

سفر هم‌زمان

وقتی در لاک خودمان فرو رفته‌ایم و در چار دیواری ذهنمان به سر می‌بریم، بدیهی است تصور کنیم همه چیز همان است که ما در آن قرار داریم. غافل از آنکه دنیای آفریده خدا، بسیار گوناگون‌تر از آن است که ما فکر می‌کنیم. باور به این دنیا، زمانی ایجاد می‌شود که حرکت کنیم؛ حرکت به جایی که در آن نیستیم. این حرکت، هم آفاقی است و هم انفسی. هر دو باید با هم و در کنار هم آغاز شوند و ادامه یابند. اینکه می‌گویند سفر، هجرت و رفتن، انسان را می‌سازد، منظور، سفر هم‌زمان است.

مدیریت مدرسه

دوره سیزدهم | مهر ۱۳۹۳ | شماره پی در پی ۱۰۲ | ۳۲ صفحه | ۶۵۰۰ ریال
ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس



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

مدیر مسئول:
محمد ناصر

سردبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و کارشناسی:

داوود محمدی، صادق صادق پور

دکتر محرم آقازاده، دکتر نوریه شادالویی

دکتر عبدالله انصاری

مدیر داخلی:

شهبلا فهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سیدحامد الحسینی

۱. سفر هم زمان
۲. نواماکهنه سردبیر
۳. زکات تجربه ائلدار محمدزاده صدیق
۴. نقش مدرسه در توسعه اقتصاد مقاومتی دکتر عبدالله انصاری
۵. رهبری بیوند به انتخاب: شهلا فهیمی
۶. نظم پریشان سبحان سبحانی جو، دکتر حمید رحیمیان
۷. کلاس والدین داود محمدی
۸. یک دعا برای معلمان ناهید پاک آیین
۹. یک پیشنهاد برای مدیران مریم جودکی
۱۰. ادامه تحصیل پشت خاکریز سیدرضا صاحبی
۱۱. منطق و الگوهای مدیریت مدرسه محور محلی دکتر حیدر تورانی، دکتر محرم آقازاده
۱۲. درد دلی با سردبیر کیوان صالحی
۱۳. نشان باقی عبدالله محمددشتی
۱۴. شادابی زنگ های تفریح احمد اندوز
۱۵. کوزه هشدار مریم محمدی
۱۶. معرفی کتاب
۱۷. با همراهان



نشانی دفتر مجله: تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۶۶
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴ نمایر: ۸۸۳۰۱۴۷۸
وبگاه: www.roshdmag.ir پیام نگار: modiriati@
roshdmag.ir
تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱
کد مدیرمسئول: ۱۰۲ کد دفتر مجله: ۱۱۱
کد مشترکین: ۱۱۴
نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی:
۱۶۵۹۵/۱۱
تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶
شمارگان: ۳۰۰۰۰ نسخه
چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

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 مدرسه‌های استقبال می‌کند. مقاله‌ها، باید یک خط در میان، بر یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته یا ماشین شود. نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و درانتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول‌ها، نمودارها، شکل‌ها و عکس‌ها در متن مشخص شود. شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. آراء مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآورندگان، با پدیدآورندگان آثار است. مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شوند، بازگردانده نمی‌شوند.

سر دبیر

نو، اما کهنه

مهارت‌ها را نیاز دارد، نه انتصابات نورا. البته این به معنی منع انتصابات ضروری و اصلح نیست. لکن از آنجا که فرایند - حذف‌ها تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها - در آموزش و پرورش برخلاف صنعت بسیار طولانی است، هر چه در این مسیر، مدیران خبره و کار آزموده و آشنا به مراحل و جریان فرایندها حضور مداوم و با ثبات‌تری داشته باشند، اثربخشی و کیفیت افزایش می‌یابد. اگر تغییرات پی‌درپی، بدون توجه به ملاحظات فوق‌صورت گیرند، حتی کم‌ان‌ها هم زیاد است. اقداماتی که زیاد آن هم کم است، تربیت و آموزش مدیران، به‌ویژه مدیران اجرایی مناطق آموزشی و مدارس (در زمینه آنچه گفته شد)، بر مبنای یادگیری بر بنیاد کار است. یعنی در شرف انجام کار آموزش‌هایی را دریافت کنند که بر اساس مسائل و دغدغه‌های اصلی آنان باشد. البته آنچه نباید از آن غافل شد، افزایش انگیزه‌های درونی و بیرونی مدیران از طریق فراهم‌سازی آموزش‌های اثربخش با روش‌های کارآمد و نوین استادان مجرب و نیز دادن گواهی‌نامه‌های معتبر و تأثیرگذار و کسب رتبه‌های برتر سازمانی است.

امیدواریم هم مدیران اجرایی و مدیران مدارس در بهسازی خویش بکوشند و هم سیستم عالی مدیریت آموزش و پرورش، در چرخه‌ای روشن در ابقا و تعالی روزافزون آنان بگشاید.

نو شدن سازمان همیشه و در همه‌جا به انتخاب مدیران نو و اجرای راهبردهای نو نیست. اگرچه این‌ها هم بخشی از نو شدن هستند، اما به‌شدت بوی کهنگی می‌دهند. وقتی سازمانی در آستانه تحول واقع می‌شود و فهم و درک درست از تغییرات بنیادی را در فرایندی پیچیده و طولانی در مدیران و کارکنان زیرمجموعه خود، به‌ویژه مدیران اجرایی، ایجاد کرده است، دیگر تغییر آن‌ها و به تعبیری «نو کردن مدیران»، به‌ویژه در لایه‌های زیرین مدیریت سازمان، کار عاقلانه و کارآمدی محسوب نمی‌شود. آنچه بیش از انتصاب نو و جدید ارزشمند است، نو شدن مستمر اندیشه‌ها و مهارت و باورهای مدیران است؛ یعنی متناسب‌سازی قابلیت‌های افراد با شغل موردنظر در پنج حوزه دانش، مهارت، تجربه، علاقه و شخصیت؛ نهادینه کردن رفتار شهروندی، یعنی داشتن رفتارهای داوطلبانه و اختیاری در ابعاد وظیفه‌شناسی، نوع‌دوستی، منش انسانی، جوان‌مردی و احترام و تکریم؛ رفتارهای همکارانه گروهی و افزایش اثربخشی مجموعه‌ای و بر خورنداری از مهارت‌های تعاملی و تخصصی؛ و جایگزین کردن دانشگری به‌جای کارمندی.

اکنون آموزش و پرورش به مثابه سازمانی در آستانه تحول بزرگ، نو شدن مستمر مدیران در اندیشه‌ها و



احمد سمیعی

مدیر دبستان شهید صدوقی،
منطقه ۷ تهران
دارای ۲۸ سال سابقه خدمت در
آموزش و پرورش
و ۲۳ سال سابقه مدیریت

طرح پدران و پسران

و با سرویس رفت و برگشت برگزار شده و پذیرایی صبحانه و میان وعده نیز داشته است.

احمد سمیعی می‌گوید: «دانش‌آموزان با پوشش‌های یکسان که روی آن نوشته است «کوهپیمایی پدران و پسران دبستان شهید صدوقی»، وارد فضای کوهستان می‌شوند. این کار توجه کلیه کوهنوردان و افراد حاضر در کوهستان را جلب می‌کند و به نوعی فرهنگسازی نیز صورت می‌گیرد».

او درباره دیگر بازخوردهای اجرای این طرح می‌گوید: «حضور دانش‌آموزان به همراه مربیان و پدران در کوهستان، باعث ایجاد انگیزه بیشتر در سایر افراد حاضر در کوهستان می‌شود. تهیه عکس و فیلم از برنامه کوهپیمایی و نصب عکس‌ها در بردهای مدرسه، توجه خود دانش‌آموزان و سایرین را به خود جلب می‌کند. تأثیر کوهپیمایی و نشاط دانش‌آموزان تا هفته‌ها در مدرسه مشهود است».

مدیر دبستان شهید صدوقی به تأثیر مثبت این فعالیت ورزشی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و صمیمت بیشتر مربیان و دانش‌آموزان نیز تأکید کرد. احمد سمیعی درباره سابقه این طرح می‌گوید: «برای اولین بار در مدرسه راهنمایی شهید فهمیده منطقه ۷ برای اجرای یک بار در سال و توسط مرحوم حاج مرتضی امیربکایی مطرح شد و مشوق من در اجرای آن حاج محمود آخشيجان، مدیر مدرسه امام سجاده (ع)، بوده است».

مدیر دبستان شهید صدوقی اظهار امیدواری کرد که این طرح در کنار سایر طرح‌های مدرسه، از جمله فوتبال پدران و پسران و استخر پدران و پسران، در سطح مدارس دیگر به شیوه‌های بهتر و مؤثرتر اجرایی شود.

دبستان پسرانه شهید صدوقی با اجرای یک طرح ابتکاری، به دنبال افزودن ارتباط پدران با فرزندانشان است. احمد سمیعی، مدیر دبستان شهید صدوقی، در این باره می‌گوید: «از جمله اهداف این طرح، ایجاد فرصت مناسب برای گفت‌وگوی پدران و پسران در فضایی صمیمانه و دوستانه است. او درباره برنامه‌های سالانه این دبستان برای ۶۷۰ نفر دانش‌آموز دوره ابتدایی این مدرسه توضیح می‌دهد: «هرساله تقویم اجرایی و برنامه یک ساله مدرسه در زمینه‌های آموزشی، المپیادها، مسابقات علمی، پژوهش‌ها، امور پرورشی و برنامه‌های اردویی دانش‌آموزان تنظیم می‌شود. از جمله برنامه‌های اردویی، اردوی پدران و پسران در پایه‌های پنجم و ششم و اردوهای مادران و پسران در پیش دبستان و پایه اول (جشن الفبا) است».

احمد سمیعی با تأکید بر اینکه پدر در خانواده به دلیل مشغله‌های متعدد، فرصت کمتری برای بودن در کنار خانواده و فرزندان دارد و این موضوع در مواردی سبب ایجاد فاصله می‌شود، ادامه می‌دهد: «از جمله مهم‌ترین اهداف اجرای این طرح، ایجاد فرصتی مناسب برای برقراری ارتباط صمیمی‌تر بین پدر با فرزند پسر است».

او دیگر اهداف اجرای طرح کوهپیمایی پدران و پسران را چنین برشمرد: «آشنایی دانش‌آموزان با محیط مفرح و با نشاط کوهستان، ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان و اولیا برای کوهپیمایی با خانواده، مشارکت در فعالیت‌های گروهی، احترام به حقوق دیگران، و محافظت از محیط زیست و فضای زیبای کوهستان». او زمان اجرای این برنامه را از ساعت ۶ صبح تا ۲ بعدازظهر عنوان کرد و توضیح داد: «این طرح با برنامه‌ریزی قبلی در یک روز جمعه





اشرف ناظری

مدیر دبیرستان دخترانه
قلمچی شهری
دارای ۲۵ سال سابقه خدمت
در آموزش و پرورش
و ۱۸ سال سابقه مدیریت

شعور اجتماعی در اردوهای دانش آموزی

سن نیازهای عاطفی بیشتری دارند و چون در اردو، در محیطی خارج از خانه و مدرسه قرار گرفته بودند، بهترین موقعیت بود که بتوانم به اهداف مورد نظر برسم». او درباره لزوم این کار توضیح می‌دهد: «در مدرسه، غالباً به علت کمبود زمان، فرصتی برای برقراری ارتباط پیدا نمی‌کنیم. از طرف دیگر، در محیط مدرسه بچه‌ها بیشتر دیدی سازمانی به عوامل مدرسه دارند.

اشرف ناظری درباره اهداف این سفر و پیامدهای آن می‌گوید: «در این اردو با هدف معین و از پیش تعیین شده توانستیم تربیت اجتماعی را به دانش‌آموزان منتقل کنیم».

به گفته ناظری، اصل مشارکت که نقش مهمی در جمع‌گرا بودن فرد ایفا می‌کند، در اردو تمرین شد. ما توانستیم با شخصیت دادن به دانش‌آموزان و مشارکت دادن آن‌ها، باعث افزایش روح تعاون، یکدلی و جمع‌گرایی شویم. او می‌گوید: «این سفر باعث شد دانش‌آموزان با دوستان جدیدی آشنا شوند و به این ترتیب انس و الفتی میان آنان پدیدار شود. همچنین روحیه اعتماد به نفس و هم‌زیستی در شرایط خارج از زندگی معمولی خانوادگی و روحیه دینی آنان نیز تقویت شد». او همچنین می‌گوید: «دانش‌آموزان نیز این سفر را که غالباً اولین سفر زندگی بدون خانواده‌هایشان بود، با کسب تجربیات فراوان همراه دانستند و معتقد بودند توانسته‌اند از لحاظ معنوی ارتباط عمیق‌تری با خالق خویش برقرار کنند و از این بابت خرسند و راضی بودند».

از بهترین و مناسب‌ترین شرایطی که می‌توان در آن به تعلیم و تربیت کودکان، نوجوانان و جوانان پرداخت، اردو است.

اشرف ناظری، «مدیر دبیرستان دخترانه قلمچی» در شهری، درباره برگزاری اردوی موفق به مشهد مقدس و نحوه انتخاب دانش‌آموزان بدین منظور توضیح می‌دهد و می‌گوید: «هدف از برگزاری اردوی مشهد، پرورش روحیه اعتقادی و مذهبی دانش‌آموزان دوره متوسطه بود».

او به همراهی معاونان پرورشی، تعدادی از مادران دانش‌آموزان، مشاور و مستخدمان مدرسه، به منظور اجرای هرچه موفق‌تر این اردو اشاره می‌کند و توضیح می‌دهد: «همراهی این عزیزان باعث شد فضای خوب و شادی در طول سفر ایجاد شود. ضمن آنکه در اردوهای دانش‌آموزی به نوعی خاص از نظم و ترتیب و توجه به تمامی نکات نیاز است تا دانش‌آموزان یا مربیان به مشکلی برخوردند».

اشرف ناظری که اهداف تربیتی و اجتماعی خاصی را از برگزاری این اردو مدنظر داشت، مسافرت را به طور دقیق برنامه‌ریزی کرده و به اندازه کافی سرگرمی‌های سازنده در نظر گرفته بود تا بتواند دانش‌آموزان را در خلال سفر به نحوی سودمند مشغول نگه دارد. او در این باره می‌گوید: «بی‌حوصلگی رفتاری مخرب است. به همین دلیل مراقب بودیم چنین حالتی به دانش‌آموزان دست ندهد».

مدیر این دبیرستان با تأکید بر لزوم برقراری رابطه عاطفی در طول این سفر با دانش‌آموزان می‌گوید: «تلاشم این بود که در طول مسیر با تک‌تک دانش‌آموزان رابطه عاطفی برقرار کنم. آن‌ها در این



در این مقاله تلاش می‌شود پس از بیان مفهوم، ویژگی‌ها، اهداف و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، زمینه‌هایی که در آن‌ها مشارکت مدرسه می‌تواند محقق گردد، تبیین شود. به عبارت دیگر، این مجموعه گزارشی است که در آن به نقش مدرسه برای تحقق پیام بنیادی اندیشه اقتصاد مقاومتی که همانا تلاش برای تخصیص کارای منابع در کشور و مدرسه در شرایط محیطی آکنده از تهدیدها و تهدیدهاست، پرداخته می‌شود.

■ چارچوب مفهومی اقتصاد مقاومتی

تعریف، اهداف، ویژگی‌ها، راهبردها و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی از مفاد سیاست‌های کلی ابلاغی «اقتصاد مقاومتی» و پاسخ به ۱۰ پرسش از سوی مقام معظم رهبری استخراج و تدوین شده است. البته در گزینش مطالب، به این نکته توجه شده است که هدف نهایی از تهیه این گزارش، تدوین فهرستی جامع از راهبردها، سیاست‌ها و اقدامات برای تحقق مشارکت مؤثرتر مدرسه در پیاده‌سازی اهداف اقتصاد مقاومتی در کشور و آموزش و پرورش است. بر این اساس، اقتصاد مقاومتی عبارت است از: «اقتصادی که حرکتش در مسیر دستیابی به توسعه اقتصادی، با وجود تهدیدها و تحریم‌ها، به ظرفیت‌های درونی خود متکی و پایه‌های آن در برابر تکانه‌های اجتماعی و اقتصادی مقاوم و مستحکم است.»

برای اقتصاد مقاومتی چند هدف برشمرده شده است: تأمین رشد پویا؛ بهبود شاخص‌های مقاومت اقتصادی؛ دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله؛ ارتقای درآمد و نقش طبقات کم‌درآمد و متوسط؛ ارتقای جایگاه جهانی کشور و دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش‌بنیان در منطقه؛ افزایش سهم تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش‌بنیان؛

دکتر عبدالله انصاری

نقش مدرسه در توسعه اقتصاد مقاومتی

راهبردها و سیاست‌های مشارکت مدرسه در پیاده‌سازی اندیشه اقتصاد مقاومتی

ارتقای بهره‌وری و استفاده بهینه از عوامل تولید (سرمایه و نیروی کار).

ویژگی‌های اقتصاد مقاومتی نیز عبارت‌اند از: درون‌زا؛ مردم‌بنیاد (مبتنی بر اراده، سرمایه و حضور مردم)؛ دانش‌بنیان؛ عدالت‌محور (عدالت اقتصادی و اجتماعی).

