پیدا کنند و با وجود فشردگی کار و مشغله‌های گوناگون، که همه ما به نوعی درگیر آن‌ها هستیم، امروز با جان و دل به این جلسه بیاییم.

نکنه‌ای که برای من خیلی جالب بود این بود که مجله مدیریت، یک مجله تخصصی بود. یاد هست اول مجله رشد معلم آمد و بعد، مجلات دیگر، و بعد احساس نیاز شد که مجله مدیریت مدرسه منتشر شود.

نکنه‌ای که ضروری می‌دانم به آن اشاره کنم، اظهار تأسف از این است که مجله رشد مدیریت مدرسه، از ماهنامه به فصلنامه تبدیل شده است. متأسفانه ما مدیران را در زمانی که کار می‌کنیم تا زمانی که بازنشسته می‌شویم حتی پس از آن، چنان درگیر کارهای اجرایی می‌کنند که فرصتی برای تفکر عمیق نسبت به خودمان و حتی مروری بر خاطراتمان نداریم.

من خودم دیده‌ام و می‌دانم که همه دوستان این استعداد ذاتی را دارند که اگر فرصت داشته باشند، به خودشان فکر کنند و مرور کنند، دست به قلم ببرند و خوب بنویسند. حالا هرکسی براساس استعدادهای فردی خودش، مطالب را در قالب طنز، داستان، گفت‌وگو و ... ارائه می‌کند.

به نظر من، مدیران آن قدر درگیرند که حتی بعید است بعد از گذشت یک سال، متوجه شده باشند که مجله مدیریت، فصلنامه شده است. اگر ما خودمان نخواهیم آن چیزی را که به ما اختصاص دارد حفظ کنیم، طبیعی است که محو می‌شود. من خودم از مجله مدیریت، ایده‌های خیلی خوبی برای محیط کارم می‌گیرم؛ چون احساس می‌کنم راه‌گشای کارهایم هست. بنابراین، مطمئناً اگر مدیران دیگر هم وقت بگذارند، بهره لازم را می‌برند، اما آن قدر آن‌ها را درگیر می‌کنند که اگر این مجله، بعداً

**مجدفر: هدف از برگزاری این نشست این است که از نویسندگانی که در ابتدای انتشار مجله رشد مدیریت مدرسه با ما همکاری داشته‌اند و اکنون غایب‌اند، بخواهیم که دوباره برای مجله بنویسند**

باز خورد داشت. عده‌ای می‌گفتند ما خواندیم و جالب بود. با وجود اینکه آن‌ها معلم بودند و مجله رشد مدیریت مدرسه به معلم‌ها مربوط نمی‌شد؛ انعکاس‌ها را می‌دیدم. در زمینه برخورد اداره آموزش و پرورش و ارزشیابی، ما واقعا مورد بی‌مهری واقع شدیم.

### معصومه بدری؛ مدیر مدرسه

دوستان تجربه بی‌مهری دیدن دارند ولی من در این زمینه تجربه خاصی ندارم و فکر می‌کنم می‌شود برای آن راهکاری تعریف کرد. به نظرم، مسئولان مجله باید مناطق و مدیران را بیشتر درگیر مجله کنند. بگذارید نسبت به این مجله احساس تعلق پیدا کنند. شما می‌توانید یک موضوع را برای یک صفحه بدهید و یک نفر مسئول جمع‌بندی این‌ها شود. مثلاً بگویید منطقه ۶ یا منطقه ۱۰، این مربوط به شماس است. در این زمینه، نظرات مدیران یا معاونان و معلمانتان را بدهید. جملات کوتاه کوتاه جمع شود. موضوع یا عنوانی تعیین شود و نظرات افراد گرفته شود تا آن‌ها به مجله احساس تعلق پیدا کنند. البته در مجله تلاش‌هایی در این زمینه شده است ولی باید بیشتر شود. یک صفحه به ضمن خدمت، به معاونان در دوره‌های ابتدایی و متوسطه، به صورت متنوع و کوتاه اختصاص دهید.

وقتی از یک مدیر یا معاون یا معلم بخواهید که اولین تجربه‌اش را بدهد، قطعاً خیلی خوشحال می‌شود. اتفاقاً ممکن است از دل همین تجربه‌ها راهکارهایی پیدا شود که همه بتوانند از آن‌ها استفاده کنند.

حذف و محو هم شود، مثل مجله مدیریت در آموزش و پرورش، کسی متوجه چاپ نشدن آن نمی‌شود یا اگر کسی مانند شما که از دست‌اندرکاران اولیه آن هم بوده‌اید اعتراض کند، صدایش به جایی نمی‌رسد و این جای تأسف دارد.

## ✎ وحیدرضا نعیمی؛ عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

گاهی در کلاس به بچه‌ها می‌گویم سخت‌کوش باشید؛ چون قانون زندگی به انسان سخت‌کوش، پاداش مثبت می‌دهد. نوشتن کار خیلی سختی است و هر چه هم بنویسید، هیچ‌وقت (حداقل برای کسی مثل من) آسان نمی‌شود. نوشتن سخت و کم‌اجر است و در جامعه ما به آن کم‌توجهی هم می‌شود؛ بنابراین، فرد باید انگیزه درونی خیلی قوی داشته باشد تا بتواند بنویسد.

زمانی که من در روزنامه همشهری می‌نوشتیم، توفیق داشتم در کنار آقای مجدفر باشم. سخت‌کوشی، اشراف داشتن به حوزه کاری و فروتنی از ویژگی‌های بارز ایشان است. به همین دلیل وقتی انسان در کنار او قرار می‌گیرد، تحت‌تأثیر او فعال می‌شود و تلاش می‌کند. من هم در آن زمان با هدایت و راهنمایی ایشان کار می‌کردم ولی بعدها که از آنجا درآمد و وارد کار آموزشی در دانشگاه پیام نور شدم و بین من و آقای مجدفر فاصله افتاد، همکاری‌ام کمتر شد و البته تنبلی هم مزید بر علت بود.

به هر صورت، خوشحالم که در کنار شما همکاران هستم. خیلی خوب است که مسئولان نشریه رشد مدیریت مدرسه تلاش می‌کنند از نظرات دیگران در مجله بیشتر استفاده کنند و حتی نویسندگان قدیمی خود را دعوت می‌کنند که بیایند و دوباره شروع کنند و برای این مجله بنویسند. این کار خیلی ارزش دارد و انگیزه نویسندگان را افزایش می‌دهد؛ همان چیزی که از سختی نوشتن می‌کاهد.

## ✎ فیروزه فروزبخش؛ بازنشسته سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

با شروع شدن برنامه‌های درسی جدید، کار مدیران خیلی مشکل شده است و به نظر من مدیران به توانمندی و خلاقیت زیادی نیاز دارند که بتوانند خوب مدیریت کنند. به نظر من مجله مدیریت باید به این موضوع بپردازد.

نکته دیگر اینکه شاید خیلی از مدیران خاطراتی دارند که می‌تواند برای بقیه مدیران مفید باشد ولی توانایی نوشتن ندارند یا اینکه وقتش را ندارند که بنویسند. در این صورت، اگر ما این امکان را فراهم کنیم که آن‌ها صحبت کنند و صدایشان ضبط شود و یک نویسنده آن‌ها را پیاده و تنظیم کند و چاپ شود، این بهترین پاداش برای مدیران خواهد بود. ما لازم نیست به افراد پاداش‌های بیرونی، مادی یا امتیاز ضمن خدمت بدهیم. گاهی ما تجربه‌هایی داریم که خیلی دوست داریم دیگران با آن‌ها آشنا شوند و اگر کسی که توان نوشتن دارد خاطره ما را به یک نوشته خوب تبدیل کند، می‌تواند برای مدیران دیگر خیلی کارساز باشد. من خاطره‌ای از یک مدیر مدرسه دارم که مربوط به دوران مرحوم علاقه‌مندان است. در آن زمان، برنامه‌ای به نام آموزش

## نعیمی: نوشتن سخت و کم‌اجر است و در جامعه ما به آن کم‌توجهی هم می‌شود؛ بنابراین، فرد باید انگیزه درونی خیلی قوی داشته باشد تا بتواند بنویسد

همه‌جانبه برای مدیران مدارس طراحی و اجرا شد و ما بعد از اجرای آن، از یک مدرسه بازدید کردیم.

مدیر آن مدرسه می‌گفت این برنامه آن قدر مؤثر بوده که ارتباط مدیر و معلم را عوض کرده است و نه تنها زندگی شخصی خودم عوض شده، بلکه نوع ارتباطم با همکاران و معلمان مدرسه نیز عوض شده است و من مدرسه جدیدی را تجربه کرده‌ام. می‌گفت حتی نوع ارتباطم با دانش‌آموزانم عوض شده است و الان از دانش‌آموزان می‌خواهم که در حل مشکلات مدرسه مرا یاری کنند و به من راه‌حل بدهند. این به بچه‌ها انگیزه می‌دهد که احساس تعلق بیشتری نسبت به مدرسه داشته باشند، از مدرسه بیشتر مراقبت کنند و با من مدیر مدرسه، همکاری بیشتری کنند.

به نظر من، ثبت و ضبط این تجربه‌ها از طریق مجله خیلی ارزشمند است. در آنجا به هیچ‌کس جایزه و امتیاز داده نشده بود، فقط با این کار، معلمان و دانش‌آموزان دیده یا حس شده بودند؛ یعنی نگاه جدیدی به ارتباط مدیر با معلمان و دانش‌آموزان شده بود و نوع دیگری از ارتباط شکل گرفته بود و موجب تغییر نگرش شده بود. من فکر می‌کنم اگر از طریق مجله، این نوع تجربه‌ها را در اختیار مدیرانمان قرار دهیم، خیلی مفید خواهد بود.

## ✎ مهتاب خسروشاهی؛ روزنامه‌نگار

خیلی خوشحال شدم که بعد از ۶ یا ۷ سال که با مجله رشد مدیریت همکاری نداشتیم، از دفتر مجله، با من تماس گرفتند و مرا به این جمع دعوت کردند. من تجربه مدیریتی ندارم که بخواهم راهکاری برای مجله ارائه کنم ولی اگر موقعیتی باشد که از یک ستون تا یک مقاله بلند ارائه کنم، حتما در خدمتان هستم و باعث افتخار من است که باز هم با این مجله همکاری کنم.

