



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیستم  
شماره بی دربی ۱۲۸ | مهر ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵  
w w w . r o s h d m a g . i r

# طعم شیرین راهبرد

مدیریت مدرسه یک علم است  
رهبر آموزشی یا قهرمان؟!  
چنین کنند بعضی مدیران



## حرف اول

### یادمان باشد

همین که احساس نیاز به یادگیری داشته باشیم،  
نیمی از راه را پیموده‌ایم. نیم دیگر زمانی به سرانجام  
می‌رسد که یادگیری مستمر و مداوم خود را حق  
معلمان و دانش‌آموزان مدرسه‌مان بدانیم، چرا که  
آن‌ها نیاز دارند ما بیشتر بدانیم؛ بدان فرزندانمان که  
دوست دارند والدینشان عالم و آگاه باشند.  
یادمان باشد، ما نمی‌توانیم به تغییر دادن چیزی که آن  
را نمی‌فهمیم و نمی‌دانیم، امیدوار باشیم.



# بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله وحده



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش دوره بیستم | شماره بی در بی ۱۲۸ | مهر ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال



وزارت آموزش و پرورش  
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی  
دفتر انتشارات و فناوری آموزشی

مدیرمسئول:

محمدابراهیم محمدی

سردبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق‌پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهبلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۲ | شماره: ۸۸۳۰۱۴۷۸

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

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

پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۲۰۸

- طعم شیرین راهبرد / دکتر حیدر تورانی / ۲  
استاد ماندگار / دکتر رضا ساکی / ۳  
اختیار دارید! / هوشنگ غلامی / ۴  
نیم‌رخ؛ من و آموزش و پرورش / ۷  
مدرسه‌های آینده / سیدمحمد نوروزیان امیری / ۸  
مدیریت مدرسه یک علم است / دکتر علی خلخالی / ۱۲  
رهبر آموزشی یا قهرمان؟! / دکتر مرتضی مجدفر / ۱۴  
اندرونی یا بیرونی / محمد تابش / ۱۸  
مدیران بی‌سواد، مدیران باسواد / مریم سلیمی / ۲۱  
چنین کنند بعضی مدیران / ابراهیم اصلانی / ۲۴  
مدرسه خانوادگی / دکتر لیلا سلیقه‌دار / ۲۶  
نقش فرهنگی مدرسه / دکتر عظیم محبی / ۲۹  
نیاز به بهروزی / منوچهر باکری / ۳۰  
اندر عقاید مدیران باسابقه / مجید درخشانی / ۳۲  
کاش حال مدرسه خوب بود / ابراهیم اصلانی / ۳۴  
جوانمرد و خوشخوی و بخشنده باش / دکتر محمد جلالی / ۳۶  
جیتسی میت / سعید چگینی / ۳۹  
ارزشیابی مستمر رمز موفقیت / بهناز پورمحمد / ۴۰  
مهر خسته / بهار فاطمه بویینی / ۴۲  
من خیلی بلدم! / علی خالقی نژاد / ۴۴  
اشک‌هایت را پاک نکن / فاطمه پیروز / ۴۷  
یک آزمون ساده / شهین دهقان / ۴۸  
همراهان / ۴۸

## قابل توجه نویسندگان و مترجمان

- 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.
- رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده‌ی مدرسه‌ای استقبال می‌کند.
- نشر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود.
- حجم مقاله بیش از ۱۵۰۰ 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 فناوری آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ‌گویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است.

برای اشتراک مجله بارکد زیر را اسکن کنید



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

## طعم شیرین راهبرد

دکتر حیدر تورانی

رهبری نوآور، جسور و ساختارشکن (رهبری نوکیش) معتقد است، در عصر فراصنعتی و عصر اطلاعات و دانش و توسعه روزافزون فناوری‌ها، همه چیز، به جز تغییر، در حال تغییر است. تنها تغییر است که همیشه ثابت است.

دیگر راهبرد مؤثر، راهبرد درک نیاز به تغییر است. اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشته باشند، در چارچوب تنگ فکری خود باقی می‌مانند و راه پیشرفت آنان مسدود خواهد شد. زمانی امنیت بیشتری خواهیم داشت که قابلیت تغییرپذیری و اصلاح بیشتر را داشته باشیم. به قولی، دایناسورها چون نتوانستند خودشان را تغییر دهند، از بین رفتند. اما نسل مورچه‌ها، با وجود چنّه کوچکشان، چون خود را با تغییر وفق دادند، منقرض نشدند.

تغییر و اصلاح، هم تهدید می‌کند و هم امنیت می‌دهد. امنیت واقعی در مکان و چارچوب بسته فراهم نمی‌شود. اگر تغییر تهدید باشد، همیشه در حال تهدید هستید و برعکس اگر تغییر امنیت باشد، همیشه در امنیت هستید. در گذشته تغییرات تصادفی و اتفاقی بودند. امروز اما این گونه نیست. مطالعه و تحقیق می‌کنند و می‌خواهند دنیا را تغییر دهند. همه برای بازار، محصولات و خدمات جدید تلاش می‌کنند. تحقیق صرفاً در ارتباط با فناوری‌ها نیست، بلکه علوم اجتماعی و انسانی، روان‌شناسی، تربیتی و انگیزه‌های بشری را نیز شامل می‌شود.

رهبران مدرسه لازم است در مقابل تغییرات و اصلاحات نگاه مثبت داشته باشند تا بتوانند تغییرات را رهبری کنند. بسیاری از روش‌ها و فنون موجود مدرسه‌ای پاسخگوی نیازها و انتظارات نیستند. امروزه قدرت انجام کار افراد بیشتر از قدرت تصورشان است. باید بتوان تغییرات اصولی را رهبری کرد و مقاومت‌های غیر اصولی را در مقابل تغییرات شکست. تغییرات غیراصولی هرج و مرج ایجاد می‌کنند و سکون و تغییرناپذیری، سستی، درج‌زدن و در نهایت نابودی را به دنبال دارند. به دیگر سخن، «اگر تجربه با تغییر و نوآوری همراه نباشد، ما را در زندان گذشته محبوس خواهد کرد.»

مدیران مدرسه‌ها در پی یافتن راهبردهایی برای رهبری بهتر مدرسه از طریق تلفیق نوآوری و برترین روش‌ها با هدف یادگیری تقویت‌شده هستند. رهبران مدرسه‌ها برنامه‌ریزی و تلاش می‌کنند مدرسه‌ای نوآور داشته باشند. آنان با دقت آموزشی، ریسک‌پذیری و شجاعت اخلاقی، همراه با دریافت بازخورد، از آنچه در فرایند و جریان یادگیری مدرسه رخ می‌دهد، آگاهی می‌یابند تا برای فراهم کردن شرایط کیفیت و نوآوری بیشتر در مدرسه اندیشه کنند. داشتن مدرسه‌های نوآور و غنی مستلزم توجه و عمل به راهبردهای فرایندی و نوآورانه است.

داشتن راهبرد کمک می‌کند همه نیروهای مدرسه در طول اهداف هم‌جهت و هم‌سو شوند. راهبرد همچنین کمک می‌کند اثربخشی مدرسه افزایش یابد و یادگیری عمیق شود. در مقابل، اگر مدرسه در مسیر رسیدن به اهداف خود راهبرد نداشته باشد، گرفتار حاشیه‌پردازی، سلیقه‌گرایی، فی‌البداهه‌پردازی و روزمرگی می‌شود. رهبری موفق مدرسه یعنی عمل به راهبردهایی که در فرایند رهبری در مدرسه می‌توانند مطرح نظر باشند. از میان راهبردها، راهبردهای «تغییر دانش و درک نیاز به تغییر»، از راهبردهای مؤثر به حساب می‌آیند.

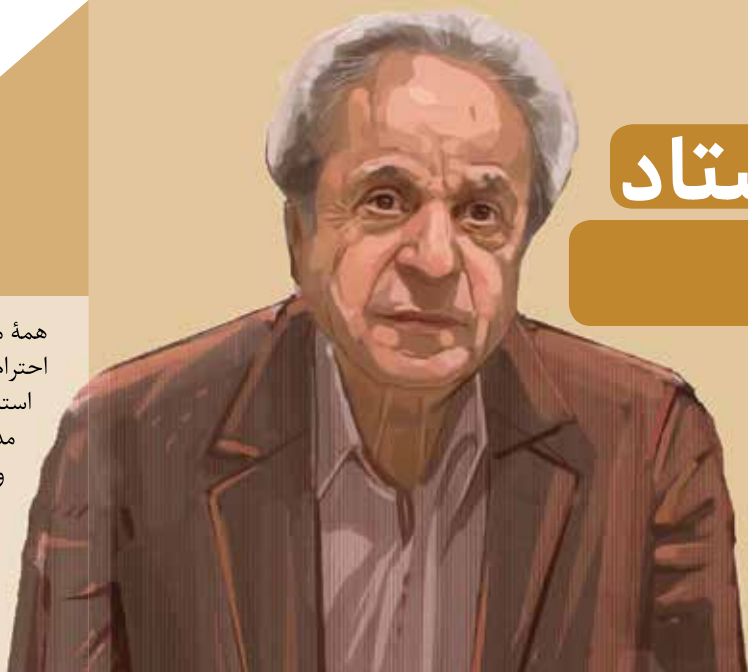
رهبری مدرسه، با توجه به دگرگونی‌های معاصر، نگاهش به فرایندهای نهاد مدرسه و جریان یادگیری، متمرکز است. اولین قدم برای ایجاد تغییر و تقویت یادگیری، درک نیاز به تغییر است. قدم دوم بصیرت در خصوص عوامل تغییر و تلاش‌هایی است که برای رسیدن به آن باید صورت گیرند. برخی از مشکلات با افزایش امکانات و منابع فیزیکی و انسانی حل نخواهند شد، مگر آنکه بینش و جهت فکری و کاری عوض شود. وسعت بینش نیاز است. وقتی روشی با وجود حمایت‌های فیزیکی و معنوی به نتیجه نمی‌رسد، بهتر است از گردونه خارج و روشی نو جایگزین آن شود. برای مثال، تمرکز اختیارات، آن هم در سازمان‌های آموزشی، معطوف به نتیجه نخواهد شد، لذا باید از آن پرهیز کرد و به تفویض اختیار روی آورد. یا زمانی که دانش‌آموزان نسبت به روش‌های سنتی و غیرفعال تدریس عکس‌العمل منفی نشان می‌دهند، نباید به ادامه آن روش‌ها اصرار داشت، بلکه باید آن‌ها را تغییر داد و از روش‌های فعال و نوین استفاده کرد.

من خوشبخت‌ترین  
سردبیری هستم  
که می‌خواهم باقی  
عمرم را با شما  
مدیران مدارس  
سپری کنم!



مژده به مدیران مدرسه: از مهر امسال رشد مدیریت مدرسه به صورت ماهنامه منتشر می‌شود. فرصتی است برای به روز شدن و روزآمد کارکردن.





همه ما مدیران مدرسه به احترام دکتر علی علاقه‌بند، استاد گرانقدر و نام‌آشنای مدیریت آموزشی (که ویروس متقلب و منحوس کرونا وی را از ما گرفت) می‌ایستیم و سوره حمد را به یاد ایشان قرائت می‌کنیم. روحش شاد

### دکتر

دانست. ایشان قلمرو مدیریت آموزشی را دانشی در حال شکل‌گیری و رشد می‌دانست که باید با تلاش مداوم به تکامل و رشد آن اهتمام ورزید. از همین رو، کلاس‌های درس ایشان انگیزه‌ای خاص برای تلاش بیشتر در این عرصه در دانشجویان ایجاد می‌کرد. بر همین اساس نیز همواره بر مطالعه مداوم و پیگیری تجربه‌های بومی و جهانی در عرصه مدیریت آموزشی تأکید می‌کرد.

**پیوستگی در نظر و عمل:** دکتر علاقه‌بند بستر فعالیت مدیریت آموزشی را به‌درستی مدرسه و آموزش و پرورش می‌دانست و همواره در حین تدریس با ارائه مثال‌هایی کارساز، بر برقراری این پیوند تأکید می‌کرد. مشاهده عنوان‌ها و محتوای پایان‌نامه‌ها و فعالیت‌های عملی دانشجویان ایشان، از چنین اهم‌تأمی نشان دارد.

ایشان همچنین در برقراری ارتباط با وزارت آموزش و پرورش و انجام کارهای مشترک برای اعتلای رشته مدیریت آموزشی همواره پیش‌قدم بودند. نمونه آن، حضور فعال ایشان در برگزاری اولین همایش مدیریت آموزشی در سال ۱۳۷۰ و پس از آن تشکیل کمیسیون مدیریت آموزشی و کمیته پیگیری مسائل مدیریت آموزشی است.

**شرافت معلمی و حرفه‌گرایی واقعی:** شرافت معلمی و حرفه‌گرایی واقعی برگرفته از تعهد ایشان به علم و آموزش و پرورش، به همراه آزادی و فرهیختگی، از ایشان شخصیتی خاص و در طراز معلمان شریف و ماندگار ساخته است. با اتکا به این خصلت مهم، امکان نداشت بتوان با تطمیع یا تمجید، لحن سخن و قلم او را تغییر داد یا او را به انجام کاری واداشت. هرگز از سر منفعت‌طلبی در جلسه‌ای حاضر نمی‌شد و قرارداد را قبول نمی‌کرد (از افرادی که بسان مگس‌ان گرد شیرینی عمل می‌کردند بیزار بود و به شدت دوری می‌جست) و چه بسا در این مسیر رنج‌های فراوان نیز متحمل شده بود.

دریغا که وجود ارزشمند ایشان اکنون در میان ما نیست. اما بدون تردید نام و منش ایشان با نقش تأثیرگذارش در توسعه رشته مدیریت آموزشی، تربیت جمع‌کثیری از دانش‌آموختگان در این رشته و انتشار آثاری ارزشمند، در تاریخ تعلیم و تربیت ایران ماندگار خواهد بود.

با آقای دکتر علی علاقه‌بند از سال ۱۳۶۵ آشنا شدم؛ زمانی که توفیق یافتیم با پذیرش در دوره کارشناسی علوم تربیتی و در ادامه در دوره کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی در دانشگاه علامه طباطبایی شاگردش شوم و چند سالی نیز به‌عنوان استاد مدعو در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی در خدمتش باشم.

به گمان من ایشان به شایستگی از همه ویژگی‌های یک معلم اثربخش و تأثیرگذار برخوردار بود. ویژگی‌هایی که بدون شک او را در تاریخ تعلیم و تربیت ما ماندگار می‌کند. از جمله این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

**جدیت و صمیمیت:** همه ما به‌عنوان دانشجویان می‌دانستیم که او در برابر مسئولیت خطیر خود بسیار جدی است و با کسی در موضوع یادگیری شوخی ندارد. برای او «تربیت» به‌درستی مقوله‌ای بسیار جدی بود. اما در مقابل می‌دانستیم او بسیار مهربان و شوخ‌طبع بود و می‌کوشید با همه دانشجویان رفیق و همدم باشد و برای همه آن‌ها گوشه‌ای شنوا داشته باشد.

**یادگیرندگی مادام‌العمر:** استاد همواره به این اصل پایبند بود که معلمان برای تصدیق این حرفه، بیش از آنکه یاد دهند، باید یاد بگیرند! همسو با این ویژگی بود که در کلاس‌های درس ایشان همواره شاهد ارائه مطالبی نو از جانب ایشان بودیم. معرفی کتاب‌های جدید، مقالات جدید و یافته‌های پژوهشی جدید، مکملی همیشگی برای تدریس ایشان بود.

**نفوذ و مدیریت بر قلب‌ها:** از جمله دیگر ویژگی‌های برجسته ایشان، همانند دیگر معلمان ماندگار، قدرت نفوذ و تأثیرگذاری بالا در افراد بود. تدریس را با عمق جان خویش انجام می‌داد. زمانی که درس می‌داد، گویی حال دیگری پیدا می‌کرد. کلامش نافذ بود و در کوتاه‌ترین دیدارها و ملاقات‌ها تأثیری بالا و ماندگار بر مخاطب داشت. علاوه بر تدریس، در جلسات خصوصی پشتیبان و راهنمای دانشجویان در حل مسائل زندگی شخصی و شغلی بود.

**تعهد به رشد دانش مدیریت آموزشی:** کمتر کسی است که از تلاش‌های یگانه ایشان در این حوزه بی‌خبر باشد. دکتر علاقه‌بند بدون هیاهو و ظاهرسازی، در توسعه مدیریت آموزشی به حد اعلا کوشید. ایشان را به‌حق باید بنیان‌گذار رشته مدیریت آموزشی به شیوه نوین در ایران

# اختیار دارید!

گفت وگو با دکتر هادی عزیززاده  
دبیرکل سابق شورای عالی  
آموزش و پرورش

هوشنگ غلامی

«مدیر موفق باید مدرسه را به محیطی برای یادگیری مستمر خود، معلمان، دانش‌آموزان و اولیا تبدیل کند. به خاطر ترس از کنار گذاشته شدن، محتاط و محافظه‌کار نباشد. مدیریت را کاری تیمی بداند و تصویری از «مدرسه خوب» در ذهن داشته باشد. این مطالب، فرازهایی از سخنان مهندس هادی عزیززاده، از مدیران و مجریان پرتلاش آموزش و پرورش کشورمان در گفت‌وگو با خبرنگار رشد مدیریت مدرسه است.

وی که به مناسبت انتشار کتاب جدید خود به نام «نیم‌رخ؛ من و آموزش و پرورش» با ما سخن می‌گفت، طی ۳۰ سال خدمت، مسئولیت‌های متعددی از معلمی، مدیریت مدرسه، مدیر کلی دفتر آموزش متوسطه، نمایندگی وزیر در ستاد اجرایی تغییر نظام آموزشی، دبیر کلی شورای عالی آموزش و پرورش، مدیریت دفتر منطقه‌ای آیسيسکو در تهران و در نهایت معاونت سازمان آیسيسکو (سازمان علمی، فرهنگی و آموزش کشورهای اسلامی) را برعهده داشته است. با هم متن کامل این گفت‌وگو را پی می‌گیریم.

مدیران مدرسه‌ها و وظایف و اختیارات آنان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟  
اول باید دید مدیران چه اختیاراتی دارند و مدیران بالادست چه انتظاری از آن‌ها دارند. این موضوع از کشوری به کشوری دیگر فرق می‌کند. حتی در مدرسه‌های یک کشور هم متفاوت است. در برخی از کشورها مدیران مدرسه اختیارات بسیاری دارند؛ در انتخاب معلم نقش دارند، می‌توانند آن‌ها را به کار گیرند و عذر آن‌ها را بخواهند، در برنامه‌ریزی درسی مدرسه نقش ایفا می‌کنند، برنامه‌ریزی مالی مدرسه و بودجه‌ریزی بر عهده آن‌هاست. در چنین مدرسه‌هایی، مدیران باید از توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی برخوردار باشند که در سایر مدرسه‌ها کمتر اهمیت پیدا می‌کند. در حالی که در مدرسه‌های ما، مدیران بیشتر مجری هستند. یعنی در تصمیم‌گیری‌های اصلی در حوزه‌های سه‌گانه پرسنلی، بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی درسی نقش چندانی ندارند و در نتیجه در این زمینه‌ها پاسخ‌گو نیستند و گاه خود هم شاکی از وضعیت موجود.

مدیران در راستای انجام موفق وظایف و اختیارات باید به چه اموری بیشتر توجه کنند؟

باید تصویری از «مدرسه خوب» در ذهن خود داشته باشند و آن را با معلمان مدرسه و سایر کارکنان در میان بگذارند و با کمک آن‌ها تصور خود را تعدیل و نهایی کنند و همه فعالیت‌ها را به سمت رسیدن به مدرسه خوب جهت دهند. همچنین، هدف‌های مرحله‌ای تعیین و عوامل مدرسه را برای رسیدن به هدف ترغیب کنند.

باید بدانند محور فعالیت‌ها باید «دانش‌آموز» باشد و هر آنچه مدیر انجام می‌دهد، در جهت منافع و خیرخواهی

مدیران مدرسه‌ها و وظایف و اختیارات آنان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اول باید دید مدیران چه اختیاراتی دارند و مدیران بالادست چه انتظاری از آن‌ها دارند. این موضوع از کشوری به کشوری دیگر فرق می‌کند. حتی در مدرسه‌های یک کشور هم متفاوت است. در برخی از کشورها مدیران مدرسه اختیارات بسیاری دارند؛ در انتخاب معلم نقش دارند، می‌توانند آن‌ها را به کار گیرند و عذر آن‌ها را بخواهند، در برنامه‌ریزی درسی مدرسه نقش ایفا می‌کنند، برنامه‌ریزی مالی مدرسه و بودجه‌ریزی بر عهده آن‌هاست. در چنین مدرسه‌هایی، مدیران باید از توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی برخوردار باشند که در سایر مدرسه‌ها کمتر اهمیت پیدا می‌کند. در حالی که در مدرسه‌های ما، مدیران بیشتر مجری هستند. یعنی در تصمیم‌گیری‌های اصلی در حوزه‌های سه‌گانه پرسنلی، بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی درسی نقش چندانی ندارند و در نتیجه در این زمینه‌ها پاسخ‌گو نیستند و گاه خود هم شاکی از وضعیت موجود.

در این حالت، وظیفه اصلی مدیر، اجرای مصوبات و دستورالعمل‌هایی خواهد بود که به آن‌ها ابلاغ می‌شود و البته نقش‌های دیگری که در هر نظام آموزشی معمولاً بر عهده

### آماده‌بحران

مدیر باید به‌صورت مستمر در صدد بهترشدن مدرسه‌اش باشد و اگر روزی به این نتیجه رسید که به هدفش رسیده است، باید فائحه آن مدیر را خواند. این مطلب در مورد معلم هم صدق می‌کند. هیچ‌گاه انسان در حوزه تعلیم و تربیت به هدف نهایی نمی‌رسد و همواره جا برای بهتر شدن هست. مدیر مدرسه ضمن آنکه باید برای خود برنامه روزانه داشته باشد، باید بداند هیچ روزی قابل پیش‌بینی نیست. اتفاقاتی ممکن است در مدرسه بیفتند که قبلاً تجربه‌اش را نداشته است. باید برای شرایط بحرانی آماده باشد. اصولاً در چنین شرایطی می‌توان مدیران موفق را از ناموفق تشخیص داد.

### سیل بخش‌نامه‌ها

مشکلات و تنگناهایی که مانع فعالیت پویا و سازنده مدیران مدرسه‌ها هستند، کدام‌اند؟

شاید یکی از مشکلات اساسی، سیل بخش‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌ها و دستورهای زیادی است که از ستاد یا اداره کل و اداره‌های آموزش و پرورش به مدرسه روانه می‌شود.

برخی، مدیران مدرسه را افراد نابالغی تصور می‌کنند که باید همه چیز را به آن‌ها دیکته کرد که نکند اشتباه کنند!

در حالی که بسیاری از مدیران مدرسه، کم از نیروهای اداره نیستند. حال فرض کنیم ممکن است مدیران تصمیم اشتباه بگیرند، مگر خود آن‌ها تصمیم اشتباه نمی‌گیرند؟ چه بسیار تصمیم‌های اشتباهی که در سطح حوزه ستادی آموزش و پرورش گرفته شده و مصیبت‌ها به بار آورده است. حال نوبت به اشتباه مدیر مدرسه که می‌رسد نگران می‌شویم؟ به هر حال در

مدرسه، مدیر هست، معلم تحصیل کرده هستند و اولیا و دانش‌آموزان هستند. آن‌ها می‌توانند خیر و صلاح بچه‌های مدرسه را تشخیص دهند؛ حال گاهی هم اشتباه کنند. از طریق همین اشتباه کردن هاست که رشد می‌کنند. البته باید اصول کلی و خطوط قرمز را مشخص کرد تا تعداد اشتباه‌ها کمتر شود.

البته شاید دلیل مهم‌تر، وجود تشکیلات عریض و طویل در حوزه ستادی و استان‌ها و مناطق باشد! بالاخره این نیروهای زیاد باید کاری کنند و بخشی از کارشان می‌شود صدور دستورالعمل. به نظر من، تا تشکیلات و شرح وظایف حوزه ستادی و استان‌ها و مناطق اصلاح نشود، شاهد این نوع مشکلات خواهیم بود. مدرسه‌ها باید محور باشند و نیروهای غیرمدرسه‌ای محدود شوند و در خدمت مدرسه باشند.

### مدیران محتاط

آیا غیر از صدور بخش‌نامه‌های زیاد از آموزش و پرورش، موانع دیگری هم در مسیر پویایی مدیران می‌بینید؟ موانع که زیادند. برای نمونه، ترس از کنار گذاشته‌شدن

برای دانش‌آموزان است. باید این باور را با گفتار و رفتار خود به معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها ثابت کنند. مدیر مدرسه باید بداند که مدیریت کاری تیمی است و او به‌تنهایی قادر به رسیدن به اهداف خود نخواهد بود و باید از اعضای تیم، یعنی معلمان، کارکنان اداری، خانواده‌ها و دانش‌آموزان برای رسیدن به هدف کمک بگیرد، آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های مشارکت دهد، شنونده خوبی باشد و در عین حال، پس از تصمیم‌گیری نهایی، بر اجرای آن مصمم باشد.

مدیر مدرسه باید بتواند به معلمان تفهیم کند هر معلمی ضمن آنکه درس خود را می‌دهد، باید تسهیل‌کننده کار معلمان دیگر باشد. اگر در این کار موفق بود، برآیند فعالیت‌های معلمان شگفتی خواهد آفرید.

یکی از وظایف مدیر مدرسه، حضور در کلاس‌های درس معلمان، راهنمایی آن‌ها و ارزشیابی از کارشان است. باید نقاط قوت و ضعف معلمان را به‌خوبی تشخیص دهد و آن‌ها را در رسیدن به هدفشان یاری کند. پس باید خود تجربه معلمی داشته باشد و معلمان خود را در این زمینه بالا ببرد.

توصیه می‌کنم، مدیران به اولیای دانش‌آموزان یا حداقل به برخی از آن‌ها اجازه دهند

در کلاس‌های درسی معلمان، بدون دخالت و صرفاً به‌عنوان مشاهده‌گر، حضور یابند.

مطمئن باشند روش‌های تدریس معلمان و نحوه رفتار آن‌ها با دانش‌آموزان تغییر خواهد کرد و شاهد ارتقای کیفی سطح تدریس معلمان خواهند بود.

مدیران در روز با دانش‌آموزان، خانواده‌ها و معلمان در ارتباط هستند. افراد زیادی به آن‌ها مراجعه

می‌کنند و گاه مراجعه‌کنندگان با خشم،

ناراحتی یا عصبانیت وارد اتاق مدیر می‌شوند و از برخی

امور یا افراد گله و شکایت دارند. مدیر مدرسه باید صبور باشد، شنونده خوبی باشد و گاه حتی مانند یک قاضی، دعوی را حل کند. پس مهارت‌های ارتباطی خوب لازم دارد. باید در قضاوت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها عادلانه رفتار کند و در موارد مشابه، یکسان عمل کند و گرنه اعتبار خود را از دست می‌دهد. در عین حال که مدیر باید نرم‌خو باشد و مهربان باشد، در مواقع ضروری باید مصمم باشد و بر اجرای تصمیم‌های خود پافشاری کند.

دانش‌آموزان باید در مدرسه اصول شهروندی و احترام به قانون را یاد بگیرند و مدرسه باید محیطی مناسب برای تربیت شهروندی فراهم آورد.

افرادی که به مدیر مراجعه می‌کنند از طیف‌های متفاوت هستند؛ از کودکان تا معلمان و خانواده‌ها با سطح تحصیلات و فرهنگ‌های مختلف. مدیر باید با هر کدام به زبان خودشان صحبت کند تا بتواند ارتباط خوبی با آن‌ها برقرار کند و طوری رفتار کند که طرف مقابل بداند مدیر هر کاری از دستش برآید برای کمک به او انجام خواهد داد.



از مدیریت موجب می‌شود مدیران خیلی محتاط باشند، جرئت ریسک کردن نداشته باشند و به اموری تن دهند که مورد نظر مقامات بالاتر است. بنابراین طرح‌های خلاقانه آن‌ها فقط در ذهنشان بماند!

**راهکاری هم برای حل این مشکل سراغ دارید؟ راهی که مدیران بتوانند ریسک کنند و در عین حال کنار گذاشته نشوند؟**

باید شیوه عزل و نصب مدیران را منطقی کرد. به هر حال در رابطه با مدیریت مدرسه شرایط احراز وجود دارد. اینکه چند سال سابقه کار داشته باشند، چند سال معلم بوده باشند، مدرک تحصیلی‌شان چه باشد و نظایر آن. ولی مهم نحوه عزل و نصب مدیران است. به نظرم، افراد واجد شرایط باید به شورایی تا حد امکان مستقل معرفی شوند و شورا به آن‌ها رأی اعتماد بدهد. می‌توان نامزدهای مدیریت را به شورا دعوت کرد تا به پرسش‌های اعضا پاسخ دهند و شورا مهارت‌های آن‌ها را ارزیابی کند و در نهایت، با رأی‌گیری، صلاحیت فرد برای مدیریت مدرسه مشخص شود. بسیار مشتاقم که در این گونه جلسه‌ها خبرنگاران هم حضور داشته باشند و بتوانند گزارش چگونگی انجام کار و صحبت‌های اعضا را به جامعه گزارش دهند. یک بار در سفری که به آفریقای جنوبی داشتم، متوجه شدم مصاحبه برای انتخاب قضات در حضور خبرنگاران انجام می‌شود. این برایم جالب بود و فکر می‌کنم می‌توان آن را به انتخاب مدیران هم تعمیم داد. می‌توان حکم مدیریت مدرسه را پس از اخذ رأی اعتماد، برای مثلاً پنج سال صادر کرد و اجازه تغییر مدیر را جز در موارد استثنایی نداد.

خوب است تمديد مدیریت مدرسه را به ارائه گزارش عملکرد وی در دوران مدیریت و تأیید مقام مافوق اداری منوط کرد. این کار باعث می‌شود مدیران از ابتدای کار خود نسبت به مستندسازی تصمیم‌ها و عملکردهای خود اقدام کنند. این هم برای خود و هم برای مدیران بعدی راهگشا خواهد بود. اجازه تمديد مدیریت مدرسه به مقام مافوق (بدون نیاز به رأی اعتماد مجدد) بر ثبات مدیریت مدرسه خواهد افزود. بدیهی است در صورتی که مقام فوق درصدد تغییر مدیر باشد، باید مراحل قبلی یعنی اخذ رأی اعتماد از شورا را رعایت کند.

## محیطی برای یادگیری مستمر

**عوامل و عناصر تشویقی و تنبیهی مدیران از نظر شما چه هستند؟**

اگر افراد مناسب در پست مدیریت مدرسه قرار گیرند، نیاز چندانی به استفاده از روش‌های تشویقی و تنبیهی احساس نخواهد شد. اگر مدیران، ویژگی‌هایی را که گفته شد داشته باشند، نیازی به تشویق دیگران نخواهند داشت. مشاهده پیشرفت دانش‌آموزان و معلمان، بهترین مشوق برای ادامه کار آن‌ها خواهد بود. مدیر موفق کسی است که مدرسه را

به محیطی برای یادگیری مستمر خود، معلمان، خانواده‌ها و دانش‌آموزان تبدیل می‌کند. در چنین محیطی، مدیر چه نیازی به تشویق دارد؟ دائم در حال بهتر کار کردن و بهتر شدن است و این برای او کافی است. همین که اداره مانع پیشرفت او نشود برایش بهترین پاداش است؛ اگر هم از او قدردانی کنند که فبها المراد.