ظرفیت‌های کشور برای تحقق اقتصاد مقاومتی چنین عنوان شده‌اند: سرمایه انسانی کافی (نیروهای مجرب، ماهر و تحصیل‌کرده)، منابع طبیعی موجود (ذخیره منابع انرژی یعنی نفت و گاز و دیگر معادن، موقعیت جغرافیایی مناسب (امکان بهره‌برداری از مزایای ناشی از حمل‌ونقل و دسترسی به بازارهای خارجی)؛ وجود بازار داخلی (جمعیت ۷۸ میلیون نفری)؛ وجود زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری.

در این راستا وظایف دولت نیز برنامه‌ریزی، زمینه‌سازی، ظرفیت‌سازی، هدایت، نظارت و کمک، آماده‌سازی و تسهیل شرایط، جلوگیری از سوءاستفاده و فساد اقتصادی هستند.

البته برای پیاده‌سازی اندیشه اقتصاد مقاومتی، سیاست‌هایی معرفی شده‌اند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

● مبارزه با فساد از طریق شفاف‌سازی اقتصاد و سالم‌سازی آن، و نیز جلوگیری از اقدامات، فعالیت‌ها و زمینه‌های فسادزا.

● ارتقای بهره‌وری از طریق محور قراردادن رشد بهره‌وری در اقتصاد و تقویت رقابت‌پذیری.

● تقویت تولید از طریق حمایت همه‌جانبه هدفمند از صادرات کالاها و خدمات، ترویج تولید ملی از مسیر «مصرف تولیدات داخلی» و کاهش هزینه‌های تولید.

● تخصیص بهینه منابع مالی از طریق حذف هزینه‌های زاید، صرفه‌جویی در هزینه‌های عمومی کشور، تقویت همه‌جانبه نظام مالی کشور، مقابله با ضربه‌پذیری درآمد حاصل از صادرات نفت و گاز و کاهش وابستگی بودجه به نفت.

● تقویت سرمایه انسانی از مسیر افزایش سهم سرمایه انسانی از طریق ارتقای آموزش، مهارت، خلاقیت، کارآفرینی و تجربه

● توسعه اشتغال با تأکید بر اشتغال مولد، توسعه کارآفرینی و توانمندسازی نیروی کار.

● به حداکثر رساندن مشارکت آحاد جامعه در فعالیت‌های

اقتصادی.

● تقویت فرهنگی از طریق تبیین ابعاد اقتصاد مقاومتی و گفت‌وگو سازی آن به‌ویژه در محیط‌های علمی، آموزشی و رسانه‌ای؛ تبدیل اقتصاد مقاومتی به گفت‌وگو فراگیر و رایج ملی؛ تشویق همکاری‌های جمعی سیاست‌های اقتصاد مقاومتی در امتداد سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف و ترویج مصرف کالاهای داخلی.

با توجه به جایگاه اصلاح الگوی مصرف در مجموعه سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و تناسب بیشتر آن با مأموریت آموزش و پرورش، عرصه طراحی و اجرای سیاست‌های زیر می‌تواند محلی برای تحقق مشارکت مؤثرتر مدرسه باشد:

اهداف مجموعه سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف عبارت‌اند از: اصلاح فرهنگ مصرف فردی، اجتماعی و سازمانی؛ کاهش مستمر «شاخص شدت انرژی».

سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف بر سه مورد تأکید دارند: ارتقای سطح بهره‌وری، مدیریت مصرف و افزایش بهره‌وری در مصرف انرژی.

■ زمینه‌های تحقق مشارکت مدرسه در پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی

دسته‌بندی زمینه‌های مشارکت آموزش و پرورش برای پیاده‌سازی اندیشه اقتصاد مقاومتی، بر طبقه‌بندی موضوعی اقتصاد آموزش مبتنی است. اقتصاد آموزش و پرورش شاخه‌ای کاربردی از علم اقتصاد است که درصدد تبیین رفتار تخصیص منابع در آموزش و فعالیت‌های آموزشی است و دامنه موضوعی کارایی خارجی (تأثیر آموزش و سرمایه‌گذاری آموزشی بر اقتصاد و جامعه)، کارایی داخلی (به‌کارگیری اصول و نظریه‌های علم اقتصاد برای تحلیل مسائل آموزشی و چگونگی تولید و ارائه خدمات آموزشی در راستای تخصیص کارا و استفاده بهینه از منابع محدود) را در برمی‌گیرد. قلمروهای موضوعی یادشده عبارت‌اند از:

۱. کارایی خارجی (منافع آموزش و پرورش شامل پیامدهای اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی ناشی از ارائه خدمات آموزشی) دو گروه از منافع را در برمی‌گیرد:

۱. منافع شخصی آموزش (که به طور مستقیم نصیب افراد آموزش دیده می شود) و منافع غیرمستقیم آموزش (که نصیب کل جامعه می شود).

۲. نحوه تولید خدمات آموزشی (به کارگیری نظریات علم اقتصاد و مدیریت برای بهبود رفتار تخصیص منابع در داخل واحد آموزشی).

■ راهبردها، سیاستها و اقدامات مدرسه برای پیاده سازی اقتصاد مقاومتی

با توجه به نکات فوق و استفاده از چارچوب مفهومی برنامه راهبردی (استراتژیک)، مجموعه راهبردها، سیاستها و اقدامات مدرسه در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی را می توان در راهبردهای زیر دسته بندی کرد:

راهبرد گسترش مشارکت و سهم مدرسه در پیاده سازی اندیشه و تقویت فرهنگ اقتصاد مقاومتی می تواند مؤثر باشد. مدیریت مدرسه می تواند وظایف برنامه ریزی، زمینه سازی، ظرفیت سازی، هدایت، نظارت و کمک، آماده سازی و تسهیل شرایط، تبیین ابعاد اقتصاد مقاومتی و گفتن سازی آن را، به ویژه در محیط های آموزشی، برعهده بگیرد.

به ویژه مدرسه می تواند برای پیاده سازی سیاست های اصلاح الگوی مصرف (اهداف اصلاح فرهنگ مصرف فردی، اجتماعی و کاهش «شاخص شدت انرژی» در جامعه) و ترویج مصرف کالاهای داخلی در کشور، به گونه کارسازی یاری رساند. به طور خلاصه، می توان قلمروهای دو گانه آموزشی و فرهنگی زیر را برای سیاست گذاری و عملکرد مدرسه لحاظ کرد:

در قلمرو فعالیت های آموزشی: مدرسه می تواند برای دانش آموزان و والدین برنامه ها و فعالیت هایی را در این زمینه ها سامان دهد: ۱. گفتن سازی در زمینه هایی چون ابعاد اقتصاد مقاومتی، اشتغال مولد، توسعه کارآفرینی، اقتصاد دانش بنیان، ارتقای بهره وری و استفاده بهینه از عوامل تولید، اقتصاد عدالت محور (عدالت اقتصادی و اجتماعی) و اقتصاد مردم بنیاد (اقتصاد مبتنی بر اراده، سرمایه و حضور مردم)؛ آموزش همگانی الگوی مصرف مطلوب (آموزش اصول و روش های بهینه سازی مصرف (به ویژه اصلاح الگوهای مصرف انرژی، آب و نان در کلیه پایه های آموزش عمومی).

در قلمرو امور فرهنگی و برای مخاطبان مستقیم و غیرمستقیم مدرسه (دانش آموزان و خانواده ها)، سیاست های زیر را می توان مدنظر قرار داد: ۱. ترویج فرهنگ صرفه جویی و قناعت، مقابله با ترویج فرهنگ مصرف گرایی، مقابله با اسراف و تبذیر، مقابله با تجمل گرایی، ترویج مصرف کالاهای داخلی، مقابله با مصرف کالای خارجی با استفاده از ظرفیت های آموزشی، ابراز حساسیت عملی نسبت به فساد و محصولات و مظاهر فرهنگی مروج اسراف و تجمل گرایی، مقابله با مصرف کالای خارجی با استفاده از ظرفیت های فرهنگی، هنری و رسانه ها، توسعه و ترویج فرهنگ بهره وری با تأکید بر شاخص های کارآمدی، مسئولیت پذیری، انضباط و رضایتمندی.

برای پیاده سازی این سیاستها می توان به اقداماتی توسل

جست؛ از جمله:

- برگزاری جلسات آموزش خانواده: اطلاعات دادن به خانواده ها درباره وضعیت مصرف و تولید در کشور به شیوه های سخنرانی، قصه گویی، نمایشگاه سبک زندگی، ارائه انواع الگوهای مصرف در میان اقوام، آثار هنری (خوش نویسی، نمایش، تئاتر، پانتومیم، عکاسی، نقاشی، برگزاری مسابقه (مقاله و خاطره نویسی، روزنامه دیواری و انتشار تجربه ها).

- افزایش کارایی و بهره وری در تولید و ارائه خدمات آموزشی با سیاست هایی از قبیل بهبود وضعیت برنامه ریزی آموزشی و درسی به منظور ارتقای سطح کارایی، اثربخشی و بهره وری در سطح مدرسه؛ بازنگری در شیوه های مدیریت و رویه های اجرایی مؤثر بر کارایی و بهره وری؛ افزایش مشارکت معلمان و سایر کارکنان برای بهبود سطح کارایی و بهره وری؛ استفاده کارا از فضای آموزشی؛ ارتقای سطح کارایی و بهره وری در شیوه های مختلف آموزشی؛ بهبود شیوه های برنامه ریزی، بودجه ریزی، تخصیص منابع و هزینه پیاده سازی هدف اصلاح فرهنگ مصرف؛ کاهش «شاخص شدت انرژی»؛ ترویج مصرف کالاهای داخلی در محیط مدرسه.

در این راستا می توان به چند سیاست توسل جست؛ از جمله: پیشگامی مدرسه در رعایت الگوی مصرف؛ اولویت دادن به افزایش بهره وری در تولید و مصرف انرژی در محیط مدرسه؛ تدوین و اجرای سند مدرسه در اصلاح الگوی مصرف انرژی و آب؛ استقرار نظام پیشنهادات؛ توسعه پژوهش های دانش آموزی در راستای بهینه سازی مصرف انرژی در محیط مدرسه.

مدیریت مدرسه می تواند برای اجرای سیاست های فوق به مواردی مانند اقدامات زیر دست یازد:

تشویق پیشنهادهای، ابتکارات عنوان شده، استقرار فضای رقابتی (در میان مدارس همجوار، پایه ها و گروه های دانش آموزی)، تدارک محیط مناسب برای توسعه همکاری های جمعی دانش آموزان برای بهبود سطح بهره وری در استفاده از فضا، نیروی انسانی، تجهیزات در محیط مدرسه، صرفه جویی و جلوگیری از اتلاف انرژی (سوخن، برق و آب) در مدرسه، اندازه گیری و رصد وضعیت مصرف انرژی و آب در مدرسه از بابت کاهش مستمر «شاخص شدت انرژی» توسط دانش آموزان، پایش و ارتقای سطح سواد مصرفی دانش آموزان در زمینه های شناختی (دانشی)، عاطفی (نگرشی) و رفتاری، ارائه طرح هایی برای تولید بخشی از انرژی مورد نیاز مدرسه از محل انرژی های تجدیدپذیر و پاک (مانند به کارگیری باتری و آب گرمکن های خورشیدی)، ایجاد بازاری برای مبادلات کالاها و خدمات در میان دانش آموزان، پیش بینی تشویق برای ابراز عملی حساسیت دانش آموزان نسبت به محصولات و مظاهر فرهنگی مروج اسراف و تجمل گرایی، مصرف کالای خارجی.

ناگفته روشن است که این پیشنهادات با ابتکارات و خلاقیت مدیران مدارس کامل تر و پربارتر می شود.

رهبری پیوند

گردآوری: شهلا فهیمی

قابله است، دخالت غیرضروری نمی‌کند، مگر زمانی که نوزاد به دنیا می‌آید؛ هر چند که مادر به درستی بگوید «خودم او را به دنیا آوردم!» چنان ذهنیتی مستلزم برخوردی منطقی‌تر با رهبری است.»
من در طول فعالیت کاری‌ام، از یک بالارونده به یک ارتباط‌دهنده تغییر موضع داده‌ام و از این بابت متأسف نیستم. می‌توانم مراحل پیشرفت فکری خودم را به‌صورت زیر خلاصه کنم:

می‌خواهم برنده شوم.
می‌خواهم برنده شوم، شما هم می‌توانید چنین بخواهید.
می‌خواهم با شما برنده شوم.
می‌خواهم شما برنده شوید، و من هم برنده خواهم شد.

موفقیت زودگذر است، اما روابط پایدارند. اگر شما با رهبری، برخوردی «وصل کردنی» داشته باشید، امکان موفقیتتان بسیار زیادتر می‌شود؛ زیرا هیچ‌کس هرگز چیز مهمی را به تنهایی به‌دست نیاورده است. حتی اگر در مورد خاصی هم به موفقیت نایل نشوید، دست‌کم در آن مسیر چند دوست یافته‌اید. این حالت نه تنها سفر شما را دلپذیرتر می‌کند، بلکه شما را برای موفقیت در آینده آماده می‌سازد. اگر تلاش شما در رهبری تنها حرکت به جلو باشد، هرگز نخواهید دانست چگونه می‌توانید به یکدیگر کمک کنید

اگر شما به تاریخ مدیریت و نظریه‌های رهبری توجه کنید، خواهید دید که در طول یکصد سال گذشته، چیزی که در محافل رهبری ارزشمند بوده دائماً تغییر کرده است و بسیاری از هوس‌ها و سرگرمی‌های مدیریتی، پس از ظهور و بروز، از دور خارج شده‌اند. ما از نظرات **جان د. راکفلر**^۱ و استاندارد اوایل تراس^۲ به روزهای **بیل گیتس**^۳ و مایکروسافت رسیده‌ایم. در عرض یک قرن گذشته، کارکنان زیردست کسانی کار کرده‌اند که هنرشان فرماندهی و کنترل بوده است؛ رهبرانی که با غرور سوگند یاد کرده‌اند که زخم معده نگرفته، بلکه آن را به دیگران داده‌اند. عملکرد آن‌ها مدیریت توأم با هراس^۴، مدیریت همراه با هدف^۵، و مدیریت مشارکتی^۶ بوده است.

اما در سال‌های اخیر، تغییراتی به‌صورت بازگشت به برخی اصول برگرفته از خرد کهن صورت گرفته است: احترام گذاشتن، ایجاد اعتماد، شناسایی بینش و چشم‌انداز و اقدام همراه با جرئت و شهامت. در سده ششم پیش از میلاد، حکیم چینی، **لائوتسو**^۷، به رهبران اندرز می‌داد که خودخواه نباشند و برای مؤثرتر بودن، خودپرستی‌شان را مهار کنند. وی رهبران را تشویق می‌کرد که امر رهبری را بدون سلطه‌گری انجام دهند و باز و آماده پذیرش نظرات و عقاید دیگران باشند. وی می‌گوید: «رهبر خردمند مانند

پی‌نوشت

1. John D. Rockefeller
2. Standard Oil Trust
3. Bill Gates
4. Management by fear
5. Management by objective
6. Participating Management
7. Lao Tzu

منبع: جان سسی، مکسون، جوهره مدیریت، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ سوم، ۱۳۸۹.

سیحان سبحانی جو

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی

دکتر حمید رحیمیان

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

نظم

از مهم‌ترین ویژگی‌های عصر کنونی، نبود اطمینان و پیچیدگی امور زندگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده فناوریانه هستند. موفقیت در این شرایط و موقعیت، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به ویژه رهبری سازمان‌هاست. رهبران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان، علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به‌عنوان یک نظام مدنظر قرار دهند. با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان بپردازند و شیوه و سبک رهبری خود را براساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار و وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند. بنابراین، سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به‌وجود آورند. رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها خواهند بود.

علم در حال حاضر از نظریه آشوب برای توضیح اینکه چگونه تغییرات ساده در سطح پایه می‌تواند به نتایج پیچیده و غیرطبیعی منجر شوند استفاده می‌کند (ولفرام، ۲۰۰۲). نظریه رهبری پیچیدگی، مجاورت نظم و تغییر آشوبی ظاهری را، به‌عنوان ویژگی ضروری محیط‌های اجتماعی، پذیرفته است. رهبری تحول نیز به آشفتگی به‌عنوان فرصتی برای رشد بیشتر نگاه می‌کند و اعتقاد دارد که رشد از نبود تعادل حاصل می‌شود (مارزانو و همکاران، ۲۰۰۵؛ وتلی، ۱۹۹۹).