در پایان این نشست، یکی از حاضران نیز پیشنهاد کرد که با توجه به آغاز اجرای برنامه سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش و سنگین بودن برخی از مفاهیم این سند، که نیاز به توضیح دارند، و همچنین نقش مدیران مدارس در تحقق این سند، مجله رشد مدیریت مدرسه دوره هفدهم/ شماره ۲/ زمستان ۱۳۹۷ | ۴۹



### اشاره

نشست هم‌اندیشی مدیران موفق مناطق مختلف شهر تهران با موضوع عوامل مؤثر در بروز هنر مدیریت چندی پیش در دفتر فصلنامه رشد مدیریت مدرسه برگزار شد. مدیران مدارس فرهنگ، سمیعی‌فر، نرجس، علامه حلی ۳ و فراست در این نشست تجربه‌های فردی خود را با خوانندگان نشریه در میان گذاشتند. در این نشست دکتر علی خلخالی، دکتر مرتضی مجدفر و خانم دکتر حدادی، اعضای شورای تحریریه هم حضور داشتند و نکاتی را در آغاز نشست بیان کردند. سپس، مدیران شرکت‌کننده دیدگاه‌های خود را مطرح نمودند.

### نکاتی برای جستارگشایی

**دکتر خلخالی:** بحث امروز دربارهٔ هنر مدیریت است. علم مدیریت مانند سایر علوم تابع قواعد و مدل‌های از پیش شناخته شده است. تجربه نشان می‌دهد و بنیان‌گذاران این علم هم اذعان کرده‌اند که رعایت تمام قواعد



علم مدیریت، تضمینی برای موفقیت نخواهد بود. تبلور می‌گوید: ممکن است دو مدیر براساس قواعد علمی مدیریت کنند، اما نتیجه متفاوتی بگیرند.

مبدع علم مدیریت معاصر در کتاب «مدیریت علمی» می‌گوید چند اصل به‌عنوان اصول مدیریت علمی ارائه کرده‌ام، ولی لزوماً اجرای این اصول دلیلی برای موفقیت سازمان‌ها نیست. ویژگی‌های فردی باعث موفقیت مدیران می‌شود. در ادبیات مدیریت، این موضوع با واژه‌های مختلفی عنوان شده است ولی ما به‌عنوان هنر مدیریت از آن نام می‌بریم. در پی آنیم که نکات شخصی مدیریتی برجسته‌ای را که شما به‌عنوان مدیران با تجربه کشف کرده‌اید و خارج از قواعد علمی موجود در عمل مدیریت مؤثر بوده است، به خوانندگان منتقل و به‌عنوان اصل بسیار مهم تجربه‌نگاری آن‌ها را مکتوب کنیم.

**دکتر مجدفر:** تجربه، نشان داده است که مدیران با مطالب مندرج در مجله به‌دلیل کسب تجربه، هم‌ذات‌پنداری می‌کنند. حضور شما در این نشست هم به نوعی تجلیل از سال‌ها تفکر و خدمات مدیریتی شماست. ما مدیران کم‌سابقه را به این جلسه

# آموزه‌های علمی یا ویژگی‌های فردی؟

گزارش نشست هم‌اندیشی مدیران موفق مناطق مختلف شهر تهران

هنگامه‌علیقلی  
عکس: اعظم لاریجانی

دعوت نکرده‌ایم. مدیران این جمع کسانی هستند که سال‌ها خدمت کرده‌اند و حکم امرا و سرداران حوزه آموزش و پرورش را دارند.

#### دکتر حدادی: به‌عنوان مدیر مدرسه

معتقدم که دسترسی به اهداف در شرایط یکسان برای مدارس متفاوت است. تحقق اهداف در مدارس به مدیریت مربوط می‌شود؛ زیرا نیرو، ساختمان، تجهیزات و امکانات همه از طریق اداره واگذار می‌شوند و سیستم کاملاً متمرکز است ولی شاهد شکوفایی در یک مدرسه‌ایم

که افراد زیادی طالب حضور در آن و استفاده از خدمات آن هستند. چه اتفاقی در آن مدرسه می‌افتد که مورد اقبال قرار می‌گیرد؟



#### خود را از مردم و از خانواده‌ها بدانیم

##### فخرالزمان نیک‌نام (مدیر مدرسه

نرگس، منطقه یک تهران، ۱۵ سال سابقه خدمت/دانشجوی دکترای تاریخ اسلام): قوانین و مقررات در سراسر کشور یکسان است، اما عوامل مختلفی در مدیریت تأثیر گذارند. من کار خود را از روستای رودبار قصران شروع کردم. یک‌دلی، صفا و صمیمیتی که در

محیط روستا وجود دارد، فرد را به

عمق کار می‌کشاند. هر قدر هم که بخواهیم به دنبال اجرای اصول علمی مدیریت باشیم، آن صفا و صمیمیت ناخودآگاه فرد را به سمتی می‌برد که مرزهای سلسله‌مراتب مدیریتی تغییر کند. پیش از آنکه مدیر شوم، در شهر دبیر بودم ولی در روستا استخدام شدم. صادقانه، بدون خودخواهی و ادعا می‌گویم به دلیل انجام کار صادقانه و شفاف نتیجه گرفتیم. معتقدم وقتی باور کنیم که خدمتگزار مردمیم، نتیجه لازم را می‌گیریم. در طول مدیریتم اتاق شیشه‌ای مدیریتی درست نکردم و همیشه در کنار بچه‌ها بودم. این‌ها شعار نیست. من در میان دانش‌آموزانم زندگی کردم و با آن‌ها حرف زدم. دانش‌آموزان کنار هم می‌نشستند اما مشکلات خاصی که در شهرها وجود داشت، در مدرسه ما نبود. دانش‌آموزان ما با هم فامیل بودند و از طرفی روستا با شهر متفاوت بود. زمانی که در روستا بودم، همه چیز با خودم بود. اوایل برایم خیلی سنگین بود که در مدرسه معاون آموزشی، اجرایی و پرورشی و مستخدم نداشتم. اگر پرینتر خراب می‌شد، آن قدر با آن‌ور می‌رفتم تا درستش کنم. هزینه دستمزد و تعمیر بالا و بودجه مدرسه محدود بود. همیشه از اینکه با دانش‌آموزانم کار کنم لذت می‌بردم و زنگ‌های ورزش و در صبحگاه با آن‌ها بودم. هنوز هم حتماً باید دانش‌آموزانم را صبح ببینم و ظهر موقع خداحافظی کنار بچه‌هایم بایستم.

دکتر حدادی: اگر بخواهید یک جمله کلیدی خطاب به



#### مدیران جوان بگویند، چه می‌گویید؟

نیک‌نام: خود را از مردم و از خانواده‌هایی بدانند که بچه‌هایشان را به آن‌ها می‌سپارند و این یعنی برقراری ارتباط مدیر با خانواده‌ها.

دکتر خلخالی: برخی از این موارد کاملاً فردی است. مدل شما را من نمی‌توانم اجرا کنم. می‌توانم سازماندهی و کنترل کنم ولی اجرای آنچه شما اجرا کرده‌اید، برایم کاملاً دشوار است. می‌توانم در مدرسه‌ام برج عاج‌نشین باشم، ولی عملکرد خوبی داشته باشم. برایم جالب است که این تفکر که خلق الساعه هم نیست، از کجا ناشی شده است. این موارد را نه در کلاس یاد می‌دهند و نه در کتاب‌ها می‌نویسند.

دکتر مجدفر: پیرو نکته‌ای که دکتر خلخالی گفتند موردی را به نقل از یک دوست عرض می‌کنم. او برای انجام پایان‌نامه دکترای خود ۲۰ مدرسه سطح پایین در یکی از ایالات استرالیا را انتخاب کرد. جالب است که این جامعه آماری را در تهران در اختیار این پژوهشگر قرار ندادند. وی قریب ۲۰ نظریه رهبری را با مدیران ۲۰ مدرسه استرالیایی که از نظر آموزشی در سطح بسیار پایینی بودند، کار کرد. یکی از نظریه‌ها، رهبری خدمتگزار است. ممکن است یک نفر ذاتاً این ویژگی را داشته باشد. به مدیر مدرسه‌ای که این ویژگی را داشت گفته بود که به‌صورت جامع با این نظریات آشنا شو و آن‌ها را عملیاتی کن. برایش جالب بود که آن مدارس از سال پنجم تغییر درجه دادند و سطح آن‌ها تغییر کرد و از سال ششم جزء مدارس شدند که مردم برای ثبت‌نام در آن‌ها سر و دست می‌شکستند. معتقدم اگر بدانیم پیرو کدام نظریه رهبری هستیم، شاید بهتر و موفق‌تر عمل کنیم.

#### کار دلی، توأم با مشارکت و صداقت

##### مینا درویش‌میری (مدیرمدرسه

فراست، منطقه یک، با ۲۲ سال سابقه مدیریت، فوق‌لیسانس زیست‌شناسی، گرایش علوم گیاهی): در مدرسه از همدلی و مشارکت در اتخاذ تصمیمات استفاده می‌کنم؛ چرا که به خوبی و با دل و جان اجرا می‌شود. بهتر است وجدان کاری با تشویق و پاداش



غیرمادی بالا برده شود. انتظار این است که در منطقه یک، بسیاری از موارد با پاداش مالی انجام شود، ولی روش ما دلی است. همه این‌ها به واسطه ارتباط مؤثر و درست و بالا بردن وجدان کاری انجام می‌گیرد. در مدرسه ما برای این کارها پاداش‌های مادی داده نمی‌شود. صداقت در رفتار، محبت، درک شرایط دیگران از سایر موارد مؤثرتر است. ممکن است معلمی شرایط خوبی نداشته باشد و نتواند به مدرسه بیاید ولی پس از ورود به مدرسه برخورد بدی با او نمی‌شود و او نیز نبود خود را جبران می‌کند. آلودگی هوای تهران که پیش آمد تمام ساعات نبودن دبیرها را درآوردیم، نصف ساعت توسط دبیرها جبران شد. پاداش مادی هم ندادم و فقط برای آن افراد

تشویق‌نامه گرفتم. ریزی‌نی و توجه به جزئیات هم در مدیریت کمک می‌کند. وقتی کارهای جزئی افراد دیده می‌شود، احساس می‌کنند که در کنار آن‌ها هستیم و به آن‌ها توجه می‌شود. بنابراین، احساس رضایتمندی می‌کنند. ما از تفکر نقادانه بسیار استقبال و شرایط انتقاد را ایجاد می‌کنیم. نقدپذیری چه برای من و چه برای دبیران در فضای آزاد رخ می‌دهد و به رفع مشکل منجر می‌شود. گوش دادن فعال به‌ویژه در مورد اولیا خیلی مؤثر است. آن‌ها درد دل دارند و نگران هستند. به حرف‌های آن‌ها خیلی خوب گوش می‌دهم و آرامش می‌گیرند. تشکرهای زبانی و برجسته کردن موفقیت‌های فرد مقابل بسیار اثرگذار است.

**دکتر حدادی:** شما با چه روشی سازمانتان را اداره می‌کنید که همکارانتان در کنار شما احساس امنیت کنند و خطاها و کمبودهای سازمان را با شما در میان بگذارند، بدون اینکه واکنشی با آن‌ها رفتار شود؟

**درویش:** وقتی که همکاران همدلی، صداقت در رفتار و محبت را ببینند، اعتماد می‌کنند. سعی می‌کنم نقدهایم به شکلی باشد که کمترین آسیب روحی به فرد وارد شود. به شیوه و نحوه نقد هم دقت می‌کنم. وقتی مدیر به قوانین پایبند باشد، همکاران به راحتی انتقادپذیر می‌شوند.