## کاهش سلطه حوزه ستادی

**برای پویایی مدرسه چه باید کرد؟ چه موانعی وجود دارند که باید از سر راه مدرسه برداشته شوند؟**

فکر می‌کنم باید از سلطه حوزه ستادی و اداره‌های آموزش و پرورش بر مدرسه کاست. باید بخشی از اختیارات حوزه ستادی، اداره‌های کل و مناطق را به مدرسه واگذار کرد. مدرسه باید در برنامه‌های درسی نقش داشته باشد. مثلاً می‌توان با چند تألیفی شدن کتاب‌های درسی به جای مجبور کردن مدرسه به تدریس کتاب‌های درسی واحد، به آن‌ها اختیار داد از میان کتاب‌های درسی مورد تأیید آموزش و پرورش، کتاب‌های مناسب مورد نظر خود را انتخاب کنند. به مرور می‌توان حتی کتاب‌های درسی را کنار گذاشت و تنها سرفصل‌های مصوب را ارائه کرد که البته تا رسیدن به این مرحله راه درازی در پیش است. از سوی دیگر، مدرسه باید در امور کارکنان و امور مالی و بودجه‌ریزی نقش داشته باشد. نمی‌توان آن‌ها را نابالغ تصور کرد و انتظار شکوفایی داشت.

## واگذاری تدریجی اختیارات

با واگذاری تدریجی اختیارات تصمیم‌گیری است که مدرسه‌ها رشد می‌کنند و شکوفا می‌شوند. اولیای دانش‌آموزان هم باید در تصمیم‌گیری‌های مربوط به تعلیم و تربیت فرزندانشان نقش داشته باشند. نمی‌شود کودکان و نوجوانان را آن‌طور که خود می‌خواهیم، بدون توجه به خواسته پدران و مادرانشان، تربیت کنیم. باید اولیا را در اداره مدرسه مشارکت داد و این مشارکت نباید صرفاً به مسائل مالی محدود شود، بلکه باید جنبه‌های آموزشی و تربیتی را هم در برگیرد. مشارکت دادن خود دانش‌آموزان هم در تصمیم‌گیری‌ها در حد معقول ضروری است. اگر از دادن اختیارات به تک‌تک مدرسه‌ها وحشت داریم که نکند خطا کنند، می‌توان برای مجموعه مدرسه‌ها یک محل مانند یک مجتمع در نظر گرفت و اختیارات را به مجموعه آن‌ها واگذار کرد تا اطمینان بیشتری حاصل شود. این تدابیر، بسیاری از مشکلات دیگر خانواده‌ها و آموزش و پرورش را هم تقلیل خواهد داد؛ از جمله مشکلات مربوط به ثبت‌نام، سازمان‌دهی مناسب معلمان در مدرسه‌های محل و غیره. شرط موفقیت در این راه، کوچک کردن اداره‌های آموزش و پرورش و تغییر مأموریت‌های آن‌ها از ریاستی به نظارت و بازرسی و امثال آن است.

مدیر موفق کسی است که مدرسه را به محیطی برای یادگیری مستمر خود، معلمان، خانواده‌ها و دانش‌آموزان تبدیل می‌کند

مدیر مدرسه باید بداند که مدیریت کاری تیمی است





نیم‌رخ

## من و آموزش و پرورش

نویسنده: هادی عزیززاده

ناشر: مبتکران (۰۲۱-۶۱۰۹۴۰۰۰)

سال نشر: ۱۴۰۰

این کتاب خاطرات، مخاطرات و تأملات سی سال خدمت نویسنده در مسئولیت‌های گوناگون در آموزش و پرورش را دربر می‌گیرد. مطالب این کتاب ۳۹۲ صفحه‌ای در دو بخش ارائه می‌شوند: بخش اول شامل گفت‌وگویی صمیمی و صریح با وی دربارهٔ فراز و نشیب‌های زندگی‌اش از کودکی، تحصیل، ورود به آموزش و پرورش و آغاز معلمی، حضور در ستاد وزارتخانه، و دوران مدیریتی است. در بخش دوم و پیوست کتاب نیز ده عنوان از مقاله‌ها، یادداشت‌ها و مصاحبه‌های منتخب این صاحب‌نظر تعلیم‌و تربیت که در طول سال‌های ۶۵ تا ۱۳۹۰ دربارهٔ مسائل آموزش و پرورش ایران و جهان به نگارش درآمده و در مطبوعات کشور منتشر شده، آمده است.

بخش اول کتاب در قالب مصاحبه و گفت‌وگویی چالشی و خواندنی در ۹ فصل ارائه شده است: «تجربه‌های کودکی و تحصیل در مدرسه؛ تحصیل در دانشگاه و تجربهٔ معلمی؛ تجربهٔ مدیر کلی آموزش متوسطه و ماجرای تغییر نظام؛ تجربهٔ مدیریت مدرسه؛ تجربهٔ دبیر کلی شورای عالی آموزش و پرورش؛ تجربهٔ مدیریت دفتر منطقه‌ای آیسيسكو؛ تجربهٔ معاونت مدیر کل آیسيسكو در مراکش؛ تجربه‌های دوران بازنشستگی و بعد از آن؛ تحلیل‌ها و توصیه‌ها.» در فصل نهم، این مدیر پیش‌کسوت به تجزیه و تحلیل و واکاوی مسائل آموزش و پرورش از جمله: تغییرات ساختاری در نظام آموزشی، حذف کنکور، طبقاتی‌شدن آموزش، شورای عالی آموزش و پرورش، تثبیت مدیران و شایسته‌سالاری، بودجهٔ دولتی و ورشکستگی، تأمین و تربیت نیروی انسانی، ساختمان مدرسه، سند تحول، کرونا و آیندهٔ آموزش و پرورش پرداخته است.

در بخش دوم این کتاب، خوانندگان و علاقه‌مندان پیگیری مسائل آموزش و پرورش می‌توانند ده مطلب منتخب از مقالات، یادداشت‌ها و مصاحبه‌های مهندس عزیززاده را بخوانند.

چگونه می‌توان از خروج دائمی معلمان زبده از آموزش و پرورش جلوگیری کرد؟ مسائل جهانی آموزش و پرورش، تفکر دربارهٔ تحولات آیندهٔ آموزش و پرورش ایران، مشکلات پیش روی مجریان نظام جدید آموزش متوسطه، مدیریت نظام آموزش و پرورش در ایران و کشورهای پیشروی جهان، امتحانات و ارزشیابی پیشرفت تحصیلی در نظام‌های آموزشی جهان، برنامه‌ریزی درسی در نظام‌های آموزشی جهان، سخنی با اعضای شورای عالی آموزش و پرورش، نظام آموزش متوسطه را تدبیر باید، نه تغییر، و در نهایت، مدرسه‌محوری، تعریف، اهداف و الزامات، عنوان‌های مطالب پیوست کتاب هستند.

## مدرسه‌های آینده

مروری بر گزارش مجمع جهانی اقتصاد از آموزش در انقلاب چهارم صنعتی

سیدمحمد نوروزیان امیری

جهان در آستانه انقلابی فناورانه است که نحوه زندگی، کار و ارتباطات را به کلی زیور و خواهد کرد. چنین تحولی با این مقیاس، دامنه و پیچیدگی، شبیه هیچ کدام از تجربه‌های پیشین بشر نیست. اولین انقلاب صنعتی، از آب و نیروی بخار برای مکانیکی کردن تولید استفاده کرد. انقلاب صنعتی دوم از نیروی برق برای تولید انبوه بهره گرفت. انقلاب سوم هم با اتکا به الکترونیک و فناوری اطلاعات، تولید را خودکار کرد. حالا انقلاب صنعتی چهارم بر شانه‌های انقلاب صنعتی سوم ایستاده و انقلابی دیجیتال از میانه‌های قرن پیشین آغاز شده است. شاخصه انقلاب کنونی هم‌جوشی فناوری‌هایی است که مرزهای بین سپهرهای فیزیکی، دیجیتال و زیست‌شناختی را محو می‌کند (شواب، ۲۰۲۱).

است تا مخاطبان این مجله، ضمن آشنایی با روندهای جهانی، به تغییر کنش‌ها، استانداردها و نظام‌های کنونی بپردازند و در تغییرات و پیشرفت آینده سهیم باشند. این گزارش نتیجه یک فرایند مشاوره‌ای گسترده با مربیان، رهبران سیاست و تجارت، توسعه‌دهندگان فناوری آموزش و کارشناسان آموزش و پرورش است که برای شکل‌گیری آینده اقتصاد و جامعه جدید تنظیم شده است.

### مدرسه‌های آینده

با توجه به نیاز مبرم ذی‌نفعان به ایجاد نظام‌های آموزشی متناسب با نیازهای آینده، تجربه‌های طیف وسیعی از مؤسسات آموزشی پیشگام مدرسه‌های آینده می‌تواند برای آموزش و پرورش آینده مفید باشد. از آنجا

انقلاب فناورانه در دنیای کنونی این پرسش را به ذهن متبادر می‌کند که نظام‌های آموزش و پرورش در جای جای دنیا، از حیث تغییر در روندها، نحوه تدریس معلمان، تغییر محتوای درسی و به‌کارگیری آموزش فناورانه، از چه تدابیر و الگوهایی برای مدرسه‌ها استفاده می‌کنند؟ شاید بتوان بخشی از پاسخ این پرسش را در گزارش مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۲۰) یافت.

مجمع جهانی اقتصاد از بزرگ‌ترین سازمان‌های اقتصادی جهان است که در سوئیس مستقر است. این مجمع که شعار خود را «تعهد به بهبود وضعیت جهان» اعلام کرده است، پروژه‌ای را با هدف اقتصاد آینده و شناسایی مدل‌های آموزش در انقلاب صنعتی چهارم به انجام رسانده است. آنچه در پی می‌آید خلاصه‌ای از این گزارش

اگر می‌خواهید  
جیزی را بیابید، باید  
بدانید به دنبال چه  
می‌گردید.



قاره است که دوره‌های انگلیسی، ریاضی و علوم را از طریق اسکایپ برای کودکان اردوگاه ارائه می‌دهند.

مدل پروژه کاکوما اکنون در حال توسعه است تا به عنوان شبکه‌ای از مدرسه‌های آزمایشگاه نوآوری در تانزانیا، اوگاندا، نیجریه، مالاوی، مراکش، آرژانتین، آفریقای جنوبی، برزیل و استرالیا گسترش یابد. این مدرسه نوآوری چندین پروژه جهانی نوآوری را در طول یک ماه راه‌اندازی کرده است تا دانش‌آموزان را به چالش بکشد که راه‌حل‌های جدیدی برای مبارزه با تغییرات آب‌وهوا و ایجاد همدلی بین فرهنگ‌ها طراحی کنند. دانش‌آموزان یافته‌ها و راه‌حل‌ها را در قالب‌هایی شامل فیلم و سخنرانی بین کشوری ارائه می‌دهند. ۳۵۰ معلم جهانی در ۷۵ کشور به‌طور مستمر به کودکان محروم از تحصیل، آموزش رایگان می‌دهند تا ارتباط آن‌ها با سایر نقاط جهان توسعه یابد.

### مدرسه انجمن دانش (TKS)<sup>۳</sup>

این مدرسه در سال ۲۰۱۶ در تورنتوی کانادا تأسیس شده و برنامه‌های سه‌ساله و فوق‌برنامه برای دانش‌آموزان ۱۳ تا ۱۸ ساله دارد که روی فناوری ساختمان و مهارت‌های عصبی و فراشناختی متمرکز است. برنامه‌های این مدرسه تا نیویورک، لاس‌گاس، اتاوا و بوستون نیز گسترش یافته‌اند. این مدرسه به مثابه متصل‌کننده محیط یادگیری و شرکت‌های بزرگ فناوری است و دانش‌آموزان را در معرض مبتکرانه‌ترین نوآوری‌ها مانند «بلاکچین، رباتیک و هوش مصنوعی» قرار می‌دهد تا آن‌ها به درک لازم در خصوص چگونگی استفاده از این ابزارها برای هدایت مثبت تغییر در جهان دست پیدا کنند.

«تی‌کی‌اس» برنامه‌های سه ساله دارد. سال اول به ایجاد مهارت‌های بنیادی فنی و ارتباطی می‌گذرد. در طول این دوره، دانش‌آموزان بیش از ۴۰ فناوری را می‌آموزند. سپس فناوری‌هایی را که بیشتر مورد علاقه آن‌هاست انتخاب می‌کنند. در سال دوم دانش‌آموزان بر فناوری انتخابی خود تمرکز می‌کنند و مهارت‌های فنی‌شان را گسترش می‌دهند. در سال سوم دانش‌آموزان شرکت‌های نوآور خود را ایجاد می‌کنند. در طول این دوره، دانش‌آموزان مهارت‌های نرم‌شان را برای برقراری ارتباط با تأثیر بالقوه نوآوری‌های خود تقویت می‌کنند.

تی‌کی‌اس در هر یک از شهرهایی که در آن فعالیت می‌کند، با شرکت‌های بزرگ مبتکر (مایکروسافت، دلویت<sup>۴</sup> و آی‌بی‌ام<sup>۵</sup>) مشارکت دارد. این شرکت‌ها با ارائه چالش‌هایی در زمینهٔ مربیان، کارآموزی و دسترسی به کنفرانس‌ها، از برنامه‌های مدرسه پشتیبانی می‌کنند.

در پایان سال سوم، همهٔ دانش‌آموزان برای خود شرکتی طراحی کرده‌اند که بسیاری از آن‌ها به شرکت‌های واقعی تبدیل شده‌اند. ژنوم<sup>۶</sup> را یک دانش‌آموز نوجوان ساخته و بلاکچین آن را خریده است. دانش‌آموزی دیگر شرکتی را تأسیس کرده که برای بهبود واکسن‌ها از یادگیری ماشین

که یادگیری به‌طور فزاینده‌ای مادام‌العمر شده و خارج از دیوارهای سنتی مدرسه صورت می‌گیرد، تعریف این گزارش از «مدرسه» کاملاً گسترده است و شامل مدرسه‌های سنتی، فوق‌برنامه‌ها و سایر پلتفرم‌هایی می‌شود که در آن‌ها یادگیری اتفاق می‌افتد. در ادامه با برخی از این مدرسه‌های خاص در گوشه و کنار دنیا آشنا خواهیم شد. لازم به توضیح است، در حالی که ابتکارات توصیف‌شده در خصوص مدرسه‌های آینده می‌تواند رویکردی منحصربه‌فرد باشد، اما به نظر می‌رسد می‌تواند برای اتخاذ تصمیم‌ها و روش‌های جدید در زمینه‌های متفاوت الهام‌بخش باشد.

### مدرسه سبز: رهبران آینده سبز

این مدرسه در سال ۲۰۰۸ در بالی اندونزی افتتاح شده و قصد دارد تا سال ۲۰۲۱ به نیوزیلند، آفریقای جنوبی و مکزیک گسترش یابد. دانش‌آموزان در این مدرسه به دنبال یادگیری از دنیای واقعی هستند و با بهره‌گیری واقعی از دنیای طبیعی، به کنجکاوی، همدلی و مهارت‌های تفکر خلاق اهتمام می‌ورزند. فضای فیزیکی مدرسه از تفکر انتقادی، خلاقیت و کارآفرینی پشتیبانی می‌کند و شامل کلاس‌های بدون دیوار و ساختاری کاملاً ساخته‌شده از بامبو است.

«بیوباس»<sup>۲</sup> وسیلهٔ نقلیه‌ای است که با روغن پخت‌وپز کار می‌کند و دانش‌آموزان همین مدرسه آن را طراحی کرده‌اند. این ماشین بیش از چهار تن در سال در مصرف کربن صرفه‌جویی می‌کند. این مدرسه شامل یک مرکز نوآوری شامل فضای سازنده با تجهیزات کار با چوب، پرینترهای سه‌بعدی و حکاکی لیزر و یک پروژهٔ هاب است؛ جایی که دانش‌آموزان ایده‌های پروژه خود را برای استفاده در کلاس ارائه می‌کنند. در سال‌های اولیه، دانش‌آموزان قسمت قابل توجهی از وقت خود را در باغ‌ها و آشپزخانه می‌گذرانند و در همدلی با طبیعت، آگاهی عمومی‌شان در مورد محل تهیهٔ غذایشان توسعه می‌یابد. این مدرسه رویکردی موضوعی و میان‌رشته‌ای برای تدریس مطالب دارد و دوره‌هایی را در زمینهٔ شهروندی و فناوری دیجیتال ارائه می‌دهد. شرکت‌های بخش خصوصی بالی از برنامهٔ درسی مدرسه سبز حمایت می‌کنند. دانش‌آموزان مدرسه سبز سیستم مدیریت پسماندی را طراحی کرده‌اند که در سال ۲۰۱۷ از هفت مدرسهٔ محلی اطراف این موضوع پشتیبانی کرده است.

### پروژه کاکوما، مدرسه‌های آزمایشگاه نوآوری

نیروی محرکهٔ این مدرسه در آمریکا است و به دنبال تبادل بین‌فرهنگی جهانی است. در سال ۲۰۱۵ کونن تیمرز لپ‌تاپ خود را به اردوگاه پناهندگان کاکوما در کنیا اهدا کرد تا معلمان داوطلب بین‌المللی را به کودکان پناهنده مرتبط کند و آموزش رایگان از راه دور را ارائه دهد. این طرح از زمان راه‌اندازی تاکنون، شامل ۳۵۰ معلم در شش



## مدرسه‌های «تی‌ای‌کی‌وای»<sup>۲</sup> ویتنام: پرورش مهارت‌های فناوری

مدرسه‌های تی‌ای‌کی‌وای در سال ۲۰۱۷ تأسیس شده‌اند و اولین آکادمی (علوم، فناوری، مهندسی، هنر و ریاضیات) برای کودکان ۶ تا ۱۸ سال در ویتنام هستند. آن‌ها ۱۶ آزمایشگاه را در پنج شهر در سراسر ویتنام تأسیس کرده و با ۳۰ مدرسه در سراسر کشور برای ارائه دوره‌های فنی ۹ تا ۱۸ ماهه همکاری می‌کنند. تی‌ای‌کی‌وای همچنین یک اردوگاه طراحی کرد که در آن دانش‌آموزان در ایام تعطیلات درگیر یادگیری مهارت‌های فناورانه هستند.

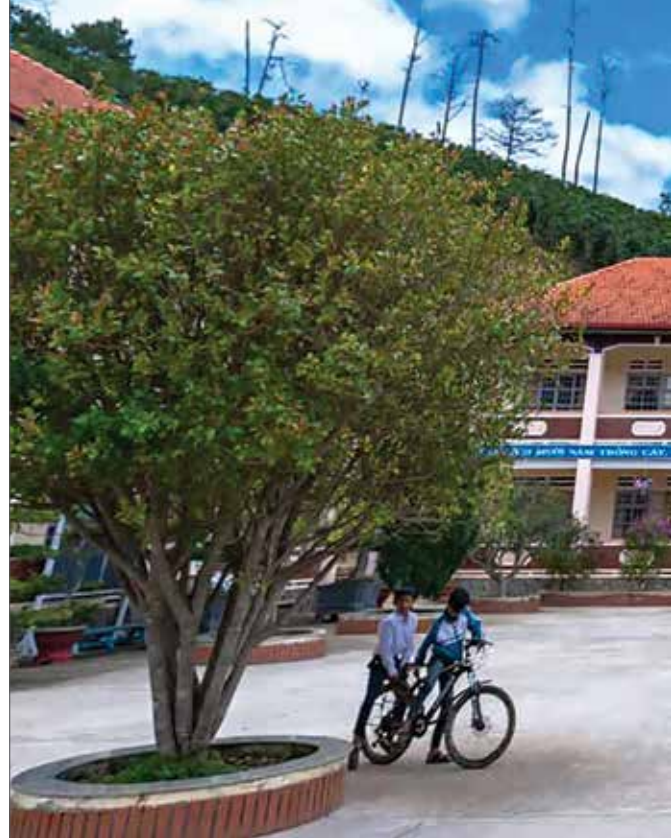
تی‌ای‌کی‌وای بر آموزش مهارت‌های فناورانه از طریق مدل‌سازی در برنامه‌نویسی، رباتیک، طراحی وب‌سایت، ارتباطات چندرسانه‌ای و انیمیشن تمرکز دارد. حدود ۸۰ درصد از دانش‌آموزان وقت یادگیری خود را در تعامل با فناوری می‌گذرانند. ظرفیت کلاس‌های این مدرسه‌ها بین سه تا هشت دانش‌آموز است و مطالب از طریق پروژه‌های مشترک ارائه می‌شوند. پروژه‌های یادگیری در این مدرسه‌ها کاملاً دانش‌آموزمحورند.

در مدرسه تی‌ای‌کی‌وای یک تیم تحقیق و توسعه متشکل از کارشناسان و محققان در فناوری آموزش و پرورش، مسئول طراحی برنامه درسی هستند و «بهبود مستمر کیفیت» برنامه محوری آن‌هاست. آن‌ها از نزدیک با شرکای فناوری آموزش همکاری می‌کنند تا بهترین ارائه‌دهندگان را شناسایی، بهترین روش‌ها را برجسته و فناوری را متناسب با نیازهای برنامه تنظیم کنند. این مدرسه همچنین از یک بستر دیجیتال استفاده می‌کند که از طریق آن معلمان می‌توانند تصویرهای کلاس، ارائه‌های دانش‌آموزان و مطالب یادگیری را با والدین آنان به اشتراک بگذارند تا آن‌ها را در یادگیری دانش‌آموزان سهیم کنند.

استفاده می‌کند. دانش‌آموز سوم شرکتی را تأسیس کرده که با سیستم بهداشت همکاری می‌کند تا یک دستگاه آزمایش خون سایشی و غیرتهاجمی تولید کند.

## آکادمی‌های کاباکو (اعمال نوآوری): مهارت مستقیم در زمینه‌های محلی

کاباکو شبکه‌ای از مدرسه‌های آفریقایی است که هدف آن کمک به حل چالش بیکاری است. این مدرسه‌ها به دنبال آن هستند که با تمرکز بر تولید در مقیاس کوچک و آموزش مهارت‌های نوآورانه، جوانان آفریقایی را توانمند کنند. این مدرسه‌ها نزدیک به ۵۰۰ زبان‌آموز را در دوره‌های راهنمایی، دبیرستان و دانشگاه در زمینه نمونه‌سازی سریع، رباتیک، طراحی وب، بیوتکنولوژی و سایر مباحث مرزی آموزش می‌دهند. برنامه درسی مدرسه‌های کاباکو بر تضمین قابلیت اشتغال دانش‌آموزان و کاربرد فوری مباحث در بستر محلی متمرکز است. برای مثال، شهروندان آفریقایی غربی برای مبارزه با آلودگی هوا، ابزاری با هزینه کم برای نظارت بر کیفیت هوا طراحی کرده و اولین پلتفرم و نمونه اولیه آن را تولید کرده‌اند. این مدرسه‌ها به‌طور عمد در محلات کم‌درآمد ساخته شده‌اند تا از نظر فیزیکی فاصله بین فراگیرندگان و «یادگیری با کیفیت» را کاهش دهند. هیچ پیش‌شرط آموزشی برای شرکت در کاباکو وجود ندارد، به غیر از توانایی خواندن و نوشتن. علاوه بر آن، مدرسه‌های کاباکو در جوار مشاغل محلی قرار می‌گیرند تا زمینه اقدامات ابتکاری فراهم آید. آن‌ها همچنین به متخصصان سایر کشورها از جمله چین، ایالات متحده و آلمان اعتماد می‌کنند تا به‌عنوان مربی از راه دور برای پروژه‌های یادگیری خدمت کنند.



## مدرسه‌های «ای‌دبلیو‌ای‌آرای»: نیروی کار برای اقتصاد دیجیتال

این پروژه یک ابتکار مشترک بین مرکز توسعه آموزش (EDC) و یک سازمان غیرانتفاعی است و برنامه‌هایی را در زمینه آموزش، بهداشت و فرصت‌های اقتصادی طراحی و ارائه می‌دهد. این مدرسه در سال ۲۰۱۷ راه‌اندازی و به‌طور خاص بر گسترش «آی‌سی‌تی» متمرکز شد. بودجه این پروژه را وزارت آموزش و پرورش در فیلیپین، اندونزی و تایلند تأمین می‌کند. این برنامه برای حمایت از برنامه درسی و پیگیری پیشرفت دانش‌آموزان، قابلیت‌هایی را توسعه داده است.

ای‌دبلیو‌ای‌آرای ارتباط مستقیمی بین دانش‌آموزان، مدرسه‌ها و رهبران صنعت ایجاد می‌کند تا از طریق آموخته‌های مبتنی بر محیط کار، با همکاری بیش از ۶۵ شرکت بخش خصوصی، از آماده‌سازی برای کار در بین جوانان پشتیبانی کند. برنامه درسی این مدرسه، آماده‌سازی برای کار را از طریق هشت ماژول محتوای مربوط به مهارت‌های گوناگون ارتباطات بین فردی، رهبری، کار آفرینی و آمادگی مالی چالش‌های نوآوری در تجارت برای رسیدگی به چالش‌های جامعه و تجارت، و پروژه‌هایی که در آن دانش‌آموزان کسب‌وکار خود را طراحی، ساخت و توسعه دهند، ارائه می‌کند.

ای‌دبلیو‌ای‌آرای همچنین «اردوهای آموزشی و تمرینی» دو روزه فشرده‌ای را طراحی می‌کند که دانش‌آموزان مهارت‌های اصلی فنی را با شرکای محلی در صنعت آی‌سی‌تی اعمال کنند. همچنین، فرصت‌هایی برای دانش‌آموزان فراهم می‌کند تا مهارت‌های خود را در طراحی وب و بازاریابی دیجیتال از طریق مشاغل شبیه‌ساز به کار گیرند. اتاق تجارت و صنعت هند اکنون در حال گسترش رویکرد ای‌دبلیو‌ای‌آرای برای همه اعضای خود است.

## شبکه بین‌المللی آموزش و منابع: ایجاد یک انجمن جهانی از فراگیرندگان از طریق تبادل فرهنگی مجازی (اسپانیا)

شبکه بین‌المللی آموزش و منابع سازمانی غیرانتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ تأسیس شد و با بیش از سی هزار مدرسه و سازمان مربوط به جوانان در بیش از ۱۴۰ کشور جهان شریک است. این شبکه یک جامعه جهانی از یادگیرندگان ایجاد می‌کند که درگیر مبادلات بین فرهنگی هستند و از طریق یک شبکه برخط در پروژه‌های یادگیری همکاری می‌کنند. امروزه بیش از دو میلیون دانش‌آموز در پروژه‌های مشترک آن در سراسر جهان مشارکت دارند.

در این شبکه، دانش‌آموزان در مورد مسائل و پروژه‌هایی با هدف ایجاد تغییر مثبت در جهان، با هم‌سالان خود در سراسر جهان ارتباط برقرار می‌کنند. این شبکه یک اتاق گفت‌وگو برخط برای فراگیرندگان فراهم می‌کند تا با یکدیگر ملاقات و در همان پروژه همکاری کنند. هر پروژه پیشنهادی در این شبکه باید به این سؤال پاسخ دهد که: «چگونه این پروژه کیفیت زندگی در کره زمین را بهبود می‌بخشد؟» و باید نشان دهد چگونه پروژه آن‌ها از اهداف توسعه پایدار سازمان ملل پشتیبانی می‌کند.

دانش‌آموزان در این مدرسه با حقوق و وظایف شهروندی آشنا می‌شوند و مهارت‌های «شهرنشینی مطلوب» را می‌آموزند. کلاس‌های این مدرسه این امکان را دارند که به حلقه‌های یادگیری بپیوندند. در واقع شش تا هشت کلاس که در یک دوره سه‌چهار ماهه با هم تعامل می‌کنند، می‌توانند یافته‌ها و نتایج خود را از طریق نمایشگاه‌های پروژه مجازی که دو بار در هر سال برگزار می‌شوند، ارائه دهند. در طول این فرایند دانش‌آموزان مشغول مبادلات بین فرهنگی می‌شوند و نقاط مشترک بین دانش‌آموزان را در مناطق گوناگون جهان شناسایی می‌کنند. معلمان این مدرسه‌ها در مورد چگونگی آماده‌سازی دانش‌آموزان خود برای تعاملات بین فرهنگی و چگونگی تقویت همدلی و آگاهی اجتماعی در بین دانش‌آموزان خود، آموزش‌های ویژه‌ای می‌بینند. پس از برگزاری این کارگاه، شرکت‌کنندگان با یک شبکه پشتیبانی داخلی، کمک‌های فنی و تکنیکی در حال توسعه از کارکنان شبکه بین‌المللی آموزش و منابع و همچنین یک انجمن برخط از لیگ‌های سراسر جهان، به مدرسه‌های خود برمی‌گردند. تمام مطالب آموزشی این شبکه برای معلمان به‌صورت آنلاین در دسترس قرار دارند تا وقتی با دانش‌آموزان خود در روند پروژه قرار می‌گیرند، از آن‌ها استفاده کنند. iEARN با تعدادی از بخش‌های خصوصی و سازمان‌های انسانی از جمله «اینتل، مایکروسافت و فدراسیون ملی حیات‌وحش»، برای ارائه برنامه‌های خود در سراسر جهان همکاری می‌کند.

### پی‌نوشت‌ها

1. World Economic Forum
2. BioBus
3. The Knowledge Society
4. Deloitte
5. IBM
6. G-nome. برنامه‌های مبتنی بر بلاکچین که کاربران را برای بارگذاری اطلاعات بی‌نظیر ژنتیکی برای ایجاد تنوع در استخرهای داده آزمایشگاه ویرایش ژن یاری می‌کند.
7. TEKY
8. AWARE
9. ICT
10. Boot camp
11. IEARN

### منابع

1. Schwab, K. (2015). The fourth industrial revolution: what it means and how to respond. December 12, 2015. Foreign Affairs: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> (дата обращения: 15.09.2019).
2. World Economic Forum. (2020). Schools of the Future, Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum.



# مدیریت مدرسه یک علم است

دکتر علی خلخالی

مدیریت مدرسه نیز به‌عنوان یک علم، در طول حدود یک قرن از پدیدآیی، تلاش کرده است گزاره‌های خود را تولید کند. منظور از «پدیدآیی»، «احصای موضوعات مستقل» در قلمرو مدیریت مدرسه، و امکان مطالعه و بررسی این موضوعات با «روش‌شناسی علمی» است. روش‌شناسی علمی بر مشاهده مستقیم، تجربه نظام‌دار، ابزارهای معتبر، شواهد بسنده، روش‌های تحلیلی معتبر، و برخوردار از خواص تکرارپذیری، نسبیّت و ابطال‌پذیری مبتنی است. شاید بتوان با اطمینان زیادی ادعا کرد گزاره‌های مدیریت و مدیریتی که با روش‌شناسی علمی استنتاج شده‌اند، به‌طور شگفت‌انگیزی توانسته‌اند در همه ساحت‌های زندگی انسان معاصر تغییرات متنوعی ایجاد کنند. بدون تردید، بخش زیادی از دستاوردهای صنعتی و خدماتی جهان معاصر در سایه حضور دانش مدیریت و مدیریت، در قالب گزاره‌های علمی بسط و تحول یافته‌اند.

اگر هر دانشور، کارورز و یا عهده‌دار مسئولیت مدیریت مدرسه تمایل داشته باشد رفتار و تصمیمات خود و دیگران را قابل پیش‌بینی و کنترل و در نتیجه معتبر سازد، لازم است به مجموعه‌ای از گزاره‌های علم مدیریت مدرسه دسترسی، اشراف و تعهد داشته باشد. در عین حال، به‌عنوان بخشی از اخلاق حرفه‌ای اساساً کارگزاران امور مدرسه‌ای، مجاز نیست به گزاره‌های دیگری استناد کند. همچنین، هر سازمانی که نگران بقا و رقابت‌پذیری خود است، نباید اجازه دهد اداره‌کنندگان، تصمیم‌های خود را خارج از دامنه این گزاره‌ها اتخاذ کنند.

یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز گزاره‌های علم مدیریت مدرسه، نسبت به سایر گزاره‌های احتمالی و رایج، شناسنامه‌دار بودن آن‌هاست. گزاره‌های علم مدیریت مدرسه مانند همه گزاره‌های علمی دیگر، کاملاً و به وضوح مشخص است توسط چه کسی، در کجا، و در چه زمانی صورت‌بندی شده‌اند. مهم‌تر اینکه فرایند اعمال روش‌شناسی علمی برای آزمون این گزاره‌ها به‌طور دقیق مستندسازی شده است. همین ویژگی‌ها اعتماد نسبت به کاربرد آن‌ها را در سطوح متنوع مدیریت و موقعیت‌های مدرسه‌ای جلب می‌کند.