آموزش و پرورش رابطه تنگاتنگی با آشفتگی



ریشگان



دارد. شرایط اولیه و همچنین تمام شرایطی که بعداً در کلاس به وجود می‌آیند، برای همه دانش‌آموزان یا کلاس درس شناخته شده نیستند. آشننگی در آموزش و پرورش به دو صورت ممکن است مورد توجه قرار گیرد. نخست اینکه در هیچ کلاس درسی، حتی با وجود استفاده از بهترین و پیشرفته‌ترین فنون تدریس و مدیریت کلاس، قطعیت کامل وجود ندارد و جریان‌اتی غیرقابل پیش‌بینی بر کلاس حاکم هستند. هر کلاسی در معرض رویدادهای بی‌شماری قرار دارد. دوم اینکه بسیار مشکل است رابطه بین آموزش و یادگیری را بفهمیم. چگونه معلم می‌تواند بفهمد چه چیزی آموخته شده است؟ یا اینکه بهترین مطلب برای یادگیری دانش‌آموزان در کوتاه مدت و بلندمدت چیست؟

دانش‌آموزان در طول زندگی‌شان و در دنیای مدرسه، هر کدام در معرض آشننگی‌های گوناگونی قرار دارند که می‌تواند روی نتیجه و هدف آموزش تأثیرگذار باشد. معلمان و مربیان هم همیشه با شرایط نبود اطمینان سروکار دارند؛ اینکه چگونه و چطور آموزش دهند؟

یکی از ویژگی‌های نظریه آشوب طبیعی بودن آن است که عنصری کلیدی به‌شمار می‌رود. گرچه آشننگی ممکن است سبب از بین رفتن اطمینان شود، اما برای تغییر و امید به آینده فرصت‌هایی را خلق می‌کند. معلمان لازم است برای آشننگی آمادگی پیدا کنند و غیرقابل پیش‌بینی بودن و نبود قطعیت را به‌عنوان یک شرط طبیعی زندگی بپذیرند. معلمان نمی‌توانند روی تمام جنبه‌های وجودی دانش‌آموزان تأثیر بگذارند یا آن‌ها را کنترل کنند، اما می‌توانند روی جنبه‌های

کوچکی از شخصیت و رفتار فراگیرندگانی تأثیراتی بگذارند. آموزش و پرورش می‌تواند موقعیت خود را با یادگیری از علم و نظریه سیستم‌ها، از یک نظام عمومی «حضور الزامی» به یک نظام «یادگیری الزامی» تغییر دهد (لیزوت و مک کی، ۲۰۰۶). رهبر آموزشی باید بر توانمندسازی معلمان، دانش‌آموزان و سایر کارکنان محیط‌های آموزشی متمرکز شود. این امر می‌تواند باعث تغییر در مجموعه مهارت‌ها و عملیات آن‌ها شود. این تغییر است که نتیجه آن پیشرفت تحصیلی بیشتر در دانش‌آموزان است. از دیدگاه ریوز (۲۰۰۶)، ابعاد رهبری آموزشی که برای ایجاد تحول در طول دوره آشوب به‌عنوان چشم‌انداز و اقدام دقیق به رهبر کمک می‌کنند، عبارت‌اند از:

۱. رهبری یادگیری: کار رهبر یادگیری، همکاری با معلمان و ایفای نقش به‌عنوان رهبر آموزشی است.
۲. رهبری رابطه‌ای: این جنبه از رهبری بر مهارت‌های ارتباطی مثل همدلی، گوش دادن، شفافیت و محرمانه بودن تأکید دارد.
۳. رهبری نظام‌ها: به گفته ریوز، نظام پیچیده است، اما چالش بزرگ‌تر، ایجاد نظام‌های ساده است. سادگی در تمرکز بر تعداد اندکی هدف به جای تعداد زیادی اولویت نهفته است.
۴. رهبری بازتابی: این بعد به ملاحظه آگاهانه و اندیشمندانه برنامه اشاره می‌کند.
۵. رهبری مشارکتی: تصمیم‌گیری هوشیارانه رهبر برای مشارکت دادن سهام‌داران در فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری را گویند.
۶. رهبری تحلیلی: عبارت است از شایستگی، تمایل به بررسی داده‌ها برای به اشتراک گذاشتن

اندکی غفلت در بحث تربیت می‌تواند فرد و جامعه را با انحراف شدیدی روبه‌رو سازد. رهبران آموزشی با آگاهی از اینکه جاذبه‌های شگفت‌انگیز خود را در بلندمدت نمایان می‌سازند، وقتی که عملکرد فردی، در کوتاه مدت مطلوب به نظر می‌رسد اما در بلندمدت تبعات مخربی دارد، دامنه فعالیت چنین افرادی را محدود یا حذف می‌کنند. در عوض، به کسانی میدان می‌دهند که در بلندمدت تصویر شایسته‌ای از عملکرد خود بر جای می‌گذارند. این‌ها حامی اصلی اهداف تعلیم و تربیت هستند و در سازمان آموزشی همچون الگویی سازنده عمل می‌کنند.

پی‌نوشت

1. Learning Leadership
2. Relational leadership
3. Systems Leadership
4. Reflective Leadership
5. Collaborative Leadership
6. Analytical Leadership
7. Communicative Leadership

منابع

۱. ایزاری، مهدی و ستاری قهفرخی، مهدی (بی‌تا)، «نظریه پیچیدگی و مدیریت تحول سازمان». مجموعه مقالات پوستری نخستین کنفرانس ملی مدیریت تحول.
۲. اعتباریان، اکبر (۱۳۸۰). «مدیریت در آشوب و پیچیدگی». ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۶، آذر. سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
۳. تافلر، الوین (۱۳۷۳). «شوک آینده». ترجمه حمت‌الله کامرانی. چاپخانه گلشن، تهران.
۴. سنجر، احمدرضا (۱۳۷۹). «آموزش عاملان تغییر: دو مدل ترکیبی از تئوری تا عمل». ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۴.
۵. مهرعلی‌زاده، یدالله و زندوانیان، احمد (۱۳۸۵). «ضرورت بازنگری مدیریت آموزشی در پرتو نظریه‌های آشوب و کارآفرینی». فصل‌نامه مدیریت فردا. بهار و تابستان.
۶. نورعلی‌زاده، رحمان (بی‌تا) «رهبر سده بیست و یک: هنرمند اجتماعی، نوآور فرهنگی». سایت اینترنتی مؤسسه مشاوران.
۷. هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ نکویی‌زاده، مریم؛ میرزاده، لیلا (۱۳۸۹). «نقش تئوری پیچیدگی در تحول سازمان‌ها». مجله تدبیر، شماره ۲۱۶. اردیبهشت.
8. D. Jamali (2004), Changing management paradigms: implications for educational institutions, www.emerald-insight.com/0262-1711.htm
9. osh Juvenal Middleton (2011), TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THROUGH THE LENS OF CHAOS, 2011 by proQuest LLC.
10. Vickie Salmon (1999), chaos in the Composition classroom: why Do Some Classes Fail to Function?, from Inquiry, Volume 4, Number 2, Fall 1999, 58-61
11. Wheatley, M. J (2006). Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world. San Francisco, CA: Koehler.
12. Galbraith, peter (2004), «Organisational Leadership and chaos theory: lets be careful». Journal of Educational Administration; 2004; 42; 1; www.emeraldinsight.com/0957-8234. htm

با کارکنان منطقه و مدرسه، و کمک به هدایت تصمیم‌گیری‌های آموزشی و شیوه‌های عمل.

۷. رهبری ارتباطی^۷: آخرین بعد رهبری است که رهبران به‌منظور شفاف‌سازی برنامه رهبردی پیچیده برای اعضای جامعه یا افزایش درک کارکنان عضو به‌منظور خوب انجام دادن کارها از آن بهره می‌گیرند (ریوز، ۲۰۰۶).

رهبری آموزشی تحول‌گرا، در زمان آشوب به دانش‌آموزان، والدین و اعضای جامعه نیز فرصت می‌دهد که در شکل دادن به تحولات مدرسه تحت رهبری یک سرپرست تحول‌گرا مشارکت کنند. خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های آموزشی براساس نظریه آشوب به‌گونه‌ای صورت می‌گیرد که انعکاسی از خط‌مشی‌های کلان جامعه باشد (اصل خودمانایی). این خط‌مشی‌ها انعطاف کافی دارند، با تغییرات محیطی ستیز نمی‌کنند، بلکه با آن‌ها کنار می‌آیند و در صورت امکان تعدیل می‌شوند (اصل سازگاری پویا). سازگاری پویا، رهبری را در تعامل با محیط قرار می‌دهد و باعث آگاهی بیشتر از اوضاع و توقعات کارکنان مدرسه، خانواده، معلمان، دانش‌آموزان و جامعه می‌شود. سازگاری پویا که همان ارتباط دائمی با شرایط روز است، رهبری را به ساختاری متناسب با نیاز سازمان و محیط می‌رساند. این ساختار همچون یک سیال، شکل غالب محیط را به خود می‌گیرد و تغییر وضعیت می‌دهد. چنین عملی با گردآوری متخصصان گوناگون، تحلیل‌های فراگیر و به‌کارگیری داده‌های روز انجام می‌شود.

در بخش تأمین نیروی انسانی، براساس «اصل خودمانایی»، نیرویی گزینش می‌شود که بتواند به کل مجموعه بنگرد و به‌گونه‌ای رفتار کند که با کل خود یکپارچه شود و رفتار اجزا را در خود بازتاب دهد. آموزش کارکنان تحت تأثیر اصل خودمانایی صورت می‌گیرد. کارآموزان ضمن آموزش با فرهنگ سازمان آشنا می‌شوند، فعالیت‌های سازمان را آن‌گونه که هست می‌پذیرند و رفتار و منش خود را به شکل متداول درمی‌آورند. در نتیجه مقاومت به حداقل می‌رسد. انسجام جریان کار، قابلیت جایگزینی، کاهش فشارهای روحی و تعارض‌های مخرب و پرهزینه فوایدی است که از این کار نصیب سازمان می‌شود.

رهبر آموزشی تحول‌گرا، با الهام از اثر پروانه‌ای - یعنی تغییر مختصر تأثیرات شگرفی ایجاد می‌کند - متوجه حساسیت تربیت و تأثیرات عاملان تربیت می‌شود و می‌داند، به دلیل وجود آشوب،



برای ظهور استعداد های انسان و تربیت آن، سه نهاد تلاش کرده اند: خانواده، مدرسه و جامعه. هیچ کدام از این سه نهاد به تنهایی نخواهد توانست این امر را محقق سازد؛ هر چند در طول تاریخ شکل آن ها تغییر یافته است. از مکتب خانه های سنتی تا مدارس مدرن، همیشه این سه رکن با هم در تعامل بوده اند. برای اینکه خانواده ها بتوانند در کنار مدرسه به درستی وظایف تربیتی خود را ایفا کنند و انسان هایی تربیت کنند که برای جامعه مفید باشند، اصلاح، بهبود و تغییر در دانش، بینش و رفتار والدین نسبت به فرزندان لازم است. به همین منظور، از دهه ۱۳۴۰ شمسی، در کشور ما تلاش هایی با عنوان آموزش خانواده انجام گرفته است، اما بعد از گذشت چهار دهه، هنوز به نحوه ارائه این آموزش ها اشکالاتی وارد است و نیاز به سامان دهی برای ارائه اثربخش آن در سطوح گوناگون احساس می شود. عمده اشکالاتی که در تحقیقات مختلف به نحوه اجرای این آموزش ها گرفته شده اند عبارت اند از:

- از نظر بسیاری از خانواده ها، این کلاس ها اثربخشی لازم را ندارند.

کلاس والدین

چگونه آموزش های خانواده را در مدرسه مان اثربخش کنیم؟

داود محمدی
pmfco@yahoo.com





می‌توان به این موارد اشاره کرد: شرایط مدرس؛ نحوه انتخاب و دعوت شرکت‌کنندگان؛ مدت زمان برگزاری جلسه؛ تعداد شرکت‌کنندگان؛ تجهیزات و امکانات مورد نیاز؛ انتخاب مدرس مناسب.

در بین عوامل گفته شده، انتخاب مدرس نقشی اساسی در اجرای مؤثر و با کیفیت دوره بازی می‌کند. برخی از ویژگی‌های مدرس خوب عبارت‌اند از:

- داشتن دانش و اطلاعات کافی در مورد موضوع بحث؛
- آشنایی با شیوه‌های متنوع تدریس و توانایی استفاده از روش‌های متنوع و خصوصاً مشارکتی و فعال در اجرای آموزش؛
- داشتن شخصیت ممتاز، خصوصاً در آموزش‌های خانواده؛ شخصیت ممتاز مدرس واکنش مطلوب فراگیرندگان را به دنبال دارد و به اثربخشی بهتر دوره کمک می‌کند.
- قدرت رهبری مدرس؛ با این ویژگی، نظم مطلوب در کلاس ایجاد می‌شود و فراگیرندگان به فراگیری بهتر مطالب آموزشی ترغیب می‌شوند.

■ تفکر حرفه‌ای؛ این ویژگی باعث می‌شود مدرس همواره در فکر بهبود شیوه‌های تدریس، موفقیت و پیشرفت فراگیرندگان و اجرای صحیح برنامه‌های آموزشی باشد. به علاوه، ارتباط خود را با فراگیرندگان حفظ کند. معمولاً پس از پایان یافتن ساعت جلسه نیز به مشاوره و راهنمایی و حل مسائل فراگیرندگان می‌پردازد.

روش اجرای دوره نیز تابع عوامل متعددی است مثل:

۱. ماهیت دوره که مثلاً آیا هدف اطلاع‌رسانی است یا مشاوره یا آگاهی دادن یا ...
 ۲. اهداف دوره آموزشی که باید بر نیاز مخاطب منطبق باشد.
 ۳. در نظر گرفتن تفاوت‌های شرکت‌کنندگان از نظر جنسیت، وضعیت جسمی، روحی و روانی، میزان تجربه‌ها و اطلاعات زمینه‌ای.
 ۴. حجم کلاس‌ها و منابع و امکانات در دسترس مانند استفاده از یک کلاس کوچک مدرسه یا تخته‌ایت‌برد یا سالن خانه معلم منطقه با امکانات کامل سمعی و بصری.
 ۵. مدت زمان دوره که می‌تواند از جلسه‌ای یک ساعته تا جلسه‌ای یک روزه طراحی شود.
- در پایان توصیه‌هایی برای برگزاری مؤثرتر دوره‌های آموزش خانواده در مدارس آورده شده است:
- از ابتدای سال والدین را بر اساس دوره تحصیلی، سطح تحصیلات و نوع نیازها و مانند آن دسته‌بندی کنید.
 - برای هر گروه نیازسنجی انجام دهید تا عنوان‌ها و محتوای مناسب برای دوره مشخص شود.

■ بیشتر اوقات مادران در این جلسات شرکت می‌کنند و جای خالی پدران به شدت احساس می‌شود.

■ درباره نحوه ارائه و کاربردی بودن آموزش‌ها شکایت وجود دارد.

- آموزش‌ها با سطح سواد خانواده‌ها هماهنگ نیستند.
- برای طراحی دوره‌ها نیازسنجی انجام نمی‌پذیرد.
- الزام یا انگیزه‌ای برای حضور والدین در کلاس‌ها وجود ندارد.
- آموزش‌ها چه از طرف والدین و چه از طرف مدیران حمایت نمی‌شوند.
- در کلاس‌ها از مدرسان متخصص استفاده نمی‌شود.
- مطالب غالباً تکراری و غیرمفیدند.

■ منابع مالی مدرسه برای تأمین هزینه برگزاری آموزش‌ها کافی نیستند.

■ آموزش‌ها ساختار مشخصی ندارند.

■ مدیران برای برگزاری مطلوب دوره‌ها، اطلاع‌رسانی، حمایت و تشویق نمی‌شوند.

در ادامه، برای اجرای مؤثرتر آموزش‌های خانواده‌ها در مدارس، نکاتی آمده است. برای برگزاری هر دوره آموزشی، باید سه عامل به طور دقیق مورد توجه قرار گیرند.

۱. تصمیم‌گیری در مورد محتوا و مواد آموزشی
 ۲. تصمیم‌گیری در مورد شرایط و امکانات دوره‌ها
 ۳. تصمیم‌گیری در مورد روش اجرای دوره
- یادمان باشد افراد شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی مورد نظر، بزرگ‌سالانی هستند که تجربه‌ها، اطلاعات و دانش متفاوت و متغیری دارند که گاه نسبت به متولیان آموزش در سطح بالاتری قرار می‌گیرد.
- لذا لازم است با انجام نیازسنجی، در مورد محتوا و عناوین دوره بررسی کرد و نیاز واقعی مخاطبان را شناخت. همچنین، در زمان تعیین عناوین و محتوا، به فکر گروه‌بندی مخاطبان برای ایجاد تناسب بیشتر معلومات شرکت‌کنندگان با محتوا باشیم.
- همچنین، برای دستیابی به منابع آموزشی مفید می‌توان به یکی از این دو روش عمل کرد:

۱. در صورت وجود تسهیلات مالی از افراد صاحب‌نظر و مطلع برای تدوین منابع آموزشی لازم دعوت به عمل آید تا منابع کاملاً بر نیازها منطبق باشد.
 ۲. در صورت نبود امکانات و تسهیلات لازم می‌توان با استفاده از نظرات افراد مطلع، از میان منابع آموزشی موجود و در دسترس، دست به انتخاب زد.
- مؤلفه دیگری که در تهیه و تنظیم برنامه آموزش باید مورد توجه قرار گیرد، پیش‌بینی شرایط اجرایی دوره است. در این باره



یک دعا برای معلمان

ناهید پاک آیین

مدیر دبیرستان فجر اسلام (شهیدان مجتهدی)، تهران

یک ماه از سال می‌گذرد. دبیر شیمی بیمار می‌شود. بیماری او صعب‌العلاج است. مدارک پزشکی را با تأییدیه کمیسیون پزشکی به منطقه می‌برد. شفاهی و کتبی با اداره تماس می‌گیرم و تقاضای دبیر می‌کنم. برای رفع مشکل عقب افتادن دانش‌آموزان، از دانش‌آموزان سال‌های بالا کمک می‌گیرم و در ضمن پی‌گیر دبیر هم هستم. اولیا مدام تلفنی و حضوری دربارهٔ دبیر سؤال می‌کنند. دو هفته می‌گذرد. کم‌کم از امروز به فردا کردن منطقه طاق می‌شود! دوباره با منطقه تماس می‌گیرم و پی‌گیر می‌شوم که ناگهان با کلامی روبه‌رو می‌شوم که روح و جسمم را می‌آزارد! مسئول مقطع با اعتراض می‌پرسد، چرا دبیران وسط سال مریض می‌شوند! این موقع دبیر پیدا نمی‌شود؟ بغض گلویم را می‌فشارد باید یک دعا بر دعاهایم بیفزایم! گرچه خود دعا از این دعا خنده‌اش می‌گیرد، اما خدا می‌داند برای چه این‌گونه می‌خوانمش: بارالها هیچ معلمی در بین سال تحصیلی بیمار نشود.