**حدادی:** مدیران جوان ممکن است با خواندن مطالب شما نکته‌ای به ذهنشان متبادر شود؛ از جمله اینکه گاهی در همدلی بین نیازهای فرد و سازمان تضاد ایجاد می‌شود. چگونه این همدلی و همنوایی را در سازمانتان ایجاد کرده‌اید؟

**درویش میری:** زمانی که گفت‌وگوی منطقی باشد، چنین مشکلی پیش نمی‌آید.

**خلخالی:** لطفاً نمونه‌ای از بازخوردهای همکاران و دانش‌آموزانتان را که این نوع عملکردها را تأیید کند، عنوان کنید.

**درویش میری:** در بحث آلودگی هوا کمبودهای آموزشی از طرف دبیران برطرف شد و آن‌ها هم تشویق شدند. معتمد افراد در مدرسه باید آزاد و رشد یافته باشند نه زیردست و حقیر. وقتی افراد گروهتان را مستقل و مشارکت‌جو بار می‌آورید، دوستانی دارید که هر کدام در عین استقلال فکری، رفیق‌اند.

**حدادی:** آخرین موردی که همکاران را درک کردید کجا بود؟

**درویش:** دبیری داشتیم که یک ماه در بیمارستان بستری بود و یکی از دبیرها تمام کلاس‌های او را پوشش داد. وقتی دبیر از بیمارستان برگشت، کلاس‌های خود را گرفت؛ بدون اینکه مشکلی پیش بیاید.

## آیا محبوبیت و سخت‌گیری مدیر، جمع‌شدنی‌اند؟

**ملیحه سوفالی** (مدیر دبیرستان

فرهنگ، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه علامه طباطبایی): از سال ۷۱ تاکنون مدیر بوده‌ام. ولی امسال به خاطر تغییر مکان زندگی‌ام، بعد از ۳۴ سال خدمت خودم



را بازنشسته کردم. تجربه شخصی‌ام و آنچه دلم می‌خواهد بگویم مربوط به زمانی است که در دانشگاه علامه بودم و دکتر علاقه‌بند استادمان بود که ارادت جدی به ایشان داشتیم. می‌گفت آنی را در شما دیدیم؛ لذا به مدرسه خانم سپیدوند در اختیاریه جنوبی برو.

آن مدرسه به شدت دلی اداره می‌شد و مدیرش با آنکه دیپلمه بود، ذاتاً هنر مدیریت داشت. مرا با روی باز پذیرفت. من به کارهای ایشان خیلی دقت می‌کردم. می‌گفت روز معلم آیین می‌گیرم مقابل روی معلم‌ها و می‌گویم این چین و چروک‌ها را در این مدرسه و در راه تربیت به دست آورده‌اید. دکتر علاقه‌بند همچنین گفت پایان‌نامه‌ات را باید در مدرسه تیزهوشان انجام دهی. لذا خدمت خانم حائری‌زاده رفتم که از افراد برجسته حوزه مدیریت‌اند. ایشان بعدها مجموعه منظومه خرد را تشکیل دادند. من از برخورد ایشان خیلی خوشم آمد. ایشان مرا پذیرفت. تأثیری که از این دو مدیر گرفتم، بی‌بدیل بود.

چند سال گذشت. همه کارها را براساس موارد علمی انجام می‌دادم و جزء مدیران موفق هم بودم و فکرمی‌کردم محبوب هم هستم که بعدها متوجه شدم محبوب نیستم. دنبال علم رفته بودم و خیلی خط‌کشی شده رفتار می‌کردم. در سال‌های اول مدیریتم ازدواج کردم و بعد از آن محبوب‌تر شدم. ازدواج به قول حضرت امیر(ع) مرا از منیت انداخت و نیم من شدم. بعدها دیدم تجارب و تفاوت‌های فردی همه ویژه و خاص همان فرد است و هیچ‌کس نمی‌تواند مانند دیگری مدیریت کند.

من چون سخت‌گیر بودم، فکر می‌کردم محبوب نیستم. به رئیس مقطع می‌گفتم کسانی که به مدرسه می‌آیند، مرا به سخت‌گیری می‌شناسند. بعد رئیس مقطع گفت اتفاقاً شما اصلاً سخت‌گیر نیستید.

آن چالشی که معلم با من ایجاد می‌کرد، باعث رشد می‌شد و اگر می‌دیدم در توانم نیست، مقاومت می‌کردم. قضاوت جمعی خطا نمی‌کند؛ وقتی کسی را به‌عنوان مدیر می‌پذیرد و می‌داند رأی او برای مجموعه خوب است.

سخنرانی‌های حاج آقای دولابی را گوش می‌کردم. ایشان می‌گفتند ممکن است عملتان بد باشد و اشکالی ندارد. مهم این است که نیت و ذاتتان خوب باشد. این دیدگاه را در مدیریت باید تسری داد. مدیر می‌تواند تمام نظریات روابط عمومی انسانی و روان‌شناسی را بداند و علاقه‌مند به کار باشد. مدیر می‌تواند آن قدر مردم‌دوست و عاشق باشد که این‌ها بشود صفت شخصی‌اش، و کینه‌ای و عقده‌ای نباشد و مردم را دوست داشته باشد.

**حدادی:** شجاعت از ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین است. اگر مدیر مدرسه را یک رهبر آموزشی بدانیم، شجاعت او در کدام قسمت باید نمایان شود؟

**سوفالی:** اولین شجاعتی که یک فرد می‌تواند داشته باشد این است که برخلاف منافع فردی و در راستای مصالح سازمانی حرکت کند. من در برخی از موارد واقعا شجاعانه رفتار کرده‌ام. ۲۶ سال در منطقه ۱۵ بودم و با بسیاری از مدیران توانمند تهران آشنا هستم. وقتی در ضعف مدیریتی برخی از مدارس در

## من مربی مدیریت داشتم!

توران میری (مدیر هنرستان، ۲۹ سال سابقه مدیریت، رشته تحصیلی ادبیات فارسی): از ابتدا مدیر پرچالش و پرحاشیه‌ای



بودم؛ زیرا نیاز به این شغل نداشتم. علاقه پیدا کردم و رسمی شدم که مدیر شوم. حق التدریس بودم. رئیس اداره پیشنهاد مدیریت داد. گفتم رسمی نیستم و خیلی هم مایل نیستم در آموزش و پرورش بمانم. ایشان اصرار کرد که بمانم و ماندم. ولی هرگز این جوری نبودم که مصالح اداره را به مصالح مدرسه ترجیح بدهم. یعنی چون عقبه‌ام این بود که اگر هم نباشم اتفاقی برایم نمی‌افتد، نگران عواقب تصمیم‌گیری‌ام نمی‌شدم. با اینکه خیلی مقرراتی‌ام، ولی به اولیا و همکاران اختیار می‌دادم که در مورد کار با من تصمیم بگیرند. مدیریتم را به دو بخش قبل و حال تقسیم‌بندی می‌کنم. در گذشته خیلی اشتباه داشتم ولی سعی کردم اشکالاتم را رفع کنم. از همان سال اول در دفتری اشکالاتم را می‌نوشتم و برای برطرف کردن آن‌ها هدف‌گذاری می‌کردم. شیوه مدیریت در آن سال‌ها کاملاً با سال‌های اخیر متفاوت بود. من در شمال شهر بزرگ شده بودم و ناگهان رفتم در جنوب تهران مدیر شدم. باید از فرهنگ آن منطقه شناخت پیدا می‌کردم. برای درک بافت فرهنگی و شناخت آن‌ها ارتباطی تنگاتنگ با معلم‌ها و خانواده‌ها برقرار کردم، به خانه‌های آن‌ها رفتم و کتاب‌های

حال حاضر دقت می‌کنم، می‌بینم متأسفانه برخی از مدیران شجاعت لازم را ندارند. با رفتن برخی از مدیران خلأ در مدارس ایجاد شد. باید کارکنان، مدیر را قبول داشته باشند. درخشش مدیر در حوزه آموزش بخش کوچکی است. کارهای زیاد دیگری در کنار بحث آموزش انجام داده‌ام که اصلاً آن‌ها را برای اینکه خودم را محبوب کنم، انجام نداده‌ام بلکه برای محبوبیت مدیریت انجام داده‌ام. من به اینکه مدیریت محبوب شود اهمیت می‌دهم و خیلی شجاعم.

**خلخالی:** در صحبت‌های شما احساس کردم که به شدت مراقب خودتان هستید. انگار سیر و سلوکی را طی می‌کنید. می‌خواهم الگو بگیرم. کسی که به این کلاس‌ها نرفته است، چگونه می‌تواند به ذهن آگاهی برسد؟

**سوفالی:** کنترل خاصی نیست، من فقط کلاس‌های حاج آقا دولابی را می‌رفتم. خودم را نمی‌گویم ولی معلم‌ها یا هر فرد دیگری که باهوش باشد، از افراد به‌روز خوششان می‌آید. معلم باید مدیر را قبول کند. همه باید همدیگر را قبول کنیم. متأسفانه برای اینکه ضعف خودمان دیده نشود، عادت کرده‌ایم با کسانی کار کنیم که قد آموزه‌هایشان کوتاه‌تر از خودمان باشد وقتی مدیر فردی بلندنظر و دارای بینشی بالاتر از خودش را به‌عنوان معاون می‌گذارد، مدرسه به خوبی اداره می‌شود.

**خلخالی:** شما مدل بسیار خوبی از کسی هستید که کشف و شهودی را طی کرده است و کلامی که می‌گوید مخاطب را دچار تردید نمی‌کند که آیا کلام واقعی است یا خیر.



هنرستان را مطالعه کردم اما یک عامل فراموش نشدنی مسیر مرا مشخص کرد. من زیر نظر مربیان مدیریت قرار گرفتم و بارها به شکل مستقیم از زنده‌یاد مهندس علاقه‌مندان و مهندس کاظمی شیوه مدیریت یاد گرفتم. آن‌ها، دنبال عیب‌یابی از ما نبودند؛ برای همین ما خیلی راحت کار می‌کردیم. حتی در صورت اشتباه می‌گفتیم اشتباه کردیم و آن‌ها کمک، هدایت و رفع اشکال می‌کردند. من تحصیلات مدیریتی نداشتم ولی مربیانم امر به معروف و نهی از منکر عملی در مدیریت را به من یاد می‌دادند.