هریک از گزاره‌های علمی مرتبط با مدیریت مدرسه درصدد پیشنهاد مداخله‌های علمی در مواجهه با چنین پرسش‌هایی هستند:

- ماهیت مدیریت مدرسه، ساکنان مدرسه و امور مدرسه‌ای چیست؟
- چگونه می‌توان یادگیری‌های مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟

نتایج یک پژوهش بین‌المللی<sup>۱</sup> که در بین مدرسه‌های ۱۶ کشور، اعم از توسعه‌یافته یا در حال توسعه، در پنج قاره انجام شد، نشان می‌دهد مدیریت مدرسه مهم‌ترین عامل در شکست یا موفقیت مدرسه‌هاست. این یافته علمی، در تعارض با دیدگاه‌های عمدتاً سیاسی قرار می‌گیرد که تغییرات سرنوشت‌ساز مدرسه‌ها را، همسان با هر نوع سازمان دیگری، در قانون‌گذاری، سندنویسی و خط‌مشی‌گذاری‌های خارج از زندگی مدرسه‌ای جست‌وجو می‌کنند. بر اساس همین گزارش پژوهشی، درک واقعیت‌های پویا و پیچیده جهان مدرسه‌ای، تنها از چشم‌انداز مدیریت مدرسه معتبر است. کانونی‌ترین فعالیت مدیران مدرسه‌ها «تصمیم‌گیری» است. تصمیم‌های مدیران مدرسه‌ها و نیز رفتارهایی که در پی این تصمیم‌ها روی می‌دهند، همواره، خواسته یا ناخواسته، تابع گزاره‌ها و مبتنی بر انواعی از آن‌ها هستند که از مسیرهای متنوعی تولید شده‌اند. منشأ تولید این گزاره‌ها می‌تواند تجربه شخصی مدیران، عرف جاری، سنت‌های قبلی، فرهنگ، توافق‌های جمعی و قوانین موضوعی باشد. اما تصمیم‌های رهبران مدرسه‌های اثربخش بر این نوعی از گزاره‌ها هستند که با روش‌شناسی منحصر به فردی تولید می‌شوند که به آن‌ها گزاره‌های علمی اطلاق می‌شود. چنانچه تصمیم‌گیری‌های مدیران مدرسه‌ها بر گزاره‌های علمی مبتنی باشند، ماهیتی دانش‌بنیان پیدا می‌کنند و قابل اعتماد خواهند بود.

علم در ماهیت خود ساختاری گزاره‌ای دارد. گزاره‌های علمی مجموعه‌ای هستند از مفاهیم و روابط بین آن‌ها برای تبیین پدیده‌ها، که با روشی خاص، و با هدف پیش‌بینی و کنترل پدیده‌ها صورت‌بندی می‌شوند. نخستین صورت بیرونی دستاوردهای علمی، در متن گزاره‌ها آشکار می‌شوند. گزاره‌های علمی در فرایندی نظام‌دار در سطوح تئوری‌ها، فرضیه‌ها و قوانین ساخته می‌شوند. اصول، مدل‌ها و فرمول‌های علمی نیز چیزی جز شکل دیگری از این گزاره‌ها نیستند. این نوع گزاره‌ها همان دانایی علمی محسوب می‌شوند. مهم‌ترین دلیل توجه روزافزون به گزاره‌های علمی، در مقایسه با گزاره‌های رقیب و سایر شکل‌های معرفت، نه ارزش‌آفرینی و نه منحصر به فرد بودن، بلکه صرفاً امکان اعتماد بیشتر به آن‌هاست. اطمینان به زندگی در آسمان خراش‌ها، حرکت با سرعت‌های سرسام‌آور و وسایل نقلیه، سپردن حیاتی‌ترین اقدام‌های بدن به تیغ جراحی، شناخت‌بنیادی‌ترین ذرات هستی و روبرویی با ابرکهکشان‌های جهان لایتناهی، حاصل اعتمادی است که هم‌زمان به‌طور عقلانی و هیجانی نسبت به گزاره‌های علمی وجود دارد.

مهم‌ترین دلیل توجه روزافزون به گزاره‌های علمی، در مقایسه با گزاره‌های رقیب و سایر شکل‌های معرفت، نه ارزش‌آفرینی و نه منحصر به فرد بودن، بلکه صرفاً امکان اعتماد بیشتر به آن‌هاست

## نکته‌های مدیریتی

### قانون دانش

در هر زمینه‌ای، شخصی که دانش و مهارت گسترده‌تری داشته باشد، نسبت به دیگران شانس موفقیت بیشتری دارد. دانش و مهارت گسترده، فرد را آگاه و از چند و چون اوضاع باخبر می‌کند. در نتیجه فرصت‌هایش را افزایش می‌دهد.

توجه به مدیریت مدرسه به‌عنوان یک علم احساس می‌شود. نتایج یک دهه پژوهش درباره مدیران مدرسه‌های ۲۴ کشور<sup>۱</sup> مؤید این ضرورت است.

اگر پذیرفته شود که مدیریت مدرسه یک علم است، برای آماده کردن چنین مدیرانی باید یک نظام تربیتی حرفه‌ای منسجم مستقر شده باشد. تحصیلات دانشگاهی صرف، برای تربیت حرفه‌ای مدیران مدرسه‌ها کفایت نمی‌کند. شواهد تجربی نشان می‌دهند، تقریباً در اکثر سیستم‌های آموزشی پیشرفته، نهادهای حرفه‌ای مستقلی برای این منظور پیش‌بینی شده‌اند. پیشتر در رشته‌هایی مانند پزشکی، مهندسی و حقوق نیز تجربه‌های مشابهی وجود داشته است. همچنین، در عرض نهادهای تربیت مدیران و رهبران مدرسه‌ها، لازم است مراکز پژوهشی و آزمایشگاه‌های تجربی مستقل، برای تفکر و صورت‌بندی گزاره‌های علمی جدید در عرصه مدیریت مدرسه تأسیس شوند. بخشی از فعالیت‌های چنین مراکزی تولید داده‌های به‌هنگام و معتبر برای سیستم‌های تصمیم‌گیری مدیران مدرسه‌هاست. اساساً تصمیم‌گیری برای جامعه، بدون در اختیار داشتن داده‌های معتبر، و صرفاً براساس تمایلات شخصی، حدس و گمان‌های تجربی و یا توافق‌های جمعی، غیراخلاقی است.

هر تصمیمی درباره مسائل آموزشی و پرورشی در همه سطوح، لازم است کلیه مراحل اعتبارسنجی علمی را با موفقیت طی کرده باشد. شاید در دهه‌های گذشته، ناتوانی در پیش‌آزمون تصمیم‌گیری‌های آموزشی و پرورشی به لحاظ تکنیکی، قابل توجیه بود، اما امروزه محیط‌های شبیه‌سازی پیشرفته، مشاهده رفتارها و پیامدهای رفتارهای ناشی از تصمیم‌ها را امکان‌پذیر کرده‌اند.

با استقرار هم‌زمان نهاد تربیت حرفه‌ای مدیران مدرسه‌ها و آزمایشگاه‌های تجربی مربوطه، نوعی مدیریت مدرسه مبتنی بر شواهد پدید می‌آید که طی آن هر مشکل مدرسه به‌صورت یک پرسش صورت‌بندی می‌شود. سپس برای یافتن بهترین پاسخ، در منابع معتبر جست‌وجو انجام می‌گیرد. در گام بعدی، این منابع به‌طور دقیق ارزیابی و اعتبارسنجی می‌شوند. فقط این گزاره‌های ارزیابی‌شده، مجوز اعمال و به‌کارگیری در زندگی واقعی مدرسه‌ای را خواهند داشت. در ضمن، در هر مورد، میزان مفیدبودن اقدامات، به‌طور مستمر بررسی و ارزیابی می‌شود. مدیریت مدرسه مبتنی بر شواهد تلاش می‌کند زبانی علمی، حرفه‌ای و مشترک برای مدیران مدرسه‌ها فراهم آورد تا از تلفیق معتبرترین دانش موجود با تجربه آزمایشگاهی و جهان واقعی مدرسه‌ای، تصمیم‌های مؤثرتری برای اداره مدرسه اتخاذ شود. رعایت و ثبت دقیق این روندها، در شرایطی که مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی اهمیت پیدا می‌کند، معیاری برای سنجش میزان تعهد رهبری مدرسه به اثربخشی و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای است.

- چگونه می‌توان ادراک‌ها و ویژگی‌های فردی ساکنان مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان انگیزش ساکنان مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان کنش و واکنش‌های میان‌فردی ساکنان مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان ترکیب، توسعه و کار تیمی گروه‌های مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان حد عقلانیت، اخلاقی بودن و خلاقانه بودن تصمیم‌گیری‌های مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان تفکر نوارزش‌آفرین و درگیری‌های خلاق مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان آموزش، پژوهش و مشاوره در امور مدیریت مدرسه را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان خصیصه‌ها، رفتارها و سبک‌های مدیریت مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان برنامه‌ها، چارچوب‌ها و فرایندهای راهبردی مدرسه را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان منابع انسانی و مالی مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان شرایط، شبکه‌ها و فرایندهای محیط مدرسه را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان ساختار، فرهنگ و نظام‌های مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان یادگیری، انطباق و تغییر مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان ریسک‌ها و بحران‌های مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان فناوری، دانایی و نوآوری‌های مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟

بخش زیادی از دستاوردهای  
صنعتی و خدماتی جهان  
معاصر در سایه حضور دانش  
مدیریت و رهبری، در قالب  
گزاره‌های علمی بسط و تحول  
یافته‌اند

- چگونه می‌توان کیفیت و آماده‌سازی نظام‌های اطلاعات مدرسه را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان شکاف بین سیاست‌های آموزشی و واقعیت‌های زندگی مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- چگونه می‌توان ابعاد متنوع فرهنگ و جوامع ملی و جهانی مؤثر بر امور مدرسه‌ای را مدیریت کرد؟
- این نوع پرسش‌ها نشانگر حد پیچیدگی و تخصصی شدن مدیریت مدرسه است. مدیران مدرسه‌ها به‌طور مستمر و روزمره با این نوع پرسش‌ها مواجه می‌شوند و لاجرم هر یک مبتنی بر گزاره‌هایی که در دسترس می‌یابند، درصدی مداخله برمی‌آیند. لیکن پژوهش‌های تجربی نشان می‌دهند، راه‌حلی‌هایی که با روش‌شناسی علمی حاصل شده‌اند، توان تبیین بیشتری دارند و پیامدها و آثار جانبی آن‌ها قابل کنترل و پیش‌بینی‌پذیرتر است.
- با گسترش علوم اعصاب تربیتی، علوم شناختی، ژنتیک تربیتی، هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی، در کنار پرسش‌ها و تردیدهای جدی و فراگیر در خصوص اثربخشی آموزش‌های مدرسه‌ای، بیش از پیش ضرورت و زمینه‌های

### پی‌نوشت‌ها

۱. میلر، پاول. د. (۱۳۹۹). ماهیت رهبری مدرسه: دیدگاه‌های کاربردی جهانی. ترجمه ناصرشریگی. تهران: آثارمعاصر.  
۲. آرلستیک، هلن؛ دی، کریستوفر؛ یوهانسن، اولوف. (۱۳۹۹). یک دهه پژوهش درباره مدیران مدارس. ترجمه ناصرشریگی و نسیم‌عبدالزاده. تهران: آثارمعاصر

۱۳

رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۲۰  
شماره ۱  
مهر ۱۴۰۰



## رهبر آموزشی یا قهرمان؟!

پاسخ به سه پرسش رایج در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی مدرسه بر اساس تجربه‌های زیسته

دکتر مرتضی مجدفر

تصویرگر: سید میثم موسوی

نگارنده، بسیار زود و تنها هنگامی که ۱۸ سال داشتیم، وارد آموزش و پرورش شدم. شش سال نخست خدمتم به تدریس، معاونت و مدیریت مدرسه گذشت و از بد حادثه خیلی زود به اداره آموزش و پرورش فراخوانده شدم و تاکنون که قریب به ۳۰ سال از آن زمان می‌گذرد، در سمت‌های گوناگون مدیریتی و در سطوح متفاوت مشغول فعالیت بوده‌ام. حضور ۳۶ ساله‌ام در جریان‌های مدیریتی آموزش و پرورش ایران، تجربه‌های فراوانی را فراویم قرار داده است که طرح آن‌ها در این شماره از مجله رشد مدیریت مدرسه که هم‌زمان با آغاز به کار دوباره مدرسه‌ها و تغییر و تحولات مدیریتی در آن‌هاست، می‌تواند به مثابه تجربه‌های زیسته، بررسی شود. این تجربه‌ها را در سه فراز جدا از هم و در قالب پرسش‌هایی که هنوز هم ذهن برخی مدیران آموزش و پرورش ما با آن‌ها درگیر است، تنظیم و خدمتتان تقدیم کرده‌ام.



## ● مدیران خطشکن!

وقتی مسئول آموزش متوسطه شدم، هنوز مدرک کارشناسی نداشتم. اطلاعاتم از مدیریت، به‌ویژه مدیریت آموزشی، بسیار اندک بود. از همه مهم‌تر، تجربه‌اندکی داشتم و مثال و مصداق‌هایی که می‌توانستم به آن‌ها استناد کنم، چندان زیاد نبود. یکی از مباحثی که همه‌ساله با آن روبه‌رو بودیم، سروسامان دادن به اوضاع مدرسه‌هایی بود که به‌نوعی دچار بحران شده بودند؛ بحران‌هایی از قبیل چالش‌های گسترده میان کارکنان، بی‌اعتمادی کارکنان و اولیا به مدرسه، وضع ظاهری نامناسب آموزشگاه، افت شدید آموزشی، گم‌شدن وسایل، و نبود سامان در امور مالی مدرسه، که غالباً به ناکارآمدی مدیر برمی‌گشت.

در این قبیل موارد، در شورای انتصاب مدیران اداره، اغلب نگاه‌ها متوجه مدیرانی می‌شد که به مدیران خطشکن معروف بودند. مرد یا زنش فرق نمی‌کرد. از این مدیران، در هر دو جنس مؤنث و مذکر، همیشه تعدادی دم‌دست بودند. این مدیران اِبلّغ می‌گرفتند بروند اوضاع را سر و سامان بدهند و معمولاً هم موفق می‌شدند. غالباً هم حضورشان یک‌ساله بود، چرا که سال بعد مأموریتی دیگر می‌یافتند و قهرمانانه عازم مدرسه‌ای دیگر می‌شدند. در میان این نوع مدیران، افرادی که توانمندی خاصی در ساخت‌وساز و کارهای عمرانی داشتند و نیز مدیرانی که در خواباندن سروسامان معلمان و کارکنان معترض مدرسه خبره بودند، بیشتر به چشم می‌خوردند. این مدیران، تا شرایط، امکانات، فضا و جو سازمانی مدرسه را مهیا می‌کردند، جابه‌جا می‌شدند و اصلاً فرصتی به دست نمی‌آوردند کاری آموزشی و مبتنی بر آموزه‌های تعلیم‌وتربیت انجام دهند. این مدیران، قهرمان بلامنازع بودند، نه مدیر یا رهبر آموزشی!

از سال سوم حضورم در اداره که قدری موقعیتم تثبیت شد و نیز زمانی که به‌عنوان معاون آموزشی منطقه منصوب شدم، با این انتصاب‌ها مخالفت کردم. رئیس وقت اداره هم که دانش‌آموخته مدیریت بود، همراهی‌ام کرد. من، رئیس و یکی دو نفر از اعضای شورای انتخاب مدیران مدرسه‌ها معتقد بودیم، اگر به دنبال رفع بحران‌های موجود در مدرسه‌های مشکل‌دار هستیم، به جای مدیر قهرمان و خطشکن، باید فردی را انتخاب کنیم که قهرمان‌بازی و خط‌شکنی‌اش زمان اندکی طول بکشد و بعد پای در رهبری آموزشی تحولی بگذارد و مدرسه را در مسیر تغییر قرار دهد. اگر این تغییر در ابتدا با به‌سامان‌سازی ظاهری، اصلاح روابط، تجهیز امکانات و آماده‌سازی شرایط شروع می‌شود، باید به مدیر یاری رسانده شود تا بتواند مدرسه را متحول کند. اگر اولیا و دانش‌آموزان از ثبت‌نام در این مدرسه گریزان باشند، فقط با ظاهرسازی و کارهای فیزیکی و ساختمانی نمی‌توان آن‌ها را به مدرسه علاقه‌مند کرد. هر مدرسه خوبی در طول یک دوره زمانی منطقی شکل می‌گیرد و به مدیری تثبیت‌شده نیاز دارد و طبیعی است که مدیران قهرمان، به دلیل تغییر مکرر حوزه فرماندهی خود، چنین قابلیتی نخواهند داشت.

این سیاست به تدریج در منطقه جا افتاد و قرار شد تفکر توجه به مدیران خطشکن و قهرمان را از ادبیات حاکم بر شورای انتخاب مدیران مدرسه‌ها حذف کنیم و اگر واقعا کسی توانمندی مقابله با انواع چالش را دارد، به جای آنکه توان وی را در سال‌های متعدد و در مدرسه‌های گوناگون توزیع کنیم، اجازه بدهیم او در یک مدرسه بالنده شود و همراه با همکاران خود به هم‌افزایی برسد.

## ● نسخه جدید نگاه به مدیران خطشکن!

توجه به مدیران خطشکن و قهرمان، سال‌ها بود فروکش کرده یا چنان در مناطق آموزش‌وپرورش مقبولیتی نداشت تا اینکه در سال‌های اخیر که موضوع «مدرسه‌های لازم‌التوجه» در شهر تهران مطرح شد، دوباره نام مدیران خط‌کش و قهرمان سر زبان‌ها افتاد. مدرسه‌های لازم‌التوجه، دبیرستان‌هایی در سطح تهران و نیز دیگر کلان‌شهرها و شهرستان‌هایی با محلات حاشیه‌ای بودند (و هستند) که وضعیت آموزشی مناسبی ندارند و دانش‌آموزان این مدرسه‌ها با کسب پایین‌ترین نمرات، باعث کاهش میانگین نمرات و درصد قبولی مجموعه شهر خود در مقایسه با سایر شهرها و استان‌ها می‌شوند (قاعده تأثیرپذیری میانگین از اعداد بزرگ و کوچک در آمار). درست است که در تمام کشور دبیرستان‌های لازم‌التوجه فراوانی داریم، ولی این معضل آموزشی در شهر تهران نمود بیشتری دارد.

برای حل ضربتی این مشکل در سطح مناطق نوزده‌گانه آموزش‌وپرورش شهر تهران، با محوریت مناطق جنوبی، دو گزینه بیش از سایر راهکارهای فهرست‌شده مورد توجه قرار گرفت: **نخست:** این مدرسه‌ها را از لحاظ تجهیزات و امکانات غنی‌تر کنیم و حتی سرانه‌ای بیشتر از مدرسه‌های برخوردار تهران (رعایت اصل مساوات و عدالت آموزشی) به این دبیرستان‌ها بدهیم؛ **دوم:** قوی‌ترین (شما بخوانید قهرمان‌ترین و خطشکن‌ترین) مدیران را از میان مدیران موفق هر منطقه انتخاب و از آن‌ها برای مدیریت در این مدرسه‌ها دعوت به همکاری کنیم.

گزینه نخست برای مدتی با فراز و نشیب و ابراز مخالفت مدیران مدرسه‌های دیگری که کمتر از این مدرسه‌ها سرانه می‌گرفتند، به اجرا درآمد و به دلیل ایجاد فضای انگیزشی مثبت در میان معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان، تا حدودی هم تأثیرگذار بود. ولی گزینه دوم از همان ابتدا با مخالفت و شکست روبه‌رو شد. من از جمله کسانی بودم که با اما و اگرها و شرط و شروطی، مخالف استفاده از این گزینه بودم؛ از جمله:

● چرا باید مدیر یک مدرسه موفق که با تلاش و اراده خود مدرسه متحولی پدید آورده است، آموزشگاهی را که به آن تعلق خاطر دارد، رها کند و مدرسه‌ای را تحویل بگیرد که نیاز به کار فراوان دارد؟

● معلمان و کارکنان مدرسه‌ای که لازم‌التوجه خوانده شده است، آیا با آمدن مدیری از بیرون (چه خطشکن و قهرمان، و چه حتی تحول‌خواه و پویا)، بر ضعیف و غیرقابل

تأثیرگذاری خود اذعان نخواهند کرد؟ آیا این افراد بر استمرار کسب نتایج ضعیف اصرار خواهند داشت؟ چرا نیرویی از بیرون؟! آیا هیچ فرد قابلی در مجموعه مدرسه یافت نشده است؟!

● اگر مدیر خط‌شکن و قهرمان با اعمال فعالیت‌های دوپینگی مانند برگزاری انواع و اقسام کلاس‌ها و فعالیت‌های درسی، سطح مدرسه را به یکباره بالا بکشد و سال بعد دوباره مأموریتی جدید پیدا کند که مدرسه لازم‌التوجه دیگری را مدیریت کند، آیا مدرسه سال قبل وی به وضع سابق برخواهد گشت؟

پیشنهاد عملی من در کنار تزریق منابع، همراهی برای مناسب‌سازی ظاهر و فضای آموزشگاه و اعمال انگیزاننده‌های مادی و معنوی در معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان - که همگی می‌توانند به مثابه کاتالیزورهای تأثیرگذار، نقش مثبتی داشته باشند - انتخاب فردی توانمند از درون مجموعه و همراهی با او بود. در این راه باید بپذیریم که تغییر فرار نیست مانند تبدیل کرم ابریشم به پروانه که حداکثر در ۴۰ روز محقق می‌شود، در طول یک سال تحصیلی رخ دهد. اگر مدرسه لازم‌التوجه، مدیر مستقر داشته باشد، از سال دوم به بعد می‌توان شاهد ظهور برخی زمینه‌های تغییر در مدرسه بود و لااقل به اندازه طول سال‌های دوره تحصیلی هر مدرسه هم صبر کرد. افت شدید آموزشی، نابسامانی محیط آموزشگاهی، رخت بر بستن اعتماد سازمانی و به‌هم‌ریختن جو مدرسه، یک‌ساله به وجود نیامده است که در عرض یک سال هم از بین برود!

### ● وقت شما تمام شد!

یکی دیگر از چالش‌هایی که در شورای انتخاب مدیران مدرسه‌ها با آن روبه‌رو بودیم، استدلالی بود که همواره در مورد عمر مفید مدیریت مدرسه از طرف دو نفر از اعضای شورا مطرح و به شدت بر تحقق آن تأکید می‌شد. به اعتقاد این دو، مدیران مدرسه‌هایی که شش‌سال از آغاز مدیریت آن‌ها می‌گذشت، باید کنار گذاشته یا به مدرسه‌های دیگر اعزام می‌شدند. این دوستان چنین استدلال می‌کردند که مدیر یک مدرسه هر چقدر هم خلاقیت و نوآوری داشته باشد، بالاخره بعد از گذشت شش‌سال به تکرار و روزمرگی خواهد رسید و حرف و ایده جدیدی برای کارکنان، معلمان، دانش‌آموزان و اولیای خود نخواهد داشت. خُب، این نکته در مورد تعداد اندکی از مدیران صدق می‌کرد، ولی درباره تعداد فراوانی از مدیران خوش‌فکر و توانمند اصلاً صادق نبود. چرا باید مدیر مدرسه‌ای در اوج کارآمدی، صرفاً به‌خاطر اینکه شش‌سال است مدیریت می‌کند، کنار گذاشته شود یا با اعمال تبصره - که نوع خفیف‌شده همان نگاه خط‌شکنی به مدیران مدرسه‌هاست - به مدیریت مدرسه‌ای دیگر اعزام شود!

من از همان روزهای نخست حضورم در این شورا، مخالف جدی این رویه بودم و استدلالم این بود که ممکن است فرد با ارتقای دانش، مهارت و بینش خود،

شرکت در دوره‌های آموزشی خاص، آشنایی و مطالعه آثار و پژوهش‌های تربیتی جدید، پرورش خلاقیت شخصی، استفاده از تجربه‌های مدیران مدرسه‌های برتر ایران و جهان، الگوبرداری از نظام‌های آموزشی و حتی غیرآموزشی، به طور دائم در حال بهسازی مستمر باشد و خود را تغییر دهد. چرا باید این مدیر را پس از شش سال جابه‌جا کنیم؟ اصلاً این عدد شش از کجا آمده است؟ چرا عمر مدیریت مدیران مدرسه‌های برتر و شناخته‌شده ایران و جهان بالای ۳۰ است؟

استدلال من این بود که اگر مدیری ضعف دارد، چرا باید صبر کنیم و اجازه دهیم او شش سال مدیریت کند و اگر مدیری با صلابت و قدرت، نوآوری و خلاقیت، شش سال مدیریت مدرسه‌ای را با موفقیت پشت سر گذاشته است، چه ضرورتی دارد مدیریت او را قیچی و از استمرار این اداره خلاقانه جلوگیری کنیم! البته ممکن است برخی به ذکر سنوات مدیریت در برگه‌های ابلاغ و انتصاب سال‌های اخیر در سازمان‌های اداری و دولتی اشاره کنند: «به موجب این ابلاغ شما به مدت پنج سال به عنوان مدیر ... منصوب می‌شوید...». باید بگویم، این ذکر سال‌های مدیریت هم، در صورتی که به شاخص‌های مشخصی پیوند نخورد، آسیب‌زا خواهد بود.

به یاد دارم، از دوستی در سال‌های دور برای مدیر کلی آموزش و پرورش استان خراسان رضوی دعوت به عمل آمده بود. نمی‌پذیرفت و می‌گفت تا زمانی که شما شاخص ندارید و بر اساس حس و حدس و گمان و حتی وزیدن و نوزیدن نسیم‌های ملایم و تندبادهای سیاسی عمل می‌کنید، من این سمت را نمی‌پذیرم. وی می‌گفت باید بدانم از دید شما مسئولان وزارتخانه، من چه زمانی مدیر کل خوبی خواهم بود؟ کدام شاخص‌ها را بهبود بدهم و کدام اعداد و ارقام را کاهش دهم، از دید شما خوب و بدون عیب خواهد بود؟

به گمان من، ذکر سنوات مدیریت برای شروع لازم است، ولی کافی نیست. مهم آن است که همه‌چیز تعریف‌شده و بر شاخص‌های تعریف‌شده مبتنی باشد و بتوان وضعیت سازمانی آموزشی اعم از مدرسه، اداره و اداره کل را بر اساس شاخص‌ها تبیین کرد.

در ابلاغ و شروع به کار مدیریت، چه سنوات قید شود و چه قید نشود، مشخص کردن سررسید برای اتمام زمان مدیریت را نمی‌پسندم و برای این تفکر خودم مصداق‌های فراوانی سراغ دارم که مدیران مدرسه یا اداره، در بیست

## نکته‌های مدیریتی

برخی از باورهای اشتباه، که از پیش در ذهن ما خانه کرده‌اند، موجب می‌شوند شناخت واقعی از خود نداشته باشیم. چه خوب است گاهی با خانه‌تکانی ذهن بتوانیم آن را از این باورهای اشتباه قدیمی خالی و فضا را برای ایجاد آرامش و خودشناسی در وجودمان باز کنیم.



می‌دانم که اسم من در فهرست شما نیست و اگر با این روال پیش بروید، هیچ وقت اسم من و افراد مشابه من به این فهرست‌ها وارد نخواهد شد و ...»

خانم م خیلی حرف زد و پس از چالش عجیبی که میان اعضای جلسه ایجاد کرد، رفت. گفت‌وگوها دوام پیدا کرد و آخر سر قرار شد من به نمایندگی با وی صحبت کنم. روز بعد خانم دبیر ریاضی به اداره فراخوانده شد. با او صحبت کردم. اشتیاق عجیبی برای مدیریت داشت. از روز قبل تا وقت جلسه، اندکی اطلاعات در مورد وی به دست آورده بودیم. معلوم بود کار ما ایراد داشت و هیچ‌گاه نمی‌توانستیم چنین معلمانی را برای به‌کارگیری در سمت مدیریت ببینیم!

به خانم م گفتیم برنامه فرضی یک‌ساله‌ای برای یک مدرسه فرضی راهنمایی (متوسطه اول فعلی) دخترانه بنویسد. گفت روی هوا نمی‌شود برنامه‌ریزی کرد، مدرسه مشخص کنید.

یکی از مدرسه‌ها را که مدیرش چالش‌هایی پدید آورده بود و در شرف برکناری بود، در نظر گرفتیم و با رعایت اصل محرمانه‌بودن اطلاعات، از او خواستیم برنامه یک‌ساله‌ای برای این مدرسه بنویسد. خانم م، در مدتی کمتر از دو هفته، برنامه بسیار جالبی برای مدرسه مذکور نوشت که بسیاری از مدیران مدرسه‌ها از عهده نوشتنش بر نمی‌آمدند. واحدهای خاص بررسی‌کننده سوابق و مدارک مدیران هم در مورد وی نظر مثبت دادند و در نهایت با واهمه و نگرانی، او را به سمت مدیریت مدرسه مذکور منصوب کردیم.

آن سال او موفق شد مدرسه مذکور را از هر لحاظ سر و سامان بدهد و ارتقای قابل توجهی در وضع آموزشی‌اش پدید آورد. این روند چندین سال دیگر هم ادامه پیدا کرد. موفقیت‌های وی در جانشین‌پروری باعث شد یکی از معاونانش را به جای وی به سمت مدیریت منصوب کنیم و او مدیر دبیرستانی شود که دانش‌آموزانش را بچه‌های سال‌های قبلی مدرسه خودش تشکیل می‌دادند. سال‌های بعد، او به سمت مسئول آموزش متوسطه ارتقا یافت و روند موفقیت‌هایش بعدها هم استمرار یافت.

تجربه خانم م ما را مجاب کرد «خوداظهاری» را هم به یکی از شیوه‌های انتخاب مدیران منطقه اضافه کنیم و بهره‌های مثبتی از این اتفاق بگیریم.

اکنون در برخی از کشورهای دنیا، مدیران باسابقه که دانش‌آموخته رشته مدیریت آموزشی یا سایر رشته‌های علوم تربیتی هستند، بعد از آنکه از سازمان نظام مدیریت آموزشی کشور گواهی صلاحیت مدیریت مدرسه می‌گیرند، در آزمون‌ها و مصاحبه‌های نفس‌گیری شرکت می‌کنند و صرفاً پس از گذر از این مراحل است که اجازه مدیریت در مدرسه را می‌گیرند.

بیا بیا انتخاب افرادی را که شجاعت مدیرشدن را دارند، جدی بگیریم. مطمئن باشید این شیوه کارآمدتر از دیگر روش‌های حسی است؛ البته به شرطی که در کنار خوداظهاری مدیران برای مدیر شدن، تمامی جوانب را با اصول و مبانی علمی پیش‌بینی کنیم.

یا سی‌امین سال مدیریت خود، درست همانند روز نخست مدیریت، قبراق و سرحال، و خوش‌فکر و پویا در حال رهبری آموزشی مجموعه خود هستند.

### لطفاً مرا مدیر کنید!

همیشه روال انتخاب مدیران مدرسه‌ها و نیز مدیران اداره‌ها و سطوح بالاتر در آموزش و پرورش این‌گونه بوده است که افراد احتمالاً موفق در آینده، از میان نیروهای شاغل در بخش‌های گوناگون، به واسطه معرفی برخی افراد، و نیز نمایان شدن تلاش و فعالیت‌هایشان، شناسایی می‌شوند و پس از گذراندن مراحل، اعم از بررسی‌های ویژه در بخش‌های خاصی از اداره و نیز پرس‌وجو از این و آن در مورد قابلیت‌ها و توانمندی‌هایشان، به کار سنگین مدیریت گمارده می‌شوند. اگر نخواهیم مطایبه کنیم، این روش غیرعلمی که اساساً با جانشین‌پروری، تربیت منابع انسانی سازمانی، شایسته‌گزینی و مواردی از این دست هیچ ارتباطی ندارد، بیشتر شبیه پاسخ‌دادن به یک خواستگار و انتخاب داماد برای یک خانواده است؛ با این تفاوت که این بار او خودش به خواستگاری نیامده و اصلاً شرایطی فراهم نبوده است که به خواستگاری بیاید، بلکه توسط فرد دیگری برای مدیریت معرفی شده یا توانمندی‌هایی در او دیده شده و نامزد مدیریتش کرده‌اند.