یک پیشنهاد برای مدیران

مریم جودکی

مدیر دبستان ۱۳ آبان، بروجرد

معمولاً به هر مناسبت بنرهایی در سطح شهر دیده می‌شود (نظیر حفظ حجاب، گرامیداشت اعیاد و دههٔ فجر). این بنرها پس از پایان مناسبت‌ها دور انداخته می‌شوند. پیشنهاد من برای مدیران محترم این است که با توجه به اینکه اکثر عکس‌های آن‌ها قابل استفاده هستند، بنرها را با هماهنگی از شهرداری بگیرند و با انجام تغییر و تحولات لازم بر آن‌ها و حذف قسمت‌های اضافه، برای زیباسازی دیوارهای مدرسه از آن‌ها استفاده کنند. حتی می‌توانند از پشت بنر برای چسباندن نقاشی بچه‌ها استفاده کنند تا رنگ دیوار کلاس‌ها خراب نشود.

■ برای تدریس از کسانی استفاده کنید که علاوه بر تسلط بر موضوع و مهارت در ارائه برای بزرگسالان، شخصیت ممتاز و تأثیرگذاری نیز داشته باشند.

■ با مدرس دوره در تماس و هماهنگی کامل باشید و نسبت به عنوان و محتوا و روش اجرا نظارت کامل داشته باشید.

■ بهتر است از ابتدا و شروع نیازسنجی، از استادان دوره و متخصص مربوطه استفاده شود.

■ ممکن است در میان اولیا کسانی باشند که توانایی تدریس در بخشی از مباحث دوره‌ها را داشته باشند. با شناسایی آن‌ها و جلب نظرشان، می‌توان از کمک آن‌ها بهره گرفت.

■ تا حد امکان از فضای مطلوب متناسب با تعداد شرکت‌کنندگان استفاده کنید.

■ در ارائهٔ دوره‌ها دقت کنید که مباحث در طول سال نیازی جامع را پوشش دهند و نظام‌مند طراحی و اجرا شوند.

■ در صورتی که دوره‌ها به‌نحو مناسبی طراحی شوند و اولین جلسه جذاب و مفید برگزار گردد، می‌توان برای برگزاری جلسات بعد روی کمک‌های والدین از طریق انجمن اولیا و مربیان حساب کرد.

■ اطلاع‌رسانی را به‌نحو مناسب و مطلوب انجام دهید.

■ در پایان دوره، از فرایند برگزاری، نحوهٔ اجرا، روش تدریس مدرس و ... ارزشیابی کنید.

■ برای ایجاد احساس نیاز و علاقه در والدین برای مشارکت فعال در دوره‌ها، طراحی و اجرای مطلوب جلسات را مورد نظر قرار دهید.

■ در صورت امکان، برای کل جلسات منبع آموزشی مناسبی به‌صورت نرم‌افزار یا جزوه تهیه کنید؛ در غیر این‌صورت با مشورت مدرس، از منابع موجود انتخاب کنید.

■ برای ایجاد انگیزه در والدین برای مشارکت بیشتر در دوره‌های آموزشی، جدای از جذابیت خود دوره‌ها، از انگیزه‌های مادی و معنوی مناسب استفاده کنید.

■ برای حل مسائل و پاسخ‌گویی به سؤالات شخصی والدین، به‌صورت مجزا یا بعد از اتمام کلاس، جلسات پرسش و پاسخ و مشاوره تشکیل دهید.

■ فضا، امکانات و پذیرایی را مناسب و در شأن والدین فراهم کنید.

در پایان تأکید می‌شود، چنانچه دوره‌های آموزش خانواده به‌نحو مناسب طراحی و اجرا شوند، در آماده‌سازی آن‌ها برای ایفای نقش مؤثرتر در خانه و ارتباط بهتر با مدرسه تأثیرگذار خواهند بود. در نهایت، با همکاری و مشارکت خانواده‌ها و مدرسه می‌توان آیندهٔ درخشان‌تری برای فرزندان فراهم کرد.

منابع

۱. محمدی، داود (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. پیوند.
۲. محمدی، داود (۱۳۷۷). مباحث تخصصی در تکنولوژی آموزشی. ققنوس.
۳. محمدی، داود (۱۳۸۹). مقدمات تکنولوژی آموزشی. آبیژ.
۴. محمدی، داود (۱۳۹۳). فنون نیازسنجی در بهسازی منابع انسانی. پری‌ماه.
۵. آیین‌نامهٔ انجمن اولیا و مربیان واحدهای آموزشی. ۱۳۷۳.
۶. جهانگرد، یدالله (۱۳۷۵). آشنایی با انجمن اولیا و مربیان. انجمن اولیا و مربیان. تهران.

■ بهره‌گیری از ظرفیت موجود

تشکیل کلاس و برگزاری درس‌ها به سبک شهری، به لحاظ امکانات و نیروی انسانی، در جبهه مقدور نبود. از این رو تنوع اقشار و صنفی که در جبهه کنار هم گرد می‌آمدند، مورد توجه قرار گرفت. طبعاً بخش قابل توجهی از همین نیروها، معلم، مدیر، کارمند یا از دیگر صنف‌هایی بودند که با موضوع آموزش سنخیت داشتند. بهره‌گیری از این ظرفیت و شناسایی معلمان و دانش‌آموزان و ارتباط آن‌ها با یکدیگر، یک تدبیر بود. علاوه بر نیروی انسانی، ظرفیت‌های دیگری که در جبهه وجود داشتند نیز مورد توجه قرار گرفتند. از جمله، بهره‌گیری از اوقاتی که نیروها در خطوط مقدم و عملیاتی نبودند. بهره‌گیری از مکان‌هایی که قابلیت برگزاری کلاس را داشتند مانند چادرهای اردوگاه‌ها یا سنگ‌های دسته‌جمعی. بهره‌گیری از آموزش‌های تئوری و کلاسی برای اهداف عملی در جنگ مانند به‌کارگیری آموزش ریاضی برای گراگیری اهداف یا به‌کارگیری درس‌های جغرافی برای شناخت صحیح نقشه‌ها و مناطق جنگی و سایر بهره‌مندی‌ها از امر آموزش.

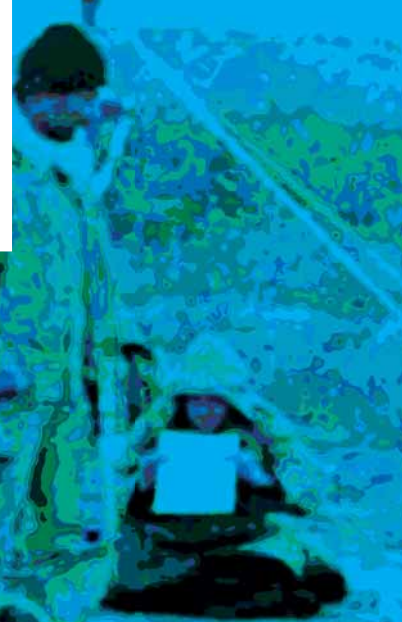
■ ایجاد انگیزه

فرهنگ جاری در جبهه که مبتنی بر ادای تکلیف و مهم‌تر از آن بستری برای تهذیب و خودسازی بود، سبب شده بود روحیه‌ی تعلیم و تعلم و در کنار آن تزکیه، باروری بیشتری به آموزش‌ها ببخشد. شاید یکی از معضلات زندگی کنونی، ایجاد انگیزه‌ی تحصیل در دانش‌آموزان باشد. این معضل نه‌تنها در هدف، بلکه در جهت‌گیری انگیزه‌ها نیز به چشم می‌خورد. چرا درس بخوانیم، سوالی است که خودآگاه یا ناخودآگاه در ذهن دانش‌آموزان جای دارد. این چرایی گاه با اجبار کسب مدرک و گاه با انگیزه‌هایی چون سواد برای زیستن

در دوران دفاع مقدس بخش قابل توجهی از رزمندگان را دانش‌آموزان و دانشجویان تشکیل می‌دادند. برای این قشر شرایطی دوگانه به‌وجود آمده بود. از سویی مشتاق حضور در جنگ بودند و جبهه را مدرسه‌ی عشق می‌دانستند و از سوی دیگر نیازمند ادامه‌ی تحصیل و بلکه خواستار آن بودند. این شرایط در سال‌های اولیه‌ی جنگ به‌گونه‌ای بود که باید یکی از این دو را انتخاب می‌کردند، اما پس از مدتی، متولیان امور فرهنگی و آموزشی کشور، شرایطی را پدید آوردند که ادامه‌ی تحصیل و حتی برگزاری کنکور در جبهه‌ها امکان‌پذیر شود. طبعاً پراکندگی نیروها، تنوع مقاطع و سال‌های تحصیلی، شرایط متفاوت جبهه‌ها که گاه نیروها در اردوگاه بودند و گاه در خطوط مقدم و همچنین تنوع جغرافیایی مناطق جنگی سبب شده بود موانعی در این راه باشد. اما اجرای موفق این طرح و ایجاد شرایط برای ادامه‌ی تحصیل و حتی قبولی در کنکور، کارنامه‌ی قابل قبولی را برای این اقدام مدیران و متولیان آموزشی رقم زد. برخی از این تدابیر نه‌تنها یادآور خاطرات دفاع مقدس، بلکه آموزنده و قابل بهره‌گیری در شیوه‌های مدیریتی است. این تدابیر را می‌توان در قالب چند ابتکار و راهکار قابل اعتنا بیان کرد:

ادامه‌ی تحصیل پشت خاک‌ریز

سیدرضا صاحبی



بهرتر و دنیایی آبادتر پاسخ داده می‌شود. امتیاز دوران دفاع مقدس این بود که انگیزه تحصیل قدری از این اهداف مقدماتی - که لازم نیز هست - فراتر می‌رفت و جنبه معنوی می‌یافت، چراکه اصل تعلم مقدس شمرده می‌شد و دانش آموز یا مدیر و معلم حاضر در جبهه، درس خواندن را کمتر از جهاد با دشمن تلقی نمی‌کردند و با همان قداست به آن می‌نگریستند.

■ اعتدال و توازن

گاه ناخواسته یا به دلیل شرایط خاص کشور، افکاری شکل می‌گرفت که می‌توانست زیانبار باشد؛ مثلاً ترک کردن تحصیل به این بهانه که جنگ به خدمت دانش‌آموزان نیاز دارد یا جدایی از دانش و علم به بهانه جهاد. اما تلاش متولیان فرهنگی و برگزاری کلاس‌ها و درس‌ها سبب شد هم ارزش علم و تحصیل پابرجا بماند و هم ادای تکلیف و جهاد در راه خدا. این امر چنان گسترش یافت که کلاس‌های سوادآموزی نیز در جبهه رایج شدند. اساساً یکی از کالاهایی که ساک‌های رزمندگان را سنگین می‌کرد، کتاب‌هایی بود که برای مطالعه به جبهه می‌آوردند. در برخی گردان‌ها چنان مطالعه رایج شده بود که بحث‌های علمی و دانشگاهی نیز جریان می‌یافت. یادی از گردان مالک لشکر، ۲۷ محمد رسول‌الله(ص) در این زمینه خالی از فایده نیست که حتی بحث‌های سنت و مدرنیسم نیز در قلب سنگرها و چادرهای اردوگاه‌هایشان جریان داشت. همین روشن‌بینی سکوی پرتابی شد برای کسانی که پس از جنگ مدارج علمی را در دانشگاه یا حوزه در سطوح بالا طی کردند. زمینه این رشد و تعالی در همان جبهه شکل گرفته بود. در حالی که هر لحظه احتمال شهادت و تمام شدن حیات مادی می‌رفت، آموزش جایگاه خود را یافته بود. جبهه محلی شده بود برای عملی شدن گفته حکیمانه ابوریحان بیرونی که بدانم و بمیرم بهتر است یا ندانسته بمیرم؟

■ ابتکار در شیوه‌های امتحانی

طبعاً گرفتن آزمون و امتحان از دانش‌آموزان حاضر در جبهه به شکلی انتظام‌یافته امکان‌پذیر نبود. برای حل این مشکل دو راه به کار گرفته شد. یکی برگزاری آزمون در برخی مدارس خاص که به مدارس رزمندگان شهرت یافته بودند و دیگری مراجعه دانش‌آموز به مدارس و برگزاری آزمون به صورت انفرادی. در شکل اول، دانش‌آموزان که غالباً دبیرستانی بودند، باید هم‌زمان با امتحانات پایان سال، مرخصی می‌گرفتند، به شهر بازمی‌گشتند و در آزمون‌های پایان سال شرکت می‌کردند. در مدارس رزمندگان،

علاوه بر برگزاری آزمون، برای کسانی که قادر بودند در مرخصی‌ها تحصیل کنند یا به دلیل شرایط سنی از هم‌کلاسان خود جدا شده بودند، شرایطی فراهم شده بود که در کلاس درس نیز حاضر شوند. شکل دوم نیز ابتکاری بود که به سبک دانشگاه‌ها انجام گرفت. به این ترتیب که اگر هم‌زمان با امتحانات، بعضی از رزمندگان امکان مرخصی نداشتند یا عملیاتی در جبهه‌ها واقع شده بود، دانش‌آموز پس از انجام عملیات و هنگامی که شرایط عادی می‌شد، به مدارس مذکور مراجعه می‌کرد و به صورت فردی در آزمون شرکت می‌کرد. نکته دیگری که درباره امتحانات می‌توان گفت این است که در برخی مناطق یا جبهه‌ها که شرایط اجازه می‌داد، آزمون در همان محل برگزار می‌شد. به این ترتیب، آزمون کنکور در جبهه نیز هم‌زمان با سایر مراکز برگزار می‌شد.

■ رفع مشکل چندگانگی مدیریت

رزمندگانی که در جبهه حضور داشتند، در مراتب گوناگونی با امر مدیریت روبرو بودند. رهبری امام در سطح کلان، مدیریت کل جنگ را به عهده داشت. در مرتبه بعدی، رؤسا و سران کشوری و در ادامه فرماندهان نظامی مدیریت جنگ را در سلسله مراتب مختلف به عهده داشتند. این مدیران صرفاً در ابعاد نظامی و سیاسی فعال بودند، اما در امر آموزش نیز متولیان فرهنگی مدیریت آموزش در جبهه را به عهده گرفتند. دوگانگی در مدیریت یکی از معضلات چنین تنوعی در امر مدیریت است که نه تنها در جنگ بلکه در شرایط عادی نیز ممکن است بروز کند. یکی از برجستگی‌های دوران دفاع مقدس این است که مدیریت جنگ در سطوح و زمینه‌های مختلف نه تنها موجب تداخل و ناهماهنگی نبود، بلکه با نوعی همپوشانی مثال‌زدنی امور را به پیش می‌برد. آموزش و تحصیل یکی از این امور بود که به‌رغم چندگانگی در مدیریت، نتیجه واحد و مورد قبولی در پی داشت. دلیل این امر همپوشانی و هماهنگی مدیران بود. هر فرمانده نظامی با معلم یا مدیر آموزشی در جبهه کار خود را کامل می‌کردند و یکی مانع دیگری نبود. اخلاق، تکلیف و فرمانبری از دلایل مهم این هماهنگی است که همواره می‌تواند موجب رفع مشکلاتی از این دست شود. امید که ضمن تجدید بیعت با رزمندگان دوران دفاع مقدس، از مواهب رفتار و شیوه زندگی آنان همواره بهره‌مند باشیم.

منابع

۱. کارنامه دولت جمهوری اسلامی ایران. شورای هماهنگی تبلیغات وزارت ارشاد. تهران. ۱۳۶۸.
۲. فرهنگ و مدیریت جهادی. عبدالرضا فرخ‌بی. نیلوفران. تهران. ۱۳۸۹.