من تا امروز هرگز به ردیف حق مدیریت فیش حقوقی ام دقت نکرده‌ام. معتقدم برای دریافت حق مدیریت، مدیر نشده‌ام. اولویت همیشه دانش‌آموز، ولی و معلم است و به همین دلیل با ادارات محل کارم درگیری‌های خاصی داشتم. آدم مصممی هستم. به هر قیمتی که به نفع مصالح مدرسه باشد، می‌ایستم. توبیخ شدم و تخلفات هم رفتم، ولی پای تصمیم ایستادم؛ چون تشخیص دادم که به نفع مدرسه است. به همین دلیل معلم، دانش‌آموز و ولی احساس می‌کنند که من پشتشان هستم. از زمانی که به منطقه یک آمدم که بافت متفاوتی نسبت به منطقه قبلی‌ام دارد، احساس کردم که باید متناسب با ساختار و بافت منطقه پیش بروم و نکات دیگری را مدنظر قرار دهم. در نتیجه، تمام هم و غم را برای مدیریت مشارکتی گذاشتم. در تمام کارها اولیا، دانش‌آموزان و معلم‌ها در کار مدرسه دخیل‌اند. خیلی وقت‌ها می‌دانم که کار نتیجه مثبتی ندارد ولی می‌گذارم مجموعه به این نتیجه برسد.

**خلخالی:** فرصت بی‌ظنری برای ثبت تجارب به دست آمده است. اگر نیروهای تربیت‌معلم بعد از فارغ‌التحصیلی در اختیار مدیرانی مانند شما باشند، کارآموده می‌شوند. در فصلنامه باید پیام بدهیم که پس از فارغ‌التحصیلی، قرار گرفتن در معرض این تجربه‌ها و این‌گونه مدیریت‌ها مناسب است.

**مجدفر:** نکته خانم میری همان داشتن پشتیبان و مربی برای مدیران است که ما از آن غفلت کرده‌ایم. مدیران جوان ما اغلب مدیریت را به شکل آزمون و خطا یاد می‌گیرند.

**خلخالی:** چقدر صریح و راحت می‌گویید که من اشتباهاتی داشتم یا خانم میری می‌گوید که اشتباهاتم و ایراداتم را یادداشت می‌کردم. این‌ها مدل‌های مدیریتی است که باید یاد بگیریم.

**میری:** معمولاً ما خودمان را ارزیابی و تحلیل نمی‌کنیم؛ از بازخوردها می‌ترسیم و با خودمان رو راست نیستیم.

**سوفالی:** مرحوم علامه طباطبایی می‌گوید هر شب ۵ دقیقه مراقبه کنید. نوه ایشان به نقل از علامه در مصاحبه‌ای گفته بود برای بزرگ شدن چشم‌ت را ببند. حالا ما بر کدام خطای بچه‌ها چشمان را می‌بندیم؟ نگاه ما اغلب این است که همه به جز ما خطا کارند.

**حدادی:** صحبت‌های هر چهار مدیر نشان داد که در کنار اینکه هنرمندانه کار می‌کنند، خودارزیابی هم کرده‌اند. این یک حلقه مفقوده رشد در میان مدیران ماست.



## مدیر عاشق وارسته،

### دغدغه‌مند و عمل‌گراست

محمدرضایا دهرویه (مدیر

علامه حلی ۳، منطقه ۱، ۱۶ سال

سابقه مدیریت): قرار بود جانشین

یکی از مدیران بسیار موفق باشم.

گفتم از مدیریت یک جمله بگو.

از پلیسی مثال زد که برای کنترل ترافیک سنگین، میله به دست ماشین‌ها را هدایت می‌کند. بعدها تحلیل کردم که وقتی پلیسی را می‌بینیم که با عشق و اقتدار افراد را راهنمایی می‌کند و احساس می‌کنیم آن پلیس از ترافیک نجاتمان داده است، حتی تکان دادن میله‌اش هم عاشقانه به نظر می‌رسد.

مدیریت مدرسه یک مقام سازمانی است که باید در مدرسه نقش فراسازمانی ایفا کند و در نقش رهبری آموزشی ظاهر شود، نه به شکل مدیر از بالا به پایین. رهبر آموزشی و مشارکت‌جویی در ساختار و نظامی افقی رخ می‌دهد. مدرسه طبق تعریف سند تحول، سازمانی یاددهنده و یادگیرنده است. رهبری مدرسه فقط در شکل افقی از مجموعه خود یاد می‌گیرد. این نظر همکاران که یادآوری کردند در مدرسه با آدم‌های بزرگ زندگی و کار کنیم، از همین یاددهندگی و یادگیرندگی مدیریت در سند تحول ناشی می‌شود.

مدیر عاشق وارسته، دغدغه‌مند و عمل‌گراست، اگر این‌گونه نباشد مصداق بارز «لم تقولن مالا تفعلون» است. یک سال نماز جماعت‌های مدرسه ما فقیر بود و حداکثر در یک تا دو صف برگزار می‌شد. این موضوع را بررسی کردیم و دیدیم مشکل از خودمان است؛ زیرا زمانی که بچه‌ها نماز جماعت می‌خواندند، مثلاً من با ولی دانش‌آموز در حال صحبت بودم. راه‌های مختلفی را بررسی کردم که به پدر دانش‌آموز بگویم صحبت به بعد از نماز موکول شود یا از او هم دعوت کنم با هم نماز بخوانیم یا عذرخواهی کنم که به بچه‌ها قول داده‌ام که با آن‌ها نماز بخوانم. این اتفاقی بود که وقتی خودمان عامل به حرف‌ها شدیم، اثرات مثبتی در بچه‌ها گذاشت و نمازهای جماعت غنی شد.

همچنین به نظرم مدیر مدرسه باید در دسترس باشد. در بسیاری از مدارس، مدیرها مسئول دفتر دارند و بدون هماهنگی قبلی نمی‌توان با آن‌ها ملاقات کرد. این مسئله اثرات بدی در مراجعان دارد.



## نیروهای هر مدرسه،

### سرمایه‌های انسانی و

### اجتماعی آنجا هستند

علیرضا نژادهندی (مدیر

دبیرستان نمونه دولتی

سمعی‌فر، سابقه مدیریت ۳۱

سال): به دلیل تفاوت جنسیت همکاران در مدارس دخترانه و پسرانه، روش‌های اداره مدرسه ضمن داشتن مشابهت‌هایی، متفاوت است. من برخلاف نظر برخی از دوستان، معتقد نیستم





استفاده کنیم. نیروهای بازنشسته را کنار نگذاشتیم و در امور پشتیبانی آموزشی از آنها استفاده می‌کنیم. آقایان ابوالقاسمی، توسلی، حیدری مقدم را که بازنشسته شده‌اند، نگه داشتیم. من به این‌ها می‌گویم اگر کلاس هم نروید و فقط زنگ‌های تفریح در سالن راه بروید که دبیرهای جوان شما را ببینند، کافی است؛ زیرا شما جزء ارکان مدرسه‌اید.

**خلخالی:** شما نماینده مدیران در منطقه ۱۵ هستید. فکر می‌کنید چرا مدیران شما را به نمایندگی خود انتخاب می‌کنند و به چه چیز شما رأی می‌دهند؟  
**نژادهندی:** برای شرکت در انتخابات من اصلاً اعلام آمادگی نکرده‌ام... (سکوت)

**حدادی:** اجازه دهید چون ایشان حرف نمی‌زنند، من توضیح دهم. ایشان صراحت لهجه دارند، نگاه مؤدبانه و نقادانه دارند و بیانشان بسیار منصفانه است. هر جا که حق اداره باشد، از آن حمایت می‌کنند و آنجا که حق با مدیران باشد، ساکت نمی‌مانند.

**خلخالی:** آیا تاکنون هزینه این نوع حمایت‌ها را هم پرداخت کرده‌اید؟

**نژادهندی:** تاکنون مشکلی پیش نیامده است؛ زیرا از اینکه ابلاغ را از من بگیرند نمی‌ترسم. یکی از وزرای پیشین اعلام کرد مدارس نمونه دولتی هزینه‌های فوق برنامه را از بچه‌های فرهنگیان نگیرند. ما تنها مدرسه‌ای بودیم که گفتیم می‌گیریم. پرسیدم: براساس کدام مرجع قانونی و عرفی و شرعی نگیریم؟ هیچ ادله‌ای نتوانستند اقامه کنند و جایگزینی هم ندادند. پیشنهاد دادم و گفتم اگر وزیر می‌خواهد شأن فرهنگیان را در نظر بگیرد، به اداره رفاه بخشنامه کند که مابه‌التفاوت هزینه کلاس‌های فوق برنامه فرزندان فرهنگیان را به شیوه دیگری تأمین کنند؛ در آن صورت همه به آقای وزیر علاقه‌مند می‌شدند.

که در مدیریتم اشتباهاتی داشته‌ام، ولی قائل به این هستم که در دورانی تصمیماتی برای رفع مشکل اتخاذ کرده‌ام که بعدها گفته‌ام ای کاش فرصت بیشتری برای تصمیم‌گیری داشتیم. این همان اقتضایی بودن تصمیمات است. اگر باورمان این باشد که ما هرگز تغییر نمی‌کنیم، قاعدتاً همان اشتباهات را تکرار می‌کنیم و بچه‌ها هم گرفتار اشتباهات می‌شوند.

**مجدفر:** تعریف جدیدی از مدیریت شده است که می‌گویند مدیریت وقتی آغاز می‌شود که قانون تمام می‌شود. وگرنه الفاظی مانند طبق مقررات اقدام فرمایید، مساعدت فرمایید و بررسی شود که مدیریت نیست. مهم این است که وقتی قانون تمام شد، بتوانید آنجا مدیریت کنید. نظرتان در این باره چیست؟

**نژادهندی:** شاید در جاهایی بتوان با قانون امور را سامان داد و در جاهایی قانون از زیاده‌روی جلوگیری کند. این‌ها مکمل یکدیگرند. من مدرسه‌ای را تحویل گرفتم که به قول معاونش به گل نشسته بود و می‌گفتند مدرسه سمیعی فر که زمانی جزء برترین‌های شهر تهران بود، از بین رفته است. شما آمدی و قرار است این بدنامی به نام شما تمام شود.

آن زمان در اداره پرسیدند: برای رفتن به سمیعی فر چه می‌خواهی؟ گفتم: لیستی از نیروهایی که قرار است از سمیعی فر به مناطق دیگر منتقل شوند نیاز دارم. یعنی درخواست کردم نیروهای مدرسه را جابه‌جا نکنند تا یک سال با من کار کنند. به نیروهایمان احترام گذاشتیم و به چشم سرمایه‌های انسانی و اجتماعی به آن‌ها نگاه کردیم. نگاه ابزاری به نیرو، اغلب کار مدیران قانون‌مدار صرف است که سیستم و کارایی آن‌ها را به بن‌بست می‌رساند.

