

ISSN: 1735-4899

۳

رشد

رشد

انستیتوت رشد
مکان پژوهش و توسعه آموزشی
فرزانه رت و هنرهای آموزشی



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیستم
شماره بی در پی ۱۳۰ آذر ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
w w w . r o s h d m a g . i r



سرو و دم را بسزایید

مدیریت در بحران

ناظران خانگی کلاس درس

مدیر با سواد باشیم

سوتی‌های برخط





حرف اول

آموزش به معنای پرکردن سطل خالی نیست، بلکه
افروختن آتش است. در سال‌های اولیه تدریس در
مدرسه، با تحریک حس کنجکاوی، در مدرسه آتش
افروختم. ذهن مبتدی‌ام به من کمک کرد برخی از
نقاط کور مدرسه‌مان را بهتر ببینم، چرا که ذهن من از
عادت همه‌چیزدانی خالی بود! من می‌توانستم انرژی
خودم را با پرسیدن تعداد زیادی «چرا» و «چه» می‌شد
اگر...» به دیگران منتقل کنم.

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله رب العالمين



۳

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش دوره بیستم | شماره بی در بی | ۱۳۰ آذر ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه | ۵۳۰۰۰ 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 صادقی‌پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهلا 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 | نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پيامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۲۳۰۸

- سرودم را بسرایید / دکتر حیدر تورانی / ۲
شما بفرمایید / دکتر فرحناز حدادی، دکتر ابراهیم طلایی / ۳
واکسن سلامت روان / کارگروه بررسی‌های فوری پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش / ۴
روای من! / آزاده سعیدی / ۷
توسعه‌انسان‌محور / دکتر مهدی نوید ادهم / ۸
سلامت روان پشت ترافیک سنگین / محمدرضا حشمتی / ۱۰
مدیریت در بحران / مهتاب فردی / ۱۴
ناظران خانگی کلاس درس / دکتر لیلا سلیقه‌دار / ۱۶
شب یلدایی متفاوت / احترام‌السادات عطارد / ۱۸
سوتی‌های برخط / ابراهیم اصلانی، دکتر مریم دلاور / ۱۹
مدیر با سواد باشی / محمدرضا حشمتی / ۲۲
شیر فهم شد! / سیما جعفریان / ۲۴
حیاط حیاتی / محمد تابش / ۲۶
ما همه رفیقیم / ائلدار محمدزاده صدیق / ۳۰
زنگ حساب / منوچهر باکری / ۳۱
چو پرخاش دیدی تحمل بیار / دکتر محمد جلالی / ۳۲
رنگین‌کمان یادگیری / دکتر مرتضی مجدفر / ۳۴
رهبری آموزشی در عصر دیجیتال / ژینا شریفی / ۳۸
اشک خانم مدیر / مجید درخشانی / ۴۰
اینگیج / سعید چگینی / ۴۲
برعهده شماست / مهدی باکری / ۴۳
تربیت زیست محیطی / محمد عزیزی / ۴۴
رهبری مجازی مدرسه / میسره کرامتی / ۴۷
معرفی کتاب / شهلا فهیمی / 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 درانتخاب 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 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 ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

سرودم را بسرایید

حساب می‌آید که اولاً خوب آموزش دیده و درست یاد گرفته باشید و ماحصل یادگیری در رفتارهایتان بروز و ظهور کند، به طوری که در عمل راننده شش‌دانگ به حساب آیید.

من به‌عنوان یک خدمتگزار دیرینه و قدیمی شما مدیران مدرسه (که بسیاری از شما در این سه دهه تعامل و ارتباط ما با هم بازنشسته شده یا از مدیریت فاصله گرفته‌اید)، صادقانه عرض می‌کنم، **«آنچه شما را به اینجا رسانده است، برای ماندن شما در اینجا هم کافی نیست»**. توصیه می‌کنم، مطالعه‌تان را بیشتر کنید و سیری کاذب و بگردی و گشت‌وگذار در شبکه‌های اجتماعی، به سراب‌انگاری شما در یادگیری نمی‌افزاید. تجربه‌هایتان را مستندسازی کنید و آن‌ها را در صحنه موردکاوی‌های گوناگون، با دیگر مدیران مدرسه‌های همجوار به اشتراک بگذارید و آن‌ها را به ضیافت آموختن و تجربه‌کردن دعوت کنید. استرس ندانستن داشته باشید. دلهره بی‌ثمری و کم‌ثمری تلاشتان خمیازه‌هایتان را پاره کند و شما را به عطسه وا دارد. کم‌دانشی و نگرانی از ندانستن‌ها خواب‌سازمانی را از چشمانتان برباید. در اطراف و پیرامون ذهن وجودتان، بیهایی را پرورش دهید و به استخدام درآورید که بر نادانی‌ها و ناتوانی‌ها و غرور کاذبتان غرش کنند و حمله‌ور شوند و بدین‌سان بر سرعت تغییرتان بیفزایند. این مسیر آشوبناک را داوطلبانه بخواهید و عاشقانه به دنبالش بدهید. تنها میل و اراده برای چنین وضعیتی، شما را نه چندقدم، بلکه ده‌ها قدم به جلو می‌راند. خوش‌حالم که به سرودم گوش دادید و اطمینان دارم که به آن عمل می‌کنید، چون از سرخیرخواهی و علاقه سرودم.

من به خاطر ارتباط و تعامل چندین ساله‌ام با شما مدیران مدرسه، به شایستگی و قابلیت‌های بالفعل و بالقوه شما باور دارم و معتقدم در بسیاری از کارها می‌توان به شما و توانمندی‌هایتان تکیه و اختیاراتتان را بیشتر کرد. افزایش اختیار به شما از حوزه ستادی و مدیران ارشد و اعمال سبک مدیریت و رهبری توزیعی از جانب شما و دادن بخشی از اختیاراتتان به معاونان و معلمان و انجمن اولیا و مربیان مدرسه، کاهش تمرکز را در ساختار طولی و عریض آموزش و پرورش در پی دارد، استعدادها و قوه ابتکار و نوآوری را در شما تقویت می‌کند و احساس نیاز به یادگیری و تحرک و انگیزه درونی بیشتری به شما می‌دهد.

باور من و امثال من به شایستگی‌ها و قابلیت‌های شما کفایت نمی‌کند تا واگذاری اختیارات به شما و مدرسه‌تان افزایش یابد. آنچه بیش از اراده و عزم مدیران ستادی در واگذاری اختیارات به مدرسه و شما مدیران مؤثر است، بروز و ظهور و میدان‌داری شما در نشان‌دادن علائم و نشانه‌هایی است که فریاد «ما می‌توانیم» را سردهند. توانستن‌ها فقط با حرف و سخن نیست؛ به عمل است. عمل نیز فقط به انجام امور سازمانی و روزمره مدرسه‌تان نیست، بلکه از مهم‌ترین شواهد آن، عمل و اهتمام به مطالعه، دانش‌افزایی، و شوق و اشتیاق به یادگیری هرچه بیشتر است. یادگیری مدیریت‌شده و هدایت‌شده، مداوم و در بستر زمانی مفید، با اشتراک‌گذاری تجربه‌ها و دانسته‌هایتان با یکدیگر اتفاق می‌افتد. آموزش و یادگیری به مثابه «راننده»، فناوری به مثابه «گاز و شتاب‌دهنده» و ارتباطات و تعامل سازنده به مثابه «ریل» هستند. شما مدیر و رهبر مدرسه، زمانی راننده و راهبر و پیشران مدرسه به

برای تقویت احساس نیاز به یادگیری در معلمان چه باید کرد؟

در راستای موضوع مهم احساس نیاز به یادگیری، که ایجاد و تقویت آن می‌تواند در ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان نقش مؤثری داشته باشد، دو تن از کارشناسان تعلیم و تربیت به بیان دیدگاه‌های خود پرداخته‌اند، که به این شرح ارائه می‌شود:

نقش الگویی مدیر مدرسه

دکتر فرحناز حدادی

یکی از نکاتی که می‌تواند در زمینه ایجاد نیاز یادگیری در معلمان مؤثر واقع شود، نقش الگویی مدیر مدرسه است. به عبارت دیگر، اگر مدیر خودش فردی یادگیرنده باشد و در زمینه یادگیری اهتمام داشته باشد، می‌تواند در ایجاد فرهنگ یادگیری در مدرسه نقش مهمی ایفا کند. نکته دیگر اینکه صرفاً به نیازسنجی نپردازیم، بلکه به نیازآفرینی نیز توجه کنیم. به عبارت دیگر، با معرفی یک مجموعه تازه‌های دنیای تعلیم و تربیت، نوآوری‌های موجود یا ترسیم افق آینده، کارکنان را به اهمیت یادگیری در عصر حاضر متوجه کنیم. مورد بعدی اینکه، چنانچه مدرسه‌ای از یک مدیر یا رهبر آموزشی فرهیخته برخوردار باشد، به‌طور حتم آن مدیر برای

تعیین اهداف یادگیری در مدرسه اقدام می‌کند و این باعث می‌شود معلمان بدانند مدرسه به توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی کارکنانش اهمیت ویژه‌ای می‌دهد. به این ترتیب، سطح فرهنگ یادگیری در مدرسه ارتقا می‌یابد و شوق یادگیری در کارکنان افزایش پیدا می‌کند. گاهی اوقات حمایت‌های مالی می‌تواند در ایجاد انگیزه یادگیری به کارکنان کمک کند. مثلاً کنفرانسی با موضوعی مانند چالش‌های تدریس در سازمانی غیر از آموزش و پرورش برگزار می‌شود؛ مدیر می‌تواند با تأمین هزینه‌های شرکت در این دوره آموزشی برای علاقه‌مندان، بحث خودآموزی را در مدرسه گسترش دهد. به این ترتیب، معلمان را تشویق می‌کند خودشان به دنبال آموزش و یادگیری در زمینه‌های مورد نیازشان باشند. از دیگر نکات، ایجاد فضا و موقعیت اشتراک اطلاعات و آموخته‌ها برای آن دسته از معلمان است که نکات جدیدی یاد گرفته‌اند.