دکتر حیدر تورانی | دکتر محرم آقازاده

اشاره

از آن جا که در سند تحول بنیادین از مدرسه به عنوان «کانون فرهنگ محلی» نام برده شده است، به نظر می‌رسد مقاله حاضر اطلاعات مفیدی را در این خصوص در اختیار مدیران و کارشناسان مدارس و آموزش و پرورش، به‌ویژه کارشناسان حوزه ستادی، قرار دهد. اگر چه مطالب و محتوای این مقاله عیناً با بحث مدرسه به‌مثابه «کانون فرهنگی محلی» در ایران انطباق ندارد، اما می‌تواند به دست‌اندرکاران اجرای تحول در مدرسه، اطلاعات و ایده‌های مناسبی بدهد.

منطق و الگوهای مدیریت مدرسه محور محلی

مقدمه

مدیریت مدرسه محور غالباً به مثابه ریشه‌ای‌ترین شکل تمرکززدایی آموزشی تعریف می‌شود. مدیریت مدرسه‌محور محلی موجب انتقال تصمیمات اتخاذ شده به درون مدارس می‌گردد. انواع گوناگون مدیریت مدرسه‌محور محلی بستگی به این دارد که کدام یک از گروه‌های ذی‌نفع عمل تصمیم‌گیری را انجام می‌دهد یا دارای اکثریت است. **لیتوود** و **منزیس**، چهار شکل متفاوت مدیریت مدرسه‌محور محلی را به شرح زیر برشمرده‌اند: کنترل مدیریت مدرسه، کنترل حرفه‌ای (اکثریت معلمان)، کنترل جامعه [محلی] (اکثریت جامعه محلی) و کنترل متوازن شده (که هم معلمان و هم جامعه محلی در آن نقش دارند). در بخش‌های بعدی این مقاله به‌طور مفصل به هر یک از موارد فوق پرداخته خواهد شد. یکی از تعریف‌های بسیار رایج و قدیمی مدیریت مدرسه‌محور محلی که **مالن**^۲ و همکارانش ارائه کرده‌اند، چنین است:

«مدیریت مدرسه‌محور محلی یکی از اشکال تمرکززدایی است که مدرسه را اساسی‌ترین و مهم‌ترین بخش برای اصلاحات می‌داند و بر توزیع مجدد اختیار تصمیم‌گیری (در سطح مدرسه) به مثابه ابزاری عمده تأکید می‌کند که توسط آن عمل اصلاحات انجام می‌گیرد و ادامه می‌یابد.»

منطق مدیریت مدرسه‌محور محلی چیست؟

اقتصادی: کینگ و از لرت^۱ توضیح می‌دهند که چرا مدیریت محلی، بیشتر به مثابه یک عامل اقتصادی مؤثر مطرح است. آن‌ها می‌گویند: «افرادی که بیشترین سود و زیان نصیب آنان می‌شود و افرادی که بیشترین اطلاعات را درباره آنچه در مدارس رخ می‌دهد، دارند، بهترین کسانی هستند که می‌توانند تصمیمات مناسبی درباره نحوه استفاده از منابع مالی اندک و آنچه به دانش‌آموزان باید آموزش داده شود، اتخاذ کنند. وینکلر و گرشبرگ^۲ نیز مشابه همین مطلب را بیان می‌کنند. «احتمالاً هرچه تصمیم‌گیری‌ها محلی‌تر باشد، صدای رأی‌دهندگان و مصرف‌کنندگان (مالیات‌دهندگان) بلندتر خواهد بود. یعنی افراد ذی‌نفع در سطح مدرسه بیشتر از سطح شهر خواهند بود.»

اگر امکانات و منابع مالی در آموزش و پرورش به صورت محلی تخصیص یابد، اصلاح امور مربوط به بهزیستی و رفاه اجتماعی بهتر انجام خواهد گرفت. مصرف‌کنندگان و رأی‌دهندگان که در سطوح میانی جامعه قرار دارند، فقط تا هنگامی از مالیات‌های خود منتفع می‌شوند که هزینه‌های حاشیه‌ای مالیات و فرایند حاشیه‌ای آموزش و پرورش با هم برابر باشند.

حرفه‌ای: در این‌جا گفته می‌شود که به‌طور منطقی، افراد حرفه‌ای مدارس، تجربه و تخصص لازم را برای تصمیم‌گیری‌های مناسب در مورد مدرسه و دانش‌آموزان دارند. افراد حرفه‌ای همچنین می‌توانند دانش خود را در ارتباط با برنامه درسی، یادگیری و فرایند مدیریت مدارس به کار گیرند. علاوه بر این، افراد حرفه‌ای درگیر در مدیریت مدارس می‌توانند با

انگیزه‌تر و معتقدتر به امر تدریس بپردازند. چنگ^۳ در ارتباط با مدیریت مدرسه‌محور محلی چنین می‌گوید:

«وظایف مدیریتی مدارس براساس ویژگی‌ها و نیازهای مدارس تعیین می‌شوند. بنابراین اعضای مدرسه (شامل هیئت امناء، بازرسان و ناظران، مدیران، معلمان، والدین، دانش‌آموزان و غیره) به منظور استفاده از منابع مالی برای حل مشکلات و به‌کارگیری فعالیت‌های آموزش کارآمد، مسئولیت و آزادی عمل بیشتری دارند. بدین ترتیب امکانات بیشتری برای توسعه بلندمدت مدارس فراهم می‌شود.»

سیاسی: مدیریت مدرسه‌محور محلی مانند سایر اصلاحاتی که در ارتباط با تمرکززدایی صورت می‌گیرد، موجب مشارکت دموکراتیک افراد و ثبات سیاسی جامعه می‌شود. مثلاً در اسپانیا، پس از مرگ **فرانکو** بسیاری از استان‌ها از دولت مرکزی تقاضای استقلال کردند. دولت مرکزی نیز برخی تصمیم‌گیری‌های آموزشی را به آنان واگذار کرد تا ضمن تمرکززدایی، حس استقلال بیشتری را به این نواحی القا کند.

کارآمدی اداری: مدیریت مدرسه‌محور محلی همچنین ابزاری برای کارآمدی اداری است که به‌طور منطقی نشان می‌دهد مدرسه بهترین مکان برای اختصاص مؤثر منابع مالی براساس نیازهای دانش‌آموزان است. برای افزایش این کارآمدی، دفاتر وزارتخانه باید به تفکیک وظایف و تمرکززدایی آن بپردازند. بسیاری از نظام‌هایی که به تمرکززدایی پرداخته‌اند، به‌منظور پاسخ‌گویی به افراد، سازمان‌هایی را تأسیس کرده‌اند که به صورت متمرکز به کنترل و ارزشیابی سیستم (نظام) می‌پردازند. این کار، بوروکراسی را کاهش می‌دهد و کارآمدی بیشتر اداره را موجب می‌شود.

مثلاً مقام «نخست‌وزیری» نیوزلند بسیار محدود شد و آن‌ها نیز مانند نظام پادشاهی مسئولیت ارزشیابی، استانداردها و شرایط را به‌عهده گرفتند. هنگامی که افراد محلی به تصمیم‌گیری می‌پردازند، مسلماً کارآمدی در سطح مدارس نیز افزایش می‌یابد. افرادی که درباره آن‌ها تصمیم‌گیری می‌شود، باید در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند. اجازه دهید دوباره به قضیه یونیفورم دانش‌آموزی نگاهی بیندازیم. مدیران فکر می‌کنند که یونیفورم مدرسه ایده واقعاً خوبی است. اما افراد بسیاری تحت تأثیر پیامدهای این تصمیم قرار می‌گیرند. والدین برای این لباس پول می‌پردازند، دانش‌آموزان آن را می‌پوشند و افراد دیگری نیز این یونیفورم‌ها را می‌دوزند. معلمان و جامعه محلی باید به این نقطه برسند که دانش‌آموزان مدارس لازم است یونیفورم بپوشند و هدف آن را نیز درک کنند. در این صورت است که به این تصمیم احترام گذاشته می‌شود و همه افراد به نقش خود در تصمیم‌گیری پی می‌برند.

مالی: مدیریت مدرسه‌محور محلی می‌تواند موجبات افزایش درآمد مدارس محلی را نیز فراهم آورد. چنین تصور می‌شود که تشویق والدین به مشارکت برای تصمیم‌گیری در سطح مدارس، آن‌ها را با انگیزه‌تر و متعهدتر می‌کند. در این صورت، آن‌ها تمایل بیشتری برای پول خرج کردن، کار کردن و فراهم آوردن سایر منابع مالی برای مدارس از خود نشان می‌دهند.



مثلاً در نیکاراگوئه مدارس خودمختار، خودشان مبالغی را دریافت و آن‌ها را برای تشویق معلمان خرج می‌کردند.

پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان: اصلی‌ترین دلیل رویکرد به مدیریت مدرسه‌محور محلی، کمک به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است. این امر از آن‌جا ناشی می‌شود که اگر به معلمان و دانش‌آموزان قدرت تصمیم‌گیری دربارهٔ مدرسه اعطا گردد، در این صورت، شرایط برای موفقیت دانش‌آموزان در مدارس فراهم خواهد شد. البته دلایل روشنی برای حمایت از این ادعا وجود ندارد. متأسفانه همان‌گونه که در ادامه بیان خواهیم کرد، تغییراتی که در سطح کلاس و مواد آموزشی آن رخ می‌دهد، معمولاً با تغییرات مورد نظر مدیریت مدرسه‌محور محلی هم‌خوانی ندارد. بنابراین، هیچ‌گونه تغییری در یاددهی و یادگیری به‌وجود نمی‌آید. چنانچه موفقیت دانش‌آموزان حاصل حمایت منطقی از تمرکززدایی باشد، برای دستیابی به اهداف مربوط به موفقیت دانش‌آموزان باید به مدیریت مدرسه‌محور محلی توجه کنیم، یعنی با عنایت ویژه به معلمان، تغییرات لازم را در یاددهی و یادگیری به‌وجود آوریم.

پاسخ‌گویی: درگیر کردن دست‌اندرکاران مدرسه در تصمیم‌گیری و ارائهٔ مطالب، می‌تواند آنان را به توجه بیشتر برای حل مسائل مدرسه ترغیب کند. به‌علاوه، هنگامی که تمرکززدایی یا واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به دیگران به منظور

افزایش پاسخ‌گویی صورت می‌گیرد، در واقع شرایطی فراهم می‌شود که:

۱. صداهای ضعیف‌تر نیز به گوش دیگران برسد، یعنی صدای مدرسی که ساختار اداری آن‌ها جنبهٔ سنتی داشته است بهتر به گوش برسد.

۲. نوعی ساختار اجرایی (اداری) در مدرسه به‌وجود آید که هزینهٔ اثربخشی آن مناسب و کارآمدی آن بالاست.

اثربخشی مدرسه: براساس ادبیات مدارس اثربخش، **وینکلر و گرشبرگ** این نظریه را مطرح کرده‌اند که چگونه چندین مؤلفهٔ کلیدی در مدارس اثربخش می‌توانند تحت تأثیر مدیریت مدرسه‌محور محلی قرار گیرند و چگونه بدین طریق می‌توان به اصلاح شرایط یاددهی و یادگیری پرداخت. آن‌ها بر این باورند که مدیریت مدرسه‌محور محلی می‌تواند ویژگی‌های کلیدی مدارس اثربخش را اصلاح نماید؛ ویژگی‌هایی چون: رهبری قوی، معلمان متعهد و ماهر، افزایش تمرکز بر یادگیری و احساس مسئولیت در برابر نتایج حاصل شده. وینکلر و گرشبرگ برای به تصویر کشیدن نظریهٔ خود، جدول زیر را تهیه کردند.

■ **الگوهای گوناگون مدیریت مدرسه‌محور کدام‌اند؟**

لیتوود و منزیس مرور جامعی بر ۸۳ مطالعهٔ مدیریت مدرسه‌محور محلی انجام دادند. آن‌ها پس از تجزیه و تحلیلی، چهار الگوی برتر مدیریت مدرسه‌محور محلی را به ترتیب زیر برشمردند: کنترل اداری [اجرایی] (مدیریت‌محوری)، کنترل

ویژگی‌های مدارس اثربخش	متغیرهای تمرکززدایی که می‌توانند در ویژگی‌های خاص مدارس اثربخش دخالت داشته باشند.
رهبری	مدیران مدارس توسط جامعهٔ محلی و با استفاده از معیارهای شفاف انتخاب می‌شوند. طرح‌هایی که برای اصلاح مدارس تهیه می‌شوند، به صورت محلی تدوین می‌گردند. منابع مالی مدرسه برای اجرای طرح‌های مدرسه صرف می‌شوند.
معلمان متعهد و ماهر	به مدارس اختیار داده شده است که تغییرات پداگوژیکی و برنامه‌ای ایجاد کنند. معلمان در قبال توسعهٔ مدارس و اصلاح طرح‌های آنان مسئولیت سنگینی دارند. به مدیران اختیار داده شده است که عملکرد معلمان را ارزشیابی کنند. به مدارس اختیار و منابع مالی داده شده است که دربارهٔ نوع آموزش‌هایی که به معلمان ارائه می‌شود، به تصمیم‌گیری بپردازند.
تمرکز بر نتایج یادگیری	طرح‌هایی که برای اصلاح مدارس تهیه شده‌اند، [به عنوان هدف] به اصلاح یادگیری تأکید دارند (مثلاً در ارتباط با نتایج بتوانند مردودی و تکرار پایه را کاهش دهند).
احساس مسئولیت در برابر نتایج	مدیران، دوره‌های ثابتی را تعیین کرده‌اند که اگر اهداف یادگیری مربوط به آن‌ها اصلاح نشوند، هرگز تغییری در آن‌ها ایجاد نخواهد شد.

حرفه‌ای (معلم‌محوری)، کنترل جامعه محلی (جامعه‌محوری)، کنترل متوازن (والدین و افراد حرفه‌ای) که در این‌جا ذکر نشده است. با وجود این‌که بیشتر مطالعات ذکر شده در این بخش در آمریکای شمالی انجام گرفته است، اما بسیاری از آن‌ها نیز از کشورهایمانند اسپانیا، نیوزلند حاصل شده‌اند. جدول زیر به این یافته‌ها اشاره دارد:

چه عواملی از شوراهای کارآمد مدرسه حمایت می‌کند؟

لیتوود و همکارانش به ادبیات تجربی عواملی پرداخته‌اند که سبب موفقیت شوراهای مدارس

«نزاع قدرت‌ها و تعارضات سیاسی، فقدان تعریف مشخصی از نقش شوراها، مشکل در به‌کارگیری والدین، و فقدان آموزش‌های لازم برای اعضا». برای غلبه بر این تعارضات چند رویکرد کلی وجود دارد که عبارت‌اند از: آموزش آنان، به وجود آوردن ساختار مشاوره‌ای (کمیته‌ای)، تشکیل تیم‌های معلمان زیرنظر مدیریت، که بدین ترتیب می‌توان به شوراها کمک کرد. علاوه بر این، می‌توان گفت که «شفاف‌سازی نقش شوراها و فراهم آوردن منابع اطلاعاتی وسیع‌تر برای آن‌ها راهبرد مهمی برای فعالیت شوراهای مدرسه است. برخی شواهد هم نشان می‌دهند که برای تمرکز هرچه بیشتر

انواع مدیریت مدرسه محور محلی	کنترل اداری (مدیریت محوری)	کنترل حرفه‌ای (مهدمحوری)	کنترل جامعه محلی (جامعه‌محوری)
هدف	به منظور افزایش پاسخ‌گویی به مقام هیئت امنای مناطق یا مقامات دولت مرکزی و برای یاری رساندن به دانش‌آموزان در بلندمدت	برای به‌کارگیری بهتر دانش‌آموزان به‌منظور تصمیم‌گیری‌های اساسی	برای افزایش رضایت مشتریان یا افراد ذی‌نفع
منطق	در بلندمدت، کنترل مدیریت موجب افزایش پاسخ‌گویی به والدین و سیستم می‌شود. همچنین به دانش‌آموزان سود می‌رساند.	۱. افراد حرفه‌ای متخصص بیشترین اطلاعات را در ارتباط با تصمیم‌گیری‌های آموزشی دارند. ۲. افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها باعث افزایش تعهد حرفه‌ای نسبت به تدریس، اصلاح شیوه‌های اجرایی و یا شیوه‌های مشارکتی می‌شود که با کارآمدی بیشتر در ارتباط هستند.	حداکثر پاسخ‌گویی به اولیا و جامعه محلی. برنامه درسی مدارس باید مستقیماً ارزش‌ها و اولویت‌های والدین و جامعه محلی را بازتاب دهد. این امر باعث افزایش حساسیت حرفه‌ای نسبت به نیازهای محلی می‌شود.
تصمیم‌گیرندگان	مدیریت	معلمان اکثریت شورا	اعضای جامعه محلی / اکثریت جامعه محلی - شورا
نقش شورا	مشورت	تصمیم‌گیری (با اقتدار و اعتبار)	تصمیم‌گیری (با اقتدار و اعتبار)
عضویت در شورا	دقیقاً تعریف نشده است	اکثریت معلمان	اعضای اکثریت جامعه محلی
یافته‌ها		این روش تأثیر بهتر و بیشتری بر فعالیت معلمان و دانش‌آموزان دارد. PC احتمالات تأثیر بیشتری بر دانش‌آموزان دارد. شواهدی که اخیراً به‌دست آمده است، نشان می‌دهد که: پاسخ‌گویی معلمان به جامعه محلی و والدین باید افزایش یابد.	روش مدیریت مدرسه‌محور محلی بیشترین دگرگونی را در مدارس و به‌خصوص در معلمان و مدیران به‌وجود می‌آورد.