روال کار در منطقه‌ای که من در آن کار می‌کردم نیز چنین بود. از مهر هر سال که از انتخاب مدیران آن سال فارغ می‌شدیم، همه اعضای شورای انتخاب مدیران مدرسه‌ها، در مناسبات، بازدیدها، فعالیت‌های مدرسه‌ای و منطقه‌ای، در جشنواره‌ها و مسابقات، اگر نیرویی را می‌دیدیم که به گمانمان قابلیت‌هایی برای حضور در سمت مدیریت داشت، اسم و مشخصاتش را به دفتر رئیس منطقه اعلام و به عبارتی او را نامزد مدیریتش می‌کردیم. پس از طی مراحل، مدیران مدرسه‌ها و حتی کارکنان اداره از بین همین فهرست انتخاب می‌شدند. البته مدیران، بازرسان، اعضای گروه‌های آموزشی، معلمان راهنما و ارزشیابان هم اجازه داشتند به این فهرست نفراتی را اضافه کنند.

تایستان آن سال در شورای انتخاب مدیران مدرسه‌ها با اتفاقی عجیب روبه‌رو شدیم. خانم ث.م (چون از خودشان اجازه نگرفته‌ام، اسم و مشخصاتشان را کامل نمی‌نویسم) که دبیر ریاضی گمنامی در یکی از مدرسه‌های راهنمایی بود، به دفتر رئیس منطقه که جلسه در آنجا برگزار شده بود، وارد شد و گفت: «من می‌خواهم مدیر مدرسه شوم. از خیلی از مدیران فعلی شما هم بهتر مدیریت می‌کنم.



مدیریت تردیدها در معماری مدرسه

## اندرونی یا بیرونی

حضور محدود یا گسترده اولیای دانش‌آموزان در مدرسه

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

گاهی اوقات مدیریت برنامه‌ها، فعالیت‌ها و با رویدادهای مدرسه مبتنی بر انتخاب بین دو یا چند مسیر پیش رو صورت می‌پذیرد. چه‌بسا بسیاری از این انتخاب‌ها پس از عبور از مرحله‌ای مهم که می‌توان آن را مرحله «تردید» نامید، شکل گرفته‌اند؛ تردیدهایی که در بسیاری موارد چالش‌برانگیزند و انتخاب مسیر را چندان ساده به نظر نمی‌رسانند. سال‌هاست بسیاری از این تردیدها در عرصه مدیریت مدرسه و در شوراها و تصمیم‌گیری مدرسه‌ها به بحث و گفت‌وگو گذاشته می‌شوند و کمتر پیش می‌آید عبور از آن‌ها بر اساس اتفاق نظر همه اعضای شورا شکل گیرد، بلکه در بیشتر موارد، هر انتخابی موافقان و مخالفانی دارد. بررسی دقیق و همه‌جانبه چنین چالش‌های تردیدزایی می‌تواند عبور از آن‌ها را آسان‌تر کند و به گرفتن تصمیم‌ها یا داوری‌هایی بینجامد که نتایج ثمربخش‌تری داشته و از زیان‌های ناشی از تصمیم‌گیری‌های ناآگاهانه به‌دور باشند.

### تردیدها در معماری و مبلمان مدرسه

مجموعه مقالات پیش رو با عنوان «مدیریت تردیدها در معماری مدرسه»، شرایطی را بررسی می‌کند که در بیشتر موارد داوری و انتخاب‌کردن با دشواری روبه‌روست و از طرف دیگر، تأثیر این انتخاب در معماری و مبلمان محیط‌های یادگیری هویداست. نمی‌توان پذیرفت معماری هر محیطی به رویدادها و فعالیت‌های آن وابسته است. کارآمدی معماری مدرسه و معماری مدرسه کارآمد تنها در زمان‌هایی شکل می‌گیرد که معماری تسهیلگر و حمایت‌کننده رویدادها و فعالیت‌های اصولی با انتخاب‌های درست در آن مدرسه باشد.

مانند انتخاب کولرگازی یا کولر آبی برای کلاس‌ها، و یا انتخاب نیمکت ساده و مستحکم ثابت دو یا سه‌نفره یا میز و صندلی‌های انفرادی چرخ‌دار با آسایش بالاتر و البته استهلاک احتمالی بیشتر؛ مدیریت تردید در استفاده کردن یا نکردن از بام مدرسه و بسیاری از تردیدهای دیگر که به بررسی و تحلیل نیاز دارند و غالباً به صورتی دو یا چندراهی هستند که به‌طور معمول، به‌طور فوری و با قاطعیت نمی‌توانیم یک راه را نفی کنیم و به راه یا راه‌های دیگر رأی مثبت بدهیم. که در واقع تردیدهایی که به‌منظور کارآمدی بیشتر مدرسه، نیاز به مدیریت دارند و البته از جمله رویدادهایی هستند که با معماری و مبلمان مدرسه پیوند ناگسستنی دارند.

در این شماره به مدیریت تردید در حضور یا نبود اولیای

مدیریت تردیدها درباره حضور اولیا در متن مدرسه، تردید در حیاط تحت سلطه زمین‌های ورزشی یا حیاط به‌صورت پارکی تفریحی - آموزشی - فرهنگی، تردید درباره رنگ‌آمیزی مدرسه با چندین رنگ متنوع یا رنگ‌آمیزی با رویکرد رنگ‌های محدود برای ایجاد آرامش بیشتر در محیط؛ تردید در تمرکز یا توزیع کتابخانه، آزمایشگاه و کارگاه، سایت رایانه، کمدها و جالباسی دانش‌آموزی و یا تردید در سالن‌های نمازخانه، غذاخوری و اجتماعات به‌صورت اختصاصی یا متمرکز در سالنی چندمنظوره؛ تردید در وجود سرایداری یا نصب دوربین‌ها و کنترل امنیت مدرسه از یک دفتر؛ تردید در مدرسه بدون کیف یا با کیف که بحث آن در دبستان‌ها به‌نسبت داغ‌تر است؛ مدیریت تعارض کیفیت و اقتصاد با انتخاب دوره‌هایی



**امور ثبت‌نام:** به‌خصوص در مدرسه‌های غیردولتی، مواجهه والدین در ثبت‌نام مالی بیش از سایر مدرسه‌هاست و معمولاً این حضور در محل دفتر امور مالی یا اجرایی مدرسه شکل می‌گیرد.

**دریافت و تحویل مدارک:** دفتر بایگانی مدرسه که در آن پرونده‌های دانش‌آموزی ذخیره می‌شوند، از جمله فضاهایی است که بدون تردید با حضور اولیا قابل تعریف است. گاهی این مراجعه به سال‌های بعد از تحصیل دانش‌آموز هم کشیده می‌شود.

**مراجعه‌های اضطراری:** آوردن غذا یا وسایل جامانده ضروری دانش‌آموز یا نیاز به خروج اضطراری دانش‌آموز از مدرسه به همراه اولیا، ممکن است حضور ایشان راه، حتی برای زمانی اندک، ضروری کند.



**مشارکت در برنامه‌های تربیتی:** برخی مدرسه‌ها در برخی روزهای تعطیل، برنامه‌های جمعی بین دانش‌آموزان و پدران یا مادران برگزار می‌کنند. به‌عنوان نمونه، یک مدرسه پسرانه از پدران برای برگزاری برنامه تفریحی ورزشی مشترکی در محیط مدرسه دعوت می‌کند. در این برنامه پدران دوش به دوش فرزندانشان در مدرسه حضور می‌یابند. این فعالیت‌ها در فضاهای باز، فضاهای ورزشی و سالن‌های بزرگ مدرسه قابل انجام است.

### پیامدهای نامطلوب حضور اولیا در مدرسه

**واردشدن خدشه به حریم دانش‌آموزی:** تعریف حریم دانش‌آموزی در این مورد قدری دشوار است. بسیاری از دانش‌آموزان در محیط مدرسه، در زمانی که شاهد حضور پدران و مادران هستند، احساسی شبیه به احساس افرادی را دارند که از حضور اشخاص غریبه در محیط خصوصی خود، به اصطلاح «مغذب» هستند.

**واردشدن خدشه به حریم اولیا:** چه‌بسا در نقطه مقابل

دانش‌آموزان در متن و محیط مدرسه و تأثیر هر انتخاب در معماری و مبلمان مدرسه می‌پردازیم.

### حضور یا نبود اولیای دانش‌آموزان در متن مدرسه

به‌طور کلی، مدرسه‌ها نسبت به حضور اولیای دانش‌آموزان در ساعت کار رسمی مدرسه، واکنش‌های متفاوتی دارند. در بعضی مدرسه‌ها محل حضور و ورود اولیا، به دفتری در آستانه مدرسه محدود است. این در حالی است که بعضی دیگر از مدرسه‌ها انتظار دارند اولیا در هر زمان که بخواهند بتوانند به فضاهای مدرسه وارد و از نزدیک با اتفاقات آن روبه‌رو شوند. برای بررسی این موضوع، در ابتدا به عوامل و زمینه‌های گوناگون احساس ضرورت حضور اولیا، یا در نقطه مقابل، پیامدهای نامطلوب این حضور در مدرسه می‌پردازیم.

### ضرورت‌های حضور اولیا در مدرسه

**ملاقات فردی با مسئولان و معلمان مدرسه:** یکی از ضروری‌ترین رویدادها در هر مدرسه که به‌منظور برقراری رابطه مناسب و مؤثر با والدین در راستای تعلیم و تربیت دانش‌آموزان شکل می‌گیرد، جلسات ملاقات‌های فردی اولیا با مسئولان یا مشاوران مدرسه است که همه‌روزه و به‌دفعات، شاهد تکرار این رویداد هستیم. این ملاقات‌ها به درخواست مدرسه یا خود والدین صورت می‌پذیرند و معمولاً در محل دفتر مشاور یا مسئول موردنظر در مدرسه تشکیل می‌شوند. البته ممکن است در برخی مدرسه‌ها اتاق‌های مخصوص ملاقات با اولیا نیز در نظر گرفته شده باشند.



### شرکت در جلسات و همایش‌های عمومی اولیا:

در بیشتر مدرسه‌ها، به مناسبت‌های گوناگون، جلساتی به شکل عمومی یا نیمه‌عمومی تشکیل و والدین دعوت می‌شوند. جلسات عمومی در راستای دانش‌افزایی اولیا در مسائل آموزشی و تربیتی، یا اعلام نتایج فعالیت‌های گوناگون دانش‌آموزان مدرسه یا برگزاری مراسم مذهبی یا ملی شکل می‌گیرند. گاهی اوقات هم جشنواره‌های علمی یا فرهنگی و همچنین تشکیل بازارچه‌های خیریه عامل ایجاد چنین گردهمایی‌هایی عمومی است. محل تشکیل این جلسات در سالن‌های بزرگی مانند سالن اجتماعات یا نمازخانه و همچنین فضاهای باز در فصل‌های مناسب است. جلسات نیمه‌عمومی هم جلساتی با حضور محدود اولیا هستند که انجمن اولیا و مربیان یا برخی کلاس‌های محدود دانش‌افزایی از جمله آن‌ها به‌شمار می‌روند.



**اتاق‌های ملاقات با اولیا:** قرار دادن یکی دو اتاق کوچک برای مشاوره و ملاقات‌های انفرادی در نزدیک دفتر روابط عمومی مناسب است. این اتاق‌های ملاقات در بسیاری مواقع کارآمد هستند؛ به خصوص زمانی که بهتر است دانش‌آموزان از شکل‌گیری جلسات مشاوره مطلع نباشند.

**محدوده محل تشکیل جلسات عمومی اولیا:** هر چند جلسات عمومی اولیا برای برنامه‌ریزی رسمی و اعلام‌شده آن شکل می‌گیرند و معمولاً خارج از ساعت‌های اوج فعالیت مدرسه هستند، اما باز هم مناسب است که ورود به محل چنین جلساتی برای اولیا دردسر نداشته باشد و آن‌ها بتوانند بدون زحمت محل تشکیل جلسه را شناسایی کنند. به عبارت دیگر، خوانا بودن مسیر ورود به محل این جلسات یا هر فعالیت جمعی دیگر، بسیار ضروری است.

**دفترهای نیازمند به حضور والدین:** به‌طور کلی بهتر است کلیه دفترهایی که محل مراجعه اولیا هستند، هم تا آنجا که ممکن است، به ورودی مدرسه نزدیک باشند، و هم مسیر خوانا و مشخصی داشته باشند تا از سردرگمی والدین در محیط اصلی مدرسه پیشگیری شود.

**فضاهای خدماتی در شأن اولیا:** از ویژگی‌های مدرسه‌های با معماری کارآمد، رعایت شأن و منزلت والدین دانش‌آموزان و هر مراجعه‌کننده بیرونی به مدرسه است. بنابراین، دفتر پذیرش یا روابط عمومی، اتاق‌های ملاقات اولیا با مشاوران و مسئولان مدرسه، دفترهایی که محل مراجعه اولیا هستند و همچنین سالن اجتماعات محل تشکیل رویدادهای جمعی با حضور والدین، باید علاوه بر مواردی که پیش از این ذکر شد، دو ویژگی دیگر نیز داشته باشند: ویژگی اول، بهره‌مندی از سرویس بهداشتی پاکیزه مختص والدین و مراجعان خاص است، به‌شکلی که امکان استفاده از آن‌ها بدون تداخل افراد دانش‌آموزان و معلمان و کارمندان مدرسه فراهم باشد. ویژگی دیگر، سهولت در پذیرایی مناسب از آن‌ها در حد توان مدرسه است. شاید حداقل این پذیرایی، در دسترس قرار دادن آب خنک و گوارا در فصل گرم و آب جوش و چای در فصل سرد است!

برخورد خوش و شایسته، به‌نحوی که در شأن و درخور اولیای دانش‌آموزان مدرسه شما باشد، همیشه در روی باز و گشاده شما خلاصه نمی‌شود. جانمایی و چیدمان درست فضاها و نحوه دسترسی درست و کارآمد آن‌ها در پشتیبانی از نیازهای اولیه جسمی و روحی مراجعان شما، به مانند روی گشاده و آغوش باز در برابر آن‌ها عمل و خاطره یا خاطره‌های خوشی در ذهن آن‌ها ایجاد می‌کند که البته نبود یا نقصان کیفی و کمی چنین فضاهایی به شکل‌گیری خاطرات نامطلوب و دوری افراد از مدرسه منجر می‌شود.

می‌توان گفت، حضور اولیا به خودی خود حریم تازه‌ای را ایجاد می‌کند که نباید با بی‌دقتی دانش‌آموزان خدشه‌دار شود. به‌طور طبیعی، نوع رفتار آن‌ها در حضور والدینشان باید با وقار و متانت بیشتری توأم باشد که در سایر شرایط چندان انتظار نمی‌رود. گاهی ممکن است برخی از شوخی‌های متعارف دانش‌آموزان در جمع صمیمی خود آن‌ها کاملاً قابل قبول باشد، اما در حضور اولیا تصویر خوشایندی را ایجاد نکند. بنابراین، ممکن است دانش‌آموزان در برخورد نادرست خود به شکل ناخودآگاه، حریم اولیای حاضر در محیط را به‌درستی حفظ نکنند و آن را خدشه‌دار کنند.

**ملاقات‌های محرمانه:** گاهی اوقات ملاقات بین والدین و مشاوران مدرسه باید از چشم دانش‌آموزان پنهان بماند. این نیاز به پنهان‌ماندن ملاقات، می‌تواند از طرف مدرسه یا خانواده دانش‌آموز درخواست شود. در چنین شرایطی، حضور والدین باید پنهان بماند.

**برداشت‌های نادرست:** برخی از رویدادهای جمع‌های دانش‌آموزی برای مدرسه و خود دانش‌آموزان تفسیر ناخوشایندی ندارد، در حالی که درک آن رویداد و شنیدن جملات رد و بدل شده بین دانش‌آموزان برای یکی از والدین که در حال عبور از محل رویداد است و شناختی از زمینه یا بستر آن ندارد، دشوار است و ممکن است برداشت یا تفسیر نامطلوبی از آن شکل گیرد که معمولاً قضاوت نادرستی را نیز سبب شود.

### راهکارهای معماری مدرسه برای حضور شایسته اولیا

**دفتر پذیرش یا روابط عمومی کارآمد:** یکی از فضاهایی که چه‌بسا می‌توان به آن پیشانی مدرسه گفت، دفتر پذیرش یا روابط عمومی مدرسه است که در بعضی مدرسه‌ها اتاق انتظار والدین هم نام می‌گیرد. این فضا معمولاً نزدیک‌ترین اتاق به در ورودی مدرسه است. مناسب است که این دفتر وسعت کافی داشته باشد تا بتواند علاوه بر انتظار والدین و سایر مراجعان، امکان تشکیل جلسات کوتاه‌مدت گفت‌وگو و حتی مشاوره درباره موضوعاتی را که با حضور سایر افراد و سر و صدای پیرامونی منافاتی نداشته باشد فراهم کند.



## مدیران بی سواد

## مدیران باسواد

مریم سلیمی، کارشناس تعلیم و تربیت



سرعت گسترش و سیر تکامل رسانه‌های نوین، متأثر از تحولات فناورانه و همچنین نیازها، انتظارات، شرایط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، افزایش یافته است. در نتیجه، نحوه مواجهه، تعامل و ارتباط با آن‌ها و نیز شیوه‌های مدیریت کردن آن‌ها، به مجهز شدن به الزامات، مهارت‌ها و سواد ویژه‌ای نیاز دارد. این روزها همگان، از کودک تا بزرگسال، از شهروند معمولی تا مدیر، به فراگیری و ارتقای انواع سواد نوین نیاز دارند.

### سواد نوین

در سطح فردی، تبعات بهره‌مندشدن از انواع سواد نوین، که سواد رسانه‌ای از مهم‌ترین و پرکاربردترین آن‌هاست، ممکن است تا آن حد سنگین باشد که جهت و شیوه زندگی فرد و گاه اطرافیانش را متأثر کند. اما در سطوح مدیریتی، نبود چنین سوادی، می‌تواند حیات سازمان و کارآمدی منابع آن، از جمله نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار دهد و منافع کلیه ذی‌نفعان، شامل مشتریان و سهام‌داران احتمالی را تهدید کند. در شرایط کنونی، برخورداری مدیران از سواد‌های نوین حیاتی است، زیرا کیفیت راهبردها، سیاست‌گذاری‌ها،

برنامه‌ریزی‌ها و اخذ تصمیم‌های مناسب، همگی در گرو داشتن انواع سواد است که بی‌اغراق یکی از آن‌ها سواد رسانه‌ای است. از هر مدیری انتظار می‌رود با شناخت دقیق رسانه‌ها، نسبت به بهره‌گیری سنجیده و درست از آن‌ها در حوزه‌های شخصی و حرفه‌ای اقدام کند. مدیری که سواد رسانه‌ای دارد، می‌تواند در تعیین راهبردها هوشمندانه‌تر عمل کند و در برنامه‌های مرتبط با نشانگان تجاری (برندینگ)، روابط عمومی، مدیریت ارتباط با مشتری، بازاریابی و مانند این‌ها موفق‌تر ظاهر شود. اگرچه مدیران ارشد از نظرات کارشناسان رسانه‌ای و

قطعاً بخش زیادی از فرایند اجرا بر عهده واحدهای تخصصی همچون روابط عمومی است، ولی هیچ کدام از این اقدامات، بدون داشتن راهبرد، سیاست گذاری، نظارت و مدیریت لازم، هرگز ثمربخش نخواهند بود.

حتی اگر فرض کنیم صفر تا صد فرایند تعامل با رسانه‌ها از طریق واحدهای تخصصی صورت گیرد و مدیر خود را بی‌نیاز از سوادهای نوین و مدیریت بر تعاملات کلان سازمانی بر حوزه رسانه بداند، هر حرکت اشتباه شخصی رسانه‌ای، ناشی از نداشتن سواد رسانه‌ای، تبعات سنگینی برای آن مدیر و سازمان مربوطه خواهد داشت. از این رو، چه با نگاه شخصی و چه سازمانی، لازم است هر مدیر ارشدی انواع سواد، به خصوص سواد رسانه‌ای خود و مجموعه‌های مدیریتی و تخصصی تحت مدیریتش را ارتقا دهد تا سازمانش قادر به مواجهه حرفه‌ای دقیق با رسانه‌ها باشد.

### الزامات مدیران در حوزه سواد رسانه‌ای

شاید در نگاهی گذرا بتوان درباره الزامات مدیران در حوزه سواد رسانه‌ای از دو منظر تولیدکننده و مصرف‌کننده یا دریافت‌کننده یاد کرد، ولی در نگاهی دقیق‌تر، این حوزه از شش منظر، نقش یا مهارت قابل بحث است.

سواد رسانه‌ای برای مدیران، به‌ویژه زمانی که در نقش مصرف‌کننده یا دریافت‌کننده ظاهر می‌شوند، نیازمند این موارد است: شناخت دقیق و صحیح رسانه‌ها؛ آشنایی با رویکرد سیاسی آن‌ها و در مجموع توجه به عوامل درون‌سازمانی (سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، و منابع تأمین مالی) و برون‌سازمانی (قوانین، مسائل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، مذهبی و عرفی) حاکم بر سیاست‌گذاری؛ نحوه دروازه‌بانی و مدیریت اخبار و اطلاعات؛ تفکر انتقادی نسبت به رسانه‌ها؛ آشنایی با نحوه تهیه و تولید اخبار و اطلاعات به یاری تاکتیک‌ها و فنون خبری و رسانه‌ای؛ درک عملکرد رسانه‌ها متأثر از اهداف و منافع اقتصادی، سیاسی و... مؤثر در ارسال پیام‌های رسانه‌ای؛ توجه به ایدئولوژی و ارزش‌های کلیدی مورد تأکید رسانه‌ها؛ توجه به زبان، سبک، تکنیک، اخلاق و باور هر یک از رسانه‌ها.

در بیان کلی، قدرت درک فعالیت رسانه‌ها و نحوه معنی‌سازی پیام‌های رسانه‌ای مهم است.

در عین حال، از مدیران انتظار می‌رود از یک رژیم مصرف رسانه‌ای مناسب برخوردار باشند و از نسبت مناسبی از انواع رسانه‌ها و محتوا بهره‌گیرند و در کنار فعالیت‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌های شخصی و سازمانی، در حوزه رسانه و تحولات آن به‌طور فعال عمل کنند.

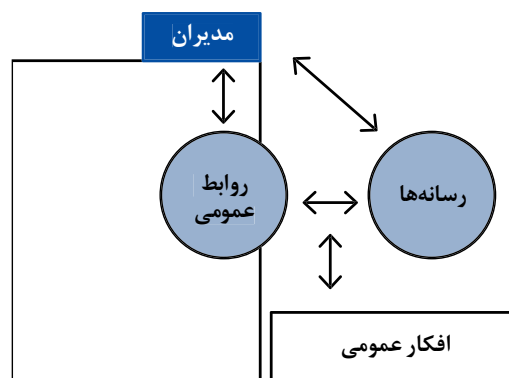
بر این اساس، حداقل انتظار از هر مدیری، استفاده آگاهانه از رسانه‌ها و نگاه منتقدانه به محتوای آن‌ها، و

ارتباطی در فرایند تصمیم‌گیری بهره‌می‌برند (به‌ویژه از مشورت روابط عمومی‌ها)، ولی عموم آن‌ها تصمیم‌های نهایی را خود می‌گیرند.

مدیران، در حوزه‌هایی که با افکار عمومی و رسانه‌ها سروکار دارند، نیازمند انواع سواد خبری، رسانه‌ای و غیره هستند. اشراف‌نداشتن آن‌ها بر انواع سواد و همچنین ناتوانی‌شان در شناخت رسانه‌ها و تمایز میان اخبار واقعی از جعلی، آن‌ها را در عکس‌العمل‌ها ناکارآمد و منفعل می‌کند.

### رسانه‌ها و سازمان

مدیران در کنار مواجهه‌های شخصی با رسانه‌ها، در قالب سازمانی نیز به شکل‌های مستقیم و غیرمستقیم با انواع رسانه‌ها در ارتباط هستند. بخشی از این ارتباط از طریق روابط عمومی، بازاریابی و دیگر واحدهای مشابه در سازمان صورت می‌گیرد و بخشی از آن به‌طور مستقیم، برای هر دو گونه مواجهه با تأثیر بر افکار عمومی در جریان تعامل با رسانه‌ها، به انواع سواد مرتبط با حوزه رسانه نیاز است (تصویر ۱).



تصویر ۱

تعامل مدیران با رسانه‌ها از دو منظر صورت می‌گیرد. در یک سر طیف، سازمان در پی تأثیرگذاری بر رسانه‌ها و در نتیجه بر افکار عمومی است و در سر دیگر، خود در معرض تأثیر ناشی از فعالیت رسانه‌هاست. در هر دو حالت، داشتن شناخت کافی از رسانه‌ها و درک توان و چگونگی مواجهه با آن‌ها یک ضرورت است (تصویر ۱).

مدیران به‌عنوان حلقه‌ای از تعاملات رسانه‌ای سازمان‌ها، در هر نقش و سطحی که وارد شوند، نیازمند مهارت‌های دسترسی به اخبار و اطلاعات، درک اطلاعات دریافتی، ارزیابی و ارزش‌گذاری، تولید محتوای رسانه‌ای یا حتی عرضه، توزیع و اشتراک‌گذاری، رصد، بازخوردگیری و تحلیل هستند.

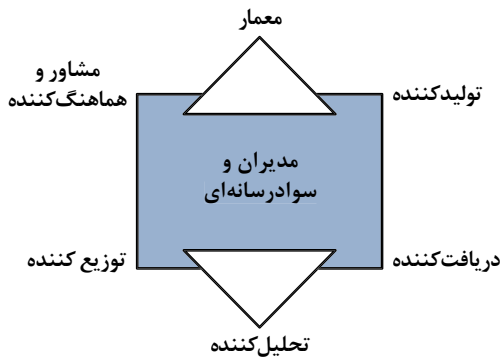


قانون آمادگی

۸۰ درصد موفقیت در مدیریت بستگی به این دارد که تا چه حد از قبل خود را آماده کنید. قبل از انجام کار حتماً اطلاعات لازم را جمع‌آوری کنید، کارهای مقدماتی را انجام دهید و از صحت فرضیه‌های خود مطمئن شوید.

هزاره سوم دارا باشند: رهبر به‌عنوان تولیدکننده، توزیع‌کننده، دریافت‌کننده، مشاور و هماهنگ‌کننده، معمار، و تحلیل‌کننده (تصویر ۲).

سخن در خصوص هر یک از این مهارت‌ها و نقش‌ها و نیز تأثیر رسانه‌های اجتماعی بر عرصه مدیریت و سیاست‌گذاری عمومی، چگونگی ارتقای انواع سواد مدیران و مباحثی از این قبیل را به شماره‌های بعد واگذار می‌کنیم.



آینده رسانه‌ها

لازم به ذکر است، در جریان مواجهه با انواع رسانه و پیام‌های تولیدی آن‌ها، هر مدیر با داشتن سواد خبری باید قادر به تشخیص اخبار جعلی و واقعی و نحوه مدیریت آن‌ها باشد تا بتواند با تصمیم‌های صحیح و بجا، به مدیریت بحران احتمالی فائق آید؛ چرا که گاه خروج از این بحران‌ها، بدون درایت و تدبیر و سوادهای لازم مدیران مجموعه، به سختی ممکن است.

با آنچه گفته شد، گرچه نمی‌توان پیش‌بینی کرد آینده رسانه‌ها، شبکه‌ها و پلت‌فرم‌های بعدی اجتماعی و نیز تأثیر آن‌ها بر مدیریت عمومی چه خواهد بود، به هر حال، باسواد بودن در زمینه رسانه و برخورداری از مهارت‌های استفاده درست از رسانه‌ها در هر سطح و نقشی، اهمیتی انکارناشدنی برای مدیران دارد. مدیرانی که از سواد و توان رسانه‌ای لازم برخوردارند، ارتباطات به مراتب تأثیرگذارتری با عموم و مخاطبان هدف خود خواهند داشت و آثار آن در میزان موفقیت سازمان مربوطه مشهود و قابل ارزیابی است.

تأکید می‌شود، داشتن سخنگوی سازمانی، مشاور رسانه‌ای و نیروهای مجرب روابط عمومی، گرچه یاریگر است، ولی نباید مدیران سازمان را از داشتن سوادهای نوین، به‌ویژه سواد رسانه‌ای، بی‌نیاز کند. آن هم در شرایطی که به‌طور هوشمند، شخصی‌سازی شده و تعاملی، بر سرعت و وسعت شکل‌گیری رسانه‌ها افزوده می‌شود.

تحلیل پیام‌ها و اهداف آن‌هاست. مانند همه مخاطبان، مدیر باید در مواجهه با رسانه‌ها به این پنج سؤال پاسخ دهد:

۱. چه کسی پیام‌های رسانه‌ای را می‌آفریند؟
  ۲. کدام یک از فنون رسانه‌ای برای جلب توجه مخاطبان استفاده شده‌اند؟
  ۳. چگونه افراد قضاوت‌ها و تفسیرهای گوناگونی از پیام‌های یکسان دارند؟
  ۴. ارزش‌ها و سبک‌های زندگی ارائه‌شده از سوی رسانه‌ها کدام‌ها هستند؟
  ۵. هدف آفرینندگان و سازندگان پیام چیست؟
- در عین حال، هر مدیری باید سؤالاتی مرتبط با رسانه مربوطه و تأثیر آن بر سازمان، نیروهای انسانی، ذی‌نفعان و مشتریان‌ش طرح کند. مدیر باید بداند کدام رسانه‌ها و با چه رویکردهایی از تأثیر و نفوذ بیشتری برخوردارند؟ سطح این نفوذ تا کجاست، هر پیام رسانه‌ای چه تبعاتی برای سازمان خواهد داشت و راه‌های مدیریت و مقابله با آن‌ها چیست؟

با توجه به اهمیت ارتباطات و رسانه‌ها در زندگی انسان‌ها در عصر حاضر، بی‌بهره‌بودن هیچ مدیری از انواع سواد نوین، به‌ویژه سواد رسانه‌ای و یا خطاهای احتمالی ناشی از این خلأ، پذیرفته نیست، چراکه این خلأ ممکن است نقطه ضعفی بزرگ برای وی محسوب شود.

مدیر باید به قدرت رسانه‌ها باور داشته باشد و بداند که رسانه‌ها از سه توان «تقویت، تثبیت و تضعیف» برخوردارند. لذا می‌توانند با انتخاب هر یک از این گزینه‌ها در سرنوشت سازمان مربوطه، از نقش مؤثر برخوردار باشند.

در عین حال، کیفیت تعامل با رسانه‌ها می‌تواند بر فعالیت‌ها و نقش‌آفرینی مؤثر سازمان مربوطه اثرگذار باشد.