حلقه مفقوده در توسعه حرفه‌ای

دکتر ابراهیم طلایی

احساس نیاز به یادگیری، حلقه مفقوده توسعه حرفه‌ای است. برخورد معلمان با شرایط چالش برانگیز و شرایط نیاز سبب یادگیری می‌شود؛ یعنی ورود معلم به شرایط نیازمندان، شرایطی که حس می‌کند الان باید چیزی را بداند یا بخواند یا بشنود و یاد بگیرد. من در مدرسه‌هایی که به آن‌ها مشورت می‌دهم، معمولاً سناریوهایی را از سناریوهای متداول داخل کلاس طراحی می‌کنم و بعد از آن‌ها می‌خواهم در این سناریوها پاسخ دهند چه

می‌کنند، یا بنویسند که چه می‌کنند. بعد به پاسخ‌هایشان بازخورد می‌دهم و می‌گویم، پاسخ‌های شما را دیدم و حالا می‌گویم که کجا بیشتر راجع به این می‌توانیم بخوانیم. الان متوجه شده‌ام که نقطه کور کار من کجاست و شما توصیه می‌کنید من چه کنم؟ حالا یا کتابی معرفی می‌شود یا دوره‌ای یا حتی یک گروهی معرفی می‌شود که مدتی با آن‌ها نفس بکشند و در آن فضا یاد بگیرند. به خصوص اگر تغییر از جنس تغییر دیدگاه و لنز و پارادایمی باشد، نفس کشیدن در فضای معلمان متحول بهترین راه است تا اینکه کتاب‌هایی خوانده شود.





واکسن سلامت روان

به کوشش: کارگروه بررسی‌های فوری پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

نبود یا کاستی اقدامات پیشگیرانه و درمانی استاندارد و از پیش موجود برای اختلالات روانی و رفتاری ممکن است مشکل و معضل مهمی در مدرسه و نظام‌های آموزشی در شرایط بحرانی کنونی باشد. دانش‌آموزان در شرایط عادی طیفی از اختلالات روانی مانند اضطراب، افسردگی، بیش‌فعالی و نقص توجه، اختلال رفتار ایذایی، اختلال سلوک، مشکلات رفتاری و عاطفی مانند خشونت و پرخاشگری، مشکلات سازگاری، خودکشی، مصرف مواد و مشکلات روان‌شناختی دیگر را تجربه می‌کنند. بر اساس مطالعات علمی، شیوع اختلالات و مشکلات وابسته به سلامت روان در میان کودکان بالاست.

از طرف دیگر، توقف آموزش‌های حضوری در مدرسه و برقراری برنامه‌های یادگیری از راه دور در شرایط اضطراری، برنامه روزمره دانش‌آموزان و همین‌طور تعاملات آن‌ها با هم‌سالان را سخت دگرگون کرده است. در عین حال، به سبب همه‌گیری بیماری کرونا، بسیاری از خانواده‌ها با شرایط بد اقتصادی، از دست‌دادن شغل و اضطراب فراگیر ناشی از این همه‌گیری، مواجه شده‌اند. با توجه به بحران‌های اقتصادی و اجتماعی، می‌توان انتظار داشت اختلالات و مشکلات وابسته به سلامت روان در بین دانش‌آموزان تشدید شوند و مشکلات روان‌شناختی جدیدی مانند واکنش به استرس، سوگ و روان-آسیب (تروما) و همین‌طور افزایش وابستگی به اینترنت و فضای دیجیتال نیز به مسائل پیشین افزوده شوند. در کنار این موارد، افزایش استرس‌های اقتصادی در خانواده‌ها، انتظار سوءرفتار و اهمال در رابطه با کودکان را افزایش داده است.

یکی از پیامدهای مهم و مثبت بحران موجود این است که دیگر نمی‌توان به‌سادگی از موضوع سلامت روان دانش‌آموزان در نظام آموزشی چشم‌پوشید. زیرا اگر در سنین پایین به مسائل سلامت روان کودکان توجه کافی نشود، این مسائل به سایر دوره‌های زندگی آن‌ها تسری و تعمیم پیدا می‌کنند و سرمایه انسانی جامعه را در آینده با چالشی بزرگ مواجه خواهند کرد. درک این خطر و پیشگیری از آن از طریق طراحی و اجرای مداخلات ناظر بر سلامت روان همه گروه‌های هدف، در وهله نخست بر عهده مسئولان نظام رسمی آموزش و پرورش است. سلامت روان و در رأس آن یادگیری اجتماعی و هیجانی (عاطفی) عبارت است از تزریق اصول این دسته از مداخلات در سیستم ایمنی مدرسه که برنامه درسی، دانش‌آموزان، کارکنان، معلمان و خانواده‌ها را هدف قرار می‌دهد. به اختصار می‌توان گفت، بحران همه‌گیری بیماری کرونا، بازاندیشی و بازآرایی خدمات سلامت روان در وزارت آموزش و پرورش را بیش از پیش به اولوی اساسی و ضرورتی ملی تبدیل کرده است. برای انجام این مأموریت مهم، کارگروه مطالعات فوری پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، توصیه‌هایی را ارائه کرده است.



برای دسترسی
به بخش اول این مطلب
اسکن کنید.

توصیه‌های عملی برای ارتقای سلامت روان در محیط‌های آموزشی

ارتباط دوجانبه و ایجاد احساس تعلق عاطفی و جمعی

ایجاد تماس و رابطه صمیمی در فضای مجازی بین معلمان، مدیران و کارکنان مدرسه، دانش‌آموزان و خانواده‌ها، به منظور به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و رفع نگرانی‌ها و دریافت پیوسته اطلاعات و ارائه بازخورد، پیوستگی و تعلق جمعی و عاطفی را در پی دارد. اختصاص بستر و زمان لازم برای ارتباط معلمان، مدیران، مشاوران و کارکنان آموزشی با یکدیگر، توجه و بازاندیشی آن‌ها در عواطف، تجربه‌ها و درس‌آموخته‌های خود و همین‌طور به‌اشتراک‌گذاری و استفاده از این تجربه‌ها در چگونگی حمایت عاطفی و روانی از دانش‌آموزان، می‌تواند بسیار مفید باشد. متخصصان بر این باورند که ایجاد پیوند و تعلق جمعی و عاطفی در شرایط بحران، از اصول بنیادین ارتقای سلامت روان افراد و جامعه است. تدارک هدفمند سازوکارهایی به

منظور ارتقای روابط حمایتی بین دانش‌آموز و معلم یا یک پشتیبان در مدرسه باید مورد تأکید قرار گیرد. باید شرایطی فراهم شود که هر دانش‌آموز به‌منظور بررسی منظم وضعیت خود، دست‌کم به یک بزرگسال مراقب (مانند مشاور، معلم پرورشی، معلم اصلی یا افراد پشتیبان آموزشی و روان‌شناختی) دسترسی داشته باشد. برنامه‌های روزانه یا تکالیف کلاسی باید به‌منظور ایجاد فرصت‌هایی مطلوب برای ارتباط ثمربخش معلم یا پشتیبان و دانش‌آموز مدنظر قرار گیرند. بدین منظور، وجود برنامه روزانه منظم بر احساس امنیت و اطمینان خاطر در دانش‌آموزان و به‌ویژه افراد در معرض خطر می‌افزاید. ایجاد ارتباط و پیوند اجتماعی بین هم‌سالان از طریق کار گروهی و فعالیت‌های مشترک و حفظ این پیوند و ارتباط بین دانش‌آموزان در طول سال، برای ایجاد تعلق عاطفی، جمعی و گروهی و حفظ سلامت روان آنان اهمیت حیاتی دارد.

ارتقای شایستگی‌های اجتماعی و هیجانی (عاطفی) دانش‌آموزان

شناسایی شایستگی‌های اجتماعی و هیجانی متناسب با رشد، مانند مدیریت استرس، مهارت‌های ارتباطی و گوش‌دادن، همکاری، رفتارهای کمک‌رسانی و کمک‌گیری، مهارت‌های خودمراقبتی و دیگر مراقبتی و مهارت‌های بسیار گسترده، زیربنای ارتقای سلامت روان دانش‌آموزان است. استفاده از شیوه‌هایی به‌منظور افزایش و تمرین شایستگی‌ها و مهارت‌هایی که امکان بازاندیشی، بحث، گفت‌وگو و همکاری را فراهم می‌کنند، موجب تقویت این مهارت‌ها می‌شود. دانش‌آموزان می‌توانند در گفت‌وگوها و درس‌های متناسب با رشد شرکت داده شوند تا در مورد آثار این همه‌گیری بر وضعیت گذشته، حال و آینده خانواده‌ها،

جامعه و کل جهان بحث و گفت‌وگو کنند. حمایت و پشتیبانی از معلمان در تمهید گفت‌وگو و درس‌هایی برای بحث در مورد تأثیر، سوابق و شیوه‌های پاسخ‌دهی به نظرها و رفتارهای سوگیرانه یا انواع برچسب‌زدن‌های مرتبط با بیماری می‌تواند از دیگر اقدامات مفید باشد. ایجاد فرصت‌هایی برای دانش‌آموزان به‌منظور تمرین و بازاندیشی مهارت‌های اجتماعی و هیجانی در طول روز، در تحکیم و تعمیق این مهارت‌ها و شایستگی‌ها تأثیری چشمگیر دارد. همکاری و هم‌اندیشی با خانواده‌ها و دیگر ارکان جامعه در زمینه تمهید راهکارهایی به‌منظور پشتیبانی از ارتقای سلامت روان و شایستگی‌های اجتماعی و هیجانی دانش‌آموزان در خانه و از جمله به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوط به انواع حمایت‌های موردنیاز دانش‌آموزان، از اقدامات بسیار سودمند هستند.