در هر دستگاهی ممکن است به اقتضای زمان، مکان و نیروها تصمیماتی که گرفته می‌شود، تغییر کند. سعی کردیم از نیروهای جوان و بهترین فارغ‌التحصیلان خودمان در مجموعه

دکتر مرتضی مجدفر

# از موه‌های آشفته تا جاروی غیر اتوماتیک!

سه مطالعه موردی ساده درباره ویژگی‌های روان‌شناختی و فرهنگی برخی مدیران

## سرآغاز

به اقتضای کارم، در مدرسه‌های فراوانی در جمع معلمان حاضر می‌شوم. همچنین، در ادارات آموزش و پرورش مختلف در کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی ویژه مدیران و معاونان مدارس شرکت می‌کنم. این حضور مستمر و مشاهده‌های گسترده، شهودی برایم فراهم کرده است که از روی ظواهر و رفتارهای مدیران و معلمان، می‌توانم اندکی درباره چگونگی موفقیت آن‌ها در سازمان‌های محل خدمتشان داوری کنم. شاید بگویید این اظهار نظر غیر علمی است و قابلیت تعمیم ندارد. این نظر را تا حدودی تأیید می‌کنم ولی معتقدم تجربه‌ها مبنای نظریه‌ها و قواعد علمی را پدید می‌آورند؛ به‌ویژه وقتی یک مدعا، با شواهد دیگر و متعدد تأیید شود و به طرف تعمیم‌یافتگی حرکت کند. به همین منظور، در اینجا به چند مطالعه موردی ساده اشاره می‌کنم و درباره هر یک قدری توضیح می‌دهم.

سر و وضع آراسته و پوشش رسمی کت و شلوار هم در میان جمع کم نبود.

این مسئله در جلسه دوم هم در کارگاه نمایان بود. در پایان همان جلسه، هنگامی که دم در خروجی محل برگزاری کارگاه منتظر رسیدن اتومبیل برای رفتن به منزل بودم، اطلاعات قابل توجهی برای حل مسئله به سویم سرازیر شد: تعداد زیادی از مدیران مدارس موتورسوار با کلاه ویژه (برای آن‌هایی که موه‌های به هم چسبیده، صاف شده و شانه‌نخورده داشتند) و بدون کلاه (برای آن‌هایی که موه‌های ژولیده و پریشانی داشتند)، پشت سر هم از محل اداره خارج شدند و البته اکثر آنها همان کاپشن‌های تن‌پوش بدون دست داخل کلاس را به تن داشتند و تعدادی هم همان کت‌مچاله شده داخل کلاس تنشان بود.

احتمالاً این مدیران عازم مدارس محل خدمت خود بودند تا به کارهای عقب‌افتاده یک روز کاری، که از صبح تا ظهرش را در کارگاه آموزشی سپری کرده بودند، رسیدگی کنند. موتورسیکلت سوار شدن کار مضمومی نیست و حتی شاید بتوان

## مدیران موتورسوار!

چندی پیش در دوره آموزشی چندجلسه‌ای مدیران دوره‌های ابتدایی و متوسطه یکی از ادارات آموزش و پرورش شرکت کردم. رئیس اداره به همراه همه معاونان و کارشناسان ارشد خود در هر چند جلسه‌ای که برایشان کارگاه داشتیم، حضور داشتند و این البته نقطه قوت و از عوامل برنده دوره آموزشی‌ام محسوب می‌شد. در این جلسات، یک نکته بسیار جالب در چهره و ظاهر برخی از مدیران مرد، بدجوری حواس مرا پرت و متوجه خود ساخته بود: تعداد قابل توجهی از مدیران مرد، موه‌های ژولیده و پریشان یا به هم چسبیده و شانه‌نخورده داشتند. تعداد زیادی از این افراد، به جای کت، کاپشن‌های یک تکه بدون دست و اغلب مشکی پوشیده بودند. البته تعداد مدیران مرد با موه‌های مرتب،

این نکته را نه به صورت تذکر و با برخورد اداری، بلکه به روشی هوشمندانه و به تدریج با مدیران موتورسوار در میان بگذارند که حتی ظاهر آشفته یک مدیر مدرسه هم می‌تواند در تربیت ناموفق دانش‌آموزان و دور کردن همکاران از وی و مدرسه تحت مدیریتش مؤثر باشد.

### شاخص چای!

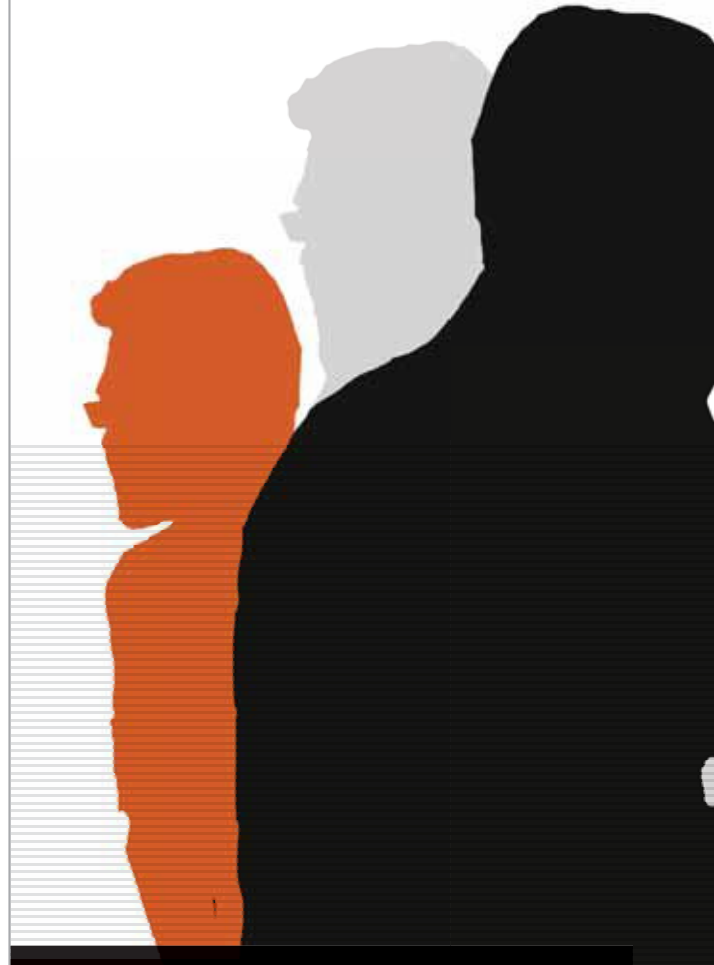
وقتی برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه توسط بخش متوسطه وزارت آموزش و پرورش طراحی و با قریب ۱۷۰ شاخص و سنجه برای اجرا به مدارس ابلاغ شد، در برخی از جلسات توجیهی و آموزشی، به شوخی و جدی عنوان می‌کردم که در کنار این شاخص‌ها، تعدادی سنجه نانوخته هم وجود دارد که از روی آن‌ها به راحتی می‌توان به مدیریت موفق یا ناموفق برخی مدارس پی برد. برای مثال، یکی از این سنجه‌ها، شاخص چای مدرسه است. از روی کیفیت چای و تمیزی و کثیفی و لک و پیس داشتن استکان یا لیوان آن، می‌توان پی برد که در یک مدرسه روابط انسانی رعایت می‌شود یا نه، انسان‌ها از کرامت و جایگاه مناسب برخوردارند، کنترل کیفیت فرایندها و فعالیت‌ها به درستی انجام می‌شود و ده‌ها نکته دیگر.

هنگامی که در اداره مسئولیت داشتم، یک بار برای بازدید به مدرسه‌ای پسرانه رفته بودم. همان موقع ورود به مدرسه، به‌طور اتفاقی فهمیدم که مدیر آن مدرسه آدم بی‌خیالی است و اصلاً کاری به فعالیت‌های مدرسه و آنچه در آنجا می‌گذرد، ندارد. آن اتفاق، وجود یک سطل آشغال یا بشکه فلزی مملو از کاغذهای در حال سوختن در نزدیکی در مدرسه بود که بو و دود حاصل از آن، فضای حیاط را نامطلوب کرده بود و دانش‌آموزانی را که مثلاً در حال ورزش بودند، سخت می‌آزرد.

وقتی با هدایت مدیر مدرسه به دفتر وی هدایت شدم، خدمتگزار برایمان چای آورد: رنگ‌پریده، در استکان‌هایی که معلوم بود به درستی شسته نشده‌اند و قندهایی که به صورت فله در همان سینی چای رها شده بودند.

خدمتگزار، استکان‌هایی را که در نعلبکی قرار داشتند، برداشت و از ارتفاع تقریباً ۱۵ سانتی‌متری جلوی من و سپس مدیر مدرسه رها کرد. معلوم بود که در این مسابقه پرتاب استکان چای، تمام غیظ و خشم ناشی از احترام از دست رفته خود را نیز به سوی ما نشانه گرفته است.

بعدها در فرصتی، همان خدمتگزار را به اداره فراخواندم و پای صحبتش نشستم. تلویحاً تأیید کرد که برای مدیر مدرسه تنها چیزی که اهمیت ندارد، روابط انسانی است. می‌گفت که او آدم‌ها را بر اساس پست‌های سازمانی‌شان و جایگاهی که دارند، می‌بیند. بنابراین من هم دلم با مدرسه نیست و صرفاً به دنبال انجام وظیفه‌ام و بس. می‌گفت چون در مدرسه ما بد و خوب با هم فرقی ندارند و اگر چای تمیز هم بدهم، هیچ‌گاه دیده نمی‌شود و مدیر به من نمی‌گوید که چای تمیز و بی‌عیب و نقص است، از هر گونه تلاشی در این زمینه خودداری می‌کنم و تلاشم بر این است که در حد همین مدیر مدرسه برخورد کنم.



از لحاظ تحرک در جابه‌جایی و کم‌هزینه بودن نسبت به خودرو مزیت‌هایی هم برای آن دست و پا کرد، ولی من با قبل و بعد ماجرا کار دارم. مدیر مدرسه که باید از لحاظ ظاهری الگو باشد، با موهای آشفته، پریشان، به کله سر چسبیده و ... در مدرسه و اداره حضور پیدا می‌کند. اگر محل کار این مدیر در منطقه‌ای آلوده از لحاظ زیست‌محیطی و توأم دود و غبار هوا باشد، باید به این آشفتنگی‌ها قیافه‌ای سربی و دوداندود هم اضافه شود.

بعد از اتمام سومین جلسه کارگاه، رئیس اداره، که انسان فهیمی هم هستند، از من پرسید: «مدیرانمان را چگونه یافتید؟» وقتی در کنار سایر موارد ضروری، به موتورسوار بودن مدیران و تبعات این مسئله هم اشاره کردم، با تعجب گفت: «چقدر جالب که شما متوجه این موضوع شدید!» و بعد گفت که اغلب این مدیران، نیروهای متوسطه دو هستند که از موتوسیکلت، برای زودتر رسیدن به تدریس‌های عصرگاهی کنکوری و خصوصی خود استفاده می‌کنند. با آقای رئیس منطقه هماهنگ کردیم که



این شاخص چای آن قدر مهم و جدی است که یکی از رؤسای سابق و موفق مناطق آموزش و پرورش تهران، روزی به نگارنده می‌گفت: «هر وقت بخواهم در مسیر بازدید از مدارس، چای تمیز، دم کشیده و بی عیب و نقص بخورم، سعی می‌کنم راهم را به طرف فلان مدرسه کج کنم که چای درجه یک دارد و جالب اینکه آن مدرسه از شاخص‌های موفقیت‌آمیز دیگری هم برخوردار است که برخلاف شاخص چای، استانداردهای مشخصی برای ارزیابی دارند.»