همچنین، از یک مدیر در جایگاه تولیدکننده محتوا یا حداقل ناظر بر تولید انواع محتوا انتظار می‌رود بداند چطور می‌توان به تولید انواع محتوای ویژه مخاطبان و مشتریان و ذی‌نفعان سازمانی، با بهره‌گیری از قالب و زبان مناسب آن، اقدام کرد و برای هر پیام تولیدی کدام مجاری و رسانه‌ها مؤثرند و بناسد در انتها به چه تأثیری با چه میزان اثرگذاری رسید؟

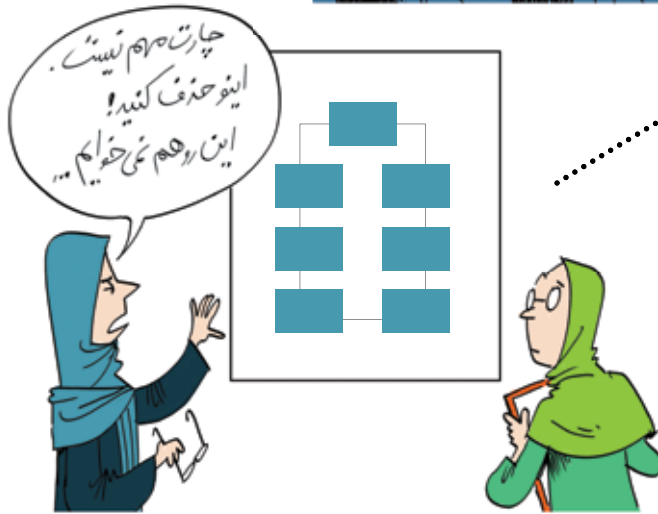
در این حوزه، به داشتن سواد هم‌چون سواد رسانه‌های اجتماعی نیاز است. رونالد دایزر، نویسنده کتاب «طراحی سازمان هوشمند: چگونه فعالیت‌های پیشگامانه یادگیری سازمانی به نوآوری و تحولات راهبردی می‌انجامد» و سیلویین نیوتن (۲۰۱۳) سواد رسانه‌های اجتماعی را ویژگی کلیدی مدیران قرن بیست‌ویکم دانسته‌اند. آن‌ها به شش مهارت و نقش رسانه‌ای اشاره کرده‌اند که رهبران سازمانی باید در

# بعضی چنین کنند مدیران

ابراهیم اصلانی

تصویرگر: سام سلماسی





# مدرسه خانوادگی

نگاهی بر شیوه‌های توسعه ارتباط والدین و مدرسه

دکتر لیلا سلیقه‌دار، مشاور و مدرس آموزش خانواده

نگاهی به سند برنامه درسی ملی نشان می‌دهد خانواده از نقش و اهمیت بالایی برخوردار است، و گستره یادگیری با شدت و میزان بالایی، شامل خانواده نیز می‌شود و زمینه‌ساز شکوفایی یادگیری دانش آموزان است. در این سند آمده است: «خانواده از محیط‌های مهم و اثربخش تربیت و یادگیری به‌شمار می‌آید که در تعامل مستمر و مؤثر با مدرسه است». از این تعریف چنین برمی‌آید که ارتباط و تعامل مدرسه و والدین کلید اصلی است که به بهره‌مندی بیشتر از خانواده به‌عنوان یکی از ارکان محیط تربیت و یادگیری فراگیرندگان منجر می‌شود. حال این پرسش مطرح است که چگونه می‌توان زمینه‌های تعامل مدرسه و والدین را در راستای غنی‌سازی محیط یادگیری دانش آموزان افزایش داد؟ پاسخ به این پرسش و دیگر موارد مرتبط، مقصود نوشته حاضر است.

## قدم اول: آگاهی

از جمله زمینه‌های مؤثر ارتباط والدین و مدرسه، برگزاری جلسات هم‌اندیشی و نیز توانمندسازی است. برخلاف گذشته که والدین به‌عنوان افرادی منفعل و غالباً غیرآگاه به جلسات آموزشی مدرسه دعوت می‌شدند، باید پذیرفت که چنین نگاهی، بیشتر به ایجاد فاصله می‌انجامد و شایسته این است که والدین به جلساتی دعوت شوند که برای دانش و مهارت آن‌ها جایگاهی در نظر گرفته شده باشد. برای مثال، جلساتی که به‌صورت نشست‌های هم‌افزایی برگزار می‌شوند، برای همه شرکت‌کنندگان، فرصت تعامل و بیان نظرات و ایده‌ها را ایجاد می‌کنند.

که همگی وجوه مشترکی در یک موضوع دارند، گرد هم آیند، در این باره صحبت کنند و از راهکارهای مناسبی بهره‌مند شوند. در این صورت، اشتیاق والدین برای مشارکت افزایش پیدا می‌کند. با این نگاه، نیازسنجی از جمله راهکارهای گسترش میزان ارتباط واقعی والدین و مدرسه است.

نباید فراموش کرد، در برخی موارد، با صرف انجام نظرسنجی نمی‌توانیم به نتایج و مقاصد تربیتی مطلوب برسیم. ممکن است آنچه والدین به‌عنوان نیاز خود به آن می‌اندیشند، با آنچه نیاز اصلی است، فاصله داشته باشد. برای مثال، از نظر برخی والدین، همین که فرزندشان در فضای مجازی هرزگردی نکند، کافی است و به دنبال راهکارهایی برای مقابله با فضای مجازی هستند، در حالی که موضوع اصلی این است که آن‌ها چگونه می‌توانند فعالیت‌هایی جذاب، سرگرم‌کننده و در عین حال ایمن را تجربه کنند. بر این اساس نیازآفرینی

مهم است مدرسه‌ها به مداخلات والدین سمت و سویی معنادار و مؤثر بدهند

## از نیاز تا خلق موقعیت جدید

هنگامی که خدمات ارائه شده با نیاز مخاطب هماهنگی بیشتری دارند و والدین می‌توانند در گروه‌های کوچک‌تری

### از اشتباهات درس بگیرید

اشتباهات، معلمان خارق‌العاده‌ای هستند، زیرا نه تنها به ما نشان می‌دهند چگونه و کجا راه را غلط رفته‌ایم، بلکه می‌آموزند چگونه کار را اصلاح کنیم. ما همه اشتباه می‌کنیم. پس به اشتباهات اعتراف کنید، از آن‌ها درس بگیرید و آن‌ها را پشت سر بگذارید

جهت درستی پیدا می‌کنند و مشارکت تعاملی و فعالانه خواهند داشت.

### معلم والدین

معلمی را سراغ دارم که در طول آموزش مجازی، ماهی یک بار با هماهنگی مدرسه، ساعتی را به گفت‌وگوی مجازی با والدین می‌گذراند و از آن‌ها می‌خواهد در کنار فرزندان خود در این کلاس شرکت کنند. در این کلاس، ابتدا درباره شیوه آموزش خود توضیحاتی ارائه می‌داد. گزارشی از اتفاقات مربوط به ماه گذشته مطرح می‌کرد و در ادامه شنونده صحبت والدین بود. او به‌صورتی هنرمندانه از بودن دانش‌آموزان و والدین برای یادآوری و بیان انتظارات استفاده می‌کرد و بین صحبت‌های خود از نمونه رفتارهای دانش‌آموزان کلاس نیز مثال‌هایی می‌زد. آن‌قدر این کلاس پربار و مؤثر و سازنده بود که به مرور، چند معلم دیگر نیز علاقه‌مند شدند شیوه ایشان را به کار گیرند. نتیجه هم تغییرات رفتاری مؤثر در دانش‌آموزان و بهره‌مندی از مشارکت حداکثری والدین بود. از جمله مواردی که والدین درباره کلاس این معلم مطرح می‌کنند، این است که دقیقاً می‌دانیم چه کارهایی را لازم است انجام دهیم و از چه چیزهایی دوری کنیم.

این در حالی است که برخی معلمان نیازی به اطلاع‌رسانی فعالیت‌های آموزشی و تصمیمات کلاسی خود به والدین دانش‌آموزان احساس نمی‌کنند. در چنین کلاس‌هایی، فراگیرندگان غالباً تلاش‌ها برای یادگیری عمیق و ماندگار و نیز لذت‌بردن از یادگیری را کمتر تجربه می‌کنند و خانواده و مدرسه مانند جزایری دور از هم و نامرتبط با یکدیگر منظور می‌شوند.

### والدین در جلسه امتحان

از جمله تجربه‌های خوب در زمینه جلب همراهی مؤثر والدین با مدرسه، به شیوه برگزاری امتحانات یکی از مدرسه‌ها مربوط است. همچنان که می‌دانید، از جمله نقاطی که برای والدین اهمیت بسیار دارد، موضوع امتحانات و ارزشیابی است. در آموزش مجازی، مداخلات والدین در جریان ارزشیابی غالباً با ناراحتی و نگرانی معلمان و مدرسه همراه بوده است. مدیر یک مدرسه تدبیری برای این منظور اندیشید. در این برنامه، به‌صورت ماهانه از تمام درس‌ها به صورت جامع یک مجموعه سؤال طراحی و از معلمان خواسته شد سؤالات تا حد امکان مفهومی و عملکردی باشند؛ از سطوح بالای شناختی و بیشتر مبتنی بر معما و چالش طراحی شوند. بخشی از این ارزشیابی به مهارت‌های والدگری و خانواده ارتباط دارد که دانش‌آموزان نیز می‌توانند نظرات خود را در این باره با والدین خود در میان بگذارند. یک روز در ماه به اجرای آزمون جامع اختصاص داده شد

مطرح می‌شود که در کنار نیازسنجی نقشی مکمل دارد و خرسندی خانواده را برای مشارکت در فعالیت‌های مدرسه در پی خواهد داشت.

### ارتباط سهل و ساده

مدیر مدرسه‌ای را می‌شناسم که شماره تلفن همراه مربوط به مدرسه را که تمام مدت در اختیار خود دارد، به تمام والدین و دانش‌آموزان داده و به همه اعلام کرده است در هر زمان امکان گفت‌وگو با ایشان را دارند. او این کار را با منظور و به مقصود ایجاد سهولت دسترسی انجام داده است و می‌گوید تا اکنون از طریق تماس والدین یا دانش‌آموزان دچار مشکل و مزاحمت نشده است و به نوعی آموزش احترام به حریم‌ها و مراعات حال یکدیگر نیز توسط والدین و دانش‌آموزان از طریق همین ارتباط ایجاد شده است. این در حالی است که در برخی مدرسه‌ها، برای دیدار با مدیر مدرسه یا گفت‌وگو با او و نیز دیگر عوامل اجرایی یا در بسیاری موارد معلمان، لازم است هفت‌خوان طی شود و در نهایت یا فرد از قصد گفت‌وگو خسته و پشیمان می‌شود یا وقتی به مخاطب اصلی می‌رسد، انرژی و رغبتی برای بیان منظور باقی نمی‌ماند. برای ایجاد شرایط سهل و ساده ارتباط والدین با مدرسه، لزوماً در اختیار قرار دادن شماره تلفن همراه تنها راه نیست. بسیاری موارد دیگر، به ویژه از طریق فضای مجازی، مهیاست. مهم این است که راه ارتباط والدین با مدرسه به‌سادگی و در اولین فرصت ممکن باشد.

### مداخله‌های آموزشی

اکنون که با ورود آموزش مجازی به خانه و خانواده، نقش والدین در این مسیر کاملاً تغییر یافته است و بسیاری از مداخلات درست و گاه ناصواب نیز رخ می‌دهد، مهم است مدارس به مداخلات والدین سمت و سویی معنادار و مؤثر بدهند و از آن برای تأمین و تحقق اهداف تعلیم و تربیت بهره‌مند شوند.

از جمله این موارد، ایجاد زمینه ارزیابی توسط والدین است. بدیهی است که همه مادران و پدران در زمینه آموزش و پرورش تخصص و تبحر ندارند، اما اغلب آن‌ها به واسطه برگزاری کلاس‌های مجازی، در جریان ارتباطات و شیوه‌های آموزشی معلمان هستند. در ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه، والدین از جمله ذی‌نفعانی هستند که می‌توانند در برخی زمینه‌ها، مانند نوع ارتباط معلم و دانش‌آموز، میزان و شکل ایجاد انگیزه او و موارد عمومی دیگری از این دست نظر دهند و عملکرد مدرسه را ارزیابی کنند. همچنین، در خصوص برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیتی مانند مناسبت‌ها، مشاوره، مسابقات و همایش‌ها که مدرسه به اجرا در می‌آورد، به نقادی بنشینند و موارد را تحلیل کنند. در چنین شرایطی، والدین برای دخالت‌ها و نظارت‌های خود

نیازسنجی از جمله  
راهکارهای گسترش  
میزان ارتباط واقعی میان  
والدین و مدرسه است

و زمان آن به چند ساعت میانی روز محدود است. در این آزمون، والدین می‌توانند تمام تلاش خود را برای کمک و همراهی با فرزندان خود به خرج دهند و در نهایت نمره‌ای به آزمون خانواده اختصاص می‌یابد و نمرات آن‌ها در سایت اعلام می‌شود. این آزمون، شیوه و مرزبندی مداخله خانواده در ارزشیابی را جهت‌دهی می‌کند. در عین حال، آموزه‌های بسیاری از تلاش گروهی و همیاری به همراه دارد و بر تعامل مشتاقانه و آگاهانه والدین با مدرسه می‌افزاید.

## مراقبت از حریم‌ها

در یک کلاس مجازی که به‌عنوان ناظر آموزشی حضور داشته‌ام، میان دو کودک کلاس دومی اختلافی پیش آمد و کار به نزاع کلامی کشید. داستان از آنجایی شروع شد که یکی خطاب به دیگری، در بخش پیام‌های متنی، نوشت: «تو خیلی هم بی‌نزاکت نیستی!» دیگری هم با ناراحتی نوشت: «چرا هستم. چرا حرف بد به من می‌زنی!» و خلاصه این گفتار ادامه پیدا کرد تا زمانی که معلم پادرمیانی کرد و از هر دو نفر خواست برداشت خودشان را در این باره بگویند.

همان‌طور که متوجه شدید، بچه‌ها درباره معنای کلامی که رد و بدل می‌شود و حتی نوشتار درست آن، اطلاعاتی نداشتند و این نزاع از ریشه مشکل داشت. در برخی از مداخلات ناصواب والدین که کار به دلخوری مدرسه می‌کشید و در نهایت به کاهش ارتباط درست میان مدرسه و خانواده منجر می‌شود، گاه نشانه‌های درک نادرست از وظیفه نمایانگر است. باید در نظر داشت، صبوری در شنیدن انتقادات و نیز روشن‌نگری در این زمینه می‌تواند از بسیاری بیراهه‌ها که به کاهش ارتباط تعاملی والدین با مدرسه می‌انجامد، پیشگیری کند.

بر این پایه، داشتن تعریفی روشن از آنچه لازم است خانواده‌های دانش‌آموزان از آن آگاهی یابند و یا به آن ورود پیدا کنند، برای معلم و دیگر عوامل اجرایی مدرسه لازم و ضروری است. این ضرورت ما را وارد دو حوزه آموزش و یادگیری از یک سو، و تربیت و پرورش از سوی دیگر می‌کند که هر کدام ابعاد و تعریف خاص خود را دارند. در نگاهی ساده، هر دو بخش از حوزه‌های یادشده، به پشتیبانی و حمایت از خانواده نیاز دارند. ممکن است در خصوص شیوه آموزش و محتوای یادگیری، نوع انتظارات برای همیاری خانواده متفاوت باشد، اما در زمینه پرورش و تربیت، از جمله مؤلفه‌های اصلی و سازنده، والدین هستند.

## دوری از بیراهه‌های رفته

یکی دیگر از راه‌های توسعه ارتباط والدین و مدرسه در مسیری مناسب و کیفی، عبرت‌گرفتن از اشتباهات دیگر مدرسه‌ها و مدیران است. به نمونه‌هایی از این دست توجه کنید:

مدیر مدرسه‌ای تمام اتکا و توجه خود را بر گروهی از والدین که از جمله اعضای انجمن هستند، قرار داده بود. به کل فراموش کرده بود گفت‌وگو با سایر والدین، شنیدن آن‌ها و دیدن اتفاقات از دیدی خارج از نگاه صرف اعضای انجمن، ضروری است. هر موردی که پیش می‌آمد، از والدین می‌خواست موارد را به اعضای انجمن بگویند و از این طریق تنها با نماینده آن‌ها در ارتباط بود. نتیجه روشن است. والدین در ارتباط مستقیم با مدیر و مدرسه نبودند و همین موضوع مشکلاتی اساسی را ایجاد کرد و ارتباطات ناسالمی شکل گرفت.

مدیر مدرسه‌ای، به خاطر تجربه‌های سال‌های کاری خود، به‌طور مداوم حس جنگیدن و مقابله را با والدین داشت و برای هر اقدام و فکری از آن‌ها دچار توهم توطئه و دشمنی می‌شد، تا جایی که اگر می‌دید یکی از اولیا هدیه‌ای آورده یا دسته‌گلی ارسال کرده است، اولین چیزی که به زبان می‌آورد، این بود که حتما کاسه‌ای زیر نیم کاسه است! حس مقابله با خانواده‌ها و تصور اینکه مدرسه و خانواده در دو نقطه مخالف ایستاده‌اند، بسیار بر ایجاد تعامل سازنده میان آن‌ها آسیب‌رسان است.

مدیری را سراغ دارم که به‌طور مداوم انتظارات محیرالعقولی از والدین دارد و اگر خانواده‌ها از او درخواستی کنند، پاسخش ایجاد یک وظیفه و انتظار جدید از آن‌هاست که اول آن‌ها فلان کار را انجام دهند تا بعد ما هم این کار را دنبال کنیم. داشتن توقعات بیش از اندازه و غالباً غیرمنطقی، و واگذاری برخی مسئولیت‌های آموزشی و تربیتی به والدین، می‌تواند به کاهش رابطه سازنده و نیز ایجاد رابطه ناسالم میان مدرسه و خانواده بینجامد.

## کوتاه سخن

والدین دانش‌آموزان، منابع قدرتمندی برای یادگیری فرزندان و قوت‌بخشی یا تضعیف برنامه درسی رسمی هستند و به همین دلیل، هم‌دوش با مدرسه، از اهمیت بالایی برخوردارند. نهاد خانواده و تأثیرگذاری والدین در تعلیم و تربیت فرزندان، با هیچ مؤلفه‌های دیگری قابل جایگزینی نیست. والدین دانسته یا نادانسته و به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر فعالیت‌ها و اهداف مدرسه تأثیرگذارند. بر این اساس، هر اندازه والدین در اقدامات تربیتی و مداخله‌های آموزشی فرزندان با مدرسه هم‌سو و هم‌گام باشند، به همان نسبت آموزه‌های رسمی و غیررسمی مدرسه اثرگذاری عمیق‌تری دربردارد و برعکس. نادیده گرفتن نقش خانواده و تغذیه نکردن مناسب فکری و مهارتی آن‌ها، نقش مدرسه را ناقص و ضعیف می‌کند. ایجاد مشارکت‌های سازنده بین خانواده و مدرسه، بیش از همه به دغدغه و احساس ضرورت آن توسط مدرسه و والدین نیازمند و سپس به ایده‌های خلاقانه و ممکن وابسته است.

خانواده از محیط‌های مهم و اثربخش تربیت و یادگیری به‌شمار می‌آید که در تعامل مستمر و مؤثر با مدرسه است

# نقش فرهنگی مدرسه

دکتر عظیم محبی

در نگاه سنتی، مدرسه مکانی تلقی می‌شود که دانش‌آموزان به آنجا می‌آیند، مطالبی را آموزش می‌بینند و آزمون می‌دهند. اگر جایگاه مدرسه را در این حد تلقی کنیم، چه نیازی است که دانش‌آموزان به مدرسه بیایند؟ لذا به نظر می‌رسد مفهوم مدرسه نیازمند بازبینی، بازاندیشی و بازآفرینی است.

## تبیین مفهوم مدرسه

مدرسه فضایی منعطف، پویا، بالنده و هدفمند است که می‌تواند زمینه کسب شایستگی‌های لازم را در متریبان، برای درک و اصلاح مداوم موقعیت براساس نظام معیار اسلامی، فراهم کند. مدرسه (صالح) باید به‌عنوان سازمان یادگیرنده، با ایجاد فضایی تعاملی میان مربیان و متریبان، امکان ترکیب و به‌هم‌پیوستن تجربه‌ها را برای شناخت نقاط هستی‌بخش و هستی‌فردا و راه‌های مواجهه با آن راه، متناسب با تفاوت‌های فردی متریبان، تدارک ببیند (میانی نظری سند تحول، ۱۳۹۰: ۳۵۸).

سازمان‌دهی مداوم زمینه‌های تربیتی در فضای مدرسه صالح در گرو چند مؤلفه است:

- تغییرات هویتی کلیه عوامل تربیت در مدرسه
- ارتقای پیوسته مراتب وجودی این عوامل تربیتی
- سامان‌دهی مداوم روابط و ساختارها و شکل‌گیری فرهنگ‌سازمانی مدرسه
- مشارکت مستقیم خانواده‌ها در برنامه‌ریزی و اداره امور مدرسه
- مشارکت جامعه محلی به‌منظور غنی کردن فرصت‌های تربیتی

از تبیین مدرسه چند نکته قابل تعمق است:

● **مدرسه نظامی باز و پویاست.** ضمن مهم‌بودن درون‌دادهای مدرسه (منابع انسانی، مالی، آموزشی، تجهیزاتی و ...) ارتباط و تعامل بین عوامل تربیتی مدرسه (مدیر، معلم، مربیان و ...) با دانش‌آموزان، به‌عنوان مهم‌ترین عناصر فرایندی مدرسه، نقش اساسی را در تحقق اهداف این سیستم بر عهده دارد. (محصول، برون‌داد و پیامد).

● **مدرسه یک سازمان یادگیرنده است.** لازمه تحقق اهداف مدرسه، یادگیری مستمر همکاران مدرسه است (یادگیری از ماهیت یادگیرنده، یادگیری از فرایند یادگیری و تربیت، و ...)

یادگیری و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای همکاران از روش‌های سنتی ضمن خدمت میسر نیست، بلکه نیازمند بهره‌گیری از روش‌های یادگیری تیمی مدرسه‌محور هستیم تا همکاران با تحلیل مسائل مدرسه، به‌صورت تیمی طرح‌های کیفیت‌بخشی را تهیه، اجرا، ارزیابی و اصلاح کنند و با تأمل بر عمل، ضمن توسعه یادگیری خود، به غنی‌سازی فرایند تربیت در مدرسه کمک کنند (درس‌پژوهی).

فرایند تیمی‌محور کمک خواهد کرد همه همکاران مدرسه نسبت به چشم‌انداز مدرسه حس مشترکی داشته باشند و از ظرفیت و مهارت خود برای کیفیت‌بخشی به مدرسه بهره بگیرند.

● **مدرسه یک سازمان فرهنگ‌ساز است.** تلقی مدرسه به‌مثابه فرهنگ بالاترین سطح یادگیری سازمانی تلقی می‌شود. در گذر از یادگیری فردی و یادگیری تیمی به یادگیری سازمانی می‌رسیم. یادگیری سازمانی در مدرسه به‌نوعی بازتعریف مدرسه به‌عنوان عنصری فرهنگی است.

براساس این ادله می‌توان اذعان داشت: تربیت محصول فرهنگ مدرسه است؛ فرهنگ خلاقیت، فرهنگ پژوهش، فرهنگ انسانیت و اخلاق، فرهنگ مشارکت، فرهنگ کار و کارآفرینی، فرهنگ تلاش و پشتکار، و ...



مدرسه زمانی می‌تواند بر دانش‌آموزان اثر تربیتی داشته باشد که همه رخدادهای آن به فرهنگ تبدیل شده باشند و دانش‌آموزان اثر فرهنگی مدرسه را احساس کنند. شرط ایجاد و تعمیق چنین جو و فرهنگی، مشارکت دانش‌آموزان در برنامه‌ریزی و اجرای همه فعالیت‌های مدرسه است. در اثر این مسئولیت‌پذیری و نقش‌الگویی معلمان، مربیان و ... می‌توان انتظار داشت مدرسه در تحقق مأموریت و اهداف مدرسه موفق شود.

## نیاز به بهروزی

### مبتنی بر نظریه خودتعیین‌گری

منوچهر باکری

این نیاز برآورده می‌شود که افراد احساس حمایت اجتماعی از جانب دیگران را تجربه کنند.

به‌طور ایده‌آل، تمامی این سه نیاز در طول زندگی شخص در سطوح بهینه مرتفع خواهند شد (ریان و دسی، ۲۰۰۲). تصور بر این است که این نیازهای سه‌گانه برای همه افراد در سرتاسر عالم قطعی هستند (دسی و همکاران، ۲۰۰۱؛ ریان و دسی، ۲۰۰۰؛ جو، ونستینکیست و لنز، ۲۰۰۵). در عین حال، غالباً اهمیت نسبی این نیازها و شیوه‌هایی که شخص از طریق آن‌ها این نیازها را تأمین می‌کند، در گذر زمان و در طول زندگی وی تغییر می‌کنند. علاوه بر این، فرهنگی که فرد در آن به سر می‌برد، می‌تواند بر میزان تمرکز وی بر این سه نیاز اساسی و طلب آن‌ها تأثیر بگذارد (ریان و دسی، ۲۰۰۰).

ایده اصلی نظریه خودتعیین‌گری آن است که تعقیب برخی از اهداف زندگی انسان می‌تواند تأمین به‌نسبت مستقیم این سه نیاز اساسی را در پی داشته باشد که خود نیز به افزایش بهروزی منجر می‌شود (ریان، شلدون، کاسر و دسی، ۱۹۹۶). در عین حال، ممکن است تعقیب اهداف دیگر به تأمین این سه نیاز اساسی منجر نشود که خود می‌تواند باعث بیماری یا سیه‌روزی شود. کاسر و ریان (۱۹۹۳، ۱۹۹۶، ریان و همکاران، ۱۹۹۹) افرادی را که بر تحقق اهداف درونی<sup>۶</sup> (برای مثال رشد شخصی، تعلق و احساس اشتراک) تمرکز می‌کنند یا افرادی را که بر تحقق اهداف بیرونی<sup>۷</sup> تمرکز می‌کنند (برای مثال، پول، اشتهار و وجهه عمومی) مقایسه کردند و دریافتند، تمرکز بر خواست‌های درونی می‌تواند به افزایش بهروزی منجر شود، در حالی که تمرکز بر خواست‌های بیرونی و غفلت از نیازهای درونی ممکن است به افسردگی و اضطراب بینجامد (ونستینکیست و همکاران، ۲۰۰۴).

کانون تمرکز اصلی این نظریه، تمایز بین انگیزش درونی و بیرونی است. انگیزش (درونی و بیرونی) به انجام وظیفه

نظریه خودتعیین‌گری<sup>۱</sup> حد و حدودی که رفتار شخص، خودانگیخته یا خودتعیین‌گرانه است را بررسی می‌کند. غالباً وقتی افراد نیازهای اساسی خود را تأمین می‌کنند، در مقایسه با زمانی که این نیازها در آن‌ها تأمین نشده‌اند، عملکرد بالاتری از خود نشان می‌دهند.

«نیاز اساسی» نوعی خلأ یا کمبود ادراک شده است که وقتی تأمین می‌شود سلامتی و بهروزی<sup>۲</sup> به‌بار می‌آورد و وقتی تأمین نمی‌شود، فرد به آسیب و بیماری<sup>۳</sup> دچار می‌شود. نیاز اساسی ممکن است از نوع جسمانی (هول، ۱۹۴۳)، نظیر نیاز به هوا، غذا و آب، یا از نوع روانی نظیر نیاز به عشق یا احترام و قدرشناسی باشد. نظریه خودتعیین‌گری مدعی است افراد برای نیل به سطوح بهینه عملکرد و تجربه رشد شخصی و بهروزی مستمر، باید در طول زندگی خود به‌طور پیوسته سه نیاز روانی «خودمختاری، شایستگی و وابستگی» را تأمین کنند (دسی و ریان، ۲۰۰۳؛ ریان و دسی، ۲۰۰۰؛ ریان و فردریک، ۱۹۹۷).

**الف. نیاز به خودمختاری:**<sup>۴</sup> به این موضوع اشاره دارد که افراد نیاز دارند باور کنند خودشان کنش‌های (اقدامات) خود نظیر آغاز، تعدیل یا ادامه رفتار را انتخاب می‌کنند. هنگامی که افراد آزادی شخصی خود را احساس کنند، این نیاز تأمین می‌شود.

**ب. نیاز به شایستگی:** به این نکته اشاره می‌کند که افراد برای دستیابی به دستاوردهای مطلوب، خواستار انجام وظایف دشوار و چالشی هستند. این نیاز هنگامی تأمین می‌شود که افراد لذت تبصر، موفقیت و کنترل را تجربه کنند.

**ج. نیاز به وابستگی:**<sup>۵</sup> به این نکته اشاره دارد که افراد به برقراری احترام متقابل و رابطه با دیگران نیاز دارند. زمانی





شخص فعالیت را صرفاً بدین خاطر انجام می‌دهد که به ارزش یا معنای حاصل از انجام آن احساس هویت می‌کند. بنابراین، دلیل چرایی انجام آن کار را می‌پذیرد. از انگیزش (یا نظم‌بخشی) درونی، نظم‌بخشی منسجم و نظم‌بخشی هم‌ذات‌پندارانه، به‌عنوان انگیزش خودمختار نام برده می‌شوند (درسی و ریان ۲۰۰۸؛ گانیه و فرست، ۲۰۰۸).

### دلالت‌های نظریه خودتعیین‌گری در تقویت احساس نیاز به بهروزی در معلمان و کارکنان مدرسه

همان‌طور که اشاره شد، نظریه خودتعیین‌گری حد و حدود رفتار شخص خودانگیخته یا خودتعیین‌گرانه را بررسی می‌کند. اگر معلمان سه نیاز اساسی خود برای خودمختاری، شایستگی و وابستگی را تأمین کنند، نسبت به زمانی که این سه نیاز اصلی برآورده نمی‌شوند، غالباً میزان بالاتری از عملکرد، سلامتی و بهروزی را خواهند داشت.

یکی از اهداف مدیریت مدرسه، برانگیختن معلمان برای تحقق دستاوردها و اهداف مطلوب سازمانی است. ممکن است معلمان وظیفه خود را صرفاً برای تبعیت از خواسته‌های مدیریت و کسب پاداش یا اجتناب از تنبیه انجام دهند. غالباً رفتارهایی که در چنین شرایطی انجام می‌شوند، پایدار نیستند و معمولاً پس از تخفیف تهدید به تنبیه یا وعده پاداش متوقف می‌شوند. ممکن است معلمان مدت زمان محدودی، به رفتارهایی که در چنین شرایطی انجام می‌شوند ادامه دهند. با وجود این، مطلوب‌ترین شرایطی که معلمان در آن انجام وظیفه می‌کنند، شرایطی است که جوانب مهمی از وظیفه درونی شده‌اند و وظیفه جزئی از آنان محسوب می‌شود. در چنین شرایطی، معلمان بدین خاطر وظیفه را انجام می‌دهند که خود وظیفه جالب و لذت‌بخش است.

با معلمان خود درباره این موضوع که به‌واسطه درونی برانگیخته می‌شوند یا بیرونی، صحبت کنید. چنانچه ممکن است، طرحی را پیدا کنید تا به‌واسطه آن معلمان بتوانند زمان بیشتری را صرف انجام وظایفی کنند که آن‌ها را از حیث درونی تأمین‌کننده می‌یابند و زمان کمتری را به وظایفی که از حیث بیرونی ارضاکنده‌اند اختصاص دهند. برای بهبود انگیزش درونی، به معلمان خود نشان دهید چگونه با وظایف مشخصی به تحقق رسالت، چشم‌انداز، راهبردها و اهداف مدرسه کمک می‌کنند. هرچه معلمان بتوانند چرایی و چگونگی نیازشان به مشاغل خود را بیشتر درونی کنند، بهتر می‌توانند وظایف خود را جالب‌تر و رضایت‌بخش‌تر بیابند. این امر می‌تواند به مشاغل و بهروزی بالاتر منجر شود. برعکس، معلمانی که احساس می‌کنند هیچ‌کدام از سه نیاز اساسی آن‌ها محقق نمی‌شود، ممکن است بخواهند شغل جدیدی پیدا کنند، چون نیازهای تأمین‌نشده می‌توانند فشار روحی، اضطراب، افسردگی و بیماری را در پی داشته باشند.