شناسایی دانش‌آموزان پرچالش و حمایت و پشتیبانی از آن‌ها

استفاده از برنامه‌ها و اقداماتی به‌منظور شناسایی، ارائه خدمات و پایش دانش‌آموزانی که از نظر مسائل سلامت روانی، رفتاری و تحصیلی با مشکل مواجهند، بسیار حائز اهمیت است. آماده‌سازی و اجرای برنامه‌ها و مداخلات مبتنی بر شواهد (علمی و شناخته‌شده) لایه‌های دوم و سوم و آموزش مشاوران برای ارائه چنین مداخلاتی

در زمره اقدامات پشتیبانی از این دسته از دانش‌آموزان هستند. همه دانش‌آموزان تجربه‌های یکسانی ندارند. برخی از آن‌ها ممکن است تجربه سوگ، اضطراب شدید، یا روان‌آسیب (تروما) داشته باشند که همین امر نحوه تعاملات تحصیلی، اجتماعی، عاطفی یا رفتاری آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی دیگر، بنا به شرایط بحرانی موجه، برای استفاده از فضای مجازی و دیجیتال، به اینترنت و بازی‌های رایانه‌ای وابستگی پیدا می‌کنند.



● پشتیبانی از معلمان و کارکنان مدرسه و مناطق آموزش و پرورش

به شیوه‌های پیش‌اندیشانه برای شناسایی و رفع نیازهای دانش‌آموزان پرچالش از اهمیتی ویژه برخوردار است. همکاری با خانواده‌ها، نهادها و سازمان‌های اجتماعی دولتی و غیردولتی برای تدوین برنامه‌ای جامع به منظور ارائه خدمات مضاعف سلامت روان و حمایت از موارد دچار روان‌آسیب (تروما) یا دسترسی به غذا، سرپناه، فناوری و سایر منابع، از دیگر اولویت‌های مهم است.

● مداخلات لایه‌های دوم و سوم برای خانواده‌های دانش‌آموزان در معرض خطر و دارای مشکلات وابسته به سلامت روان

گرچه به‌طور عام حمایت از سلامت روانی خانواده‌ها مهم است، اما حمایت و پشتیبانی از خانواده‌های دانش‌آموزان در معرض خطر و مشکل‌دار از نظر روان‌شناختی بسیار حائز اهمیت است. مداخلات جامع روان‌شناختی برای گروه‌های در معرض خطر باید والدین این دسته از دانش‌آموزان را نیز هدف قرار دهند. این مداخلات باید مبتنی بر شواهد اثربخش انتخاب شوند. اقدامات کوشش و خطایی و یا محتوای ساخته و پرداخته فردی یا گروهی، که بسیار هم در نظام آموزشی شایع هستند، پاسخ‌گوی الزامات این نوع مداخلات نیستند. از طرف دیگر، گرچه اغلب خانواده‌ها در مواجهه با استرس ناشی از شرایط دشوار کنونی مشکلی جدی پیدا نمی‌کنند و با آن به‌خوبی کنار می‌آیند، اما در این میان، خانواده‌هایی وجود دارند که گرچه پیش از این بحران مشکلی نداشته‌اند، اما در شرایط فعلی، به سبب استرس زیاد و تاب‌آوری کم، قادر به انجام وظایف طبیعی والدینی خود نیستند و به‌ناگزیر فرزندان آن‌ها نیز تحت تأثیر شرایط روان‌شناختی والدین قرار می‌گیرند. بنابراین، لازم است مداخلات روان‌شناختی متناسب با این گروه از والدین تدوین و به‌اجرا گذاشته شوند و از تأثیر زیان‌بار مشکلات روان‌شناختی والدین بر دانش‌آموزان پیشگیری شود. آموزش‌های مجازی والدگری مثبت می‌تواند به والدین دارای استرس و اضطراب بالا کمک چشمگیری کند. ضرورت مداخلات مبتنی بر شواهد در این حوزه به وضوح عیان و نیازمند توجه و اقدام‌های علمی و تخصصی جدی است.

● سلامت روان و مهارت‌های اجتماعی و هیجانی معلمان

هیجان‌ها و عواطف نیروی محرک تدریس و یادگیری اثربخش، تصمیم‌های معلمان، جو کلاس و مدرسه، و سلامت و بهزیستی معلم هستند. هیجان‌ها و عواطف معلمان بنا به پنج دلیل مهم اهمیت دارند:

۱. هیجان‌ها برای توجه، حافظه و یادگیری مهم هستند. هیجان‌های مثبت به افزایش و بهبود توجه و مشارکت بیشتر می‌انجامند و هیجان‌های منفی مانند اضطراب و ترس، بر کارکردهای اجرایی شناختی تأثیری مغایر و منفی دارند؛

۲. هیجان‌ها و عواطف برای تصمیم‌گیری مهم هستند. فروماندگی و احساس ترس و استرس مانع از تصمیم‌گیری مسئولانه و خردمندانه است و هیجان‌ها و عواطف مثبت انعطاف‌پذیری ذهنی و خلاقیت را در همه‌گیری جهانی افزایش می‌دهند؛

۳. هیجان‌ها برای روابط افراد با یکدیگر از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. احساسات ما و چگونگی تفسیر آن‌ها به وسیله ما، به دیگران این پیام را می‌فرستد که به ما نزدیک شوند یا از ما فاصله بگیرند. معلمانی که اضطراب و ناکامی خود را نشان می‌دهند، بر دانش‌آموزان و یادگیری آن‌ها تأثیر منفی دارند؛

۴. هیجان‌ها و عواطف برای سلامتی و بهزیستی از اهمیت بسزایی برخوردارند. احساسات ما بر سلامت جسمی و روانی ما تأثیر چشمگیر دارند. استرس مزمن و درازمدت، سلامت جسمی و روانی معلمان را به خطر می‌اندازد؛

۵. هیجان‌ها و عواطف در عملکرد مناسب و مطلوب اهمیت اساسی دارند. استرس مزمن در معلمان موجب کاهش انگیزش و مشارکت آن‌ها در کار و در نتیجه فرسودگی شغلی می‌شود. معلمان دچار فرسودگی شغلی با دانش‌آموزان روابط مناسبی نخواهند داشت. بنابراین الگوی مثبت مناسبی برای دانش‌آموزان نخواهند بود. استرس حضور در فضای مجازی از چالش‌های اساسی فعلی معلمان است و کوشش به‌منظور حفظ شأن آنان و مقابله با محتوای مخرب، کمک به سلامت روانی آنان محسوب می‌شود.

مطالعات نشان می‌دهند، دو عامل محافظ، به سلامت هیجانی و عاطفی معلمان کمک می‌کنند. نخست آنکه معلمان دارای مهارت‌های هیجانی رشدیافته و پخته، فرسودگی شغلی کمتر و رضایت شغلی بیشتری دارند. شرح مهارت‌های هیجانی و عاطفی رشدیافته در این مختصر نمی‌گنجد، اما آنچه مهم است، ضرورت آموزش معلمان در حوزه مهارت‌های اجتماعی-هیجانی و عاطفی پخته و رشدیافته است که از دید نظام آموزشی مغفول مانده و نیازمند توجه جدی است. دوم، معلمانی که با مدیرانی دارای مهارت‌های هیجانی و عاطفی رشدیافته و پخته کار می‌کنند، هیجان‌های منفی کمتر و عواطف و هیجان‌های مثبت بیشتری را تجربه می‌کنند. این دسته از معلمان با دانش‌آموزان روابط بهتری دارند و دانش‌آموزان آن‌ها با پیوندی قوی با معلمان، مشارکت و تعهد بیشتری به یادگیری دارند و پشتکار بیشتری نشان می‌دهند. مطالعات نشان می‌دهند، مهارت‌های اجتماعی و هیجانی، بیش از آنکه وراثتی باشند، اکتسابی هستند و آموزش‌ها می‌توانند به شکلی جدی موجب ارتقای آن‌ها شوند. بنابراین، ارتقای این مهارت‌ها در معلمان و کارکنان مدرسه باید در آموزش‌های ضمن خدمت در دوران همه‌گیری بیماری کرونا و پس از آن در اولویت قرار گیرد.



رویای من!

آزاده سعیدی، معلم دبستان نیکو، منطقه ۱ تهران

تصویرگر: سید میثم موسوی

لحن کودکانه‌اش می‌گفت: «ببخشید خانم معلم! بازم توپ ما توی حیاط افتاده...»

گفتم برو توپ را بردارد. بعد پرسیدم: «علی! تو دختری به اسم رویا می‌شناسی؟» اول گفت نمی‌شناسم، ولی بعد با کمی مکث گفت: «بادم افتاد... دخترخاله مادرم اسمش رویاست که پسرش دو سال از من بزرگ‌تره!» معلوم بود که رویای علی، رویای من نیست.

آن شب با تمام دلگیری‌هایم سپری شد و صبح اول مهر از راه رسید. بعد از خوردن صبحانه، برای رفتن آماده شدم و راه افتادم. به محض ورود به مدرسه، در حیاط، چشمم دنبال شاگردان بود، ولی گمشده‌ام را نمی‌یافتم.