می‌شوند. این پژوهش در کشورهای OECD انجام گرفته است و دیدگاهی را برای مدارس به‌وجود می‌آورد که طی آن شوراهای مدیریت مدرسه‌محور محلی بهتر می‌توانند به فعالیت بپردازند. در این قسمت به خلاصه این عوامل پرداخته می‌شود:

عوامل مدرسه‌ای: لیتوود و همکارانش به موانع سر راه موفقیت شوراهای مدارس می‌پردازند:

بر یاددهی و یادگیری، باید به نظام «راهنمایی آموزشی» توجه ویژه‌ای شود.

عوامل خارجی: لیتوود و همکارانش به عوامل خارجی منفی مربوط به والدین نیز اشاره می‌کنند: «عقاید و نگرش والدین شامل نقش سنتی آنان، فقدان مسائل آموزشی جذاب و مرتبط با نیازهای کودکان، انتظارات کم کودکان، نگرش منفی در

اطلاعات کافی داده شود تا بتوانند به تصمیم‌گیری بپردازند. والدین و کارکنان نیز باید نقش مکمل را در شوراها ایفا کنند. با ارزشیابی شوراها، می‌توان کارایی آنان را افزایش داد.»

تأثیر انواع گوناگون مدیریت مدرسه‌محور محلی بر افراد ذی‌نفع؟

درباره مدیریت مدرسه‌محور محلی تحقیقات بسیاری انجام گرفته است، اما یافته‌های زیادی درباره تأثیر مدیریت مدرسه‌محور محلی بر گروه‌های ذی‌نفع در امور آموزشی وجود ندارد. لیتوود و منویس با مرور ۸۳ مطالعه مذکور، تأثیرات انواع مدیریت مدرسه‌محور محلی را بر این افراد ذی‌نفع برشمرده‌اند (جدول زیر).

پی‌نوشت

1. Leithwood & Menzies
2. Malen
3. King and Ozler
4. Winkler & Gershberg
5. Cheng

رابطه با نقش مدارس در پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی و عدم احترام و اطمینان به معلم، نیاز فزاینده به اختصاص زمان بیشتر از سوی والدین و فقدان ارتباط معنادار میان والدین و مدارس می‌شود. می‌توان گفت، مدیریت مدرسه‌محور محلی هنگامی به موفقیت دست می‌یابد که والدین درباره نقش خود و اهداف شوراها کاملاً توجیه شده باشند. هنگامی که والدین به مشارکت تشویق شوند و به امکانات حرفه‌ای دست پیدا کنند، در این صورت می‌توانند در رابطه با مسائل مربوط به شوراها دانش کافی را کسب کنند و با شیوه‌های فعالیت گروهی کارآمد و گفتار روان و سلیس بیشتر آشنا شوند.

فرایند تصمیم‌گیری کارآمد در شوراها:

لیتوود و همکارانش فرایند فعالیت شوراها در مدارس را به این صورت بیان می‌کنند: «در اولین بخش از تعیین مراحل کاری شوراها، باید از تسهیل‌کننده‌های خارجی استفاده کرد. نقش مدیر باید به‌طور شفاف مشخص شود و مدیر نباید مانند یک رئیس عمل کند. به اعضای شورا باید

ادامه دارد

معلمان: شواهد نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه‌محور محلی بیشتر روی معلمان تأثیر داشته است تا سایر گروه‌ها (۳۵ مطالعه). از طرفی، ۱۵ مطالعه نشان می‌دهد که هزینه زیادی روی وقت معلمان و مدیران صرف شده است تا انواع مدیریت مدرسه‌محور محلی صورت بگیرند. تقریباً همه این مطالعات نشان دادند که روی انواع گوناگون مدیریت مدرسه‌محور محلی، کار زیادی انجام گرفته است. ۹ مورد مطالعه ای که انجام گرفت، نشان داد که تعهد، علاقه و روحیه معلمان افزایش یافته است. همچنین، معلمان با هم همکاری بیشتری کردند و اطلاعات فراوانی را مبادله کردند (۸ مطالعه)، روش تدریس آنان در کلاس تغییر کرد (۶ مطالعه). کاملاً مشخص است که مدیریت مدرسه‌محور بیشترین تأثیر را بر معلمان برجای گذاشته است. این امر موجب کاهش انباشتگی کارها نیز شده است.

مدیران: ۲۹ مطالعه هم درباره نقش مدیران در مدیریت مدرسه‌محور محلی بررسی شده است. همه انواع مدیریت مدرسه‌محور محلی توان و فعالیت کاری مدیران را افزایش داده‌اند. در برخی موارد، مدیران نقش مدیریتی بیشتری داشته‌اند و کمتر به نقش آموزش توجه نشان می‌دادند (۹ مطالعه). آن‌ها غالباً به تشریح و شفاف‌سازی اطلاعات می‌پرداختند (۷ مطالعه)، انعطاف‌پذیری و بصیرت آن‌ها افزایش یافت (۷ مطالعه). مدیران در همه اشکال مدیریت مدرسه‌محور محلی در مقابل عملکرد خود پاسخگو بودند.

والدین: ۱۸ مطالعه از مجموعه مطالعات انجام شده نشان داد که مدیریت مدرسه‌محور محلی بر والدین نیز تأثیراتی داشته است. مطالعه نشان می‌دهد که والدین فرصت‌های بیشتری برای دخالت در تصمیم‌گیری‌ها دارند. ۷ مطالعه از این ۱۱ مطالعه مدیریت مدرسه‌محور را آزمون کرده بودند. نیمی از مطالعات انجام شده که با کنترل جامعه محلی سر و کار داشتند، گفتند که این روش، تغییرات اندکی را در نقش سنتی والدین به‌وجود آورده است. یکی از این مطالعات، رضایت بیشتر والدین را نشان می‌داد. به‌طور خلاصه، قطعاً نمی‌توان گفت که مدیریت مدرسه‌محور محلی سبب مشارکت بیشتر والدین در تصمیم‌گیری‌ها را فراهم آورده است.

مدارس: مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه‌محور محلی باعث مشارکت بیشتر افراد ذی‌نفع در اداره (مدیریت) مدارس شده، وضعیت حرفه‌ای و تخصصی مدارس بهبود یافته، مشارکت رهبر (مدیر) افزایش یافته و همکاری افراد ذی‌نفع نیز بیشتر شده است. دیگر تغییراتی که این سیاست در مدارس ایجاد کرده‌اند عبارت‌اند از: افزایش توان بالقوه برای اصلاحات و خلاقیت بیشتر، تمرکز بیشتر بر اهداف مشترک (کلی)، توانایی‌ها و مسئولیت‌های جدید. همان‌گونه که ذکر شد، این سیاست بیشترین تغییرات را در مدارس به‌وجود آورده است که اکثر آن‌ها نیز مثبت بوده‌اند.

مدرسه ما در و دیوار هم حرفی برای زدن دارند و عاملی برای جذب همکاران و اولیای دانش‌آموزان هستند.

ضمن سپاس و تشکر فراوان از زحمات سردبیر مجله و همکارانشان در جمع‌آوری مجموعه‌ای به این گستردگی و ارزشمندی، این حقیر اکثر مجلات را مطالعه کرده و از آن‌ها بهره‌های فراوانی گرفته‌ام. اما عاملی که باعث شد بعد از سال‌ها احساسم را به رشته تحریر در آورم، خواندن مطلبی در مجله رشد مدیریت آذرماه سال ۹۲ بود. می‌خواستم شما را مطمئن کنم که در گوشه و کنار این سرزمین کهن و در روستاهای دورافتاده دارای کم‌ترین امکانات، با تمام قدرشناسی‌های موجود، هنوز هم کسانی هستند که به اصول روابط انسانی که شما بر آن تأکید دارید، پایبندند و در برقراری ارتباط دوسویه بین خانه و مدرسه، فعال و نسبت به پذیرش هر نوع تغییر و ایجاد هر نوع تحولی، علاقه‌مندند. در و دیوار مدرسه آن‌ها هم گوش دارد و هم چشم. آن‌ها مدافع برقراری عدالت اجتماعی در شیوه مدیریت خود هستند، ولی متأسفانه عملکردشان هرگز در هنگام حضور با نبود دیگران، تعریف و قدردانی نشده است. باید بگویم بی‌تفاوتی نسبت به شایستگی‌ها و خوبی‌ها، نوعی حمایت غیرمستقیم از بدی‌ها و کم‌کاری‌هاست و این نوع برخورد، ضربه بزرگ و جبران‌ناپذیری بر پیکره نظام آموزشی ما خواهد زد.

چه زیبا فرموده است حافظ شیرازی:

طفیل هستی عشق‌اند آدمی و پری
ارادتی بنما تا سعادت ببری

حدود ۲۲ سال است که هر روز صبح با امید به خدا و انرژی خاصی، لباس کارم را که بوی عشق و احساس دارد، به تن می‌کنم و هر ظهر با غصه اینکه می‌خواهم از بچه‌ها و محیط کارم جدا شوم، دست از کار می‌کشم. لحظه‌شماری برای رسیدن به فردایی روشن‌تر، تنها دلخوشی من است. عاشقانه خدمت کردن افتخار من و خالصانه خدمت کردن باور قلبی من است.

هر روز را متفاوت از روز دیگر دوست دارم و بابت این طرز فکر، بارها سرزنش شده‌ام. بعضی‌ها معتقدند که کار خوب، فکر خوب و ایده خوب، امروز خریداری ندارد و این حقیر معتقدم، این حرف، توجیه مناسبی برای بد بودن و بد کار کردن ما نیست. از تمامی امکانات موجود برای تحقق اهداف آموزشی، پرورشی و تربیتی بهره گرفته و برای خلق شرایط مطلوب از هیچ کوششی دریغ نکرده‌ام. بسیاری از مشکلات موجود در مدرسه‌ام را از طریق پژوهش و اقدام‌پژوهی حل کرده‌ام.

امروز مدرسه ما از نهایت حمایت، مشارکت و همکاری اولیا، معلمان و دانش‌آموزان برخوردار است و این حاصل قدرت من، تحت فشار قرار دادن اولیا و ترساندن دانش‌آموزان نیست، این موقعیت حاصل لطف خدای مهربان و برقراری ارتباطی صمیمانه، دوستانه و سرشار از محبت و صداقت با انسان‌هایی است که با آن‌ها سروکار داریم. در مدرسه ما شعار «با هم می‌اندیشیم، به هم توصیه می‌کنیم و از هم حمایت می‌کنیم» به صورت عملی قابل مشاهده و لمس است.

در مدرسه ما، نبودن مدیر، همکاران را نگران و نبودن همکاران، مدیر را ناراحت می‌کند. در این مدرسه، آغوش مدیر، پناهگاه دانش‌آموزان و قلب دانش‌آموزان، جای زندگی مدیر است. در

درد دلی با سردبیر

کیوان صالحی

مدیر دبستان خرسند، روستای اکبرآباد شهرستان شازند، استان مرکزی





نشان باقی عبدالله

آشنایی با مدارس موقوفة عبدالله رضوی میرزای ناظر

گزارش: محمد دشتی عکس: رضا معتمدی

همسایه، از این مدرسه بازدید و آن را تحسین کرده‌اند.

چرا دکتور عظیم محبی بعد از بازدید از این مجتمع آموزشی نوشته است: در اولین فرصت این مجتمع آموزشی موفق را ببینید! این مدرسه دیدنی‌های زیادی دارد که باید دید، نوشت و به اطلاع همه مدیران مدارس رساند. واقعا چرا؟

روز سه‌شنبه ۲۳ اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۳، هم‌زمان با میلاد مولی علی (ع)، آن‌جا بودیم و برای دریافت پاسخ سؤالات خود، نظرات سعید ترک‌نژاد، مدیر این مجموعه، را جویا شده‌ایم.

مدیر مجتمع شبانه‌روزی موقوفة عبدالله رضوی کیست؟

سعید ترک‌نژاد فوق‌لیسانس مدیریت آموزشی دارد. در ۲۹ سال خدمت خود، در واحدهای آموزشی ابتدایی، راهنمایی و دانش‌سرا مدیریت کرده است و از سال ۱۳۷۴ تاکنون (به مدت ۱۹ سال) مدیریت این مجتمع را برعهده دارد. مجتمع موقوفة عبدالله رضوی در سال‌های ۹۰ و ۹۱ به‌عنوان مدرسه «سلامت برتر» و در سال ۹۲ به‌عنوان مدرسه «کیفیت‌مدار و دارای مدیریت مطلوب» شناخته شد. معاون این مجتمع نیز سابقه ۱۹ سال معاونت مداوم در این مدرسه را در کارنامه دارد.

اشاره

از دفتر مجله در خیابان ایرانشهر شمالی شهر تهران تا روستای «سوران» در شاندیز (خراسان رضوی) ۹۳۰ کیلومتر راه است. اما یک دغدغه مشترک، یعنی اندیشیدن و بها دادن به مدیریت مشارکتی در مدارس، برای شورای تحریریه مجله مدیریت مدرسه، و وجود مصداقی عینی از مدیریت مشارکتی، آن هم با شرکت و حضور داوطلبانه و مشتاقانه دانش‌آموزان، در مدرسه‌ای هر چند در دوردست‌ها، ما را به آن دیار می‌کشاند.

در طول مسیر بارها به واژه واژه کلمات و جملاتی می‌اندیشیم که این سال‌ها و در ۱۰۰ شماره مجله درخصوص مدیریت مشارکتی و مدیریت موفق در مدارس نوشته شده است. چه چیزی در انتظار ماست؟ تا چه حد مصداق عینی توصیه‌های مجله را که می‌تواند از هر مدرسه چهره‌ای موفق بسازد، در این مدرسه خواهیم دید؟ چرا در فاصله‌ای کوتاه و در همین سه چهار ماهه اخیر، دکتر سیدجواد حسینی، مدیرکل آموزش و پرورش خراسان رضوی، مهندس علی زرافشان، معاون آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش، دکتر عظیم محبی، مدیرکل آموزش متوسطه دوره اول و مسئولانی دیگر از آموزش و پرورش و دیگر نهادهای مرتبط و حتی در سال‌های قبل، هیئت‌هایی از دیگر کشورهای





منطقه‌ای، توانسته است آثار مطلوبی را تا هم‌اکنون برجا بگذارد. در وقفنامه ایشان آمده است که پس از برداشت هزینه قنات‌ها، درختان و باغ‌ها، با تقسیم عواید موقوفه به ۱۰ قسمت، چهار دهم آن برای هزینه‌های درمانگاه و مداوای بیماران مراجعه‌کننده، سدهم برای نگهداری و تأمین غذا و لباس ایتم در مزرعه سوران، یک‌دهم برای روضه‌خوانی و اطعام اهالی و مستمندان در روز عاشورا و دودهم باقی‌مانده هم به اختیار متولی هزینه شود.

■ در چه سالی خواسته‌های قلبی عبدالله رضوی در خصوص تأسیس مدرسه عملی شد؟
در سال ۱۳۷۴ اداره اوقاف و آموزش و پرورش تصمیم گرفتند برای عملی کردن نیت خیرخواهانه اوقف، مجتمعی شبانه‌روزی برای دانش‌آموزان احداث کنند و چون یکی از شروط اوقف این بوده است که بچه‌هایی پذیرفته شوند که از جانب پدر یتیم شده‌اند، این موضوع یکی از شرایط خاص و ویژه پذیرش دانش‌آموزان در این مجتمع است.
این دبیرستان از سال ۱۳۷۴ برای دانش‌آموزان بی‌سرپرست و بدسرپرست مناطق محروم مشهد و حومه که از طریق مدارس، بهزیستی و کمیته امداد گزینش می‌شوند، در دوره متوسطه اول (راهنمایی سابق) تأسیس شده است.

با واقف خیر مجتمع آموزشی و تربیتی عبدالله رضوی آشنا شویم.

مرحوم عبدالله رضوی که نام کاملشان عبدالله رضوی میرزای ناظر است، در آلمان تحصیل کرده و از آنجا مدرک عالی کشاورزی دریافت کرده است. ایشان با انتخاب منطقه سوران که برای کشاورزی مستعد بوده و منابع آبی مناسبی داشته است، اینجارا آباد کرده است. این مرد شریف ضمن آبادانی منطقه، با وقف دارایی‌های خود قبل از فوت، آخرت و آینده خود را هم آباد کرده و با اختصاص بخشی از درآمد موقوفات به تحصیل و آموزش بچه‌های یتیم، اثرات موقوفاتش را درازمدت و ماندگار کرده است. مقبره و آرامگاه ابدی او در همین مجموعه واقع شده است.