شاخص‌هایی مانند شاخص چای درجه یک بی‌عیب و نقص، شاخص تمیزی محیط و نظم و انسجام ظاهری وسایل و ابزارهای موجود در محیط‌های اصلی و فرعی مدرسه، شاخص وجود تبلیغات به‌روز و تأثیرگذار، شاخص بوی تمیزی ناشی از مواد شوینده و پاک‌کننده در دفتر، اتاق‌های اداری و کلاس‌های مدرسه و چیزهایی از این نوع، از جمله شاخص‌هایی هستند که بیشتر از آنکه به اصول شناخته شده و استانداردهای مدیریتی ربط داشته باشند، ناشی از ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصی مدیران مدارس‌اند و رهبران آموزشی موفق به سادگی از کنار آن‌ها نمی‌گذرند.

### ل جARوی غیراتوماتیک!

مدیر یکی از دبستان‌های دخترانه دولتی معروف شمال شهر تهران، اواسط اسفندماه چند سال پیش از من دعوت کرد که برای حضور و سخنرانی در شورای معلمان آن مدرسه، دو ساعتی در آن دبستان باشم. مدرسه، اهمیت و جایگاه آن نزد اولیا و معلمان و مدیر سابقش را نیز می‌شناختم. در تماس تلفنی، وقتی از مدیر جدید درباره مدیر سابق پرسیدم، با لحنی نامناسب گفت: «بالاخره ایشان که تا ابد قرار نبود مدیر بماند. بازنشسته شد و رفت.»

مکالمه ما کوتاه بود و بالاخره سر زمان مشخصی توافق کردیم. فردای همان روز، یکی از دانشجویان سابقم در دوره کارشناسی علوم تربیتی به من زنگ زد و گفت که چند سالی است معاون آموزشی همان مدرسه است و هم با مدیر قبلی و هم در شش ماه گذشته با مدیر فعلی کار کرده است. گفت: «مواظب باشید؛ معلمان و اولیای مدرسه از مدیر و رفتارهای او دل خوشی ندارند!» و وقتی خواستم بیشتر توضیح بدهد، گفت: «بیشتر از این را صلاح نمی‌دانم و حتی ممکن است در وادی غیبت و این قبیل چیزها هم وارد شوم ولی در یک کلام به شما بگویم که رفتارهایش «چیپ» است و در شأن این مدرسه با آن سابقه قبلی و مدیر چندین و چند ساله پیشین نیست.» البته در آخر هم اضافه کرد که سال بعد از معاونت این مدرسه کناره‌گیری خواهد کرد.

روز موعود فرا رسید و به مدرسه رفتیم. با خود عهد کرده بودم تحت تأثیر حرف‌های دانشجوی سابقم قرار نگیرم و داورم‌ام درباره مدیر آن مدرسه صرفاً با مشاهده رفتارها و سخنان او باشد. یکی از مواردی که در مواجهه با مدیران و معلمان خانم، سخت مورد داورم قرار می‌گیرد، پوشش آن‌هاست. به شکل عجیبی نوع حجاب همکاران خانمی را که چادر مشکی اتو کرده و تمیز

بر سر می‌کنند می‌پسندم و همین‌طور همکارانی که مانتوی آن‌ها ساده، اتوکشیده و دارای رنگ‌های مناسب باشد. خانم مدیر مدرسه نامی شمال شهر تهران، چادر مشکی رنگ و رو رفته و به شدت چروکی بر سر کرده بود که به‌ویژه مناسب و متناسب وی نبود. از این گذشته، بخش‌هایی از چادر را دور کمرش جمع کرده بود. دنباله چادر هم روی زمین کشیده می‌شد. در همان یک ربعی که در دفتر مدیر برای آماده شدن محل تجمع معلمان منتظر ماندم، او حدوداً چهار بار برای پیگیری و هماهنگی کارها رفت و آمد و در این مدت، دنباله چادرش، نقش جاروی غیراتوماتیکی را بازی کرد که در حال روفتن آشغال‌ها، کاغذها و وسایل اضافی رها شده روی زمین بود. در حین رفت و آمد وی، با کمال تعجب و تأسف متوجه شدم که در بخشی از پشت چادر، به جای نخ هم‌رنگ پارچه از نخ سفید برای کوک زدن استفاده شده است. از دید من، اگر جسارت نباشد، چنین چادری، علاوه بر بی‌احترامی به این نوع حجاب، به نوعی ترویج فرهنگ بی‌نظمی، ولنگاری و نامرتب بودن در میان دانش‌آموزان، معلمان و اولیاست و من بالخصوص هیچ‌گاه چنین مدیرانی را نمی‌توانم در صف موفق‌ها رده‌بندی کنم.

در فاصله آماده شدن معلمان، چند نفری از جمله همان خانم دانشجوی سابق من خودشان یا با فراخوان مدیر به دفتر وی آمدند و مدیر در مکالمه با همه این افراد از فعل‌های مفرد (ببر، بده، آماده کن و ...) استفاده می‌کرد که نوعی بی‌ادبی و بی‌مبالاتی در گفتار نیز از آن مستفاد می‌شد. البته می‌دانم که برخی از مدیران که در رعایت روابط انسانی با همکاران زیرمجموعه خود کوشا هستند، این فعل‌های مفرد را با ادب و حفظ کرامت انسانی در هم می‌آمیزند و به هیچ روی از صحبت‌های آنان توهین یا ساده انگاشتن طرف مکالمه حس نمی‌شود.

خانم مدیر، این بی‌مبالاتی گفتاری را هنگام معرفی من به عنوان سخنران شورای معلمان مدرسه هم نشان داد. همان‌جا با خود عهد کردم که دیگر به دعوت آن مدرسه پاسخ مساعد ندهم؛ به رغم اینکه وی در صحبت‌هایش به معلمان قول داد: «قرار شده بقیه جلسات رو هم بیاد و برای شما کارگاه بذاره!» نشان به این نشان که آن جلسه، اولین و آخرین دیداری بود که با معلمان آسیب‌دیده آن مدرسه نصیبم شد.

### ل نتیجه‌گیری

سه مطالعه موردی واقعی ذکر شده در این نوشته شهودی مبتنی بر تجربه، به دنبال آن بود که نشان دهد: نوع پوشش، طرز برخورد، نوع گفتار، چگونگی استخدام کلمات و واژگان در حین مکالمه با کارکنان و مدیران ارشد چگونگی استفاده از وسایل نقلیه، حتی وسایلی که ممکن است برای همه مناسب تلقی شود، توجه یا بی‌توجهی به پدیده‌های پیرامونی ساده و ده‌ها نکته دیگر که همگی برگرفته از رفتار و خصوصیات روان‌شناختی مدیران‌اند. در موفقیت یا به قهقرا رفتن مدیریت آنان تأثیر می‌گذارند.



الهام نورایی  
آموزگار، اصفهان

## استفاده از تخصص و مهارت اولیا در ادارهٔ مدرسه

همیشه در جلسهٔ اولی که برای اولیای دانش‌آموزان کلاس برگزار می‌کنم، فرمی به آن‌ها می‌دهم تا کامل کنند. شاید بعضی از اطلاعات این فرم در پروندهٔ دانش‌آموزان نیز وجود داشته باشد، اما برای اینکه این اطلاعات را سریع طبقه‌بندی کنم و اولیا دریاوند که اطلاعات یاد شده برایم مهم است به این کار اقدام می‌کنم و به اولیا اطمینان می‌دهم که کسی از این اطلاعات باخبر نمی‌شود. این اطلاعات به شرح زیرند:

نام دانش‌آموز، فرزند چندم، تعداد فرزندان خانواده، شغل پدر، میزان تحصیلات پدر، شغل مادر، میزان تحصیلات مادر، خصوصیات اخلاقی دانش‌آموز، میزان حرف‌شنوی در خانه، میزان نظم و انضباط در خانه، میزان ارتباط با پدر و وابستگی به او، میزان ارتباط با مادر و وابستگی به او، چگونگی انجام دادن تکالیف در منزل، توجه و علاقه به مسائل دینی، مشکل یا بیماری خاص، و صرف صبحانه یا تغذیه در منزل.

از این کار دو هدف مهم دارم:

۱. با میزان تحصیلات و شغل اولیا آشنا می‌شوم.  
۲. با رفتارها و مشکلات خاص دانش‌آموزان آشنا می‌شوم.  
با جمع‌آوری این اطلاعات و ارتباطی که با اولیا برقرار می‌کنم، کارهای خاصی انجام می‌دهم که همیشه مورد تقدیر آن‌ها بوده

است. در اینجا به بعضی از این اقدامات اشاره می‌کنم. سال گذشته هر ماه یکی از اولیا را به کلاس دعوت می‌کردم تا بنا به شغل یا مهارت خود مطالبی را برای دانش‌آموزان بیان کند. مثلاً یکی از اولیا که فرهنگی بود، دربارهٔ رابطهٔ مادر و دختر صحبت کرد. یکی دیگر که مهندس کشاورزی بود، دربارهٔ کشاورزی، که به درس مطالعات اجتماعی مربوط می‌شود، حرف زد و همراه با پاورپوینتی که درست کرده بود، توضیحاتی داد و فردی که خانه‌دار بود، طرز درست کردن شیرینی ساده‌ای را آموزش داد. دیگری نوعی بافتنی خاص مربوط به درس کار و فناوری را آموزش داد و ... (۱۲ نفر از مادران دانش‌آموزان به کلاس آمدند).

شاید خودم می‌توانستم همهٔ این کارها را انجام دهم اما آمدن اولیا به کلاس، روابط فراگیرندگان را با مادرانشان تقویت می‌کرد و آن‌ها می‌فهمیدند که مادر هر کدامشان می‌تواند در زمینه‌ای مفید واقع شود (حتی آن مادری که خانه‌دار است یا تحصیلات خاصی هم ندارد).

امسال نیز این روند را شروع کرده‌ام. یکی از مادران که دکترای روان‌شناسی است، هر ماه مطلبی متناسب با سن بچه‌ها برای والدین آماده می‌کند و من از طریق وبلاگ آن را به اطلاع دیگر اولیایم رسانم.