مراسم بازگشایی تمام شد و بچه‌ها سر کلاس رفتند؛ من هم همین‌طور. یک‌ربعی از خوشامدگویی و آشنایی با دانش‌آموزان نگذشته بود که ناگهان در کلاس به صدا درآمد. خانم معاون بود. گفت: «ببخشید، این دانش‌آموز جدید ماست. همین الان با پدرش برای ثبت‌نام آمده‌اند. پدرش در دفتر مشغول انجام کارهای ثبت‌نام است. گفتم دخترش را زودتر سر کلاس بفرستیم. اجازه می‌دهید به کلاس شما بیاید؟»

دختر را نگاه کردم: رویا بود. گل از گلم شکفت. گفتم: «بیا رویا جان! به کلاس ما خوش آمدی!»

خانم معاون با تعجب گفت: «شما او را می‌شناسید؟» لبخند زدم و گفتم: «تا حدودی!» بعد با رویا رفتیم پیش بچه‌ها. رویا کوچولو اکنون دانش‌آموز من بود.

آخرین روز تابستان بود. طلوع خورشید، امروز حال‌وهوای دیگری داشت. درخت‌های حیاطمان، به‌خصوص تک‌توک برگ‌های طلایی و قرمزشان، نشان از آمدن پاییز داشتند. کلاغ‌های خسته روی درخت چنار قارقار می‌کردند و ابرها بیشتر از دیروز هوا را دلگیر کرده بودند! ولی دختری که او را روی پل بالای رودخانه شهرمان دیدم، هوای دلم را ابری‌تر از اول مهرهای گذشته کرد: طفلکی با آن دست‌های کوچکش چطور آن همه بار را حمل می‌کرد! پدرش چطور می‌توانست آن قدر بی‌رحم باشد و هل‌دادن فرغون را به دخترک واگذار کند؟

چشمم دخترک را دنبال می‌کرد که در آن سربالایی فرغون را به‌سختی هل می‌داد. هرچه سریع‌تر راه می‌رفتم تا به او برسیم و کمکش کنم، نمی‌توانستم؛ آخر خیلی از من دور بود. ناگهان صدای پدرش از پشت سرم آمد که داد می‌زد: «رویا! زود باش. پارچه‌ها را به مادرت برسان. من می‌روم دنبال پوران خانم...» و دوان‌دوان در جهت مخالف از ما دور شد. با خود می‌گفتم: این دختر به جای این کارهایی که پدرش به او سپرده است، باید خودش را برای اول مهر و مدرسه آماده کند، آخر مگر می‌شود به دختری با این سن و سال، این همه کار محول کرد؟

غرق در افکارم بودم که با صدای زنگ خانه از جا پریدم. بچه‌های همسایه بودند که برای بردن توپشان که به حیاط خانه افتاده بود، آمده بودند. در را باز کردم. علی بود. با



توسعهٔ انسان محور

دکتر مهدی نوید ادهم

آنچه در این یادداشت ملاحظه می‌کنید، بیان دغدغه‌های دبیرکل سابق شورای عالی آموزش و پرورش، در جمع مدیران ارشد و کارشناسان برجسته وزارت آموزش و پرورش است!

جمله نهاد آموزش و پرورش، توسعه خواهد یافت. این توسعه‌نیافتگی تک‌عاملی نیست و پدیده‌هایی اجتماعی از جمله توسعه‌نیافتگی کشور و در پی آن توسعه‌نیافتگی آموزش و پرورش، در گرو عوامل متعدد سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است. ولی این پدیده‌ها را از منظر فرهنگی تجزیه و تحلیل خواهیم کرد.

● برنامه‌های توسعه‌ای که چه قبل از انقلاب اسلامی و چه بعد از انقلاب اسلامی نوشته شدند، همه شیء‌محور بودند؛ یعنی توسعه‌یافتگی را در اشیائی مثل صنعت، کشاورزی و پدیده‌های مادی جست‌وجو کردیم و نه در انسان و الگوهای توسعه‌ای. کشور شیء‌محور بوده نه انسان‌محور.

● داگلاس نورث، اقتصاددان آمریکایی، برندهٔ جایزه نوبل ۱۹۹۴ میلادی، در مراسم دریافت جایزه بیان می‌کند، اگر می‌خواهید ببینید یک کشور توسعه‌یافته است، به صنعت، شرکت، کارخانه، فناوری و امثال آن نگاه نکنید، چرا که همهٔ

هدف ما در این بحث، پاسخ به این سؤال است که با وجود تلاش‌ها و زحمات همهٔ دست‌اندرکاران آموزش و پرورش پس از انقلاب، چرا وضعیت آموزش و پرورش امروزی به این شکل است و از آن احساس رضایت لازم را نداریم؟ چرا از این ظرفیت‌ها، فرصت‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها بهره‌برداری به عمل نیامده است. در پاسخ به این سؤال باید به چرایی و چگونگی دلایل توسعه‌نیافتگی آموزش و پرورش در ایران بپردازیم. البته این سخن به معنی نفی خدمات و زحمات نیست. اگر بخواهیم در مقایسه با سالیان گذشته از دستاوردها صحبت کنیم، دستاوردهای بسیاری داشته‌ایم، اما در مجموع وقتی به آن نگاه می‌کنیم، به نقطهٔ مطلوب نرسیده‌ایم.

● توسعه‌نیافتگی و نرسیدن به نقطهٔ مطلوب در آموزش و پرورش با توسعه‌نیافتگی کشور در هم تنیده است. این‌ها لازم و ملزوم یکدیگرند. بدین معنا که اگر کل کشور توسعه یافت، همهٔ اجزا و نهادهای درون این سیستم، از



به سخنرانی
دکتر مهدی نوید ادهم
گوش دهید.

این‌ها را می‌شود خرید و کپی کرد. به سراغ ابتدایی بروید و ببینید در آن کلاس درس، تفکر انتقادی، پرسشگری یا کار تیمی و خلاقیت و این‌گونه بحث‌ها انجام می‌شوند یا خیر.

● اولین عاملی که در توسعه نیافتگی آموزش و پرورش کشور دیده می‌شود، کوچک‌انگاری آموزش و پرورش در نظام حکمرانی کشور ماست. در این حوزه، آن‌طور که باید و شاید، آموزش و پرورش دیده نشده است. کوچک‌انگاری آموزش و پرورش ریشه بسیاری از مشکلات و چالش‌هایی است که ما امروز در آموزش و پرورش داریم.

● دومین عاملی که ریشه توسعه نیافتگی آموزش و پرورش در ایران است، ساده‌پنداری آموزش و پرورش است. نگاه غیر تخصصی و ساده‌انگاری افراطی به آموزش و پرورش در به‌کارگیری نیروها در سطوح گوناگون، در برنامه‌ریزی‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها (مجلس شورای اسلامی) باعث شد پیامدهای بسیار ناخوشایندی در این نهاد به وجود آید و اولین، اصلی‌ترین و کلیدی‌ترین عنصر، یعنی همان معلم که اصلی‌ترین مؤلفه تعلیم و تربیت است، شایستگی‌ها و بایستگی‌های لازم را نداشته باشند.

● سومین عامل بیرونی که عامل ریشه‌ای است و آن را در تراز همان دو عامل قبلی می‌بینیم، نبود حاکمیت رویکرد فرهنگی و تربیتی است. نهاد تعلیم و تربیت و آموزش و پرورش بستری فرهنگی است. در این بستر جامعه جریان پیدا می‌کند و باعث ضعف یا تقویت فرهنگ جامعه می‌شود. فرهنگ جامعه متقابلاً بر آموزش و پرورش و فرایند تعلیم و تربیت تأثیر می‌گذارد. زمانی بدون مطالعه و بی‌کم‌وکاست فرهنگی را وارد و کپی کردیم و برای جبران یا شاید ناگزیر، گاهی اوقات واژه بومی‌سازی را به خدمت گرفتیم. متأسفانه عنوانی که متداول شده، روح مادی‌گرایی است و پول‌مقیاس و شاخص همه چیز شده است. و با تأسف، حتی در آموزش و پرورش خود را نشان می‌دهد و گاهی اوقات خود را حتی حاکم کرده است.

● چهارمین عامل بی‌ثباتی مدیریت است. عاملی که بسیار در طول زمان به نظام آموزشی جدید و آموزش و پرورش کشور لطمه زد، همین عامل بی‌ثباتی مدیریت در آموزش و پرورش بود. یکی از عوامل بسیار مؤثر در توسعه نیافتگی آموزش و پرورش و تحقق اهداف و برنامه‌های مؤثر آموزش و پرورش همین بود.

● عنصر بعدی، ضعف ساختار اجرایی نظام است که تحمل این بار سنگین را نداشت و تغییرات پیاپی، هم در نظام اداری و هم در نظام آموزشی قبل از انقلاب و بعد از انقلاب، به فریبی و ارتقای کیفیت آموزش و پرورش ضربه زد و روزبه‌روز هم این تغییرات آثار منفی خودش را بیش از پیش نشان می‌دهند. آموزش و پرورش از این موضوع رنجور است و بدنه کارشناسی نظام ضعیف شده است.

● عامل دیگر فاصله عمل و نظر است. آن نظرات و دیدگاه‌هایی که داشتیم و آرمان‌گرایی‌هایی که انجام دادیم، به دلایل گوناگون فاصله آن روزبه‌روز با عمل زیاد شد.

● یک عنصر دیگر که می‌خواهم به آن اشاره کنم و برای برون‌رفت از آن شمارا هم به یاری بطلبیم، بحث نبود برنامه‌محوری در نظام آموزش و پرورش است. این عامل نیز ریشه در فرهنگ جامعه دارد. ما در کل کشور براساس برنامه‌محوری حرکت نمی‌کنیم و فردمحور حرکت می‌کنیم.