■ نیت واقف خیر این مجموعه در

شکل‌گیری این مجتمع آموزشی و موفقیت‌های آن تا چه حد مؤثر بوده است؟
به نظر می‌رسد آقای عبدالله رضوی بسیار هوشمندانه موقوفاتش را برنامه‌ریزی کرده است. یکی از شاخصه‌های بارز موقوفه‌های عبدالله رضوی را می‌توان در نیت وقف‌کننده آن و توجه به نیازهای ضروری مردم این منطقه دانست. به‌طوری که وی با نیازسنجی مناسب و دوراندیشی در نیازهای بومی و

آرامگاه مرحوم عبدالله رضوی واقع در محوطه مجتمع آموزشی

آموزش‌های مهارتی و مشارکت دانش‌آموزان در ادارهٔ مدرسه برای آنان چه دستاورد ملموسی دارد؟

کار کردن و فرهنگ تلاش در این مجتمع به صفتی پسندیده و ارزشی تبدیل شده است و همهٔ اعضای مدرسه اعم از معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان اداری، امور مربوط به خودشان را شخصا انجام می‌دهند و در مشارکتی چندجانبه در کارها به همدیگر کمک می‌کنند. جالب است بدانیم ۸۰ درصد از دانش‌آموزان مجتمع شبانه‌روزی عبدالله رضوی پس از تحصیل، به کار مشغول می‌شوند.

بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی در این مجتمع چه جایگاهی دارد؟

آقای ترک‌نژاد در این خصوص می‌گوید: «براساس اسناد تحولی آموزش و پرورش و از جمله سند تحول بنیادین و برنامهٔ درسی ملی، هوشمندسازی مدارس و مجتمع‌های آموزشی و پرورشی باید در سه مرحله در مدرسه بین معلمان و خانواده‌ها نهادینه شود و ما تلاش کرده‌ایم در این خصوص تأخیر نداشته باشیم. طرح راهبردی هوشمندسازی مدارس براساس فرمایشات حضرت امام خمینی (ره) و منویات مقام معظم رهبری، سیاست‌های کلی نظام، سند چشم‌انداز، نقشهٔ جامع علمی کشور، برنامهٔ درسی ملی و قانون پنج سالهٔ توسعه، در این مجتمع طراحی و عملیاتی شده است.

از سویی دیگر و باتوجه به اینکه در حال حاضر معلم در آموزش و پرورش کشور نقشی محوری و پایدار برعهده دارد، استفاده از فناوری‌های روز، برخورداری از خلاقیت‌های نوین در آموزش و پرورش، اهمیت دادن به توانایی‌های دانش‌آموزان و به‌روز کردن امکانات این مجتمع، به دقت و با حساسیت مورد توجه قرار گرفته و در فعالیت‌های گوناگون عملیاتی شده است.

براساس تعریف استاندار داین حوزه، مدرسهٔ هوشمند مدرسه‌ای است که در آن روند اجرای کلیهٔ فرایندها اعم از مدیریت، نظارت، کنترل، یاددهی و یادگیری، منابع آموزشی و کمک‌آموزشی، ارزشیابی، اسناد و امور دفتری، ارتباطات و مبانی توسعهٔ آن، مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات (فلاوا) و در جهت بهبود نظام آموزشی و تربیتی (که پژوهش‌محور است) طراحی شده باشد و ماسعی کرده‌ایم این‌گونه باشیم.

معلمان چگونه با دانش‌آموزان ارتباط

بیشتر و دوستانه برقرار می‌کنند؟

در این مدرسه هم مانند مدارس دیگر، درس خواندن،

مدرسه چه امکاناتی دارد که بچه‌ها آن را دوست دارند؟

از جمله ویژگی‌های خاص این مدرسه، امکانات خوب و کلاس‌های تمام‌هوشمند مانند اتاق‌های واحد فناوری اطلاعات، موسیقی، سفالگری، معرق‌کاری، مطالعات اجتماعی با ماکت‌های توپوگرافی و نقشه‌های منطقه، ادبیات، علوم قرآنی و آزمایشگاه است.

این دبیرستان به‌عنوان یکی از مجهزترین دبیرستان‌ها، به لحاظ امکانات رفاهی و آموزشی، از کلاس‌های شنا، ورزش‌های رزمی، باغداری، پرورش ماهی، کشاورزی، مشاورهٔ مهارت‌های زندگی، فضای مطالعاتی و برنامه‌های متنوع غذایی (با نظارت پزشک تغذیه) برخوردار است و مجموعهٔ این امکانات، در کنار توجه به اوقات فراغت دانش‌آموزان، باعث شده است دانش‌آموزان آن در المپیادها و محافل علمی و هنری به رتبه‌های عالی دست پیدا کنند.

چه هدف‌هایی در برنامه‌های مدرسه اولویت دارند و در عمل چه اتفاقی افتاده است؟

هدف از ایجاد چنین مدرسه‌ای، باتوجه به نیت واقف، نخبه‌پروری از میان قشر ضعیف جامعه است تا این بچه‌ها هم با وجود مشکلات خانوادگی بتوانند به‌عنوان شهروندان شاخص و موفق در جامعه مطرح شوند و سطوح عالی تحصیلی و کاری را با موفقیت پشت‌سر بگذارند.

این آموزشگاه همچنین مشتمل بر کلاس‌های موضوعی، آموزشگاه علوم تجربی، زبان خارجه، ریاضیات، ادبیات، علوم اجتماعی، هنر، علوم قرآنی و سالن پژوهش و مطالعه است که در انتخاب‌هایی داوطلبانه می‌تواند تمام اوقات زندگی دانش‌آموزان در مدرسه را به شکل دلپذیری پر کند.

از دیگر ویژگی‌های منحصر به‌فرد این مدرسه، مشارکت و مدیریت همهٔ دانش‌آموزان آن در ادارهٔ این مجموعه، از مدرسه تا خوابگاه و کل فضای آموزشی، است. بچه‌ها خودشان با راهنمایی معلمان و مربیان، زمین‌های ورزشی و دیگر بخش‌هایی را که نیاز باشد، نقاشی و رنگ‌آمیزی می‌کنند، امور خوابگاه‌ها و کلاس‌ها هم با تقسیم وظایف برعهدهٔ خود بچه‌هاست. از حق و حقوق بچه‌ها در قبال کارهای اضافه هم غفلت نشده است. آن‌ها در قبال کارهای انجام شدهٔ خارج از امور عادی، مانند نقاشی، باغبانی، جمع‌آوری محصول و دیگر امور مشابه، دستمزدی مناسب دریافت می‌کنند.



پاسخ دادن، برگزاری آزمون و تشکیل کلاس‌های رسمی، عادی و مرسوم است. ما از همه رویه‌ها، روش‌ها و مقررات آموزشی وزارت آموزش و پرورش تبعیت می‌کنیم. نکته خاصی که باعث موفقیت ما در این مدرسه شده است، اهمیت دادن به بازی و ورزش، برگزاری مسابقه بین دانش‌آموزان و معلمان، برگزاری اردوهای راهپیمایی و کوه‌پیمایی با حضور معلمان و دانش‌آموزان، برگزاری مناسبت‌ها و جشن‌ها با همت دانش‌آموزان و هدایت معلمان و صرف غذا در کنار دانش‌آموزان است. در این برنامه‌های غیررسمی و خارج از فضای کلاس، دانش‌آموزان احساس ارزش و هویت می‌کنند و نتیجه آن این است که مجموعه بزرگ و وسیعی مانند این مدرسه، بدون شعار، تظاهر، دادن گزارش‌های اداری و بدون هیچ‌گونه تخریب و خرابکاری و شیطنت غیرمعمول، توسط دانش‌آموزان اداره می‌شود.

■ ترکیب اجتماعی و جغرافیایی محل سکونت دانش‌آموزان این مجتمع چگونه است؟

دانش‌آموزان از حاشیه مشهد، مناطقی مثل تبادکان و نواحی احمدآباد، گل‌مکان، چناران و رضویه به این مجتمع می‌آیند. سرویس‌هایی صبح‌های شنبه بچه‌ها را در مسیرهای مشخص سوار می‌کنند و عصر هر چهارشنبه به خانه برمی‌گردانند.

■ چرا بچه‌ها پنج‌شنبه‌ها و جمعه‌ها در مجتمع نمی‌مانند؟

این بچه‌ها بعد از دوره تحصیلی و به‌زودی باید به دامان خانواده و جامعه بازگردند و به زندگی عادی خود ادامه دهند. به همین دلیل، ما قصدمان جدا کردن بچه‌ها از محیط اجتماع و خانواده نیست، بلکه می‌خواهیم آن‌ها در جامعه و خانواده خود هم حضور داشته باشند. خوشبختانه شاهد بوده‌ایم که بچه‌ها سفیر خوبی بوده‌اند و تغییرات مثبتی در نگاه و رفتار آن‌ها ایجاد شده است. به همین دلیل، درخواست‌هایی از اهالی محل در مناطق مختلف داشته‌ایم که حاضر بوده‌اند با پرداخت هزینه، بچه‌هایشان را در این مدرسه ثبت‌نام کنند.

■ از تباط مدرسه با خانواده‌ها یا سرپرست بچه‌ها چگونه است؟

در زمان ثبت‌نام، خانواده‌ها را به مدرسه می‌آوریم و همه چیز را برایشان توضیح می‌دهیم. در واقع می‌کوشیم با دعوت از خانواده یا سرپرستان بچه‌ها، آن‌ها را با این محیط، اهداف آموزشی و تربیتی و

خصوصاً نگاهی که درخصوص آماده کردن بچه‌ها برای آموختن مهارت و شغل و ورود به جامعه داریم، آشنا کنیم و در طول مدتی که فرزندان آن‌ها در این مدرسه تحصیل می‌کنند، شرایطی را فراهم کنیم که اولیای خانه و مدرسه بتوانند با همکاری و تعامل، آینده خوبی را برای فرزندانشان رقم بزنند. در طول سال تحصیلی هم هر زمان لازم باشد یا اگر خانواده‌ها مراجعه کنند، پذیرای آنان هستیم.

■ از نگاه شما بین موفقیت یک دانش‌آموز تا شکست او در زندگی چقدر فاصله است؟

کمتر از صد متر! شما در همین خیابان و روبه‌روی مدرسه، تابلوی کانون اصلاح و تربیت را مشاهده می‌کنید. این مدرسه و آن کانون در فاصله ۱۰۰ متری از هم قرار گرفته‌اند. وظیفه این کانون، اصلاح، تربیت و تهذیب اطفال غیربالغ و بزهکار یا بزهکاری است که کمتر از ۱۸ سال تمام سن داشته باشند. پرسش این است که چرا باید فرزندان ما بزهکار بار بیایند که بخواهیم کانون اصلاح و تربیت هم داشته باشیم. بزهکاری با شعار ریشه‌کن نمی‌شود. شاید بهترین راهش آن باشد که مدارس از نوع مجتمع عبدالله رضوی را توسعه و افزایش دهیم.

■ راز این همه تمیزی و تازگی و طراوت مدرسه چیست؟

حضور با نشاط، صمیمانه و داوطلبانه دانش‌آموزان. از ساخت این مدرسه زمان زیادی می‌گذرد، اما بچه‌ها نمی‌گذارند که کهنگی و آشفتنگی بر محیط سایه بيفکنند. هر زمان لازم باشد، خودشان قلم نقاشی در دست می‌گیرند و کلاس‌ها را رنگ‌آمیزی می‌کنند. حتی با آنکه برخی از میزها و صندلی‌های دانش‌آموزان بسیار قدیمی‌اند، چون خودشان مأمور نظافت و نگهداری آن‌ها هستند، همه وسایل سالم و تمیز و دوست‌داشتنی هستند.

بچه‌ها در همه کارها مشارکت دارند؛ از آشپزی، رنگ‌آمیزی، باغبانی، تأسیسات و ماهی‌گیری گرفته تا مراسم دعا و زیارت و جشن‌ها و مناسبت‌ها. اینجا بچه‌ها برای خودشان کارهای می‌شوند. بچه‌ها و هر کدام بسته به نوع کارشان ابلاغ می‌گیرند و وظایف خود را انجام می‌دهند. این مجموعه را به نوعی بچه‌ها خودشان مدیریت می‌کنند. راز موفقیت این مدرسه همین است؛ سپردن کارهای بچه‌ها به خودشان، تجربه‌ای که به آسانی به‌دست نیامده است، اما می‌تواند به آسانی آموخته و تکرار شود! شما هم آن را امتحان کنید و اگر دوست داشتید از مدرسه ما دیدن کنید. اینجا مدرسه در دست بچه‌هاست.



چکیده

تفریح می‌تواند بستر و زمینه‌ای مناسب برای پرداختن به ابعاد فردی و اجتماعی زندگی و کمک به یادگیری و هم‌زیستی دانش‌آموزان باشد و باید به آن توجه جدی شود.

زنگ تفریح، فرصت یا تهدید آموزشی

در بحث آموزش، گاه «آموزش پنهان» را نادیده می‌گیریم، در صورتی که اثربخشی «آموزش پنهان» شاید بیشتر از آموزش آشکار باشد. زنگ تفریح با مدیریت مدیر و معاون مدرسه، مربی تربیتی، مربی بهداشت و مربی ورزش می‌تواند بسیار سودمند و مفید باشد و اثربخشی آن بیش از آموزش مستقیم نیز باشد. انسان در هر سنی، دوست دارد لحظاتی را فارغ از قید و شرطها، راحت حرف بزند، بخندد، بخورد و بازی کند. خودی که می‌خواهد باشد و تعامل برقرار کند و... مثالی می‌زنیم: «در جایی که باد می‌وزد، عده‌ای به فکر ساختن دیوارند و عده‌ای دیگر آسیاب بادی می‌سازند». جمله ساده‌ای است، اما کسانی که آسیاب بادی می‌سازند، در واقع مصداق افرادی هستند که تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل می‌کنند. شاید ورزش باد موجب خسارت شود، اما ایجاد آسیاب زحمت را به رحمت تبدیل می‌کند. مدارس دائماً در مسیر بادهای تند یعنی تهدیدهای ریز و درشتی هستند که هر کدام می‌تواند موجب کندی در کار و حتی فلج شدن سازمان مدرسه شود. زنگ تفریح می‌تواند هم تهدید باشد و هم یکی از چندین فرصت تعلیم و تربیت. لحظاتی را دانش‌آموزان در کنار هم هستند. این در کنار هم بودن‌ها می‌تواند به تعامل اجتماعی و فرصت مناسب برای آموختن و با یکدیگر بودن تبدیل شود، یا برعکس، بستری نامناسب برای آموزش غلط و ایجاد رفتارهای ناهنجار و رد و بدل کردن‌های بی‌مورد مسائلی باشد که تهدید است و زحمت زیاد و نرسیدن به اهداف آموزشی و تربیتی.

زنگ‌های تفریح مدرسه و چند پیشنهاد برای

شاداب و مفید کردن آن‌ها

● زنگ تفریح اول، رسیدگی به بعد جسمانی

یکی از مسائلی که در زنگ تفریح مدنظر است، آن هم در اولین زنگ تفریح هر روز، رسیدگی به بعد جسمانی دانش‌آموزان است. متأسفانه گاهی دانش‌آموزان بدون خوردن صبحانه به مدرسه

زنگ تفریح جزئی از زندگی و برنامه روزمره هر مدرسه و براساس نظر اکثر دانش‌آموزان بهترین زمان حضور در مدرسه است. در این فرصت کوتاه و پرهیجان، دانش‌آموزان از محیط جدی و خشک کلاس به حیاط می‌روند. برخی با توپ بازی و برخی دیگر با سروصدای فراوان، دویدن یا انجام فعالیت‌های پرهیجان دیگر، انرژی جسمانی خود را تخلیه می‌کنند. برخی دست در دست هم یا در کنار هم راه می‌روند تا داستان‌های تمام نشدنی خود را برای یکدیگر نقل کنند. بعضی هم نظاره‌گر خاموش بازی‌های سایرین هستند. بعضی دیگر هم خشم و عقده‌های درونی‌شان را با درگیری جسمانی یا خشونت کلامی بر سر هم‌سالان یا دانش‌آموزان ضعیف‌تر خالی می‌کنند. در این مقاله، برآنیم که با برنامه‌ریزی درست، به مدیریت بهتر زنگ‌های تفریح بپردازیم که در آن امکان شادابی بیشتری برای دانش‌آموزان فراهم شود.

مقدمه

هر چند که تغییر نظام جدید آموزشی و تغییر کتاب‌ها بر منوال فنون جدید تدریس و یادگیری هدفمند، همه‌جانبه و مفید پایه‌گذاری شده است، اما هنوز هم بر محفوظات بیشتر تأکید می‌شود تا بر جنبه‌های عملی و کاربردی؛ چراکه هم معلمان ما و هم دانش‌آموزان به روش‌های سنتی تدریس و یادگیری عادت کرده‌اند و به یک بعد انسان یعنی بعد ذهنی پرداخته و از پرداختن به بقیه ابعاد وجودی فرد دور مانده‌اند. همین امر در یادگیری اختلال ایجاد می‌کند. لذا در پرورش و آموزش دانش‌آموزان، پرداختن به ابعاد وجودی فرد و یادگیری بر چهار پایه و ستون استوار است و یادگیری‌ها فقط سر کلاس و پشت میز و پرداختن به کتاب نیست.