مریم ظفرمند

# معلم بانشاط؛ کلاس بانشاط

نگاهی به شکل‌گیری و فعالیت گروه کرال فرهنگیان منطقه ۱۱ تهران

نهادینه شدن هنر سبب آموزش بهتر مفاهیم درسی خواهد شد. **احمد برکی**، معاون پرورشی، فرهنگی و تربیت‌بدنی منطقه ۱۱ دربارهٔ گروه کرال فرهنگیان این منطقه گفت: «در راستای سیاست‌های بالادستی از جمله سند تحول آموزش و پرورش و کمک به تعلیم و تربیت و از آنجا که معلم می‌تواند بهترین الگو و اسوه و نمونهٔ بارز «بودن» و «شدن» باشد، گروه کرال منطقه ۱۱ مجدداً احیا شد. توضیح اینکه این گروه کرال از گذشته فعال بود اما چند سالی غیرفعال شده بود که مجدداً احیا شد. این اقدام سبب شکل‌گیری همگرایی شد و همکاران علاقه‌مند دوباره در کنار هم بودن را تجربه کردند و این اتفاق الگوهای خوبی را نیز برای دانش‌آموزان رقم زد». برکی با اشاره به اینکه سه مدیر مدرسه در گروه کرال منطقه ۱۱ عضویت دارند، گفت: «حس نشاط خوبی ایجاد شده است و معلم بانشاط می‌تواند کلاسی بانشاط و مدرسه‌ای بانشاط ایجاد کند».

برکی توضیح داد که همکاران براساس فراخوان ارسال شده در سطح مناطق در این گروه عضویت دارند و تمرین گروه نیز به صورت هفتگی و بعد از ساعت نماز و ناهار در محل آموزش و پرورش منطقه انجام می‌گیرد.

به گفتهٔ معاون پرورشی، فرهنگی و تربیت‌بدنی منطقه ۱۱، گروه کرال این منطقه با مشارکت یکی دیگر از مناطق تهران در سال گذشته موفق به کسب رتبهٔ سوم کشوری در مسابقات کرال فرهنگیان سراسر کشور شده است.

برکی مهم‌ترین تأثیر تشکیل این گروه را در بعد روانی می‌داند و توضیح می‌دهد: «نظر به توسعهٔ زندگی ماشینی، همگی به سمت فردیت و توجه به خود رفته‌اند. این اقدام سبب آن شد که همکاران از بودن در کنار هم لذت ببرند و یکدیگر را بیشتر درک کنند». او توضیح داد: «حس نشاط و شادمانی در کنار یکدیگر بزرگ‌ترین افتخار است و این افراد بانشاط در بخش دیگر نیز معلم بودن را به معنای واقع و کامل کلمه می‌توانند در مدرسه اجرا کنند». او گفت: «هر یک از شرکت‌کنندگان در گروه کرال فرهنگیان منطقه در مدرسهٔ خود نیز گروه سرود دانش‌آموزی تشکیل می‌دهد و الگوی خوبی برای دانش‌آموزان خواهد بود». برکی این اقدام را در سطح مدارس سبب ایجاد تحرک در دانش‌آموزان دانست و گفت:



اجرای گروه‌های سرود و کرال در مدارس یا در مراسم معمولاً به صورت دانش‌آموزی است و شاید کمتر اجرایی با حضور مدیران، کارشناسان و معلم‌های مدارس شکل گرفته باشد. البته بیش از هفت سال است که در کنار جشنواره‌های فرهنگی، ورزشی و هنری آموزش و پرورش، گروه‌های کرال فرهنگیان نیز مشارکت می‌کنند. تعداد گروه کرال فرهنگیان منطقه ۱۱ تهران که فعالیت خود را با ۷ نفر آغاز کرده، هم‌اکنون به حدود ۳۰ نفر از مدیران، معلم‌ها و کارشناسان شاغل در سطح منطقه رسیده است. اعضای این گروه معتقدند که معلم بانشاط، کلاس درس بانشاطی نیز خواهد داشت و سبب پویایی بیشتر مدرسه خواهد شد.

«گستره هنر عمیق است و نهادینه شدن آن سبب آموزش بهتر مفاهیم درسی خواهد شد».

### درک موسیقی سبب فعال شدن نیمکره راست مغز انسان می‌شود

رضا کریمیان، استاد و مدرس گروه کرال و معاون پرورشی یکی از مدارس منطقه ۱۱ نیز درباره این گروه چنین توضیح داد: «از سیاست‌های وزارت آموزش و پرورش این بوده است که در کنار جشنواره‌های فرهنگی و هنری، به‌ویژه جشنواره سرود دانش‌آموزی، گروه کرال فرهنگی نیز تشکیل شود. این اقدام از هفت سال گذشته تاکنون ادامه یافته است. من نیز چند سال در این کار مشارکت داشتم و خوشبختانه هر سال نیز مقامی کسب کرده‌ام. از سال گذشته با انتقال به منطقه ۱۱ آموزش و پرورش تهران و مشاهده همدلی و همکاری در سطح منطقه و معاونت پرورشی، انگیزه خوبی برای این کار پیدا کردم تا با دلگرمی به آن ادامه دهم. تأثیرات آن هم در جشنواره سرود دانش‌آموزی کاملاً مشهود بود». او درباره آثار مثبت گروه کرال در همکاران و به‌ویژه معلمان توضیح داد: «این‌گونه همکاران با شرکت در گروه چندساعتی از دغدغه‌های زندگی دور می‌شوند. در عین حال، این فعالیت سبب نشاط آن‌ها می‌شود. و در نتیجه، تأثیر خوبی نیز در دانش‌آموزان دارد».

استاد گروه کرال منطقه ۱۱ تهران توضیح داد: «از نظر علمی، درک موسیقی در آموزش دروسی نظیر ریاضی مؤثر است و موسیقی در سطوح بالاتر با علم ریاضی برخورد می‌کند. همچنین، موسیقی باعث فعال شدن نیمکره راست مغز انسان می‌شود و درک مفاهیمی نظیر ریاضی و فیزیک را آسان‌تر می‌کند».

### موسیقی باعث آرامش و جاری شدن انرژی در مدرسه می‌شود

راضیه شریفی‌نیا، مدیر مدرسه راهنمایی گفت: «حضور در این کلاس‌ها نه تنها به خودمان روحیه می‌دهد بلکه سبب افزایش محبت و دوستی بین همکاران می‌شود. وقتی همکاران در مدرسه از ما می‌خواهند که اجرا داشته باشیم، سایر معلم‌ها، دانش‌آموزان و مدرسه‌ها نیز ما را الگو قرار می‌دهند. در مدرسه تحت مدیریت من، دانش‌آموزان خواهان تشکیل گروه سرود شده‌اند و با عشق و علاقه این کار را دنبال می‌کنند».

او درباره تأثیر موسیقی در دانش‌آموزان گفت: «سال گذشته در زنگ‌های تفریح برای دانش‌آموزان موسیقی پخش می‌کردیم و این باعث آرامش بچه‌ها می‌شد. در ساعاتی که موسیقی پخش نمی‌کردیم، تنش بین بچه‌ها بیشتر بود. اگر امسال هم مجوز داشته باشیم، این کار را خواهیم کرد. موسیقی باعث آرامش دانش‌آموزان و معلم‌ها می‌شد و پس از شنیدن آن، همگی با انرژی به سر کلاس می‌رفتند».

حال خوب را به دانش‌آموزان انتقال دهیم  
خیریه معتوقی، مشاور اداره آموزش و پرورش منطقه ۱۱ که از جمله اعضای گروه کرال است، گفت: «با توجه به اینکه رشته

من روان‌شناسی است و پیوند روان‌شناسی و موسیقی را به خوبی درک کرده‌ام، معتقدم که موسیقی در آرامش انسان‌ها بسیار مؤثر است». او توضیح داد: «حال خوب به خوبی به دانش‌آموزان قابل انتقال است. موسیقی‌های آرام در افزایش حافظه و کاهش فشار روانی و افسردگی مؤثر است و امتیازات دیگری نیز دارد که از آن‌ها غافلیم». او گفت: «به دنبال اجرای موسیقی‌درمانی و بهره‌مندی از موسیقی در برنامه‌های مشاوره‌ای خود هستیم».



### موسیقی اثر مثبتی بر روحیه من داشته است

سعیده حسن‌زاده که ۲۵ سال سابقه مدیریت هنرستان را در کارنامه فعالیت خود دارد و هم‌اکنون نیز دبیر ریاضیات است، از آثار شادای بخش موسیقی در خود و اطرافیانش سخن می‌گوید. او توضیح می‌دهد که شرکت در کلاس موسیقی کرال اثر مثبتی بر روحیه او دارد و طبعاً در کار و زندگی‌اش نیز مؤثر است.

### با تمام دغدغه‌ها با افتخار وظایف خود را انجام می‌دهیم

زینب زاهدی، کارمند بخش کارپردازی اداره آموزش و پرورش منطقه ۱۱ نیز معتقد است کسی که به هنر موسیقی علاقه دارد، خودش را وقف آن می‌کند. او می‌گوید: «نباید به چشم مادی به موسیقی نگاه کرد. کسی که به هنر موسیقی علاقه‌مند است، از خودگذشتگی دارد. ما بر این باوریم که بچه‌ها باید با انرژی باشند، نشاط داشته باشند و با همه دغدغه‌هایی که وجود دارد، با افتخار وظایف خود را انجام می‌دهیم تا بچه‌های شادی در مدارس داشته باشیم».

### نمونه‌ای برای همه

گروه کرال منطقه ۱۱ آموزش و پرورش شهر تهران می‌تواند الگویی برای سایر اداره‌های آموزش و پرورش در سطح کشور باشد. مطمئناً بهره‌مندی صحیح از مفاهیم هنری و علمی سبب نشاط و پویایی مدارس خواهد شد و در مدارس پویا و بانشاط مفاهیم درسی با عشق و علاقه به دانش‌آموزان منتقل خواهند شد.



وقتی در جنگ به اهداف موردنظر دست پیدا نمی‌کنیم، سربازان را مقصر قلمداد نمی‌کنیم. نمی‌گوییم «سربازان تنبل بودند و کم‌کاری آن‌ها برنامه‌ها را خراب کرد و از این‌رو نتوانستیم بهتر عمل کنیم». نه، اگر نتیجه آن‌طور که می‌خواستیم نشده است، برنامه‌ریزان را مقصر می‌دانیم؛ ژنرال‌ها، وزارت دفاع و ستاد مشترک را. هیچ‌کس مردانی را که با حقوقی کم و با حمایت ناچیز در سنگرها مشغول جنگ‌اند، مقصر نمی‌داند.

اما این نگاه در مورد آموزش و پرورش مصداق ندارد. وقتی نمرات دانش‌آموزان ما در آزمون‌های استاندارد بین‌المللی مطلوب نیست، ما معلمان را مقصر می‌دانیم. وقتی به شیوه عملکرد مدارس اعتراض داریم، معلمان را مقصر می‌دانیم و منابع آن‌ها را محدود می‌کنیم. این رویکرد را با شیوه اتخاذ شده در حوزه نظامی مقایسه کنید: وقتی نتایج میدان جنگ با انتظارات ما تفاوت دارد، ما به دنبال راهی برای حمایت بهتر از سربازان می‌گردیم. می‌کوشیم برای آن‌ها ابزارهای بهتر، سلاح‌های بهتر، حمایت بهتر و آموزش بهتر فراهم سازیم. هنگامی که نیروهای خوب انگیزه‌ای برای ورود به نیروهای نظامی ندارند، مشوق‌هایی برای رفع این مشکل فراهم می‌کنیم.