● در پایان می‌خواهم به دو بحث اشاره کنم که وزنش از عوامل قبلی در این زمینه بیشتر است:

۱. نبود توجه جدی به نقش معلم در فرایندهای تعلیم و تربیت و صلاحیت‌های حرفه‌ای معلم. این نبود توجه که گفتیم، یعنی به منزلت و جایگاه آموزش و پرورش، هم منزلت سیاسی و اجتماعی و هم منزلت اقتصادی آموزش و پرورش، اشاره دارم. از معلمان آموزش و پرورش، چنان‌که باید و شاید، صیانت نشد. و باز دلیل آن را ریشه در کوچک‌انگاری آموزش و پرورش می‌بینم و اینکه کار معلم را تخصصی نگاه نمی‌کنیم.

۲. آخرین موردی که می‌خواهم در اینجا تأکید کنم و نقش آن بسیار بسیار کلیدی است، کم‌توجهی به مدرسه است. ما آموزش و پرورش را در وزارت آموزش و پرورش، به‌خصوص در سطوح سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دیدیم و از بالا به پایین حرکت کردیم، در صورتی که نقطه کانونی حرکت باید مدرسه باشد؛ همان چیزی که سال‌ها با عنوان مدرسه‌محوری از آن سخن گفتیم و در سند تحول بنیادین با عنوان «مدرسه، کانون تربیتی محله» از آن نام می‌بریم؛ اما آن چنان‌که باید و شاید عملیاتی نشده است که همگان در خدمت مدرسه باشیم و مدرسه را میدان اصلی کار تعلیم و تربیت قرار بدهیم و قوی‌ترین نیروها، اصلی‌ترین امکانات و تجهیزات را به آن اختصاص دهیم. لازمه این حرکت کاهش تمرکز است. بنده واژه تمرکززدایی را به کار نمی‌برم و می‌گویم کاهش تمرکز و دادن اختیارات برای تصمیم‌گیری به مدرسه، مدیر مدرسه و ارتقای توانمندی‌ها و کیفیت آن‌ها و اقتضات دیگر.

● حالا باید این سؤال را پاسخ دهیم که چه باید کرد و چه کاری می‌توانیم انجام دهیم؟ یکی از راه‌حل‌های برون‌رفت از این چالش‌ها و کاستی‌ها، اجرای کامل سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است؛ سندی که می‌رود تا به عزمی ملی و به‌گفتمانی قالب تبدیل شود.

سلامت روان

پشت ترافیک سنگین

گفت وگو با دکتر بهنام بهراد
عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

گفت وگو: محمدرضا حشمتی

عکس: رضا بهرامی



بهنام بهراد، دکترای روان‌شناسی سلامت از دانشگاه تهران دارد. او عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، مشاور پژوهشی رئیس پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش و مدیر گروه اختلالات رفتاری است. حوزه تخصصی و مطالعاتی او در ۱۰ سال گذشته، آماده‌سازی برنامه‌های معتبر و مبتنی بر شواهد در حوزه سلامت روان و ارتقای مهارت‌های عاطفی و اجتماعی، پیشگیری از رفتارهای پرخطر و آسیب‌های اجتماعی در کودکان و نوجوانان در محیط‌های مدرسه و نظام آموزش و پرورش بوده است. آنچه می‌خوانید بخش دوم گفت‌وگو با وی در مورد آسیب‌های اجتماعی - روانی - عاطفی بچه‌ها به سبب نبود حضور در مدرسه (در بحران کرونا) است که آقای ائلدار محمدزاده صدیق آن را تنظیم کرده است.



برای دسترسی به
بخش اول این گفت‌وگو
اسکن کنید.

و آسیب‌ها، اطلاعات و آمار دقیقی در کشور ما وجود ندارد. ولی به‌طور متوسط بین ۲۰ تا ۳۰ درصد دانش‌آموزان از نوعی مشکلات روان‌شناختی تا انواع اختلالات و آسیب‌های اجتماعی رنج می‌برند.

مداخلات در جامعه دانش‌آموزی چگونه باید باشد؟

غالباً وقتی در جامعه دانش‌آموزی مداخلاتی انجام می‌دهیم، این مداخلات زیرلایه‌های مشکلات یا اختلالات را هدف قرار می‌دهند. زیرلایه‌های مشکلات یا آسیب‌های اجتماعی تقریباً در تمام جوامع و برای اغلب آسیب‌ها و مشکلات روان‌شناختی یکسان هستند و وقتی این زیرلایه‌ها هدف قرار می‌گیرند،

شیوع انواع آسیب‌ها و اختلالات روان‌شناختی در جامعه دانش‌آموزی ما چگونه است؟

مطالعات جامعی که نهادهای مسئولی مانند وزارت بهداشت یا آموزش و پرورش انجام داده باشند و نرخ شیوع انواع اختلالات را در جمعیت‌های دانش‌آموزی یا کودکان و نوجوانان به‌طور رسمی گزارش کرده باشند، وجود ندارد. کم و بیش میزان شیوع اختلالات و آسیب‌ها بین جوامع تا حدودی مشابه است. ما نیازمند مطالعات پیمایشی متعدد و دوره‌ای در این زمینه هستیم تا به درستی روندها را پایش و تأثیر برنامه‌ها، سیاست‌ها و مداخلات را ارزشیابی کنیم. در هر حال، در زمینه مطالعات مربوط به نرخ شیوع انواع اختلالات

رشد شخصیتی، عاطفی و جنبه‌های روان‌شناختی کودکان و نوجوانان تسهیل و از اختلالات و آسیب‌های اجتماعی پیشگیری می‌شود. وقتی آسیب‌های اجتماعی مانند اعتیاد، خشونت، پرخاشگری، بزهدکاری و غیره را بررسی می‌کنید، می‌بینید یک زیرلایه مشترک بین آن‌ها وجود دارد. افرادی هستند که از مهارت‌های عاطفی و اجتماعی لازم برخوردار نیستند. خانواده‌ها یا والدین آن‌ها مهارت‌های مناسب فرزندپروری یا رفتار مناسب با کودکان را ندارند. و یا یک مجموعه شرایط اجتماعی و محله‌ای وجود دارد که شرایط بروز این اختلالات و آسیب‌ها را فراهم می‌کند. غالباً برنامه‌ها به لحاظ علمی و مدلی طوری طراحی می‌شوند که مشکلات زیربنایی را هدف قرار می‌دهند و کاملاً پیشگیرانه‌اند. در یک جمعیت دانش‌آموزی حدود ۷۰ تا ۸۰ درصد دانش‌آموزان مشکلی ندارند و عادی و طبیعی تلقی می‌شوند. دانش‌آموزان در معرض خطر و مشکل‌دار در حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد جمعیت دانش‌آموزی را در بر می‌گیرند. هدف از مداخله

در گروه طبیعی و بهنجار، ارتقای سلامت روان و پیشگیری از رشد اختلالات و انواع آسیب‌هاست. هدف از مداخلات در ۲۰ تا ۳۰ درصد باقی نیز ضمن پیشگیری، کاهش اختلالات و آسیب است.

گاهی آسیب ناخواسته به وجود می‌آید که می‌تواند در فضای مدرسه باشد. در این نگاه، فکر می‌کنید ما گرفتار چه آسیب‌هایی شده‌ایم؟ بچه‌ها برای آموزش و رشد ارتباطات اجتماعی به مدرسه می‌آیند. در

حالی که ما از اسفند سال ۹۸ مدرسه را تعطیل کرده‌ایم و گرفتار چنین آسیبی هستیم؛ آسیبی که از منظر فردی یا اجتماعی، چه بخواهیم، چه نخواهیم، دارد اتفاق می‌افتد. این آسیب را به‌عنوان مدیر مدرسه چگونه می‌توان کاهش داد؟

این موضوع بحثی فراتر از آسیب‌های اجتماعی است. ما با بحرانی روبه‌رو شده‌ایم که یادگیری و نظام آموزشی را در کل جهان به چالش کشیده است. این بحران پیامدها و تبعاتی روان‌شناختی نیز دارد که از مدیر و جامعه و معلم و دانش‌آموز و خانواده‌ها، همه با آن درگیرند. بخشی از این پیامدها جنبه‌های یادگیری دارند. هدف آموزش و پرورش به شکل سنتی آن، یادگیری در موضوعات شناختی مانند خواندن و نوشتن، ریاضی و علوم است. این مهارت‌ها به مهارت‌های پایه معروف هستند. پژوهش‌های بسیار گسترده در سطح جهان مانند سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، یونسکو، بانک جهانی، یونسف، و مطالعات بزرگ‌مقیاسی مانند تیمز و پرلز و پیزا نشان می‌دهند، این مهارت‌ها زمینه‌های رشد و توسعه جوامع را فراهم می‌کنند.

مطالعاتی اساسی در حوزه اقتصاد آموزش و پرورش و اهمیت حیاتی مهارت‌های پایه صورت گرفته است. افرادی نظیر **هانوشک و ووزمان** که اقتصاددان‌های صاحب‌نظر در این

حوزه هستند، عنوان می‌کنند: وقتی یادگیری این مهارت‌ها مشکل پیدا می‌کند، رشد و توسعه جوامع با چالش جدی مواجه می‌شود و یادگیری بچه‌ها مشکل پیدا می‌کند. جامعه ما نیز از این امر مستثنا نیست. خوب به‌طور طبیعی غیر از مهارت‌های شناختی، رشد عاطفی و اجتماعی کودکان نیز مشکل پیدا خواهد کرد. در اینجا مسئله مهم دوره‌های حساس رشد هستند. مغز کودکان و نوجوانان در حال رشد است و فقر تحریکات محیطی لازم، این رشد را با مشکل روبه‌رو خواهد کرد. به این ترتیب، به قطع و یقین، وقتی کودکان و نوجوانان به مدرسه نمی‌روند، فقر محیطی، رشد عاطفی و اجتماعی آن‌ها را با چالشی جدی مواجه خواهد ساخت. در بحثی در کارگروه مطالعات فوری پژوهشگاه مطالعات با عنوان «توصیه‌های عملی و سیاستی در حوزه ارتقای سلامت روان در نظام آموزش و پرورش»، به این موضوع دقیق‌تر پرداخته‌ایم. می‌توانید این شکل را اسکن کنید و بخوانید.