و اقدام اشاره دارد، زیرا انجام وظیفه و اقدام برای شخصی که مرتکب فعالیتی می‌شود، بسیار جالب و ارضاکنده است (وایت<sup>۱</sup>، ۱۹۵۹). هنگامی که افراد فقط از انجام وظیفه و اقدامات خود احساسات مثبتی تجربه کنند، گفته می‌شود به‌طور درونی برانگیخته شده‌اند. برعکس، انگیزش بیرونی یا خارجی به انجام و اقدام و وظایفی اشاره دارد که به دستاوردی مجزا از خود فعالیت منجر خواهد شد؛ نظیر دریافت پاداش یا احتراز از تنبیه (درسی و ریان، ۲۰۰۸).

افرادی که باور دارند اقدامات آن‌ها موجب انگیزش درونی می‌شود، کانون ادراک علیت درونی<sup>۲</sup> دارند. برعکس، افرادی که باور دارند اقدامات آن‌ها موجب انگیزش بیرونی می‌شود، کانون ادراک علیت بیرونی دارند (ریان و کونل، ۱۹۸۹؛ شلدون، ۲۰۰۲؛ ترین، تن؛ براون و شلدون، ۲۰۰۷). تمرکز بر خواسته‌های درونی می‌تواند به افزایش بهروزی افراد منجر شود، اما تمرکز بر خواسته‌های بیرونی باعث افسردگی و اضطراب آنان می‌شود (ونستینکیست، سیمونز، لنز، شلدون و درسی، ۲۰۰۴).

چهار نوع انگیزش بیرونی متفاوت وجود دارند که نظریه پردازان آن‌ها را در طول یک پیوستار، از انگیزش‌هایی که کاملاً به‌صورت درونی تنظیم می‌شوند، تا انگیزش‌هایی که کاملاً به‌صورت بیرونی تنظیم می‌شوند، چیده‌اند. این چهار نوع انگیزش عبارت‌اند از:

۱. **نظم‌بخشی منسجم**<sup>۳</sup>: به معنای حس تعلق و نزدیکی بسیار شدید با ارزش حاصل از انجام فعالیت، به‌طوری که به بخش جدانشدنی فرد تبدیل می‌شود.

۲. **نظم‌بخشی هم‌ذات‌پندارانه**<sup>۴</sup>: بدان معناست که

#### پی‌نوشت‌ها

1. Self-determination theory
2. Health & well-being
3. Pathology & ill health
4. The need for autonomy
5. The need for relatedness
6. Intrinsic goals
7. Extrinsic goals
8. White
9. Internal perceived locus of causality
10. Integrated regulation
11. Identified regulation

منابع در دفتر مجله موجود است.

۳۱

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۱

مهر ۱۴۰۰

## اندر عقاید مدیران باسابقه

مجید درخشانی، مربی پرورشی، تفت

تصویرگر: سید میثم موسوی

در آنجا با چهار مدیر مرد و یک خانم مدیر پیشکسوت که اتفاقاً آن‌ها نیز برای تسلیت به خانهٔ مرحوم آمده بودند، روبه‌رو شدم. آن شب عیال مرحوم با پافشاری ما را برای شام نگه داشت. اصرار همکاران زرین‌دست برای رد دعوت فایده‌ای نداشت. خانم مرحوم با گریه گفت: «اگر بدون شام بروید، روح شوهرم معذب می‌شود.» تنها پسر مرحوم هم در را بست و مانع رفتن ما شد.

همگی به‌ناچار نشستیم. اندکی بعد بساط حرف و گفت‌وگو باز شد. این مدیران باسابقه که دو نفر از آن‌ها هنوز مدیر مدرسهٔ غیردولتی بودند، از نحوهٔ ادارهٔ مدرسهٔ خود حرف زدند. من فرصت

را غنیمت شمردم و گفتم:

«آدم‌های بزرگ مرگشان

هم سبب خیر و برکت

است. بنده گاهی همراه

کارشناسان اداره برای

بازدید به مدرسه‌ها

می‌روم. اغلب مدیران زن

و مرد باسابقه یا کم‌سابقه

از ادارهٔ مدرسه دل‌خوشی

ندارند. راه و روش آن‌ها را نمی‌دانند

و غالباً بعد از یکی دو سال کنار می‌کشند.

اگر اجازه بدهید، حالا که این فرصت فراهم

است، شما عزیزان از تجربه و عملکرد خود

بگویید تا زبانم لال، اگر روزی مدیر شدم به

کار بیندم!»

همه با تکان دادن سر حرفم را قبول کردند.

سال‌نامه‌ام را باز کردم و حاصل تجربه‌های

این عزیزان را تند و تند یادداشت کردم.

عصارهٔ آن‌ها به این شرح تقدیم می‌شود:

مدیران باید از همان

شروع مدرسه، در برخورد با

تمام کارکنان، اقتدار و شأن و

عظمت خود را پاس بدارند و

با علامت‌گذاری قلمروی خود،

از هر گونه شوخی و مطایبه و

مزاح خودداری کنند. مدیریت

با صمیمیت و محبت جور

رئیس دفتر مدیرکل بودم. به‌تازگی یکی از مدیران پیشکسوت بر اثر کهولت یا کرونا به رحمت خدا رفته بود. شیوع بیماری مانع از رفتن مدیر به مراسم خاک‌سپاری شد. از طرف دیگر، او بیشتر وقتش در جلسات می‌گذشت و فرصت این جور برنامه‌ها را نداشت. از من خواست شب سوم به خانهٔ مرحوم بروم و ضمن رعایت شیوه‌نامه‌های بهداشتی، به عیال و فرزندان متوفی پیام تسلیت او را ابلاغ کنم.

من اطاعت کردم و در یکی از غروب‌های سرد زمستان،

خودم را به خانهٔ مرحوم

«زرین‌دست» رساندم.



در نمی‌آید؛ شبیه آتش و پنبه که با جرقه‌ای همه چیز به خاکستر تبدیل می‌شود.

مدیران قطعاً نباید کارکنان را تحویل بگیرند و شرط عقل است که از پاسخ به سلام کارکنان هم خودداری نکنند. اگر هم ناچار باشند جواب بدهند، باید آهسته، زیرلب، سرسنگین و طلبکارانه پاسخ دهند، تا طرف دور برنارد!

در زنگ‌های تفریح به هیچ وجه در حیاط آفتابی نشوند. اگر اتاق جداگانه دارند، با خیال راحت روی صندلی بنشینند و اگر اتاقشان با معاون و معلمان یکی است، پشت میز بنشینند و خود را به کاری (ولو نگاه به کتاب یا بخشنامه) مشغول کنند (تا حد امکان کارکنان مدرسه نباید متوجه بیکاری مدیر شوند).

با حضور مدیر در زنگ‌های تفریح در حیاط، بچه‌ها به او عادت می‌کنند و دیگر برایش تره هم خرد نمی‌کنند؛ پس مدیر باید از این رفتار ناپسند خودداری کند.

از میان معلمان و معاونان مدرسه اشخاصی هستند که گاهی جسارت به خرج می‌دهند و در کارهای مدیر دخالت می‌کنند. پیشنهاد یا طرح و برنامه‌هایی شایسته یا غلط می‌دهند و از مدیر می‌خواهند آن‌ها را اجرا کند. گاهی این دخالت‌ها سبب رنجیدن خاطر مدیر می‌شود و اگر این زبان‌داری و زبان‌دازی فرد ادامه یابد، باعث همه‌گیری و سرایت آن به سایر معلمان می‌شود و اوضاع بر مدیر سخت می‌شود. بنابراین، بهتر است مدیر در این جور مواقع با تدبیری زیرکانه، دهان این جور افراد را ببندد تا کار بیخ پیدا نکند. می‌تواند با وی به تنهایی صحبت کند و قول بدهد پیشنهادش را عملی می‌کند و اگر طرف جثه ضعیفی دارد، می‌تواند با تشریح بر سر او، در جمع معلمان، او را گوش مالی بدهد و بدون رودربایستی از ایشان بخواهد سر کلاس برود و نخود هر آش نشود. بی‌شک این کار ۹۰ درصد با موفقیت همراه خواهد شد و دیگران نیز از آن درس عبرت خواهند گرفت.

مدیر باید با اولیای سرآمد که سمت‌هایی کلیدی در سطح روستا، شهر یا استان دارند، به نحو احسن رفاقت کند. به بچه‌های آنان، ولو بی‌تربیت باشند یا بی‌انضباط و درس‌نخوان، محبت کند؛ زیرا آنان بدون تردید در حل بسیاری از مشکلات روز مبادا، او را یاری خواهند کرد.

مدیران باید اسرار خود را حفظ کنند. اگر بیرون می‌روند، نگویند کجا و برای چه کاری می‌روند. یا مثلاً

بگوید جلسه مهمی دارد! زیرا اگر برای کار شخصی بروند، ممکن است کسی جاسوسی‌شان را کند و به مسئولان گزارش دهد و سبب بی‌اعتمادی اداره به مدیر شود، یا کمترین اثر آن، کلامی توبیخ‌آمیز از رئیس اداره باشد. به هر حال هر چه مدیر مرموزتر باشد، اطرافیان بیشتر از او حساب می‌برند!

تجربه نشان داده است، مدیر موفق باید معلمان را زیر نظر داشته باشد و گاه‌گاهی از آن‌ها خرده بگیرد و بخواهد بیشتر به درس و بچه‌ها توجه کنند. خوب است گاهی یکدستی بزند و از اعتراض والدین نسبت به کم‌کاری و گلایه کردن از معلم بگوید، اما هرگز اسم اولیا را فاش نکند.

رسم دیرین و حال این بوده و هست که گاهی رئیس اداره و کارشناسان برای بازدید به مدرسه می‌آیند. مدیر باید با پذیرایی مفصل و دیپلماسی مهمان‌نوازی آنان را نمک‌گیر کند تا فرصت ایرادگیری و بررسی دفترها را نداشته باشند. هرگونه حساست و بی‌تدبیری در این کار، زمینه ایرادگیری و بهانه‌های واهی را در پی خواهد داشت که دود آن تنها به چشم مدیر خواهد رفت.

از آفات مدیریت که بنده سخت به آن معتقدم، تعریف و تمجید از کار معلمان است. مدیر باید هر کار ارزشمند و خوب معلم را وظیفه تلقی کند و به‌دور از احساسات، از تمجید و ستایش خودداری کند، چرا که تنها خداوند شایسته ستایش است.

مدیر باید در هفته‌های اول و دوم مدرسه زودتر از همه کارکنان به مدرسه بیاید و دیرتر از همه برود تا معلمان و معاونان کاملاً متوجه شوند که مدیر منضبط است و آنان را زیر نظر دارد و باید به‌موقع در مدرسه حاضر شوند. بعد از چند هفته، مدیر می‌تواند با خیالی آسوده، دیرتر به مدرسه بیاید و زودتر برود و با بهانه‌هایی نظیر شرکت در جلسه اداره و نشست آموزشی و غیره، به کار شخصی خود بپردازد.

مدیر موفق باید هرازگاهی پشت در کلاس بایستد و به آنچه در کلاس می‌گذرد گوش بدهد. اگر احساس کرد معلمی به جای تدریس و پرسش از دانش‌آموزان، اوقات را با چرت‌زدن و بطالت می‌گذراند، آن را در دفتری انضباطی که به همین منظور تهیه کرده است، دقیقاً یادداشت کند. بی‌تردید روزی به کار آید. (البته مدیر باید کمی با در فاصله داشته باشد که اگر معلم یا دانش‌آموزی برای ... از کلاس خارج شد، به او برخورد نکند.)<sup>۱</sup>

### پی‌نوشت

۱. تجربه‌های مدیران پیشکسوت، که جا دارد من در اینجا از همه آن‌ها تشکر و قدردانی کنم، بسیار بیش از این‌ها بود، اما فرصت ارائه همه آن نظرات ارزشمند در آن جلسه مقدور نبود. در همین جا این خبر خوش را می‌دهم که قرار شد نگارنده، با هماهنگی قبلی با این عزیزان، خدمتشان برسم و به‌طور مفصل نظرات بزرگواران را مکتوب و به شکل کتاب درآورم و در اختیار جامعه فرهنگی، به‌خصوص مدیران و معاونان، قرار دهم. ان‌شاء‌الله.

۳۳

رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۲۰  
شماره ۱  
مهر ۱۴۰۰

# کاش حال مدرسه خوب بود

## داستانک‌هایی برای آشنایی مدیران با کاربردهای مشاوره در مدرسه

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

انتظار می‌رود مدیر مدرسه از دانش و تخصص کافی در زمینه مدیریت و رهبری آموزشی برخوردار باشد. علاوه بر آن، لازم است با حوزه‌های دیگر تربیت نیز ارتباط برقرار کند و به‌طور پیوسته بر دامنه دانسته‌های خود بیفزاید. یکی از زمینه‌هایی که اطلاع از آن برای مدیر مدرسه بسیار ضرورت دارد، روان‌شناسی و مشاوره است. در این مجموعه مطالب، نویسنده با هدف آشناکردن مدیران مدرسه‌ها با مفاهیم و کاربردهای مشاوره، به‌جای توضیحات معمول، از قالب داستان و روایت استفاده کرده است. امید می‌رود مدیران ضمن توجه و تعمق در این داستان‌ها، تجربه‌های مشاوره‌ای خود را هم برای ما بفرستند.

### ● حال خوب برای همه

خانم دلخوش دبیر عربی بود، ولی در دانشگاه مشاوره هم خوانده بود و در این زمینه فعالیت‌هایی هم داشت. در کلاس از فوت‌وفن مشاوره خیلی استفاده می‌کرد و این باعث می‌شد هم از تباط خوبی با بچه‌ها بگیرد و هم کلاسش حس و حال خوبی داشته باشد. دبیر موفقی بود و بارها از اداره پیشنهاد کرده بودند مدیریت مدرسه‌ای را بپذیرد. نمی‌پذیرفت، چون اعتقاد داشت در کلاس راحت‌تر است و حوصله در دسرهای مدیریت را ندارد.

آن روز که داشت تدریس می‌کرد، رفتار یکی از دانش‌آموزان برایش عجیب به نظر می‌رسید. از همان دقیق اولیه زل زده بود به او و با چشم‌هایش او را تعقیب می‌کرد. هی می‌خواست بپرسد اتفاقی افتاده است؟ داشت به خودش شک می‌کرد! نکند لباسش ایرادی داشت! روی صورتش چیزی مانده بود! چیزی به لباسش چسبیده بود! حرفی زده بود که نباید می‌زد!

کلاس ادامه داشت، ولی رفتار دانش‌آموز تغییری نمی‌کرد. یکی دو بار به بهانه درس، سوالی از همان دانش‌آموز پرسید، ولی جواب خاصی نگرفت؛ انگار به موضوع جدی‌تری فکر می‌کرد. معلمی نبود که خجالت بکشد یا نتواند حرفش را بزند. هر چه حوصله کرد، متوجه شد این طوری به‌جایی نمی‌رسد و نمی‌تواند از این وضعیت رمزگشایی کند. بالاخره جریان درس را متوقف کرد. رودررو با آن دختر ایستاد و پرسید: «دخترم! چیزی شده؟ چرا این قدر نگاه می‌کنی؟» دختر ناگهان متوجه شد وضعیت کلاس عوض شده و مورد سوال قرار گرفته است. صورتش سرخ شد و خجالت کشید.

انتظار نداشت این طوری مورد توجه هم‌کلاسی‌ها قرار بگیرد. با احتیاط و آرام شروع به حرف‌زدن کرد. در ذهنش داشت جمله‌ها را طوری مرتب می‌کرد که حرفش را درست بگوید. پس از چند ثانیه این دست و آن دست کردن، گفت: «خانم! راستش می‌خواستم بگویم شما که این قدر حال همه را خوب می‌کنید، چرا این کار را برای تعداد بیشتر و بزرگ‌تری انجام نمی‌دهید؟!»

خانم دلخوش تصور هر پاسخی را داشت غیر از این. اصلاً فکرش را هم نمی‌کرد مورد سوال قرار بگیرد؛ آن هم چنین سوالی! چطور این سوال به ذهن دانش‌آموز آمده بود؟ با لبخندی دوستانه و حاکی از تعجب پرسید: «دخترم، منظور چیست؟» دختر جواب داد: «خانم، شما چرا مدیر مدرسه نمی‌شوید؟ می‌توانید مدیر خیلی خوبی باشید و به‌جای یک کلاس، حال یک مدرسه را خوب کنید.»

هیچ‌وقت از این زاویه به موضوع مدیر شدن فکر نکرده بود! تصور همیشگی‌اش از مدیریت، به‌هم خوردن نظم زندگی، سر و کله زدن با آدم‌های متفاوت، مشکلات گوناگون و در دسرهای احتمالی دیگر بود. حالا به این فکر می‌کرد اگر کسی که مدیر مدرسه است، مشاور یا روان‌شناس باشد و فنون ارتباط مؤثر را بداند، شاید بتواند بهتر مدیریت کند. الان بیست و چند سال از آن زمان می‌گذرد. خانم دلخوش در این مدت مدیریت پنج مدرسه را تجربه کرده است. در کارش سختی‌های زیادی را تحمل کرده و تجربه‌های فوق‌العاده‌ای به‌دست آورده است. هر زمان به دشواری‌ها و گرفتاری‌های کارش فکر می‌کند، یاد حرف همان دختر می‌افتد: شما می‌توانید حال یک مدرسه را خوب کنید!

### ● قضاوت زود هنگام

انگار روان‌شناس خبره‌ای بود، چرا که هم مشکل را تشخیص داده و هم برای آن چاره‌جویی کرده بود. بالاخره آدم وقتی تجربه و سابقه داشته باشد، بهتر از دیگران مشکلات را می‌فهمد. حتماً لازم نیست روان‌شناس یا مشاور باشی تا اگر دانش‌آموز مشکلی داشت، بدانی چگونه آزمون بگیری، چگونه تشخیص بدهی و برای بیان مشکل، از چه کلمه‌هایی استفاده کنی. کار همه را هم راحت می‌کنی و همه زودتر به نتیجه می‌رسند.

مدیر دبستان دخترانه برای مرکز مشاوره اداره نامه زده و

در مورد یکی از دانش‌آموزان درخواست رهنمود کرده بود. همه چیز عادی بود، غیر از یک نکته. مدیر رهنمود خواسته بود، ولی انتظار داشت این رهنمود همان نظر و تشخیص خودش باشد. او خیلی مختصر و محترمانه خواسته بود از دست دانش‌آموزی راحت شود؛ با برجسب «عقب‌مانده ذهنی».

«دانش‌آموز ... در درس‌ها پیشرفتی ندارد و عقب‌مانده ذهنی به نظر می‌رسد. خواهشمند است اقدامات لازم را برای معرفی این دانش‌آموز به مدرسه عقب‌ماندگان ذهنی انجام دهید. منتظر رهنمود شما هستیم.»

## دانش آموز بانمک!

مشاور اداره از طرف مدیر دبیرستان پسرانه دعوت شده بود درباره مشکلاتی که یکی از دانش آموزان برای کلاس و مدرسه ایجاد می کند، بررسی های لازم را به صورت میدانی انجام دهد. تقریباً همه از این دانش آموز شاکی و عاصی بودند. نه فقط مدیر و معلمان او، بلکه بقیه همکاران و سرایدار و حتی دانش آموزان هم.

در دفتر مدرسه، هر دبیری درباره شرارتها و شیطنتهای دانش آموز چیزی می گفت و بقیه هم تأیید می کردند. بین این همه حرف، ناگهان یکی از معلمان گفت: «آقا، چرا از فلان دانش آموز هم نمی گویند که خیلی شلوغ است و اهل شیطنت!» معلمان داشتند به هم نگاه می کردند. لبخندها و حالت های چشم و ابروها نشان می داد خبری هست. یا چیزی را پنهان می کردند یا دلیل خاص دیگری داشت که تا حالا کسی اسمی از این دانش آموز به میان نیاورده بود. لبخندها هم شک مشاور را بیشتر می کرد. چرا شیطنت یکی گزارش شده بود و دیگری نه؟ بعد از لحظاتی ایهام و تعلیق، یکی از معلمان به ماجرا خاتمه داد: «درست است که بچه شلوغ و ناآرامی است، ولی بانمک است!» معلمان دیگر هم با همان لبخند و حالت های چشم و ابرو تأییدش کردند.

## سیگار

قضیه بالا گرفته بود. معاون مدرسه در راهرو با شنیدن سر و صدای دانش آموزان به کلاس سرک کشیده بود. از دبیر فیزیک خبری نبود و بچه ها داشتند با هم حرف می زدند. احتمالاً دبیر باز تأخیر داشت، اما ظاهراً خبرهای دیگری هم بود. از کلاس بوی سیگار می آمد. حالا وقت سؤال های کارآگاهی بود: چه کسی سیگار آورده؟ چه کسی یا کسانی کشیده اند؟ چه کسانی آماده اند خطاکاران را لو بدهند؟ اصلاً چند نخ سیگار بوده و الان چند تا باقی مانده است؟

معاون، مبصر و چند نفر از دانش آموزان را به دفتر برد. مدیر هم در جریان ماجرا قرار گرفت. بازخواست آغاز شد: خودتان می گویند یا طور دیگری رفتار کنیم؟ مگر نمی دانید آوردن سیگار به مدرسه قدغن است؟ اگر پدر و مادرتان بدانند، چه می کنند؟

مبصر خواست توضیحی بدهد، اما معاون حرفش را قطع و تأکید کرد فقط و فقط واقعیت را می خواهد: داستان باقی ننگید. راستش را بگویید.

با آنکه دبیرستانی بودند، ولی نزدیک بود اشک یکی دو نفرشان در بیاید. قضیه داشت جدی تر می شد که دبیر فیزیک وارد شد: «آقا بیخشید! ظاهراً سوء تفاهمی پیش آمده است. من وارد کلاس شدم، سیگار دستم بود، دلم نیامد خاموش کنم. چند پک زدم و رفتم تا سیگار را خاموش کنم و برگردم.» مدیر و معاون به آرامی و با تأسف سر تکان می دادند. یک چشم به دبیر و یک چشم به بچه ها داشتند.

## بی خیال کنکوری!

علی رضا از همه بچه ها راحت تر درس می خواند. تازه، به دیگران هم کمک می کرد. با آنکه در مدرسه غیردولتی درس می خواند، اما از خانواده چندان مرفهی هم نبود. یکی از برنامه های خوب مشاور مدرسه شان این بود که برای دانش آموزان سال آخر تک به تک وقت مشاوره تعیین می کرد و به آنان فرصت می داد درباره خودشانش صحبت کنند. مشاور چند سؤال می پرسید، از جمله: از وضعیت الان چقدر راضی هستی؟ آیا واقعاً کنکور و قبول شدن در دانشگاه برای تو موضوع مهمی است؟ اگر مهم است، فکر می کنی از چند درصد توانت برای موفقیت استفاده می کنی؟ بقیه توانت کجا می رود؟ برای موفق شدن و استفاده کامل از توانت چه پیشنهادهایی داری؟

این پرسش و پاسخ های چالشی، به خیلی از بچه ها کمک می کرد صادقانه و منصفانه خودارزیابی کنند. کسی از دانش آموز بازخواست نمی کرد، فقط آینه ای مقابل او می گذاشت تا خودش واقعیتها را ببیند و تحلیل کند. چون بچه ها در ساعات های درسی برای مشاوره فراخوانده می شدند، مدیر مدرسه اول دل خوشی از این برنامه نداشت و تصور می کرد وقت درسی آن ها تلف می شود. به مرور که احساس رضایت بچه ها و افزایش انگیزه درسی شان را دید، فهمید اولاً لازم است به هر فرد جداگانه توجه شود تا در فرایند تربیت و مدرسه داری کسی نادیده گرفته نشود و ثانیاً هر انسانی به فرصتهایی برای خودارزیابی و چالش با خود نیاز دارد و چه بهتر که این فرصت زیر نظر فرد متخصصی مانند مشاور فراهم شود.

وقتی نوبت علی رضا شد و او حرفهایش را زد، مشاور احساس کرد حال خوبی دارد و به جای علی رضا، خودش به چالش کشیده شده است! علی رضا فلسفه ای برای زندگی اش داشت. احساس می کرد وظیفه دار به همه کمک کند. مُب انرژي مثبت بود. به قدری در برابر درس و کتابها احساس قدرت و تسلط داشت که می شد گفت بی خیال است. چه خوب می شد که در درس خواندن و امور تحصیلی، به جای این همه تأکید بر درس و امتحان و نمره و آینده، روی انگیزش بچه ها تمرکز می کردیم. انگیزه قوی، خیلی از کارهای سخت را آسان می کند. جای مدیریت انگیزش در مدرسه ها خالی است.

## نکته های مدیریتی

### ارتباط

### شاگرد و معلم

اگر شاگرد احساس کند معلم او را دوست دارد، تحت تأثیر قرار می گیرد، ولی اگر احساس این باشد که معلم متنی را به خاطر پول و حقوق و دستورالعمل تدریس می کند، او هم به خاطر گرفتن مدرک درس می خواند.

اخلاق آموزش، محسن قرآتی



# جو امر دو خوشخوی و بخشده باش

مروری بر تدبیر و مدیریت در بوستان سعدی

دکتر محمد جلالی، مدیر مدرسه و دبیر ادبیات، تهران



به نام خداوند جان آفرین

حکیم سخن در زبان آفرین

در این مجموعه مطالب، نگارنده می‌کوشد با تتبع در آثار بزرگان ادب فارسی، نکات و موضوعاتی را که از منظر ایشان در مدیریت، راهبری و اداره امور اهمیت دارد، استخراج کند و آنچه را در روزگار ما کاربردی است، به صورت مجمل و گزیده بیان کند. باشد که رهبران آموزشی را به کار آید و ایشان را بلاغت افزایش دهد! در این مقاله، از منظر مدیریت، گذاری بر بوستان سعدی خواهیم داشت.

## سخن در صلاح است و تدبیر و خوی!

سعدی جهان‌دیده‌ای دیده‌ور و جامعه‌پژوه است. او تجربه‌های مکتسب زندگی خویش را در قالب شیوای نظم و نثر منحصربه‌فرد خویش نقش بسته است و به مدد حلاوت گفتار، نامش در عرصه علم و دانش جاودان است.

به حق می‌توان کلام شاعر عرب، احمد شوقی، را شایسته ستایش این شاعر بلندپایه دانست که گوید: «النَّاسُ صِنْفَانِ مَوْتَى فِی حَیَاتِهِمْ وَ آخِرُونَ، به بطن الارض احیاء»: مردم دو دسته‌اند. گروهی در زندگی خویش چونان مردگان‌اند و اما گروه دیگر، در میان مردم زنده باقی می‌مانند؛ حتی هنگامی که در بطن زمین به خاک سپرده شده‌اند.

سراسر گفتار سعدی مشحون از پند و اندرز و تجربه‌های ارزشمند زیسته خود اوست. سعدی در کتاب «گلستان» به دنبال تصویر وضعیت موجود جامعه در زمان خویش است و در کتاب «بوستان» می‌کوشد ایده‌آل‌های خود را برای ساخت یک آرمان‌شهر به قلم آورد.

در این مقاله می‌خواهیم با نگاهی به توصیه‌های سعدی در خصوص تدبیر و مدیریت امور، بخشی از سخنان وی را از فصل اول (یکی باب عدل است و تدبیر و رأی) و فصل هفتم (به هفتم در از عالم تربیت) از فصول ده‌گانه کتاب بوستان، گلچین کنیم. لازم به ذکر است، عمده‌ترین فصل کتاب بوستان همان فصل اول است. گویا عدل و تدبیر و رأی از منظر سعدی برای اداره امور در رأس قرار دارد که هم آن را در باب اول آورده و هم تقریباً حدود ۳۰ درصد از کتاب ده موضوعی خود را به این مبحث اختصاص داده است.

هر چند عطر گل‌های گلستان و بوستان این باغبان معجزه‌گر چنان درهم‌تنیده است که شاید گزینش ابیات رنگ و بوی این باغ را، چنان که به شایستگی، ننماید، اما با این رویکرد که شاید بتوانیم خوانندگان این گفتار را به خواندن بوستان سعدی برانگیزیم، خالی از لطف نیست.

سعدی در دیباجه بوستان بیان می‌کند، به سیر در عالم پرداخته است و با اینای بشر در هر دیاری روزگار گذرانده است. او می‌گوید: دریغ آمد که از آن همه سیر و سفر تحفه‌ای فراهم نیاورم و ارمغانی برای دوستان پاک‌نهاد ایرانی‌ام همراه نیاورم. به همین منظور، سخن‌های شیرین‌تر از قند کتاب بوستان را، به‌عنوان رهاورد سفر، به هم‌وطنان عزیزم تقدیم می‌کنم.

در اقصای<sup>۱</sup> عالم بگشتم بسی

به سر بردم ایام با هر کسی



قانون ارزش‌ها

نحوه عملکرد شما همیشه با زیربنایی‌ترین ارزش‌ها و اعتقادات شما هماهنگ است. آنچه به‌راستی ارزش‌هایی را که واقعاً به آن‌ها اعتقاد دارید بیان می‌کند، ادعاهای شما نیست، بلکه گفته‌ها، اعمال و انتخاب‌های شما، به ویژه هنگام ناراحتی و عصبانیت است.



تَمَنَعُ زهر گوشه‌ای یافتم  
زهر خرمی خوشه‌ای یافتم  
دریغ آمدم زان همه بوستان  
تهیدست رفتن بر دوستان  
مرا گر تهی بود از آن قند دست  
سخن‌های شیرین تر از قند هست  
نه قندی که مردم به‌صورت خوردند  
که ارباب معنی به کاغذ برند (سعدی، ۱۱)

بر اهل فضل و دانش مبرهن است که نگاشتن تجربه‌ها و به‌اشتراک گذاشتن آن‌ها با دیگران، امروزه بیش از گذشته، به واسطه گسترش وسایل ارتباط جمعی، می‌تواند در پیشرفت علم و دانش مؤثر واقع شود. این موضوع همواره باید در برنامه‌های روزانه یک مدیر باتدبیر که در مصدر امری واقع شده، جایی داشته باشد. اگر ما دانش خود را مدیون دانسته‌های دیگران می‌دانیم، باید حق آیندگان را با ظرافت در این باره ادا کنیم و داشته‌ها و یافته‌های خود را به تبعیت از متقدمان بزرگواریمان، در معرض برداشت و قضاوت دیگران قرار دهیم.

سعدی در بوستان، برای بیان هر نصیحتی، حکایتی یا تمثیلی مطرح می‌کند و سپس حکمت یا اندرزی درباره آن می‌آورد و یا اندرزی می‌گوید و سپس با حکایتی آن را تبیین می‌کند. ما حکایات را در اکثر موارد برگرفته‌ایم و حکمت‌ها را گزینشی و فهرست‌وار، در خصوص مدیریت و راهبری، بیان می‌کنیم:

● مسئولان نباید به بهانه سختی مسئولیت، از بر دوش کشیدن آن شانه خالی کنند. قطعاً هر که خدمتگزارتر باشد سرور است. نیازی که مردم به یک مسئول دارند، منتی است که خداوند بر ایشان نهاده است و باید با برآورده کردن نیاز مردمان به طریق ترجیح آسایش آن‌ها بر آسایش خویش، شکرگزار این نعمت بود.

شنیدم که در وقت نزع روان<sup>۲</sup>  
به هر مزچنین گفت نوشیروان

...

که خاطر نگه دار درویش باش  
نه در بند آسایش خویش باش  
نیاساید اندر دیار تو کس

چو آسایش خویش خواهی و بس (همان، ۲۴)  
و در جای دیگر می‌گوید:

کسی ز آن میان گوی دولت ربود  
که در بند آسایش خلق بود (همان، ۷۵)

اگر انصاف بدهیم، با سعدی هم‌داستان می‌شویم که این لطیفه قطعاً باید سرلوحه ذهن هر مدیر لایق باشد و نتیجه مطلوب، بدون داشتن این خصیصه، میسر نیست:

اگر در سرشت وی آن خوی نیست

در آن کشور آسودگی روی نیست (همان، ۲۴)

● رهبران باید هم‌راهمان قدیم را قدر شناسند و وقع نهند تا تلاشگران امروز، آینده خویش را در آینه روزگار ایشان بنگرند و شوق و اشتیاقی را با کار در آمیزند و رغبتشان

به کار افزوده شود، و الا اگر سوءظنی مبنی بر اینکه «تا توان دارند مورد لطف واقع می‌شوند و پس از آن کسی قدردانشان نیست» در وجودشان تقویت شود، قطعاً این برداشت نامناسب از کارایی ایشان خواهد کاست.