۱. ستون اول، دانستن

۲. ستون دوم، انجام دادن

۳. ستون سوم، زیستن

۴. ستون چهارم، با هم زیستن

در پشت میزها و کلاس آن قدر به ستون اول پرداختیم و ضخامت آن را محکم کردیم که از سه ستون دیگر غافل شدیم و خیمه‌ای کج و معوج ساختیم. آن گونه که دانش‌آموزان در ارتباطات خود، در زندگی خود و... دچار مشکلات فراوان شده‌اند. بنابراین، زنگ

شادابی زنگ‌های تفریح



احمد اندوز

مدیر دبیرستان شهید حیدری، ایلام



می آیند. ما معلمان بارها شاهد بوده‌ایم که دانش‌آموزان در ساعات اول صبح، لب‌هایشان خشک است و دهانشان بو می‌دهد که این از نخوردن صبحانه و رعایت نکردن بهداشت ناشی می‌شود. لذا بهتر است زنگ تفریح اول به تغذیه دانش‌آموزان اختصاص یابد و این امر هم مستلزم آن است که خانواده آموزش ببیند. پیام‌های بهداشتی کتبی یا ارسال پیام کوتاه به خانواده در این باره مؤثر است. گام اول شامل چند مرحله است:

● زنگ تفریح سوم، نظارت بر ارتباط و تعامل یا آموزش سکوت

از این زنگ برای نظارت بر رفتار و حرکات دانش‌آموزان و یافتن راه‌حلی‌هایی به منظور مقابله با رفتارهای ناهنجار و نامناسب استفاده می‌کنیم. در این زنگ، دانش‌آموز نه قیدی برای تغذیه دارد نه قیدی برای بازی. خودش انتخاب می‌کند و انتخاب نشانه بزرگی و رسیدن به کمال است. با آزاد گذاشتن دانش‌آموز، به او حق انتخاب می‌دهیم. دانش‌آموز می‌تواند به خوردن و حرف زدن با هم‌کلاسی‌ها یا معاون مدرسه و مربی بپردازد، می‌تواند بازی کند، می‌تواند درس یا کتاب بخواند. می‌تواند قدم بزند، راه برود، فکر کند، در خودش باشد، درد دل کند و...

● زنگ چهارم: نماز و معنویت

معمولاً این زنگ در مدرسی که بچه‌ها کلاس‌های فوق‌برنامه دارند اجرا شدنی است. دانش‌آموزان با شنیدن صدای دلنشین اذان از بلندگوی مدرسه، به نماز فرا خوانده می‌شوند و برای لحظاتی به دور از سر و صدا و فارغ از هیاهو، به راز و نیاز با خالق خویش می‌پردازند. به این ترتیب، میل فطرت‌گرایی آن‌ها بیدارتر می‌شود و به حاکمیت خالق یکتا و فعل خدا می‌رسد که خود زمینه‌شکوفایی عقلی و یادگیری در سایه آرامش است.

■ نکته پایانی

تلاش کنیم حضور دانش‌آموزان را در مدرسه سبزتر و زیباتر کنیم. با پر کردن صحیح اوقات فراغت آن‌ها و با استفاده از طرح‌های جدید و نو، رکود و ایستایی را از آن‌ها دور کنیم و حرکت، تلاش، شادابی و طراوت بیشتر را برای آن‌ها فراهم کنیم. مدرسه را بسازیم، آن گونه که باید ساخته شود؛ شاداب، فعال و خلاق.

منابع

۱. شرفی، محمدصادق. راه‌حل ما برای مشکل شما. مجله پیوند. ۱۳۹۰. شماره ۳۸۰.
۲. عسکریان، مصطفی. سازمان مدیریت آموزش و پرورش. امیرکبیر. ۱۳۷۸.
۳. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش. وزارت آموزش و پرورش. تابستان ۱۳۷۸. شماره ۲۲.
۴. صافی، احمد. مدیریت و نوآوری‌های مدارس. انجمن اولیا و مربیان. ۱۳۷۸.
۵. ن. بهروز. مهارت‌های هم‌افزایی در روابط مدرسه و خانه. مجله پیوند. ۱۳۸۹. شماره ۳۷۴.

می‌آیند. ما معلمان بارها شاهد بوده‌ایم که دانش‌آموزان در ساعات اول صبح، لب‌هایشان خشک است و دهانشان بو می‌دهد که این از نخوردن صبحانه و رعایت نکردن بهداشت ناشی می‌شود. لذا بهتر است زنگ تفریح اول به تغذیه دانش‌آموزان اختصاص یابد و این امر هم مستلزم آن است که خانواده آموزش ببیند. پیام‌های بهداشتی کتبی یا ارسال پیام کوتاه به خانواده در این باره مؤثر است. گام اول شامل چند مرحله است:

- پخش یک موسیقی ملایم از بلندگوی مدرسه
- ارائه یک برنامه پیشنهادی تغذیه (دادن شیر یا آوردن آن توسط خود دانش‌آموزان یا فروش آن در مدرسه) به اضافه تغذیه سالمی که از منزل آورده شده است.
- سیاست مناسبی که مربی بهداشت اجرا می‌کند، با تأکید بر داشتن و خوردن میوه، به خصوص سیب.
- در کنار دانش‌آموزان بودن، نظارت بر تغذیه آنان و اهمیت استفاده از تغذیه مناسب را یادآور شدن.

● زنگ تفریح دوم، توجه و رسیدگی به بازی‌های کودکان بومی و محلی

معمولاً زنگ تفریح دوم را طولانی‌تر می‌کنیم تا هم معلمان به استراحت بیشتر و هم دانش‌آموزان به بازی بپردازند. زیرا بازی تفکر کودک است.

بازی راهی برای بیان خواسته‌های کودک است. در بازی مشکلات عاطفی کودک مشخص و راه‌حلی برای غلبه بر آن پیدا می‌شود. بازی به کودک کمک می‌کند به خویش‌داری برسد. امکان رقابت‌های جسمانی و ایجاد اعتماد به نفس را در او افزایش می‌دهد. او در بازی موفقیت را تجربه و حس کنجکاو خود را ارضا می‌کند. بازی عاملی است برای دوستی و مرادیت با هم‌کلاسی‌ها. در بازی، کودک با همانندسازی و تقلید، به تمرین رفتارهای اجتماعی می‌پردازد. از طرف دیگر، خود را به رعایت قوانین و مقررات ملزم می‌کند و... چه کنیم؟ «آسیاب بادی بسازیم». زحمت را به رحمت تبدیل کنیم. حیاط مدرسه هر چقدر هم کوچک باشد، فضای بهتری را برای دانش‌آموزان ایجاد می‌کند تا لحظاتی را در کنار دوستانشان به بازی کردن و لذت بردن بپردازند.

- پخش موسیقی‌های شاد و کودکانه و خواندن شعر آن‌ها توسط دانش‌آموزان، بالا و پایین پریدن و تخلیه هیجانی با همراهی معاونان و مربیان.

- کشیدن طرح چند بازی کف حیاط، با رنگ‌آمیزی‌های زیبا؛ مثل ماروپله، منج و دوز، به شکلی که راحت در هر قسمت پنج شش نفر سرگرم شوند. البته نظارت و همکاری اولیای مدرسه لازم است.

- بازی گروهی یا فردی با تکیه بر بازی‌های محلی و بومی.



و اما طرح

کوزه‌های تهیه کردم و نام آن را کوزه هشدار گذاشتم. در سه پایه چهارم، پنجم و ششم بچه‌ها را توجیه کردم که هر کس مایل است مبصر و مسئول و انتظامات شود، نامش را در برگه‌ای که به آن‌ها داده‌ام، بنویسد. سپس من با نظر خودم هر ماه آن‌ها را انتخاب و به دانش‌آموزان دیگر معرفی می‌کنم. این انتخاب یک شرط داشت و آن اینکه در طول یک ماه، اگر اسم دانش‌آموز متقاضی بیش از سه بار در کوزه دیده می‌شد، یعنی دانش‌آموزان دیگر اسم او را می‌نوشتند و در کوزه می‌انداختند، او دیگر نمی‌توانست به عنوان مسئول انتخاب شود. همین موضوع باعث شد بچه‌ها رفتار خودشان را مدام کنترل کنند و بکوشند دیگران را راضی نگه دارند تا بتوانند انتخاب شوند. دانش‌آموزی که در طول یک ماه مسئولیتش شاکی نداشته باشد و خود من هم از رفتارش راضی باشم، دوباره اسمش در فهرست نوشته می‌شود تا بار دیگر فرصت انتخاب شدن داشته باشد. از طرف دیگر، اگر در طول یک ماه مسئولیتش، دانش‌آموزان از او ناراضی باشند، سریع از مسئولیتش خلع می‌شود و دانش‌آموز دیگری جای او انتخاب می‌شود. فهرست اسامی بالای کوزه نصب می‌شود و نام دانش‌آموزی که شاکی داشته باشد از آن حذف می‌شود.

این طرح ساده نتیجه بسیار مطلوبی داشت، چرا که در این مدت، شکایات دانش‌آموزان از مسئولان کم شده است، مبصرها یاد گرفته‌اند به خوبی انجام وظیفه کنند و رانندگان سرویس از جو ایجادشده در سرویس بسیار راضی هستند. خود من نیز به عنوان معاون، به جای دآوری بین دانش‌آموزان و مبصرها، نقش (ناظر) کارهای آن‌ها را ایفا می‌کنم و فرصت بیشتری برای انجام کارهای دیگرم دارم.

لازم به ذکر است که دانش‌آموزان دوره ابتدایی، خصوصاً پایه‌های اول، دوم و سوم نیز بسیار مایل‌اند مسئولیت بپذیرند و مثلاً مبصر باشند. لذا ما باید به عنوان بزرگ‌تر و مسئول، بچه‌ها را از همان سن کودکی با مسئولیت‌پذیری و احترام به یکدیگر آشنا کنیم.

مدرسه ما حدود ۴۰۰ دانش‌آموز دختر دارد؛ با یک ساختمان سه طبقه و ۱۰ سرویس ایاب و ذهاب.

سامان‌دهی دانش‌آموزان در زنگ‌های تفریح و در حیاطی نسبتاً کوچک، نسبت به تعداد زیاد آنان، ایجاب می‌کند که از خود دانش‌آموزان در برقراری نظم و انضباط در مدرسه باری بطلبیم. لذا با توجه به استقبال دانش‌آموزان دوره ابتدایی از پذیرفتن مسئولیت، هر ساله و در هر ماه، تعدادی از دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم را به عنوان مسئول انتظامات سالن، کلاس‌ها و سرویس ایاب و ذهاب، انتخاب می‌کنم. اما با انتخاب مسئولان، شکوه و شکایت دیگر بچه‌ها نیز شروع می‌شود، چرا که مبصرها معمولاً دانش‌آموزان کوچک‌تر را اذیت می‌کنند و به قول معروف به آن‌ها زور می‌گویند. شکایات‌ها هم زیاد است: خانم مبصر فلان کلاس یا سالن یا سرویس خوب انجام وظیفه نمی‌کند، ما را اذیت می‌کند، با دوستان خودش خوب است و... خلاصه این گله و شکوه‌ها به‌خصوص اول صبح که وارد مدرسه می‌شوند، کار و زحمت مرا دوچندان می‌کند، چرا که در هر زنگ تفریح با توجه به سه طبقه بودن ساختمان، سرزدن به کلاس‌ها و در آن واحد پاسخ‌گویی به شکایات بچه‌ها مشکل است. گاهی مستأصل می‌شوم و نمی‌توانم به کارهای دیگرم آن‌طور که باید و شاید خوب برسم.

لذا بر آن شدم برای این مشکل راه‌حلی پیدا کنم تا اولاً شکایات بچه‌ها کمتر شود و ثانیاً مسئولان بفهمند وقتی مسئولیتی را قبول می‌کنند، باید تعهد داشته باشند. از این سنین، تعامل با دیگران و مسئولیت‌پذیری در آن‌ها رشد می‌کند. بنابراین در شورای آموزگاران مدرسه طرحی را مطرح کردم که با استقبال مدیر و همکاران آموزشگاه روبه‌رو شد.

کوزه‌های هشدار

مریم محمدی

معاون آموزشی - مدرسه شهدای ۱۵ خرداد - خمین



معرفی کتاب



تأمین مالی آموزش و پرورش در ایران
نویسنده: دکتر عبدالله انصاری
ناشر: نور علم (۰۲۱-۸۸۲۷۲۶۳۳)
سال نشر: ۱۳۹۰- تهران

برای درک روشن موضوع تأمین مالی در آموزش و پرورش، لازم است آن را پدیده‌ای بر پایه‌ی تصمیم‌گیری در نظر گرفت که در آن تصمیم‌های آموزشی در قالب شیوه‌های تأمین منابع مالی برای آموزش و پرورش تعریف می‌شود. رویکرد این کتاب پرداختن به موضوع تأمین مالی آموزش و پرورش در شرایطی آکنده از عوامل محیطی است. لذا کتاب جایگاه آموزش و پرورش را در چارچوب مفهومی ویژه‌ای از توسعه اقتصادی بررسی می‌کند. فصل اول به تبیین مبانی نظری وضعیت آرمانی اختصاص دارد، فصل دوم به تبیین وضع موجود تأمین مالی آموزش و پرورش می‌پردازد، فصل سوم به تهدیدها و موانع فراروی دستیابی به وضعیت مطلوب پرداخته و در فصل چهارم نویسنده الزامات بهره‌برداری از منابع نفتی کشور را به بحث گذاشته است. در پایان نیز موضوعات را جمع‌بندی کرده و پیشنهادهای مشروحی ارائه داده است. مطالعه کتاب را به کلیه مدیران و کارشناسان حوزه آموزش و پرورش توصیه می‌کنیم.



الگوها و فنون نیازسنجی در بهسازی منابع انسانی
نویسندگان: دکتر محمد سلطانی، داود محمدی
ناشر: پری ماه (۰۲۱-۶۶۵۰۹۰۱۳)
سال نشر: ۱۳۹۳- تهران

رسیدگی به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی به صورت مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین، آموزش و بهسازی کوششی مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. نیازسنجی آموزشی فعالیتی حیاتی و مهم برای آموزش و بهسازی عملکرد کارکنان است. نویسندگان تلاش کرده‌اند در این کتاب کلیه تکنیک‌ها و الگوهای نیازسنجی را برای استفاده دست‌اندرکاران ارائه کنند. به همین جهت، فصل‌های این کتاب عبارت‌اند از: سابقه نیازسنجی؛ روش‌شناسی نیازسنجی؛ راهبرد نیازسنجی؛ الگوهای نیازسنجی؛ فنون نیازسنجی. مطالعه این کتاب را به کلیه دست‌اندرکاران آموزش و دانشجویان توصیه می‌کنیم.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی

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

- رشد کودک** (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی)
- رشد نوجوان** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی)
- رشد دانش‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی)

مجله‌های دانش‌آموزی

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

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

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

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

مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی تخصصی

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

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

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

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



وزارت آموزش و پرورش
معاونین علمی و تخصصی آموزش
پژوهش‌های آموزشی

اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی

برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

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

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

نام مجلات در خواستی:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

با همراهمان

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

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

مر ترضی موحدنیا، سرگروه آموزشی مدیران، استان کرمانشاه؛
حسن رضا ترابی، بیرجند؛ **حسین باقری**، مشاور هنرستان امیر کبیر، گوگان، استان آذربایجان شرقی؛ **سید حسن و سید حسین حسینی خشت‌مسجدی**، گیلان؛ **سیده آذر حجازی**، مدیر دبستان، گلوگاه مازندران؛ **رضا خورسندی**، معاون پرورشی و فرهنگی شهید کشوری، بابلسر؛ **اسماعیل محمدی**، مدیر دبیرستان کوچک خان، شهرستان بانه؛ **حسن فریدی**، مربی پرورشی، شیروان؛ **پریسا صارمی**، آموزگار قزوین؛ **معصومه شاملو**، **یاسین سلیمانی نیا**، **مهین حسینی تبار**، **خدیجه علی اکبری**، اصفهان؛ **سعیده ذبیحی**، دبیر ورزش، مدرسه شبانه روزی حضرت زینب(س)، بالاده فارس؛ **رحیمه کردکتولی**، مدیر مدرسه راهنمایی هجرت، مزرعه کتول؛ **محمد نیکویی**، چمستان، مازندران؛ **صدیقه بینائی و سمیه یونسی خانقاهی**، آموزگار دبستان، بابل؛ **ابولفضل دهنوی**، معاون اجرایی، میان جلگه نیشابور؛ **بدرالسادات صحافی**، مدیر دبیرستان دخترانه نمونه دولتی امام صادق (ع)، ابرکوه، یزد؛ **سعید عبداللہی پیربداغ**، مدیر آموزشگاه جوادالا ئمه(ع)، رباط کریم؛ **رضا مظفری**، مدرس پردیس بنت‌الهدی صدر، اردبیل؛ **مهدی صداقت‌پیشه**، مدیر دبیرستان شهید لشتغانی پور، خمیر، هرمزگان؛ **سید هاتف هاشمی نسب**، ساری؛ **معصومه فرهوش**، **صادق خالقی**، مدیر، تهران؛ **نرگس رجایی**، مدیر دبستان شهید علیزاده، بندر ماهشهر؛ **یحیی سالاری**، آموزگار دبستان امام جعفر صادق (ع)، سنقر و کلیایی؛ **صغری مرسلی**، مدیر مجتمع دین و دانش، اهر؛ **بهاره مقصودی**، معاون آموزشی دبیرستان، مریوان؛ **محمد احمدوند**، اصفهان.

امضا:

- نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir
- اشتراک مجله: ۱۴-۳۹۷۳۳۹۷۳-۰۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۶۶۵۶-۲۱-۰۲۱

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