یکی از مهم‌ترین مشکلات کنونی در سراسر جهان، به دلیل مشکلات ارتباط در فضای مجازی و مسائل مرتبط با آن است که افت یادگیری را در بچه‌ها سبب شده است. این یک بحران بین‌المللی است و صحبت‌ها سر این است که آثار زیانبار آن می‌تواند بسیار زیاد باشد و نسلی را در خطر قرار دهد. در این رابطه چه کارهایی را می‌توان در مدرسه انجام داد؟

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی با همکاری یونسکو و بانک جهانی، پیمایشی را در این زمینه در کشورهای مختلف انجام داده و این موضوع را بررسی کرده‌اند که نظام‌های آموزش و پرورش چه اقدامات و فعالیت‌هایی را به‌منظور کاهش آثار زیانبار این بحران بر یادگیری دانش‌آموزان انجام داده‌اند. بر اساس این پیمایش، از جمله اقدامات مؤثر نظام‌های آموزشی، تنظیم برنامه‌های تدریس معلم، تشویق ارتباط مستمر معلمان با دانش‌آموزان، تدابیر فراگیر و گسترده حمایتی برای تشویق جمعیت‌های دانش‌آموزی آسیب‌پذیر برای بازگشت به مدرسه، استفاده از راهبردهای گوناگون به‌منظور کاهش شکاف‌های یادگیری مانند سنجش شکاف‌های یادگیری، تدابیر ترمیمی و بازآموزی، تدابیر ترمیمی ویژه معطوف بر دانش‌آموزان در معرض ترک تحصیل، تدابیر ترمیمی و ویژه معطوف بر دانش‌آموزان در حال گذار به دوره‌های تحصیلی بعد و غیره بوده‌اند. در شرایط کنونی، به دلیل افت یادگیری و طولانی شدن زمان تعطیلی مدرسه‌ها، میزان ترک تحصیل بالایی خواهیم داشت.

حتی اگر از فردا واکسیناسیون و همه امکانات و تسهیلات فراهم شوند، بازگشت دانش‌آموزان به مدرسه کار بسیار دشواری است و این موضوع در کشورهای گوناگون از جمله کشور ما چالش‌هایی جدی ایجاد کرده است. یکی از

یکی از چیزهایی که در برنامه‌هایمان باید به آن توجه کنیم، آموزش معلمان در زمینه آموزش‌های هیبریدی و آموزش مجازی و چگونگی تدریس در این فضا است



است. نظام آموزشی ما دچار یک استرس همه‌جانبه شده است. نه مواد آموزشی، نه معلم، نه بستر، نه زیرساخت‌های دسترسی به اینترنت، هیچ‌یک آماده نبوده‌اند. بنابراین مدرسه باید خود را با توجه به مسائل گفته‌شده برای دوران پساکرونا و چالش‌های جدید آماده کند.

بدین منظور مدرسه‌ها چه کارهایی را می‌توانند انجام دهند؟
آموزش معلمان در زمینه مدیریت استرس. آموزش معلمان حتی در مسائل آموزشی نیز باید مد نظر قرار گیرد. برخی فکر می‌کنند مداخله در استرس یعنی مداخله در زمینه‌های روان‌شناختی صرف که این‌گونه نیست. وقتی معلمی را به لحاظ مهارتی آماده می‌کنید، وقتی گروه‌هایی به معلمان در زمینه‌ی طرح درس کمک می‌کنند، همین امر اقدام پیش‌اندیشانه برای کاهش استرس و سلامت روان‌شناختی است.

مدیران مدرسه چه کار می‌توانند بکنند؟

کارهای زیادی هست که می‌توانند انجام دهند. با توجه به منابع در اختیار، آموزش معلمان در زمینه‌های گوناگون، تدوین طرح درس‌ها، سنجش دانش‌آموزان، به اشتراک گذاشتن مسائل و مشکلات شخصی و عاطفی در گروه‌هایی که در مدرسه تشکیل می‌شوند، نوشتن تجربه‌های عاطفی و استرس‌ها، آموزش معلمان و کارکنان در کلاس‌های مدیریت استرس، تدوین کتابچه‌هایی در این زمینه توسط مناطق و مدرسه، تشویق و حفظ روابط مثبت در مدرسه، توزیع مسئولیت و به مشارکت گرفتن افراد در تصمیمات و اقدامات آموزشی و سازمانی، تشویق روحیه همکاری و کمک به یکدیگر در امور گوناگون ارزشیابی معلمان و کارکنان بر اساس این معیار، تشویق روابط محترمانه و عاطفی بین معلمان و دانش‌آموزان و بسیاری دیگر از اقدامات مفید مدیران مدرسه‌ها می‌توانند باشند.

با توجه به نگاه سیستم‌تیک شما، من به‌عنوان مدیر چه بکنم که این آسیب کمتر باشد؟ در واقع توصیه‌های کاربردی شما چیست؟

بخشی واقعاً سیستمی است. برای حل مشکلات اساسی آموزش و پرورش که موضوع سلامت روان نیز از آن جمله است، راه میانبری وجود ندارد. ساده‌انگاری است اگر بگوییم با چند توصیه مسائل و مشکلات مدرسه قابل حل یا به شکل جدی قابل کاهش هستند! بخشی از توصیه‌ها را نیز در مبحث پیشین ارائه کردیم. تمام توصیه‌های مقطعی ما فقط کمکی و موقتی هستند. ما نیازمند تغییر نظام آموزش و پرورشمان هستیم. مدیر بخش پیرای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی عبارت زیبایی دارد و آن اینکه «کشورها انتخاب می‌کنند که نظام آموزش و پرورش موفقی داشته باشند». این یک انتخاب است. این انتخاب امکان همه‌گونه سرمایه‌گذاری را فراهم می‌کند. هر قدر معلمان و مدیران ما ضعیف‌تر و کیفیت پایین‌تری داشته باشند، نظام آموزش و پرورش

راهکارها این است که مدرسه‌ها ارتباطشان را با دانش‌آموزان افزایش دهند. ارتباط مشاوره‌ای، ارتباط برای انجام تکالیف، ارتباط با اولیا و غیره می‌تواند بسیار مفید باشند. ایجاد سازوکارهایی برای ردیابی و پیگیری افرادی که به مدرسه بازنگشته‌اند، مشارکت اجتماعی و خانوادگی به‌منظور تشویق بازگشت به مدرسه، تدابیر مشوق‌های گوناگون، ایجاد جوامع حرفه‌ای مانند جوامع معلمی به‌صورت مجازی، به‌منظور تبادل دانش و تجربه بسیار مفیدند. موضوع بسیار مهم دیگر ردیابی و پیگیری میزان یادگیری دانش‌آموزان، میزان پیشرفت، همکاری و همفکری با خانواده‌ها به‌منظور رسیدگی به مشکلات دانش‌آموزان است که همگی می‌توانند بسیار مفید واقع شوند.

آموزش معلم یکی دیگر از کارهاست. معلمان ما آموزش ندیده‌اند و وقتی آموزش ندیده‌اند، چگونه می‌خواهند آموزش دهند. ما براساس نتایج تیمز و پرلز می‌دانیم که عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان ما عملکرد لازم، بایسته و شایسته‌ای نیست و یکی از جاهایی که در آن خیلی ضعیف هستیم، مهارت‌های معلمان در فضای آموزش حضوری و غیرمجازی است. همین معلم با مهارت‌های کم به فضای مجازی آمده است. بنابراین، یکی از چیزهایی که در برنامه‌هایمان باید به آن توجه کنیم، آموزش معلمان در زمینه آموزش‌های هیبریدی و آموزش مجازی و چگونگی تدریس در این فضا است. یادگیری روش‌های تدریس و پداگوژی مربوط، تدوین طرح درس در چنین فضایی، چگونگی ارزشیابی و موارد دیگر، چیزهایی هستند که معلمان باید بیاموزند و مدرسه باید در این زمینه‌ها با همکاری مناطق برنامه‌ریزی کنند.

ما کشوری هستیم که با مشکلات متعددی غیر از کرونا مواجهیم؛ از آن جمله تغییرات آب و هوایی، تعطیلی‌های مدرسه به علت آلودگی هوا، تشدید گرما به سبب تغییرات آب و هوایی جهانی و غیره که باید به ما این ایده را بدهند که برای آینده برنامه‌ریزی کنیم و تمام محتواهایمان را الکترونیکی و برخط کنیم. مثالی بزنم: کشور استونی نظام آموزش و پرورش خیلی خوبی دارد، اما متوسط سرمایه‌گذاری آن در بخش آموزش و پرورش پایین‌تر از متوسط کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی است. حتی در مقایسه با کشورهای اروپایی پرداختی‌های کمتری به معلمانمان دارند. این کشور براساس گزارش مطالعه تالیس (سال ۲۰۱۸) تا پیش از کرونا، ۱۰۰ درصد مواد آموزشی خود را به‌صورت دیجیتال و برخط آماده داشته است.