ندیمان خود را بیفزای قدر  
که هرگز نیاید زیورده غدر<sup>۳</sup>  
چو خدمتگزاریت گردد کهن  
حق سالیانش فراموش مکن  
گر او را هرَم دست خدمت بیست

تو را بر کرم همچنان دست هست (همان، ۲۷ و ۲۸)  
همین همراهان قدیمی مملو از تجربه‌های ارزشمندی هستند که در کسوت مشاور در پیشبرد اهداف بسیار مؤثرند

ز تدبیر پیر کهن برنگرد  
که کارآموده بود سالخورده (همان، ۹۵)

● برای مدیر بدیهی است کسانانی که امانت به آن‌ها می‌سپاری و برآوردن مسئولیتی را از ایشان توقع داری، باید پرهیزگار و خداترس باشند. اینکه فقط از تو و مقررات و مجازات خوف داشته باشند، هر چند هم قوانین را دقیق تدارک بینی و بند نظارت را محکم بندی، اگر مجریان و متصدیان امور در نفس خود اعتقاد به نیک‌کرداری نداشته باشند، نمی‌توان اطمینان حاصل کرد امور، آن‌چنان که ما می‌خواهیم، در مجرای خود جاری شوند.

خداترس باید امانت‌گزار  
امین کز تو ترسد امینش مدار  
امین باید از داور اندیشه‌ناک

نه از رفع دیوان<sup>۴</sup> و زجر و هلاک (همان، ۲۹)

● نرم‌خویی و مهربانی و سعه صدر برای راهبر لازمه کار است، اما همواره باید با اقتدار همراه باشد تا کارها به سامان آیند. این اقتدار هیچ‌گاه به معنی خشونت و تندی و مانع خوش‌خلقی نیست، بلکه مبین آن است که فروگذاری امور به‌دقت رصد می‌شود و در مقابل اهمال، باید پاسخگو بود. در مثالی که می‌آید، سعدی فروگذاری اقتدار را کاستی در علاج و درمان می‌داند و طبیعی را مثال می‌زند که در حجامت بر بیمار تیغ می‌زند و سپس بر آن مرهم می‌نهد.

چو نرمی کنی خصم گردد دلیر  
درشتی کنی می‌شوند از تو سیر  
درشتی و نرمی به هم در به است  
چو رگزن که جراح و مرهم نه است  
جوان‌مرد و خوش‌خوی و بخشنده باش  
چو حق بر تو باشد تو پاشنده باش (همان، ۳۰)

● با شنیدن صرف تعریف از توانمندی‌های کسی و بیان نکات تئوریک از زبان او، نمی‌توان به کاردانی اشخاص اعتماد تام کرد، بلکه باید کارکنان را در کار آزمود و به تدریج بر مرتبه و جایگاه ایشان افزود. چه بسیارند مدیران یک‌شبه‌ای که یک‌روزه سازمانی را به باد داده‌اند:

به عقلش بیاید نخست آزمود  
به قدر هنر پایگاهش فزود

...



به ایام تا بر نیاید بسی  
 نشاید رسیدن به غور کسی (همان، ۳۳)  
 مخواهی که ضایع شود روزگار  
 به ناآزموده مفرمای کار (همان، ۹۸)

● برخی از مسئولان اظهار نظر مثبت دیگران نسبت به خویش را بر درستی و صلاح کار ارجح می‌دانند و اصطلاحاً شجاعت کافی را برای اعمال نظر سازمانی ندارند. و هراس در مظان انتقاد قرار گرفتن، آن‌ها را از اجرای تصمیم درست باز می‌دارد. سعدی چنین مسئولی را نکوهش و به شجاعت توصیه می‌کند.

چو حرفم بر آید درست از قلم  
 مرا از همه حرف‌گیران<sup>۶</sup> چه غم (همان، ۳۹)  
 یا در جای دیگر می‌گوید:  
 تو روی از پرستیدن حق مپیچ  
 پهل<sup>۷</sup> تا گیرند خلقت به هیچ (همان، ۲۹۶)

● هر مسئول کاردان باید نسبت به تمامی کسانی که با او کار می‌کنند شناخت و از منظرهای متفاوت نسبت به توانمندی‌های آن‌ها اشراف داشته باشد تا در موقعیت‌های گوناگون، به شایستگی بتواند با ارتقای ایشان به بهره‌وری بیش از پیش توفیق یابد. سعدی این موضوع را در قالب داستانی زیبا از زبان دارا و گله‌بان بیان می‌کند و نتیجه می‌گیرد: «چنان است در مهتری شرط زیست/ که هر کهرتری را بدانی که کیست» (همان، ۴۷).

● هم منتقدان و هم مخالفان، به تفکیک، چون آینه‌هایی هستند که با نمودن کژی‌ها، به نوبه خود موجب می‌شوند یک رئیس بیشتر در نظر و روش خود غور کند. هرگز نباید از نگریستن سیمای خویش در این آینه‌ها غافل بود.

زدشمن شنو سیرت خود که دوست  
 هر آنچه از تو آید به چشمش نکوست  
 تُو رُ روی بهتر کند سرزنش  
 که باران خوش طبع شیرین منش  
 از این به نصیحت نگوید کست  
 اگر عاقلی یک اشارت بس ات (همان، ۸۶)  
 و در بیتی دیگر متذکر می‌شود:  
 هر آن کس که عیبش نگویند پیش  
 هنر داند از جاهلی عیب خویش (همان، ۸۸)

● برای مدیر باید اصل صداقت و یکرنگی شرط اصلی اعتمادآفرینی باشد و چون مهتران در این صفت استوار نباشند، همراهی و مرافقت دیگران را از دست می‌دهند. اگر

کارکنان بنگرند آنچه در خطاب به آن‌ها گفته می‌شود، در خفا روی دیگری دارد، اعتماد آن‌ها سلب می‌شود. هر چند که گفته‌اند: «رشته که گسست می‌توان پیوست، لکن در میان آن گرهی است».

چرا گوید آن چیز در خفیه مرد  
 که گر فاش گردد شود روی زرد  
 مگوی آنچه گر برملا افتد

سخنگوی از او در بلا افتد (همان، ۲۶۶ و ۲۶۵)

● هیچ انسانی کامل نیست و کاستی همزاد آدمی است. همه چیز را همگان دانند. بساط عیب‌جویی و کمال‌گرایی را باید برچید و محاسن فراوان خدمتگزار را، نباید به سبب قبحی اندک، فرو گذارد.

گرت عیب‌جویی بود در سرشت  
 نبینی ز طلووس جز پای زشت (همان، ۳۰۱)  
 نه یک عیب او را بر انگشت بیچ<sup>۸</sup>  
 جهانی فضیلت برآور به هیچ (همان، ۳۰۳)

● وقتی یک هدایتگر سخنی را مطرح می‌کند، باید با استدلال در خصوص ضرورت اجرای آن عوامل مجری را مجاب کند تا با رغبت و پذیرش به اجرای امور همت گمارند. به قول بزرگی، بالادستان نباید شکاف بی‌استدلالی خود را به سبب ضعف در حجت، با سوزن قدرت رفو کنند و بگویند همین است که هست!

ندارد کسی با تو ناگفته کار  
 ولیکن چو گفتی دلپیش بیار (همان، ۲۷۰)  
 و در کاربرد دلایل قوی و پرهیز از قدرت‌گرایی برای توجیه افراد می‌گوید: «دلایل قوی باید و معنوی، نه رگ‌های گردن به حجت قوی» (همان، ۱۸۹).

چشم آن داریم که خوانندگان فرهیخته با مراجعه به بوستان، امثال و حکایاتی را که سعدی به آن‌ها استدلال کرده، مطالعه کنند و از خوان فکرت بی‌یخ این حکیم اندیشه‌ور محظوظ شوند.



#### پی‌نوشت‌ها

۱. اقصا: دورها
۲. نزع: جان‌کندن، دم‌بازپسین
۳. غدر: بی‌وفایی، خیانت
۴. هرم: رسیدن به نهایت پیری
۵. رفع دیوان: برکناری از شغل دولتی
۶. حرف‌گیران: خرده‌گیران در سخن و غیر آن
۷. پهل: بگذار، رها کن
۸. برانگشت پیچیدن: بزرگ‌نمایی کردن

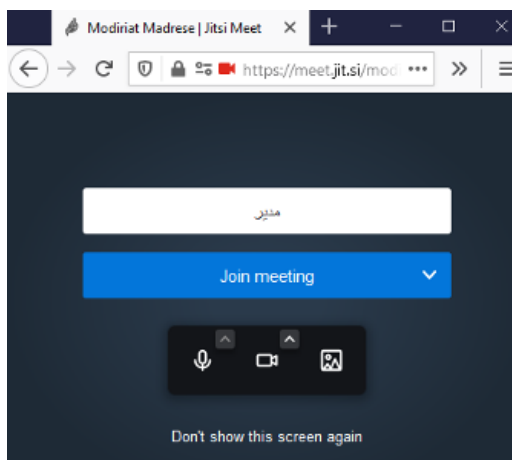
#### منابع

۱. سعدی (۱۳۶۸). بوستان. به کوشش نورالله یزدان‌پرست. دانش: چاپ چهارم.
۲. نشاط، سیدمحمود. (۱۳۸۶). نوادر لغات و تعبیرات در کلیات سعدی. پایان‌نامه دانشگاه تهران. تصحیح محمد جلالی.
۳. لغت‌نامه دهخدا



بیش از یک سال و نیم است که جهان درگیر شیوع ویروس کروناست و ارتباط‌های کاری و اجتماعی از حالت چهره به چهره به شیوه‌های مجازی و مبتنی بر اینترنت تغییر یافته‌اند؛ به گونه‌ای که کلاس‌های درس، جلسات کاری و حتی محیط‌های شغلی و کاری به کمک اینترنت برگزار می‌شوند.

بر اساس این نیاز، از یک طرف نرم‌افزارهایی که پیش از این وجود داشتند و از سوی دیگر اپلیکیشن‌های جدید با توان و امکانات وسیع‌تر، وارد عرصه فعالیت شده‌اند. در این سلسله در هر شماره یک سرویس برخط را به صورت اجمالی معرفی می‌کنیم. اگر شما نیز نرم‌افزارهای خوبی از این دست می‌شناسید، لطفاً از طریق راه‌های ارتباطی مجله آن‌ها را معرفی کنید.



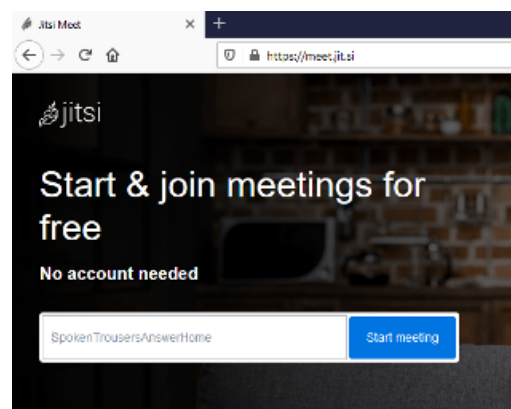
حالا با فشردن دکمه Join meeting وارد محیط برنامه شوید. نشانی اتاقي را که ساخته‌اید، بالای صفحه می‌بینید: <https://meet.jit.si/modiriat-madrese> برای پیوستن دوستان یا همکارانتان به جلسه، کافی است این نشانی را برای آن‌ها بفرستید تا با وارد کردن این نشانی در مرورگر، وارد اتاق جلسه شوند. همچنین، می‌توانید به عنوان مدیر جلسه، از فهرست More actions با انتخاب Security options، برای ورود به گروه رمز عبور انتخاب کنید. از دیگر امکانات این سرویس می‌توان به انتخاب کیفیت ویدیو، مدیریت جلسه از طریق دادن اجازه صحبت به افراد یا بستن پخش کننده صدا (میکروفون) آن‌ها، امکان ضبط جلسات و ذخیره سازی در «دراباکس»، امکان پخش برخط از طریق سرورهای استریم و اشتراک گذاری ویدیو اشاره کرد.



## جیتسی میت

سعید چگینی

«جیتسی میت» یکی از ابزارهای رایگان ارتباط ویدیویی است که به وسیله آن می‌توانید کنفرانس ویدیویی با کیفیتی را تجربه کنید. این سرویس رمز گذاری شده است و داده‌های شما را نمی‌فروشد. برای استفاده از آن به ساختن حساب کاربری نیاز ندارید و برای شروع یا عضویت در جلسه، نیازی به نصب نرم‌افزار نیست. مراحل کار آن نیز بسیار ساده است. برای شروع، با رایانه شخصی یا تلفن همراه وارد این نشانی شوید: [meet.jit.si](https://meet.jit.si)



در این کادر، نام جلسه مورد نظر خود را وارد کنید (نام جلسه را آن قدر منحصر به فرد کنید که از قبل استفاده نشده باشد). در پنجره بعد باید نام خودتان در گروه را وارد کنید. همچنین، می‌توانید تنظیمات مربوط به تصویر پس زمینه، ورودی صدا و نوع دوربین را انجام دهید. پیشنهاد می‌شود تنظیمات را روی پیش فرض بگذارید.

# ارزشیابی مستمر رمز موفقیت

گفت و گو با زهرا ذاکری، مدیر دبیرستان نمونه دولتی و شبانه‌روزی عفاف استان خراسان رضوی، شهرستان تربت جام

بهناز پورمحمد، عکاس: فرزانه نصرت

زهرا ذاکری با بیش از بیست‌سال سابقه در دوره متوسطه دوم مشغول خدمت است. چند سالی است مدیریت مجتمع آموزش عفاف را بر عهده دارد و روی طرح «ارزشیابی مستمر و مشارکت‌جویی همه ذی‌نفعان مدرسه» فعالیت می‌کند. گفت‌وگوی مجله رشد مدیریت مدرسه با ایشان در همین راستاست.

گرفتم تا بتوانم این مدل و طرح را در مدرسه اجرایی کنم. سعی کردم موانعی را که بیشتر به افق فکری ذی‌نفعان (دانش‌آموزان، اولیا و کارکنان) مربوط بود، رفع کنم و با همراه کردن آن‌ها، اولین گام‌ها را برداشتم.

**چگونه طرح «ارزشیابی مستمر» را در مجتمع آموزشی رفاه اجرایی کردید؟**

ارزشیابی مستمر یک فرایند است. وجه تسمیه ارزشیابی مستمر در مراحل گوناگون با شیوه‌های متفاوت تحقق پیدا می‌کند. دانش‌آموز تمام‌ساحتی تک‌بعدی نیست. از آنجایی که دانش‌آموزان دبیرستان عفاف تمام‌ساحتی تربیت می‌شوند، لازم است در ساختارهای گوناگون و با ملاک‌های چندبعدی سنجیده شوند.

با اجرایی‌کردن **خلاقانه** این سند در دبیرستان، دانش‌آموزانی تربیت می‌شوند که بر اساس سند و با اعمال شاخص‌های آن در روند ارزشیابی، با رشد همه‌جانبه فارغ‌التحصیل می‌شوند.

دبیران این آموزشگاه ملاک ارزشیابی مستمر را بر اساس شاخص‌هایی تعیین می‌کنند که فرایند یاددهی-یادگیری توسعه پیدا کند. ابتدا تعدادی کاربرگ را با همکاری دبیران تهیه و تنظیم و ملاک ارزشیابی از دانش‌آموزان را قید کردیم. از همان ابتدای سال این کاربرگ‌ها به رویت دانش‌آموزان رسیدند. بر همین اساس، دانش‌آموز می‌دانست که در طول دوره تحصیلی به‌طور مستمر ارزشیابی می‌شود.

ارزشیابی شامل سه نوع «عملکردی، فرایندی و نتیجه‌محور» است. ما سعی کردیم این سه نوع ارزشیابی را در دبیرستان عفاف

**برای کیفیت‌بخشی به آموزش معلمان و دانش‌آموزان مدرسه عفاف چه اهدافی را تعیین کردید؟**

بزرگ‌ترین هدف من جاری کردن روح تعالی در تمام ارکان مدرسه و رضایت ذی‌نفعان مدرسه و تربیت انسان‌های تمام‌ساحتی و رفع نقص‌ها و رسیدن به وضعیت مطلوب بود. این خواسته با اجرای مدل تعالی امکان‌پذیر بود. سعی کردم تمام دانش‌آموزان، اولیا و دبیران را با خود همراه کنم. با اجرای آن می‌توانستم مدرسه را به آن هدف والا که در تمام ساحت‌های ششگانه سند تحول بنیادین انقلاب اسلامی هدایت می‌کرد، نزدیک کنم.

**چگونه به همه اهدافی که می‌خواستید رسیدید؟**

مشخص است که همان اول راه به اهدافم نرسیدم. موانع زیادی را پشت سر گذاشتم. همراه کردن ذی‌نفعان در مدرسه‌ای خاص که ساحت علمی و فناورانه تنها مواردی است که به آن‌ها توجه می‌شود و اولیا فقط می‌خواهند بچه‌هایشان در کنکور سراسری در رشته‌های پزشکی، مهندسی و تربیت معلم قبول شوند، کار آسانی نبود. تمام‌ساحتی کردن چنین مدرسه‌ای، با توجه به مدل تعالی، کار خیلی سختی بود. طبیعی است دبیران هم بیشتر تلاش می‌کردند دانش‌آموزان را برای امتحان نهایی و کنکور سراسری آماده کنند. برای همراه کردن ذی‌نفعان با این طرح، در تمام جلسات، از جمله جلسات شورای دبیران، شورای مدرسه، کارگروه‌های انجمن و شورای دانش‌آموزی شرکت می‌کردم.

از دانش‌آموزان، دبیر و اولیا، به عنوان تیم بهبود مدرسه، کمک



برای دسترسی به کاربرگ‌ها این بارکد را اسکن نمایید.



## نکته‌های مدیریتی

برای مشارکت با افراد نباید آن‌ها را بر اساس کاری که ادعا می‌کنند قادر به انجامش هستند یا تنها یک بار انجام داده‌اند، انتخاب کرد، بلکه باید به رفتار عادی آن‌ها، که نشان‌دهنده ارزش‌هایشان است، توجه داشت.

درسی ملی باشد؛ یعنی تمام معیار کاوش و پژوهش، ارزشیابی آغازین، تعامل و هم‌افزایی بین دانش‌آموزان، دست‌ورزی با وسایل آموزشی، تکالیف تمرینی و توسعه‌ای، بهره‌گیری از محیط‌های متنوع یادگیری، نظارت بالینی و تولید رسانه‌های تربیتی همگی مستتر باشند تا دبیران بتوانند در تمام مسیر آموزش، کمک‌دانش‌آموزان باشند که گام‌های درستی بردارند.

### منظور از طرح و اجرایی کردن «افزایش

مشارکت‌پذیری همه‌دی‌نفعان مدرسه» چیست؟  
الگوی من در این طرح «مدل تعالی مدرسه» بود. با استفاده از این طرح، دانش‌آموزان بیشتر در اداره امور مدرسه شرکت می‌کنند. اعتقاد من این است که اگر حال دانش‌آموز خوب باشد، حال مدرسه، کارکنان و اولیا هم خوب است؛ یعنی رضایت دانش‌آموز، رضایت آن دو ذی‌نفع دیگر را در پی خواهد داشت.

اولین اقدام برای جذب مشارکت‌پذیری دانش‌آموزان، انتخاب اعضای شورای دانش‌آموزی بود تا خود بچه‌ها دوستانشان را به سمت مشارکت سوق دهند. همه این‌ها را مدیون برنامه تعالی هستم که باعث افزایش انگیزه، مشارکت، خلق و توسعه قوه خلاقیت، شناسایی استعدادها و باورکردن آن‌ها شد. این‌گونه شد که دانش‌آموز من، هدف من و همراه و افتخار من برای ادامه راه شد.

ملاک ارزشیابی مستمر قرار دهیم. ارزشیابی نتیجه‌محور برای نمرات پایانی دانش‌آموز، ارزشیابی فرایندی به دلیل تحقق اهداف سند تحول که در طول سال تحصیلی که شامل خیلی از ملاک‌هاست که در کاربرد گنجانیدیم و ارزشیابی عملکردی که در ارتباط با بعضی از درس‌ها تحقق پیدا می‌کرد تا با این روش تنها به یک برگه امتحان و یک نمره برای ارزشیابی دانش‌آموزان اکتفا نکنیم.

### برای کیفیت بخشی ارزشیابی مستمر از چه راهکاری استفاده کردید؟

به این منظور، با همت مشاور، اعضای شورای مدرسه و شورای معاونان در جهت بهبود روند ارزشیابی و ابعاد ارزشیابی کارگاه‌هایی تشکیل و طرح و برنامه‌هایی در شورای مدرسه تصویب شد. این طرح‌ها شامل برگزاری کارگاه برای دانش‌آموزان مشمول طرح «یک گام به جلو» بودند. این طرح به ارزشیابی مستمر مربوط می‌شد. به این ترتیب که دبیران بعد از امتحانات مستمر دانش‌آموزان ضعیف را شناسایی می‌کردند. مرحله بعد برنامه‌ریزی معاونان برای به حداقل رساندن تعداد این دانش‌آموزان بود. با گذاشتن جلسات انفرادی با دانش‌آموزان مورد نظر، یک گام به جلو برداشته می‌شد.

در ابتدا سعی کردیم طرح درس دبیران بر اساس برنامه

### برخی از ابتکارات خلاقانه مدرسه عفاف

**تابلوی فریاد:** از دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل دعوت می‌شود روی تابلوی فریاد مدرسه که جای مشخصی نصب شده است، رشته و محل قبولی خود را بنویسند. این انگیزه‌ای برای بهتر درس خواندن دیگر دانش‌آموزان می‌شود.

**فصلنامه‌های فعالیت‌ها:** اعضای شورای دانش‌آموزی فصلنامه‌هایی تهیه کردند که در آن‌ها چکیده فعالیت‌ها و موفقیت‌های دانش‌آموزان و دبیران و کارکنان دبیرستان عفاف درج می‌شود و در اختیار همه و حتی دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه‌های دیگر نیز قرار می‌گیرد.

**کافه سلامت:** در ابتدای سال اتاکی را در نظر گرفتیم برای خوراکی‌ها و دمنوش‌هایی که خود بچه‌ها تهیه می‌کردند. هر روز یک نفر به‌عنوان متصدی وارد به خواص دمنوش‌ها، در کافه حضور پیدا می‌کرد تا دانش‌آموزان را با مزایای استفاده از دمنوش‌ها آگاه کند. کافه سلامت در زمانی که بچه‌ها در مدرسه حضور نداشتند (دوره مجازی) هم فعال است.

**کمیته امداد علمی:** در مدرسه آلاچیق‌هایی بودند که به غرغه علمی تبدیل شدند. هر غرغه به یک رشته

اختصاص پیدا کرد که در ساعت‌های تفریح، همیاران با هم گروهی خود حضور پیدا می‌کنند و اشکالات درسی همدیگر را برطرف می‌کنند. این فعالیت در دوران کرونا هم پا برجاست.

**رادیوی انجمن:** دانش‌آموزان انجمن اسلامی آموزشگاه، در زمانی که مدرسه فعالیت حضوری داشت، در مناسبت‌های گوناگون، در مراسم صبحگاه با مسائل روز آشنا می‌شدند. در زمان غیرحضوری هم در این ارتباط فعال بودند.

**درخت آرزوها:** در مدرسه یک سرو کهنسال داریم. بچه‌ها آرزوهای ریز و درشت خود را روی درخت آویزان می‌کنند. هر از گاهی از بین آرزوها یک آرزو را به قید قرعه انتخاب و سعی می‌کنیم تا حد توان آن را برآورده کنیم.

**تابلوی امروز حالتان چطور است:** این تابلو را به شکل صورتک غمگین و صورتک خوشحال، پشت در کلاس نصب کرده‌ایم. در کلاس حضوری و غیرحضوری (مجازی) دانش‌آموزان در بدو ورود به کلاس، حال خودشان را علامت می‌زنند تا معلم موقع شروع کلاس از حال و هوای آن‌ها مطلع شود و با توجه به حال و هوای بچه‌ها تدریس کند.



## مهر خسته

بهار فاطمه بویینی، دبیر دبیرستان‌های تهران

تصویرگر: سید میثم موسوی

به امید اینکه ساعت برود عقب. درست مثل ساعت دوازده شب سی‌ویک شهریور که می‌شود یازده. فقط یک موجود خواب‌آلود می‌فهمد چه حسی است.

از آشپزخانه تا اتاق پاورچین می‌روم که به خیال خودم مراعات خواب صبح اهل منزل را کرده باشم! می‌روم اتاق مطالعه، کمی روی صندلی میز تحریر ولو می‌شوم. ولی این هم چاره‌حال من نیست! برمی‌گردم به اتاقم تا لباسم را عوض کنم.

برایم مهم نیست خط اتوی شلوارم درست از وسط زانوهایم رد شود. حتی برایم مهم نیست دکمه‌هایم شل نباشند. خودم از شلی مثل شیر برنج آب افتاده‌ام.

کیفم را برمی‌دارم. انگار سه من آجر روی شانها گذاشته‌ام. این دیگر نوبر است که برای پوشیدن کفش هم معطل می‌کنم.

چقدر خوابم می‌آید! خستگی تابستان توی تنم مانده. انگار تمام عضلاتم میچاله شده‌اند! آفتاب بی‌رمق پشیمان از طلوع خودش، به‌زور دارد می‌تابد. به‌سختی از تختم بیرون می‌آیم. دارم توی دلم آرزو می‌کنم لحظات کش بیایند. جلوی آینه دست‌شویی، چندبار به خودم نگاه می‌کنم و طوری مسواک می‌زنم که دندان عاریه را بشویند.

موهایم را سرسری جمع می‌کنم محض عادت. آرام و آهسته می‌روم سمت آشپزخانه. به‌زور یک لیوان شیر را داغ می‌کنم. طوری از سر وقت تلف کردن مراقب جوشیدن تک‌تک مولکول‌های شیر هستم که انگار باید گزارش نقطه جوش آن را برای آزمایشگاه تهیه کنم.

تیک‌تیک ساعت آشپزخانه حکم صدای پس‌زمینه را دارد که فقط سکوت را بشکند که حتی آن هم نمی‌تواند هولم بدهد جلو. دلم با من نیست. دور خودم می‌چرخم

### قانون ذهن

همه علت‌ها و معلول‌ها ذهنی هستند. افکار شما به واقعیت تبدیل می‌شوند. افکار شما آفریننده‌اند. شما به همان چیزی تبدیل می‌شوید که درباره آن بیشتر فکر می‌کنید. همیشه درباره چیزهایی فکر کنید که واقعا طالب آن‌ها هستید و از فکر کردن درباره چیزهایی که خواستار آن‌ها نیستید، اجتناب کنید

سال‌هاست هردویمان یکشنبه‌ها کلاس داریم. او هم جواب نمی‌دهد. یعنی همه در جشن بازگشایی هستند و صدای تلفن‌هایشان را نمی‌شنوند؟!

سرم دارد گیج می‌رود. احساس می‌کنم تعادل را دارم از دست می‌دهم. حیاط مدرسه دور سرم می‌چرخد و می‌افتم.



صدای بوق‌های کوتاه و ممتد می‌آید: «میزان اکسیژن را تا ۱۰ میلی‌گرم بالا ببرید و هر چهار ساعت ضربان را چک کنید. حواستان باشد اکسیژن خون پایین است. ممکن است دوباره برود به کما. به خانواده‌اش خبر بدهید نیمه هوشیار شده، بیابند ببینندش. برایش خوب است...»

حالا فهمیدم چرا خوابم می‌آید. انگار همین الان بود! همه چیز مثل فیلم سینمایی که روی دور تند پخش می‌شود، ظرف چندثانیه از جلوی چشمانم می‌گذرد. پارسال که به لطف مرض منحوس کرونا کلاس‌ها مجازی شدند، یک روز صبح نشستم پشت لپ‌تاپم تا کلاس رو شروع کنم. اولین کلاس عالی گذشت، اما یکبارہ دستگام خاموش شد و با هیچ من بمیرم، تو بمیری روشن نشد! استرس گرفتم که برای کلاس بعدی چکار کنم! سریع به خواهرم زنگ زدم تا خودم را برسانم پیشش و از رایانه‌اش استفاده کنم. می‌خواستم کلاس بچه‌ها حتما تشکیل شود. لباس پوشیدم تا فاصله دو کوچه‌ای بین خانه‌هایمان را بدم. وسط کوچه دقیقا به فاصله بیست قدمی خانه خواهرم، یک موتوری زد به من. گیجی و منگی امروز حاصل همان اتفاق است. تازه یادم آمد که همان روزها خانم مدیر می‌گفت سال آینده قرار شده است ساختمان مدرسه به محله دیگری نقل مکان کند. یادم آمد در شش‌ویش جابه‌جایی بودند و مرتب می‌گفتند کمدهایتان را آخر سال خالی کنید.

چه خواب عجیبی بود! مسافر زمان شده‌ام انگار! برگشتم به گذشته، دقیقا همان جایی که جا مانده بودم. من بودم و ساختمان پر از خاطره مدرسه‌ای که حالا جای دیگری بود. یعنی آن روز کلاس‌هایم تشکیل نشدند؟ بچه‌ها را چه کسی برای امتحانات آماده کرد؟

بوی دفتر و کتاب‌هایم را حس می‌کنم. حتی بوی دم‌نوش بهارنارنجی را که کنار دستم گذاشته بودم تا آرام‌آرام وسط کلاس‌ها گلویم را تر کند. حتما رد دم‌نوش در این چند ماه دور لیوانم مانده بود!

راستی، یادم افتاد به بچه‌ها قول داده بودم برایشان توضیحاتی در مورد چگونگی انجام تحقیق پایانی‌شان بدهم. وای، همه چیز وسط زمین و هوا رها شد... به خودم حق می‌دهم حال بد باشد! کلی کار عقب مانده و انجام نشده، همان حالی را به من داده که وقتی تکلیف ننوشته‌ای و می‌خواهی بروی مدرسه! مضطرب و کلافه.

در همین افکارم که صدای خواهرم را می‌شنوم. دارد به من نزدیک می‌شود. به زور می‌توانم چشمانم را باز کنم. می‌رسد بالای سرم. در چشمانم نگاه می‌کند. چند ثانیه‌ای در سکوت می‌گذرد. انگار باورش نمی‌شود دارم نگاهش می‌کنم! دست‌هایم را بالا می‌گیرم و با صدای لرزان توأم با بغض می‌گویم: خدا را شکر، بعد از هفت ماه برگشتی؛ آن هم درست روز اول مهر!

از روی پله‌ها خودم را سر می‌دهم. امیدوارم بخورم زمین و پایم بشکند! شاید اینطوری برگردم به حالت استراحت قبل. در همین فکرم که یاد خانم آتش‌بند، معلم فیزیک اول دبیرستانم، می‌افتم. یادش به خیر! چقدر به‌سختی توانست به ما اینرسی را تفهیم کند. کاش می‌توانستم الان به او بگویم خوب درسش را فهمیده‌ام که می‌خواهم از حال تحرک بی‌دلیل به سکون قبلم برگردم!

در خانه را باز می‌کنم. ته دلم به‌زور سلامی به زندگی در جریان می‌کنم و راه می‌افتم. قدم‌های آرام و پیوسته‌ام را مثل بچه‌های پنج‌ساله می‌شمارم. به انتهای کوچه می‌رسم و می‌پیچم داخل خیابان. قدم‌هایم را نزدیک‌تر به هم برمی‌دارم.

در اصلی باز است. یواش یواش از لای در رد می‌شوم که خودم را به‌زور برسانم به حیاط. از در اصلی تا حیاط فقط چند ثانیه پیاده‌روی لازم است که آن‌هم به لطف بی‌حسی پاهایم، چند دقیقه طول می‌کشد: حیاط مقابل من و سکوت سنگینی که محیط را فراگرفته، انگار سیلی محکمی می‌خوابد زیر گوشم وقتی می‌بینم در اصلی ساختمان بسته است!