اکنون فرصت بسیار کمی داریم تا جدیت خود را درباره آموزش و پرورش نشان دهیم. گام نخست این است که شغل معلمی را برای فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها جذاب کنیم، اما این کار مستلزم

مقدماتی است.

میانگین حقوق معلمان قابل مقایسه با حقوق یک پیشخدمت یا نگهبان است. حقوق معلمان از افراد شاغل در سایر حرفه‌ها با تحصیلات یکسان، به میزان ۱۴ درصد کمتر است. دستمزد واقعی معلمان طی ۳۰ سال گذشته کاهش یافته است. میانگین حقوق معلم در ابتدای خدمت ۳۹۰۰۰ دلار در سال و در پایان خدمت یعنی پس از ۲۵ سال، ۶۷۰۰۰ دلار در سال است. این میزان حقوق، صاحب‌خانه شدن معلمان را در ۳۲ منطقه شهری دور از دسترس و برای خانواده‌هایی که تنها یک منبع درآمدی دارند، تقریباً غیرممکن می‌کند.

با این حساب، معلمان چگونه از عهده مخارج خود برمی‌آیند؟ ۶۲ درصد آن‌ها برای تأمین حداقل معاش خود در خارج از مدرسه نیز مشغول به کارند.

مشاهده می‌شود که هر ساله معلمان خوب این شغل را ترک می‌کنند. آن‌ها به دلیل ساعات زیاد کار، پرداخت اندک و فقدان حمایت و احترام اقدام به ترک این شغل می‌کنند.

معلمی تازه‌کار را در نظر بگیرید که به مدرسه‌ای در یک شهر فرستاده شده و موظف به تدریس در ۵ کلاس است که هر کدام ۴۰ دانش‌آموز دارند. اگر در پایان سال نمرات به‌قدر کافی افزایش نیابد، او معلم بد تلقی می‌شود. برای فارغ‌التحصیلان دانشگاه که گزینه‌های دیگری دارند، تحمل چنین فشاری به ازای چنان

# هزینه گزاف حقوق کم معلمان

مترجم: علیرضا محمدی

کارشناس گروه پژوهشی اقتصاد و نیروی انسانی، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی







## با مجله‌های رشد آشنا شوید

### مجله‌های دانش‌آموزی

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

**رشد نوجوان** برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول

**رشد جوان** برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول

برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم

### مجله‌های بزرگسال عمومی

به صورت ماهنامه 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 مشاوره 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 کاردانش ♦ رشد آموزش پیش‌دبستانی
- ♦ رشد آموزش برهان متوسطه دوم

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

حقوقی منطقی به نظر نمی‌رسد. در نتیجه، سالانه ۲۰ درصد از معلمان مناطق شهری از این حرفه خارج می‌شوند. در سراسر کشور حدود ۴۶ درصد از معلمان پیش از سال پنجم خدمت، آموزش و پرورش را ترک می‌کنند. این جابه‌جایی سالانه ۷/۳۴ میلیارد دلار هزینه روی دست کشور آمریکا می‌گذارد.

اما ما می‌توانیم این جریان را برعکس کنیم. طی ده سال آینده بیش از نیمی از معلمان مدارس دولتی در آستانه بازنشستگی قرار می‌گیرند. چه کسانی جایگزین آن‌ها می‌شوند؟ چگونه می‌توان بهترین و باهوش‌ترین افراد را به این حرفه جذب و حفظ کرد؟ مردم در مورد مسئولیت‌پذیری، ارزیابی، وظایف، نمرات امتحانی و پرداخت پاداش به ازای عملکرد صحبت می‌کنند. این مباحث ارزشمندند اما اهمیت آن‌ها از مباحث جذب و آموزش معلمان و رفتار منصفانه با آن‌ها کمتر است. باید بدانیم شیوه سحرآمیزی برای حل مشکلات مدارس دچار مشکل وجود ندارد. آیا می‌توان بهتر عمل کرد؟ آیا می‌توان برنامه‌ای تدوین نمود؟ البته.

در مطالعه مؤسسه مک‌کینزی، نحوه برخورد با معلمان در آمریکا و سه کشور پیشرو در آزمون استاندارد بین‌المللی، یعنی فنلاند، سنگاپور و کره جنوبی، مقایسه شده است.

این کشورها برای رسیدن به نتیجه مطلوب، برخوردی کاملاً متفاوت با این حرفه دارند. نخست اینکه دولت در این کشورها فارغ‌التحصیلان تراز اول را برای این حرفه به استخدام در می‌آورد. در فنلاند و سنگاپور به معلمان در ازای آموزش‌های شغلی پاداش داده می‌شود. حقوق معلمان کره جنوبی بر حسب برابری قدرت خرید، ۲/۵ برابر حقوق معلمان در آمریکاست.

مهم‌تر از همه اینکه، آن‌ها به معلمان خود اعتماد دارند. به درستی به آن‌ها به‌عنوان راه‌حل می‌نگرند نه مشکل و هنگام نیاز به اصلاح، از مدارس حمایت می‌کنند نه اینکه آن‌ها را متهم یا تنبیه نمایند. در نتیجه، جابه‌جایی معلمان در این کشورها بسیار کم است.

با مراجعه به ۹۰۰ دانشجو از دانشگاه‌های تراز اول آمریکا مشخص شد که ۶۸ درصد از آن‌ها تمایل به معلمی دارند. اگر چنانچه حقوق پرداختی سالانه در بدو خدمت ۶۵۰۰۰ دلار باشد و در آینده حداقل تا ۱۵۰۰۰۰ دلار افزایش یابد. آیا ما قادر به ایجاد این شرایط هستیم؟ اگر ما متعهد به فتح آینده‌ایم، باید این شرایط را فراهم کنیم. دسترسی به آموزشی در سطح استانداردهای جهانی مستلزم صرف هزینه است.

در پاسخ کسانی که می‌گویند «این هزینه را از کجا تأمین کنیم» باید گفت که چگونه هزینه‌های سه جنگ «در خاورمیانه» را پرداخت کردیم؟ چگونه هزینه شبکه بزرگراه‌های بین ایالت‌ها را پرداخت کردیم؟ چگونه هزینه بلندپروازانه فرستادن انسان به کره ماه را تأمین کردیم؟ ما چنین رویه‌هایی در سر داشتیم و اراده انجام دادن این کارها را داشتیم و راهی هم برای انجام دادن آن‌ها پیدا کردیم.

منبع

Eggers, Dave, Calegari. N.C(2011). The high cast of Low Teachers Salaries, The New York Times. April 30



حمایت از کالای ایرانی

رشد برای رشد

نحوه اشتراک مجلات رشد به دو روش زیر:

الف. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی www.roshdmag.ir و ثبت نام در سایت و سفارش و خرید از طریق درگاه الکترونیکی بانکی. ب. واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه سمراه آزمایش کد ۳۹۵ در وجه شرکت افست و ارسال فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۰۸۸۴۹۰۲۳۳.

عنوان مجلات درخواستی:

.....

نام و نام خانوادگی:

تاریخ تولد: میزان تحصیلات:

تلفن:

نشانی کامل پستی:

استان: شهرستان:

خیابان:

پلاک: شماره پستی:

شماره فیش بانکی:

مبلغ پرداختی:

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

.....

امضا:

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

تلفن بازرگانی: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

Email: Eshterak@roshdmag.ir

هزینه اشتراک سالانه مجلات عمومی رشد (هشت شماره): ۴۵۰/۰۰۰ ریال

هزینه اشتراک یک ساله مجلات تخصصی رشد (سه شماره): ۲۲۰/۰۰۰ ریال

مصطفی سهرابلو

دبیر علوم تجربی منطقه پیرتاج بیجار، کردستان

دو مدیر مدرسه؛ دورفتار متفاوت

یادم هست سال تحصیلی ۹۳ - ۹۲ زمان جمع‌آوری کمک‌های مردمی در مدرسه‌ای در روستا مشغول تدریس علوم تجربی بودم. مدیر پاکت‌هایی را برای چند نفر از دانش‌آموزان که بضاعت مالی داشتند، آماده کرده بود تا مبالغی را از طرف خانواده خود در آن بگذارند و برای کمک به مدرسه بیاورند. او پاکت‌ها را در کلاس به آن‌ها داد و به دانش‌آموزانی هم که از نظر مالی ضعیف بودند، گفت: «شما لازم نیست پول بیاورید؛ فقط افراد با بضاعت مالی پول بیاورند» بعضی از دانش‌آموزانی که مخاطب این جمله بودند، سرشان را پایین انداختند و بعضی هم که کمی جنسشان محکم‌تر بود، خود را به بی‌خیالی زدند و فقط صورتشان سرخ شد!

روز بعد چند کیلومتر آن طرف‌تر، در روستای دیگری مدیری باتجربه پس از حضور در کلاس من، خطاب به دانش‌آموزان گفت: «چند نفر از شما قبلاً پول داده‌اید و کمک کرده‌اید. من الان پاکت‌ها را به آن‌هایی که قبلاً کمک نکرده‌اند می‌دهم. دستتان درد نکند!» تعدادی از دانش‌آموزان نفس راحتی کشیدند؛ انگار بار سنگینی از دوششان برداشته شده بود اما خبری از سرخ شدن و خجالت و سر به زیر انداختن نبود. این دو تصویر از آن لحظات در ذهنم مانده است و هر وقت صحبت مدیران را با دانش‌آموزان در کلاس می‌بینم، بی‌اراده آن لحظات به یاد می‌آید. آیا دانش‌آموزان هم به یاد دارند؟ چگونه؟ شاید قصد بدی نداشته باشیم ولی باید بدانیم که رفتار و جملات تأثیر خود را بر شخصیت و غرور دانش‌آموزان در آن سنین می‌گذارند.



نوع پوشش، طرز برخورد، نوع گفتار، چگونگی استخدام کلمات و واژگان در حین مکالمه با کارکنان و مدیران ارشد و توجه یا بی توجهی به ده‌ها پدیده پیرامونی ساده که همگی برگرفته از رفتار و خصوصیات روان‌شناختی مدیران‌اند، در موفقیت مدیران مدارس تأثیر دارد.

# فهرستگان

رشاد

فهرست توصیفی منابع آموزشی و تربیتی منتخب



نسخه‌های الکترونیکی و رایگان فهرستگان را در این نشانی ببینید:  
<http://samanketab.roshdmag.ir/fa/fehrestegan>