ما متأسفانه برای بحران‌ها آمادگی لازم را نداریم. یکی از مواردی که در روان‌شناسی مهم است و از آثار زیانبار استرس‌ها می‌کاهد، اقدامات و کارهای پیش‌اندیشانه است. در واقع آینده‌نگری است. آینده‌نگری این امکان را به افراد و سازمان‌ها می‌دهد که در آینده استرس کمتری را تحمل کنند. افرادی که منابع اقتصادی، اجتماعی، فیزیکی و محیطی خود را رشد و توسعه می‌دهند و به خدمت می‌گیرند، در آینده دچار استرس کمتری می‌شوند و استرس کمتر به معنای پیشگیری و سلامت بیشتر و بهتر



افرادی که منابع اقتصادی، اجتماعی، فیزیکی و محیطی خود را رشد و توسعه می‌دهند و به خدمت می‌گیرند، در آینده دچار استرس کمتری می‌شوند و استرس کمتر به معنای پیشگیری و سلامت بیشتر و بهتر است

استرس بیشتری را تجربه می‌کند و خروجی آن از کیفیت لازم برخوردار نخواهد بود. بنابراین، باید کیفیت نظام آموزشی را در اولویت قرار دهیم. باید به این فهم لازم برسیم که سهم آموزش و پرورش در GDP تعیین‌کننده نقش آموزش و پرورش در افزایش GDP جوامع است. باید به این درک و دانش برسیم که آموزش خوب و با کیفیت، زمینه‌ساز رشد و توسعه اقتصادی جوامع است.

یکی از کارها، توزیع مسئولیت‌ها در سطح مدرسه است. عادت کرده‌ایم همه تصمیمات و اداره مدرسه توسط مدیر انجام شود. امروز صحبت از رهبران آموزشی در مدرسه است. معلمان خوب ما باید الگوی معلمان ضعیف‌تر شوند و آموزش آن‌ها را بر عهده بگیرند و این در ارزیابی آن‌ها امتیاز داشته باشد. اگر بهترین معلمان و منابع را داشته باشید، اما مدیریت مدرسه خوبی نداشته باشید، این مدیریت نامناسب و بی‌کیفیت مدرسه، تمامی منابع را ضایع خواهد ساخت. باید از مدیریت فردی به سمت مدیریت جمعی حرکت کنیم؛ یعنی توزیع مسئولیت و از همه مهم‌تر نظام ارزشیابی و انتصابات سالم و شایسته‌محور. مثلاً استان شانگهای و چند

استان دیگر چین در معروف‌ترین سنجش پیشرفت آموزشی جهان، یعنی پی‌زا، شرکت می‌کنند. این استان‌ها در کل، در پی‌زای ۲۰۱۸ و پیش از آن رتبه اول جهانی را در خواندن و نوشتن، ریاضیات و علوم، در بین ۸۰ کشور شرکت‌کننده، دارند. یکی از کارهایی که مثلاً در نظام آموزشی شانگهای متداول است، این است که مدرسه موفق از مدرسه ضعیف پشتیبانی می‌کند. معلمان قوی از معلمان ضعیف حمایت

می‌کنند و معلمان دارای تجربه‌های موفق باید بتوانند تجربه‌های موفق خود را در مدرسه دیگر نیز نشان دهند. از همه مهم‌تر معاون یک مدرسه زمانی می‌تواند به مدیریت برسد که بتواند به دو یا چند مدرسه دیگر کمک کند تا سطح عملکرد خود را به شکل جدی ارتقا دهند. بنابراین، هر کسی بر مسند مدیریت مدرسه نمی‌نشیند.

راهکارهای زیادی وجود دارند که مدرسه و مناطق باید آن‌ها را تشویق و توسعه دهند. مدرسه قوی باید از مدرسه ضعیف و متوسط پشتیبانی کند. ما مدرسه‌های استعدادهای درخشان را داریم که مدرسه‌هایی قوی هستند و می‌توانند کمک کنند مدرسه‌های متوسط دولتی رشد کنند و مدرسه‌های متوسط هم کمک کنند مدرسه‌های ضعیف‌تر ارتقا پیدا کنند تا به این ترتیب شاهد ارتقای نظام آموزشی باشیم.

چیزی که من می‌فهمم این است که از دانش جهانی در حوزه تعلیم و تربیت عقب هستیم. دانش ما در حوزه نظام آموزش و پرورش به روز نیست. ما نیازمند تقویت مراکز علمی و پژوهشی درون آموزش و پرورش هستیم که بتوانند دانش لازم را به این نظام انتقال دهند تا سیستم تجربه‌های موفق و گوناگون جهانی را در بخش‌های متفاوت پیاده کنند. مشکل ما در آموزش و پرورش حجم دانش روزآمد است. مدیران ما به دلایل گوناگون، به حجم دانش روزآمد

دسترسی ندارند. بارش فکری صرف، بدون دانش ما را به نتیجه لازم نمی‌رساند. ما نیازمند این هستیم که بدانیم در آموزش و پرورش دنیا چه اتفاق‌هایی دارد می‌افتد. ما باید معیارهای ارزشیابی مدرسه و معلمان را تغییر دهیم. معلمی که در مدرسه خود عملکرد خوبی دارد، وقتی موفق است که ارتقای کیفیت عملکرد معلمان دیگر را سبب شود و به تبع آن پاداش بگیرد یا در ارزشیابی او این ملاک مورد توجه جدی قرار گیرد. در زمینه‌های سلامت روان هم همین‌گونه است. در بسیاری از موارد، معلمان و کارکنان آگاهی و دانش لازم مربوط به مسائل سلامت روان را ندارند. آموزش و پرورش ما هنوز نمی‌داند در چه حوزه‌هایی باید سرمایه‌گذاری کند و چگونه عملکرد خود را بسنجد. به بیان دیگر، حواشی آموزش و پرورش ما بیشتر از متن آن است.

با تشکر از فرصتی که در اختیار ما قرار دادید، لطفاً جمع‌بندی فرمایید؟

به‌طور کلی باید بگوییم، تعلیم و تربیت یک علم است و نظام آموزش و پرورش نظام پیچیده‌ای است و با عوام‌گرایی و نبود دانش روزآمد و جهانی و نبود سرمایه‌گذاری کافی و بدون برنامه‌ای درازمدت، مسائل آن قابل حل نخواهند بود. به‌طور خاص، در بحث آسیب‌های اجتماعی، طرح‌هایی که اجرا می‌شوند، در بخش‌های اجرایی خیلی قوی هستند و اگر نگاه کنید تمامی سازمان‌ها و نهادها رادار گیر برنامه می‌کنند، اما متأسفانه در بخش‌های علمی و محتوایی بسیار ضعیف هستند. مبانی علمی کارهای ما در بحث‌های آسیب‌های اجتماعی و مداخلات

ما نیازمند تقویت مراکز علمی و پژوهشی درون آموزش و پرورش هستیم که بتوانند دانش لازم را به این نظام انتقال دهند تا سیستم تجربه‌های موفق و گوناگون جهانی را در بخش‌های متفاوت پیاده کنند

روانی - اجتماعی در سطح مدرسه مشکلات اساسی دارد. «ما نیازمندیم در طراحی برنامه‌ها از مشارکت بخش‌های علمی و پژوهشی مانند پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش و سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی استفاده کنیم.» متأسفانه بخش‌های اجرایی نظام آموزش و پرورش آگاهانه یا ناآگاهانه از بازوی علمی و دانشی درون نظام آموزش و پرورش که به مشکلات این نظام اشراف دارند، استفاده نمی‌کنند. خوشبختانه، اخیراً کوشش‌هایی جدی در حوزه سیاست‌گذاری، به‌منظور ضرورت پیوسته‌های مطالعاتی برای تصمیم‌ها و تعیین سیاست‌ها صورت گرفته است.

امیدوارم همکاری بخش‌های مطالعاتی و علمی آموزش و پرورش و بخش‌های اجرایی متولی سلامت روان در نظام آموزش و پرورش به‌صورت جدی شکل بگیرند تا زمینه اجرای مداخلات معتبر و مبتنی بر شواهد در حوزه سلامت روان مبتنی بر مدرسه فراهم شود. سلامت روانی و ارتقای مهارت‌های عاطفی و اجتماعی دانش‌آموزان از ستون‌های اساسی نظام‌های آموزش و پرورش امروزی در سطح جهان است. امروز لازم است از سطح به عمق و از کمیت به سمت کیفیت حرکت کنیم. صرف وجود برنامه‌هایی به نام سلامت روان پاسخگوی نیازهای نظام پیچیده آموزش و پرورش نیست. ما نیازمند برنامه‌های قدرتمند علمی هستیم که مستطهر به پشتیبانی علمی و فنی مراکز علمی و پژوهشی درون این نظام باشند.



مدیریت در بحران

ترجمه و تلخیص: مهتاب فردی

عکس: مهدی عقیقی

قریب به دو سال است که شیوع ویروس کووید ۱۹ بسیاری از جنبه‌های زندگی روزمره همچون مسافرت و فعالیت اقتصادی را با مشکل مواجه کرده‌است. آموزش و یادگیری هم از این آشفتگی در امان نیستند. همه‌گیری کووید ۱۹ یادگیری را به فعالیتی از راه دور و مبتنی بر فضای مجازی تبدیل کرد؛ به نحوی که ظرف چندین ماه ساختارهای آموزش به شکل قابل توجهی دستخوش تحول شدند. یونسکو گزارش کرده‌است، در طول شیوع این بیماری، ۱.۶ میلیارد نفر از فضای مدرسه به دور ماندند و فعالیت عادی تقریباً تمام مدرسه‌ها متوقف و به شیوه جدیدی سامان پیدا کرد (ژائو، ۲۰۲۰).