پرت می‌شوم به‌روزهای دور. یک‌دفعه صدای مهمه بچه‌ها و شلوغی خیابان مدرسه می‌پیچد توی گوشم. صدای گریه بعضی‌ها و التماس مادران برای فرستادن بچه‌ها به داخل صف. حتی صدای ناظم مدرسه‌مان را هم می‌شنوم که دارد با سوت بلند بچه‌ها را سر صف و مادرها را به بیرون از حیاط هدایت می‌کند.

در مدرسه بسته است و من مانده‌ام پشت در. دیواربه‌دیوار مدرسه مدرسه دیگری است که صدای هیاهوی بچه‌ها از حیاطش کاملا به گوش می‌رسد. لابه‌لای هیاهو، تق‌تق چکش قدیمی را می‌کوبند به صفحه آهنی تا زنگ نمادین مدرسه نواخته شود. ولی هنوز صدای بچه‌ها می‌آید. دارند خاطرات تابستانشان را برای همدیگر تعریف می‌کنند. اینقدر گرم صحبت هستند که صدای زنگ مدرسه در حرف‌هایشان گم شده. خانم ناظم با میکروفن بالای سکوی حیاط ایستاده و تمام انرژی‌اش را جمع کرده تا جلوی مادرها خودی نشان بدهد و اولین صبحگاه را با هیجان هرچه‌تمام‌تر برگزار کند. انگار یکی به او گفته تو مجری‌گری حرفی برای گفتن دارد! من هم محو صحبت‌های خانم ناظم شده‌ام و دارم تصور می‌کنم از الان دارد توی صف، بچه‌های شیطان و درس‌خوان را الک می‌کند. مادرها هم با دقت گوش می‌دهند تا از قوانین مدرسه جا نمانند.

بهترین اتفاق آن‌جایی دارد می‌افند که دوتا از بچه‌ها ته صف یکی از کلاس‌ها، دارند سر صبحی لواشک می‌خورند. به نظرم دوستای قدیمی هستند یا شاید هم همسایه! آهان! چند قطره باران افتاد روی گونه‌هایم. بفرما، این هم باران اول مهر. حکایت برف شب کریسمس را دارد انگار! باران دارد تندتر می‌شود، ولی خانم ناظم هنوز دارد از قوانین ریز و درشت کلاس و مدرسه می‌گوید.

حوصله‌ام سر رفته است. بهتر است زنگ بزنم ببینم چرا مدرسه ما تعطیل است. توی گوش‌ام شماره خانم رهبر، فراش مدرسه را پیدا می‌کنم و می‌گیرم. بوق می‌خورد ولی جواب نمی‌دهد. چه عجیب! البته شاید دستش بند است. دارم دنبال شماره خانم رضایی می‌گردم. حتما امروز می‌آید.

# من خیلی بلدم!

## تقویت احساس نیاز به یادگیری در مدیران

علی خالقی‌نژاد، کارشناس پژوهشی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش



در جهان امروز که سرعت تغییرات نسبت به گذشته به‌طور غیرقابل‌باوری رو به افزایش است، اهمیت و ضرورت برخورداری از قابلیت‌های پویا، بیش از شایستگی‌ها و دانش حرفه‌ای افراد رخ می‌نماید؛ چرا که آموزش و یادگیری هم‌زمان و به‌نگام، فرصت هم‌وردی با تغییرات را ندارد و در بسیاری مواقع از تغییرات و نوآوری‌ها دور می‌ماند و دیری نمی‌پاید که دانش و پدیده‌های جدید جایگزین می‌شوند. در این شرایط ناطمینانی و نبود قطعیت، اهمیت برخورداری از قابلیت، بیش از شایستگی و دانش حرفه‌ای است. اگر «شایستگی»<sup>۱</sup> را توانایی و مهارت در یادگیری بنامیم، «قابلیت»<sup>۲</sup> توانایی و ظرفیت بالفعل و بالقوه برای یادگیری‌های جدید است و به انگیزه‌های درونی، افزون بر محرک‌های بیرونی نیاز دارد. از مهم‌ترین شاخص‌های قابلیت عبارت‌اند از:

**کنجکاوی:** شوق شدید برای تجربه و دانش جدید و بآز خورد شفاف و استقبال از یادگیری و تغییر است. **بینش:** توانایی جمع‌آوری و فهم اطلاعاتی است که فرصت‌هایی جدید را پیشنهاد می‌دهند. **مشارکت، تعامل و ارتباط مداوم:** استعداد به‌کارگیری عواطف و منطقی برای بیان چشم‌اندازی ترغیب‌کننده و برقراری ارتباط با دیگران است. **اراده:** مبارزه برای اهداف دشوار و بهبود بعد از دوران مشقت است.

البته هوش، ارزش‌ها و توانایی‌های رهبری را نباید همچنان کنار گذاشت یا فراموش کرد. «نظریه قابلیت‌های پویا»<sup>۳</sup> بر این نکته استوار است که افراد و سازمان‌ها چگونه استعدادها و توانمندی‌های درونی و بیرونی خاص خود را در قالب قابلیت‌ها و ظرفیت‌های جدیدی که با محیط‌های متلاطم تناسب دارند، ایجاد، یکپارچه و پیکربندی مجدد می‌کنند (ای. مایلز، ۱۳۹۶). هدف نظریه قابلیت‌های پویا، فهم این مطلب است که

در جهان امروز که سرعت تغییرات نسبت به گذشته به‌طور غیرقابل‌باوری رو به افزایش است، اهمیت و ضرورت برخورداری از قابلیت‌های پویا، بیش از شایستگی‌ها و دانش حرفه‌ای افراد رخ می‌نماید؛ چرا که آموزش و یادگیری هم‌زمان و به‌نگام، فرصت هم‌وردی با تغییرات را ندارد و در بسیاری مواقع از تغییرات و نوآوری‌ها دور می‌ماند و دیری نمی‌پاید که دانش و پدیده‌های جدید جایگزین می‌شوند. در این شرایط ناطمینانی و نبود قطعیت، اهمیت برخورداری از قابلیت، بیش از شایستگی و دانش حرفه‌ای است. اگر «شایستگی»<sup>۱</sup> را توانایی و مهارت در یادگیری بنامیم، «قابلیت»<sup>۲</sup> توانایی و ظرفیت بالفعل و بالقوه برای یادگیری‌های جدید است و به انگیزه‌های درونی، افزون بر محرک‌های بیرونی نیاز دارد. از مهم‌ترین شاخص‌های قابلیت عبارت‌اند از:

**انگیزش:** اولین شاخص است. تعهدی شدید برای اهداف غیر خودخواهانه است، چرا که یک ویژگی پایدار و غالباً ناخودآگاه است و از احساس درونی افراد سرچشمه می‌گیرد. اگر فردی فقط تحت هدایت انگیزه‌های



افراد و سازمان‌ها چگونه از طریق خلق تغییرات محیطی و واکنش در برابر آن‌ها، از قابلیت‌های پویا برای کسب و حفظ مزیت‌های «همراهبری حرفه‌ای، افزایش انگیزه، احساس نیاز و خودراهبری» استفاده می‌کنند (Teece, 2007). زمانی که افراد و سازمان‌ها بتوانند قابلیت‌های درونی و بیرونی خاص خود و سازمان خود را در پاسخ به انتظارها، نیازها و تغییرات محیطی یکپارچه کنند و آن را شکل دهند و پیکربندی جدیدی از آن‌ها ارائه کنند، قابلیت‌های پویا دارند. اگرچه قابلیت‌های سازمانی با بهره‌برداری کارآمد از منابع موجود سروکار دارند، لکن قابلیت‌های پویا به بهره‌برداری و اجرای کامل فرصت‌های جدید اشاره می‌کنند.

از دلالت‌های مهم نظریه قابلیت‌های پویا در تربیت و یادگیری، همراهی و همدلی مدیران و مدرسه‌ها با تقاضاهای در حال تغییر و نیازهای محیط متلاطم و نیز تقویت قابلیت‌ها از طریق یادگیری مداوم و اتصال دیجیتال است. این اتفاق نخواهد افتاد، مگر آنکه مدیران از درون برانگیخته و به‌اصطلاح روشن شوند و در پی آن، احساس نیاز و تمنای یادگیری و میل به ضیافت آموختن در آن‌ها متبلور شود.

اینک مهم‌ترین راهکارهای پیشنهادی به این شرح خلاصه شده‌اند:

● **یادگیری حرفه‌ای به جای توسعه حرفه‌ای:** توسعه حرفه‌ای رویکردی است که در آن فضایی برای مدیران برای مشارکت در سمینار، کارگاه و سخنرانی فراهم می‌شود تا رشد کنند. در این رویکرد، مدیر منفعل است و اطلاعات بر او عرضه می‌شوند و زمانی که مدیران آن را تجربه می‌کنند نیز محدود است. در حالی که در یادگیری حرفه‌ای، بر راهبردهای یادگیری تعاملی تأکید می‌شود و این تعامل می‌تواند به‌صورت مداوم میان مدیران سطوح محلی، ملی و جهانی، با استفاده از فناوری‌های جدید و در بستر وب، رخ دهد.

● **اجتماعات حرفه‌ای کارآمد:** منظور از اجتماعات حرفه‌ای کارآمد فرایند مداومی است که در آن مدیران به‌صورت مشارکتی به انجام پژوهش‌های مشارکتی یا اقدام‌پژوهی برای رسیدن به پیشرفت معلمان و دانش‌آموزان می‌پردازند.

● **کار تیمی در مدرسه:** کار تیمی از راهبردهای آموزش عملی مدیران برای کیفیت‌بخشی به مدیریت و رهبری مدرسه و حذف ضعف‌های مدیران و ایجاد اعتمادبه‌نفس در آنان است.

● **تقویت محرک‌های بیرونی از قبیل آموزش‌های ضمن خدمت:** بازنگری در آموزش‌های ضمن خدمت کنونی مدیران بسیار ضروری است. توسعه هم‌زمان در حین عمل

افراد و سازمان‌ها چگونه از طریق خلق تغییرات محیطی و واکنش در برابر آن‌ها، از قابلیت‌های پویا برای کسب و حفظ مزیت‌های «همراهبری حرفه‌ای، افزایش انگیزه، احساس نیاز و خودراهبری» استفاده می‌کنند (Teece, 2007). زمانی که افراد و سازمان‌ها بتوانند قابلیت‌های درونی و بیرونی خاص خود و سازمان خود را در پاسخ به انتظارها، نیازها و تغییرات محیطی یکپارچه کنند و آن را شکل دهند و پیکربندی جدیدی از آن‌ها ارائه کنند، قابلیت‌های پویا دارند. اگرچه قابلیت‌های سازمانی با بهره‌برداری کارآمد از منابع موجود سروکار دارند، لکن قابلیت‌های پویا به بهره‌برداری و اجرای کامل فرصت‌های جدید اشاره می‌کنند.

از دلالت‌های مهم نظریه قابلیت‌های پویا در تربیت و یادگیری، همراهی و همدلی مدیران و مدرسه‌ها با تقاضاهای در حال تغییر و نیازهای محیط متلاطم و نیز تقویت قابلیت‌ها از طریق یادگیری مداوم و اتصال دیجیتال است. این اتفاق نخواهد افتاد، مگر آنکه مدیران از درون برانگیخته و به‌اصطلاح روشن شوند و در پی آن، احساس نیاز و تمنای یادگیری و میل به ضیافت آموختن در آن‌ها متبلور شود.

### افزایش و تقویت احساس نیاز به یادگیری در مدیران

نگاه اجمالی به نتایج مطالعات میدانی و بازدیدهای علمی و نتایج پژوهش‌ها و ارزشیابی‌های متعدد، به‌ویژه در سه دهه اخیر، و نیز قضاوت‌های شهودی و ایمانی خبرگان و دست‌اندرکاران ارشد نظام آموزشی کشور، نمایانگر کاستی‌هایی در بافت، بستر و زیستگاه رشد حرفه‌ای مدیران است. عواملی از جمله:

«تسلط حرفه‌ای ناکافی مدیر؛ افت کیفیت آموزش کارآمد و اثربخش؛ تربیت مدیر باکیفیت؛ نحوه انتخاب و جذب مدیر؛ ویژگی‌ها و شایستگی‌های اخلاقی، مدیریتی، شناختی و بین‌ذهنی مراکز تربیت مدیر؛ آموزش‌های حین خدمت؛ سیاست‌های جذب و نگهداشت؛ ارتقای منزلت، جایگاه و مسئولیت‌های مدیر».

این عوامل که می‌توانند حول محور «ارتقای کیفیت آموزش و قابلیت‌های حرفه‌ای مدیران» صورت‌بندی شوند، موضوعاتی چندوجهی هستند که بررسی یکپارچه و درهم‌تنیده آن‌ها نیازمند مطالعات چندجانبه و زمان‌بر است که در مجال این نوشته نمی‌گنجد. لذا نگارنده درصدد است بر «تقویت احساس نیاز به یادگیری در



و رویکرد مسئله‌دار در حین عمل (کوچینگ، منتورینگ) از راهبردهای پیشنهادی جایگزین هستند.

**فراهم کردن بستر رشد مدیر در مدرسه:** مدیران در مدرسه‌ها ویژگی‌ها و ظرفیت‌ها و علاقه‌های متفاوتی دارند. برخی از آن‌ها مدیریت را به‌مثابه حرفه نگاه می‌کنند و برخی دیگر آن را به‌مثابه شغل می‌دانند. سیاست‌های تنظیم‌شده باید به‌گونه‌ای باشند که به تفاوت‌های ترجیحی و تشابهات تکمیلی مدیران خلاق و در تمنای یادگیری و نیز مدیرانی که به کارشان به‌مثابه حرفه نگاه می‌کنند و به‌صورت مداوم در تلاش برای بهبود یادگیری خویش هستند، توجه شود.

**بسترسازی سازمانی برای یادگیری حرفه‌ای مدیر:** آموزش و پرورش سال‌ها سعی کرده است زمینه‌هایی برای فعالیت بهتر مدیران به‌وجود آورد، کلاس‌های ضمن خدمت برای مدیران برگزار کند و... ولی این راهکارها هم نتوانسته‌اند توان دانشی و حرفه‌ای مدیران را به حد موردنظر آموزش و پرورش برسانند. از طرف دیگر، اطلاعات وسیعی که در شبکه‌های مجازی وجود دارند، نشان می‌دهند اگر خود مدیران بخواهند، می‌توانند مالک یادگیری خود شوند و بر دانششان بیفزایند.

**مشارکت مدیران در طراحی، تعدیل و تکمیل برنامه درسی:** فراهم کردن زمینه‌های مشارکت مدیران در تصمیم‌سازی‌ها و جریان آموزش مدرسه‌ای از سوی مدیران عالی، به خلاقیت و احساس مسئولیت بیشتر آنان خواهد افزود.

**تقویت و حمایت از انجمن‌های علمی مدیران:** سیاست‌گذاران می‌توانند انجمن‌های علمی و گروه‌های آموزشی مدیران را به‌صورت رسمی در نظام آموزشی ایجاد کنند.

**ایجاد انگیزه در مدیران برای فعالیت در مناطق محروم:** وضعیت نابرابری آموزشی شدید در سال‌های اخیر میان مناطق برخوردار و نابرخوردار و مدرسه‌های دولتی و غیردولتی، زنگ خطر نبود عدالت آموزشی در کشور را به صدا درآورده است. در نظر گرفتن مشوق‌هایی برای فعالیت مدیران باکیفیت در این مناطق می‌تواند دستاوردهای مفیدی در پی داشته باشد.

**ارزشیابی از کار مدیر:** اثربخشی یا اثر مدیر در فرم‌های ارزیابی سالانه او مورد توجه و تأکید قرار گیرد.

**ارج نهادن به مدیران حرفه‌ای و متعهد:** مدرسه‌ها مکان‌هایی هستند که با هدف ارتقا و توسعه شخصی، اجتماعی، حرفه‌ای، اخلاقی، معنوی و علمی دانش‌آموزان بنا شده‌اند. بدون شک نقش مدیران در دستیابی به چنین اهدافی بسیار مهم است. مدیران زیادی وجود دارند که با شوق و ذوق به انجام فعالیت‌های انسانی و اخلاقی در مدرسه مشغول‌اند. کسانی هستند که هزینه‌های دانش‌آموزان فقیر را پرداخت می‌کنند، برای آن‌ها لباس و لوازم تحریر خریداری می‌کنند، از پول شخصی برای مدرسه مواد آموزشی می‌خرند یا مدرسه را تعمیر می‌کنند. معرفی و تقدیر از این مدیران، یکی از راهکارهای بالابردن آن‌ها و منزلت مدیریت است.

**منزلت و جایگاه مدیر:** بخشی از منزلت اجتماعی در دنیای کنونی به دستمزد مشاغل مربوط می‌شود. جامعه نیز مشاغل را با دستمزد قضاوت می‌کند. برای مدیران بسیار سخت است در این جامعه که ارزش مشاغل بر اساس دستمزد اندازه‌گیری می‌شود، احساس ارزش کنند. ایجاد زمینه‌های تقویت منزلت اجتماعی و معیشتی و سایر عوامل انگیزشی و بهداشت روان مدیران از الزامات ایجاد احساس نیاز به یادگیری در میان مدیران است.

**رهبری توزیع‌شده:** رهبری توزیع‌شده با توزیع اختیار، مسئولیت و پاسخگویی از مدیر تا مدیران، می‌تواند فرهنگ سازمانی مثبت و باورهای مشترکی برای بهبود یادگیری در مدرسه به وجود آورد.

**مدرسه به‌عنوان سازمان یادگیرنده:** در مدرسه، به‌عنوان سازمانی یادگیرنده، ساختار مدرسه شبکه‌ای حساس به مسائل درون و برون مدرسه‌ای می‌شود. مدرسه در تعامل مداوم با حوزه‌های ستادی و فرادستی، سازمان‌های مردم‌نهاد، والدین و اجتماعات محلی است. در چنین سازمانی، چشم‌اندازی مشترک درباره یادگیری دانش‌آموزان و فرصت‌های یادگیری مداوم برای همه کارکنان وجود دارد که از محیط بیرونی مدرسه متأثر می‌شود و به آن واکنش نشان داده می‌شود.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Competency
2. Potential/ Capability
3. Dynamic Capabilities Theory

#### منابع

۱. جفری. ای. مایلز: نظریه‌های سازمان و مدیریت. ترجمه حسن دانایی‌فرد. کتاب مهریان نشر. تهران. ۱۳۹۶.
2. Teece, David, Expli-cating dynamic capa-bilities: The nature and microfoundation of (sustainable) enter prise performance. Strategic mana gemet Volume 28 Issue 13 December 2007 pages 1319-1350



## اشک‌هایت را پاک نکن

فاطمه پیروز، مدیر دبستان، اصفهان

تصویرگر: سید میثم موسوی



هم در ضیافت چشمانت مهمان باشم. من هم چون شما دلتنگ هیاهوی بچه‌ها هستم؛ دلتنگ نوازش‌های آن‌ها بر گرده‌ام؛ دلتنگ فشردن دست‌هایشان و دلتنگ قرار گرفتن وجود بی‌قرارشان بعد از بازی در آغوشم؛ فردا دوباره بعد از خستگی سر بر شانه‌هایم می‌گذارند و

شانه‌های من مالمال از غرور خواهد شد.

بچه‌ها که نبودند، جز خاک پیر و مرده در آغوشم چیزی نبود. بگذار من هم در این ضیافت باشکوه شرکت کنم و پایان این همه سکوت و تاریکی را با شمع زندگی روشن کنم. بیشتر از یک سال و نیم است که این روز را انتظار می‌کشم؛ آن روز که ناگهان رفتند و همه جا بعدشان تاریک و خاموش شد، قرار نبود نبودنششان این همه به درازا بکشد! این یک سال و نیم برای من چندین سال گذشت. مهربان مهر فردا که بچه‌ها بیایند و کتاب‌هایشان را بر گرده‌ام پهن کنند، روز میلاد من است؛ روز میلاد شما و روز میلاد همه ما!

صدای گرم و کمی خش‌دار بابای مدرسه مرا به خود آورد که می‌پرسید: «خانم مدیر! این نیمکت‌ها را در کدام کلاس بگذارم؟!»

صدای تکان خوردن بند سیمی پرچم مدرسه با وزش باد، مرا به خود خواند. نگاهم را از بخشنامه‌ها گرفتم و به پرچم چشم دوختم. گویا حامل خبری بود؛ خبری مهم‌تر از بخشنامه‌ها. بی‌اختیار بلند شدم و از پنجره نظاره‌گر این فراخوان شدم. آری درست بود کم‌کم پاییز داشت فرا می‌رسید و گرمای تابستان کوله‌بار خود را می‌بست. بسوی برگ‌های کتاب‌های نو که در دفتر چیده شده بود هم می‌خواست با من حرف بزند و از دوران کودکی‌ام و از شب‌هایی که کتاب‌های تازه جلد گرفته‌ام را در بغل می‌گرفتم و تا صبح نمی‌خوانیدم، قصه بگویند.

امروز شهریور خداحافظی می‌کرد و فردا دامن حیاط مدرسه پر از عطر حضور بچه‌ها می‌شد. پرچم مدرسه قلب من هم پر از بی‌قراری و در حال شمردن ثانیه‌ها بود. در این افکار بودم که ناگهان در دفتر مدرسه زده شد. خودم را جمع و جور کردم و خواستم حلقه‌های اشک شوقم را در گوشه‌ای پنهان کنم یا با پلک‌زدن‌های مکرر، زیر پرده پلکم ببرم، نتوانستم. ناگهان در باز شد، بدون اجازه وارد دفتر شد و با لحنی آرام و در عین حال پر از اشتیاق گفت: «اشک‌هایت را پاک نکن ... بگذار من

# یک آزمون ساده

شهین دهقان، مدیر دبستان دخترانه سخن، مهرشهر کرج، البرز

هدف پی بردن به این موارد زیر نظر داشته باشند:

- طرز نشستن دانش آموز پشت میز و نیمکت کلاس؛
  - طرز درست یا نادرست گرفتن مداد یا خودکار در دست و بین انگشتان که در نوشتن بسیار مهم است و خوش خطی و بدخطی را نشان می دهد؛
  - مقدار فشاری که دانش آموز هنگام نوشتن بر مداد یا کاغذ وارد می کند؛
  - زاویه دست ها با کاغذ یا دفتر در مقابل دانش آموز؛
  - درست یا نادرست نوشتن کلمات؛
  - کمرنگ، پررنگ، ریز یا درشت نوشتن کلمات؛
  - رعایت فاصله مناسب یا نامناسب کلمات؛
  - تشخیص راست دست و چپ دست بودن دانش آموزان برای نشان دادن آن ها در مکان مناسب؛
  - جمع و ریز کردن چشمان هنگام نوشتن کلمات؛
  - فاصله سر و بدن هنگام نوشتن کلمات؛
  - کند، تند یا وارونه نوشتن کلمات.
- در واقع، با آزمون بسیار ساده، با بیش از ۱۰ هدف، به برخی از مشکلات احتمالی و اختلالات یادگیری دانش آموزان پی خواهیم برد و با شناسایی این گروه از دانش آموزان و ارجاعشان به فرد متخصص و آگاه کردن اولیا و همکاری آنان، در رفع مشکل یا اختلال خواهیم کوشید.

با توجه به مشکلاتی که آموزگاران در طول سال در کلاس های درس با دانش آموزان خود دارند، از جمله روند کند و آرام ارائه درس ها، عقب ماندن از بودجه بندی، کلافگی اکثر دانش آموزان و خستگی آموزگار به دلیل کندی نویسی، پررنگ، کمرنگ و بدخط نویسی، همچنین ضعف در نوشتن املا، بر آن شدم با ایجاد آزمایش و چالشی قبل از شروع سال تحصیلی، در رفع مشکلات بکوشم.

پیش از شروع جلسه، به دلیل شرایط کرونا، از همکاران درخواست شده بود یک خودکار، برگه یا دفتر شخصی همراه داشته باشند. بعد از معرفی و شرح برخی اهداف آموزشگاه، به ترتیب از هر همکار خواسته شد نام و نام خانوادگی و پایه تدریس خود را یادداشت کند. به هنگام نوشتن، تک تک همکاران با دقت زیر نظر گرفته شدند.

بعد از اتمام کار، همکاران متعجب یکدیگر و بنده را نظاره می کردند! برایشان سؤال پیش آمده بود! هدف مدیر از این آزمایش چه بود؟ چه انتظاری از ما دارد؟ آیا آزمایش خوش خطی یا بدخطی، صبر و حوصله یا دقت نظر آموزگاران هدف بود؟

از آموزگاران درخواست شد در اولین دیدار با اولیا و دانش آموزان، زمان کافی و مناسب را در نظر بگیرند و همین آزمایش را انجام دهند و با دقت تک تک دانش آموزان را با

## همراهان این شماره:

- سرگروه های مدیران شهر تهران: عنایت پور، رضایی، زعفری، کاشانی، غفاری
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۱: اعظم بورونی
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۲: خدیجه میری
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۳: مجید ترابی گودرزی
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۵: فاطمه کردی
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۶: مریم آفاکثیری
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۷: فیروزه طاهری
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۸: زهرا بالازاده
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۹: شهین باقری
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم، منطقه ۱۰:

## طلعت السادات فتونی

- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۱۱: قاسمی
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۱۲: لطفعلیان
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۱۳: صفر علی مشهدی
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۱۴: آذر میدخت ترحمی
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۱۵: هانا نصرت زادگان
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۱۶: معصومه دمیرچلی
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۱۷: حمید قره گزلو
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۱۸: اقدس اسمعیلی
- سرگروه مدیران متوسطه دوره دوم منطقه ۱۹: محمود هاشمی
- همکار شاغل در آموزش و پرورش استان خراسان رضوی: زینت صدیقی

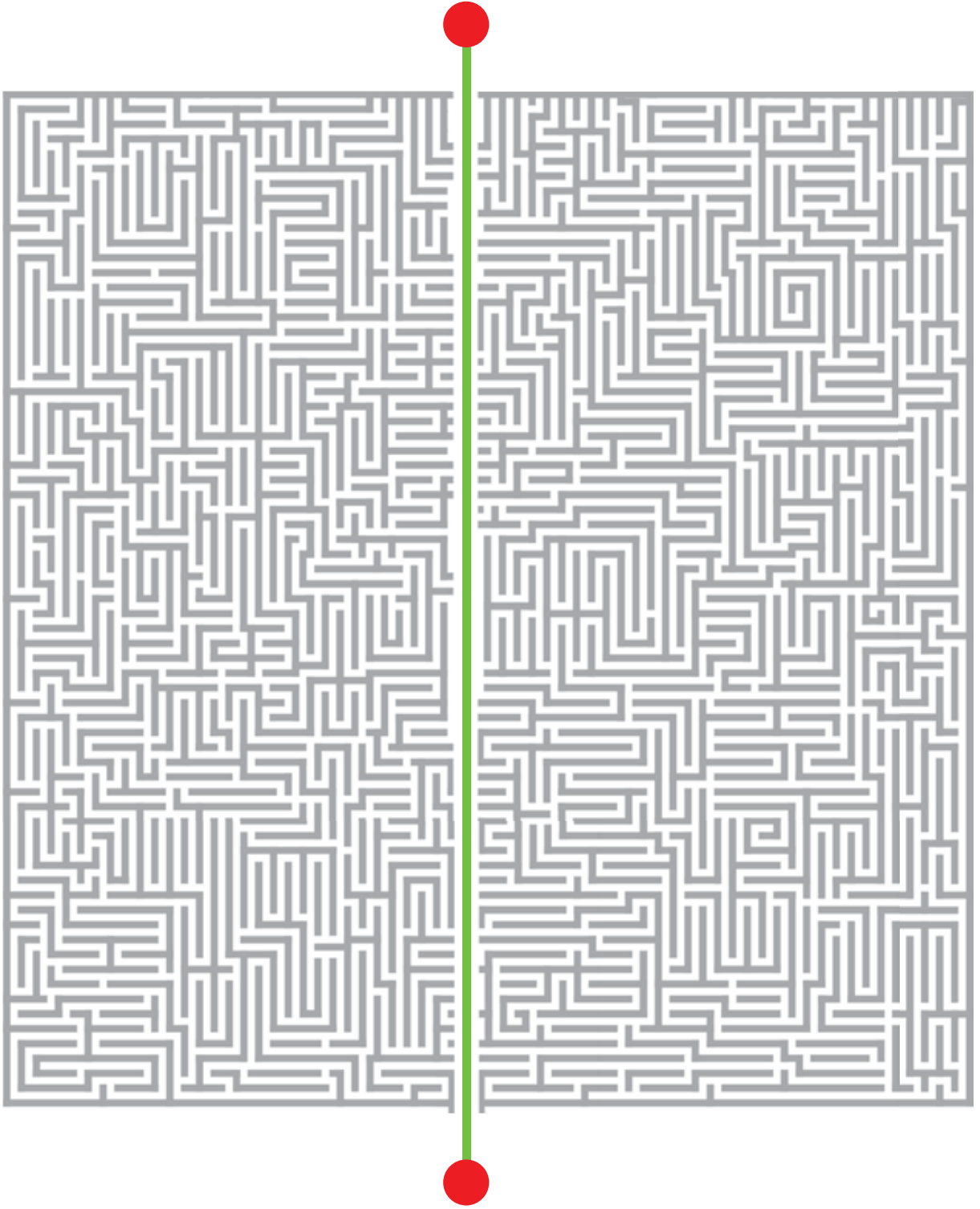
ماهانم رشد مدیریت مدرسه برای شما مدیران و معاونان عزیز منتشر می شود و چه خوب است که شما همکاران محترم با ارسال مقالات، نوشته ها، خاطرات و همچنین مستندسازی تجربه های مدیریتی خود در پربارتر کردن این نشریه ما را یاری نمایید. به همین منظور و همزمان با ماهنامه شدن مجدد نشریه، فراخوانی را تهیه و از طریق وبگاه مجله های رشد، گروه های مجازی و صفحه اینستاگرام نشریه اطلاع رسانی کردیم. خوشبختانه مطالب زیادی به رایانامه مجله رسید که پس بررسی و ارزیابی توسط کارشناسان نشریه، برخی از آن ها انتخاب و در نوبت چاپ قرار گرفت و برخی دیگر به دلایل مختلف مورد پذیرش قرار نگرفت. ما همچنان منتظر آثار شما هستیم.

## مقالات و نوشته های این عزیزان به دست ما رسید:

- ولی شگری، شهرری؛ ستاره موسوی، اصفهان؛ شیرین فراهانی، کرج؛ سیدطاهر سیدی نظرلو، صوفیان، آذربایجان شرقی؛ فرنوش اعلامی و خدیجه قنبریها، تهران؛ پریسا میرحمزه، تهران؛ سیروس برخان؛ وحید پور اصفهانی، قم؛ زهرا باقری و پروین امیری، تهران؛ علیرضا شاه مرادی، طرقيه شاندیز، خراسان رضوی؛ عباس قاسمی و رقیه حیدری، تهران؛ خبات پشبادی، کامیاران، کردستان؛ عباس قاسمی، زنجان؛ کسری کریمی باصری، اوز؛ سمیرا صدرزاده، زهرا حسینی، محدثه سپیندار، مشهد؛ بلقیس محمدی، منطقه ارژن شهرستان شیراز، فارس؛ الهه ترک، دلفان، لرستان؛ زینب آخوندی، تهران؛ سیده زهرا میرزائی، منطقه زیویه، شهرستان سقز، کردستان؛ سید احمد حسینی اینچکه، زیویه، کردستان.

## همراهان





انى تارك فيكم الثقلين كتاب الله وعترتى.  
ما ان تمسكتم بهما لن تضلوا ابداً

# وبسایت‌های مجلات رشد

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

سال ۱۴۰۰  
با  
۳۱ وبسایت / ۳۱ مجله

**رشد**

وبسایت اختصاصی فصلنامه‌های علوم انسانی

**مجلات**

وبسایت اختصاصی فصلنامه‌های علوم پایه و فنی

**رسانه‌ای**

وبسایت اختصاصی مجلات عمومی بزرگ سال

**تحول**

وبسایت اختصاصی مجلات دانش آموزی