در بسیاری از کشورها بازگشت دانش‌آموزان به مدرسه دغدغه‌ای مستمر و منشأ بسیاری از بحث‌ها و مناقشات بوده‌است. مدرسه‌هایی که بازگشایی شدند، چالش‌های بسیاری را در رابطه با فاصله‌گذاری اجتماعی، رعایت بهداشت و تنظیم دقیق فعالیت‌های مدرسه تجربه می‌کنند. مدرسه‌هایی هم که تصمیم به بازگشایی دارند، توجه بسیاری از رسانه‌ها و منتقدان را مبنی بر ایمن و معقول بودن این تصمیم به خود جلب کرده‌اند. به‌طور کلی، گفت‌وگوها حول محور بازگشایی مدرسه اختلاف‌انگیز و به‌طور عمده بی‌نتیجه بوده‌است.

در حال حاضر ارزیابی دقیقی از پیامدها و تأثیرات بلندمدت بازگشایی وجود ندارد. با این حال پر واضح است، سلامت روان دانش‌آموزانی که به‌واسطه تعطیلی مدرسه احساس انزوا و تنهایی می‌کنند، ظرفیت تبدیل‌شدن به مشکلی به‌مراتب جدی‌تر از ویروس را دارد. در این روزهای آشفتگی و در حالی که جهان اطراف ما به سرعت در حال تغییر و تحول است، برای مواجهه با مسائل، به راه‌حل‌های سریع نیاز داریم؛ به‌نحوی که سلامت مدیران، معلمان، دانش‌آموزان، والدین و تمام کسانی که از تعطیلی یا بازگشایی مدرسه متأثر می‌شوند، در اولویت قرار بگیرد.

با این حال، از بسیاری جهات، کرونا مسائل مربوط به فاصله‌طبقاتی و رفاه را پررنگ‌تر کرده و نشان داده‌است چگونه نابرابری در دسترسی به فرصت‌های آموزشی، افراد کمتر برخوردار را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. بانک جهانی نیز پیش‌بینی کرده‌است، احتمالاً نخستین افزایش در میزان فقر در جهان پس از سال ۱۹۹۸، به واسطه همه‌گیری کرونا، رقم خواهد خورد؛ به‌طوری که تخمین‌ها حاکی از آن است که ۴۹ میلیون نفر در سال ۲۰۲۰ گرفتار فقر شدید شدند. تأثیر این جریانات بر جوانان غیرقابل اندازه‌گیری، ویرانگر و احتمالاً بازگشت‌ناپذیر است.

مدیریت مدرسه

کار و فعالیت در این شرایط برای مدیران مدرسه نیز پرتنش و طاقت‌فرساست. دیگر خبری از جلسه با همکاران، معاشرت و گپ‌وگفت‌های خودمانی با آن‌ها، که مدرسه را دلچسب‌تر و روابط اجتماعی را گسترده‌تر می‌کرد، نیست. والدین، دانش‌آموزان و معلمان در شرایط آموزشی مبهمی به سر می‌برند و در انتظار بازگشت به شرایط عادی پیشین یا ایجاد شرایطی باثبات و اطمینان‌بخش هستند. مدیران نیز در تنگنا به سر می‌برند. آن‌ها مرجع پاسخگویی به دانش‌آموزان، معلمان و والدین در رابطه با کرونا، برنامه‌ریزی‌ها، روند کلاس‌ها و شیوه‌نامه‌هایی هستند که ممکن است هر لحظه با توجه به شیوع ویروس تغییر کنند. فاصله‌گذاری اجتماعی بین کارکنان و دانش‌آموزان نیز کار و فشار بیشتری بر همه تحمیل می‌کند. این شرایط بی‌ثبات در نهایت به این معنی است که مدیران ناچارند اقدامات بیشتری را با هزینه‌های کمتری انجام دهند و هر گونه فشار از مقامات بالادست یا همکاران و دانش‌آموزان، قابلیت‌های حرفه‌ای و ظرفیت شخصیتی آن‌ها را به چالش می‌کشد. مجموعه این عوامل شرایطی بحرانی را ایجاد کرده‌اند. **نتولیکی** به درستی بیان می‌کند: «در مواقع بحرانی، مدیران باید سریع و با آینده‌نگری عمل کنند. در عین حال، به گزینه‌های موجود، پیامدها و آثار جانبی اقدامات خود نیز توجه دقیق داشته‌باشند.» اما در بحران کنونی، کسی قادر به مشخص کردن بهترین تصمیم و پیامدهای آن نیست. هیچ‌گونه دستورالعمل یا نمونه قبلی برای مدیریت مدرسه در شرایط همه‌گیری وجود ندارد. با وجود تحقیقات ناکافی درباره چگونگی مواجهه مدیران مدرسه در دوران همه‌گیری، درباره چشم‌انداز مدیریت مدرسه در این شرایط بینش و درک روزافزونی وجود دارد. در همین باره نکاتی ارائه می‌شوند که بهتر است مورد توجه مدیران قرار گیرند:

● شیوه‌های مدیریت مدرسه به میزان قابل توجهی تغییر کرده‌است و به نظر می‌رسد ماه‌ها زمان نیاز باشد تا شرایط به روال سابق بازگردد. تحقیقات نشان می‌دهند، اصول مدیریت، همچون داشتن چشم‌اندازی واضح و روشن، راهبری افراد و کمک به رشد آن‌ها و ایجاد ظرفیت، همچنان ثابت هستند (لیث‌وود، هریس، و هاپکینز؛ ۲۰۲۰). با این حال، شواهد موجود بر مدیریت منعطف، مبتنی بر شرایط و اعمال تغییر در شیوه‌های رهبری تأکید دارند.

● بسیاری از برنامه‌های آموزش و تربیت مدیران مدرسه با چالش‌هایی که در دوران همه‌گیری ایجاد شده است، ناهمگام هستند و پاسخگوی نیازها نیستند. به نظر می‌رسد بسیاری از برنامه‌های آماده‌سازی، به بازنگری و اصلاح نیاز دارند تا پاسخگوی نیازهای امروز مدیران مدرسه باشند.

● خودمراقبتی و توجه به خود باید مهم‌ترین اولویت مدیران مدرسه باشد. راهبری یک مدرسه در دوره‌های بی‌ثبات و پرتنش به مدیرانی نیاز دارد که به سلامتی و رفاه حال خود توجه می‌کنند تا بتوانند به دیگران نیز کمک

کنند. مدیران باید در تنظیم پاسخ‌های هیجانی همچون اضطراب، ناامیدی و خشم، دیگران را یاری کنند. بنابراین، خودمراقبتی باید برای آن‌ها در درجه اول اهمیت باشد. ● با استفاده روزافزون از بسته‌های برخط آموزش، مدیران بیش از پیش نیاز دارند اطلاعات و دانش خود را در حیطه فناوری ارتقا دهند. در حال حاضر، شیوع ویروس کرونا فشار مضاعفی بر آن‌ها وارد کرده است تا ابزارهای فناوری را تهیه کنند. بنابراین، مدیران باید اطلاعات خود را در زمینه فناوری ارتقا دهند و ضرورت تهیه و استفاده از هر ابزار را تشخیص دهند.

● مدیریت بحران از مهارت‌های ضروری برای مدیران مدرسه در وضعیت کنونی است. اداره یک مدرسه در شرایط بحرانی به چیزی بیش از مهارت‌های حل مسئله در وضعیت عادی نیاز دارد. از آن جا که سرعت تغییرات در دوران همه‌گیری بی‌سابقه است، مدیران باید مسائل را از جنبه‌های گوناگون بررسی کنند و با توجه به پیامدها بهترین تصمیم را اتخاذ کنند.

● انجمن‌های اولیا و مربیان و گروه‌های اجتماعی، برای مدیران، از لحاظ تخصص و اطلاعات، ظرفیتی کلیدی فراهم می‌کنند. ایجاد ارتباط قوی با گروه‌ها و انجمن‌ها برای حمایت از خانواده‌ها و دانش‌آموزان در مواجهه با مشکلات غیرقابل پیش‌بینی ناشی از کرونا ضروری به نظر می‌رسد.

● با توجه به اینکه مدیران در تمامی رده‌های مدیریتی به ارتباط با دیگران، مشارکت و یادگیری از طریق شبکه روابط نیاز دارند، می‌توان اذعان کرد، رهبری توزیع‌شده شکل غالب مدیریت در پاسخ به شرایط حال حاضر است (آزورین، هریس و جونز، ۲۰۲۰). امروزه، بنا بر جبر موجود، و نه بر اساس برنامه‌ریزی و طراحی از پیش تعیین‌شده، مدیریت بر مبنای مشارکت، خلاقیت و پاسخ‌گو بودن انجام می‌شود. با توجه به چالش‌های بی‌شماری که کرونا برای مدیران ایجاد کرده‌است، رهبری توزیع‌شده یک راهبرد برای بقا در شرایط حال حاضر است.

سخن آخر

این روزها، به دلیل وجود پاندمی، با سبک جدیدی از مدیریت سروکار داریم که هیچ استاندارد، معیار یا پیشینه‌ای برای آن وجود ندارد تا مدیران را در گذر از این شرایط بحرانی یاری کند. در این برهه، مدیران مدرسه نمی‌توانند هر آنچه را در شرایط عادی و همیشگی انجام می‌دادند، پیاده کنند. راهبری در شرایط بحرانی به معنای پیمودن مسیرهای نوین و غلبه بر موانع ناشناخته است. مدیران مدرسه در این مسیر بر اساس اراده، امید و تعهد تزلزل‌ناپذیرشان به آموزش کودکان و نوجوان و باور به اینکه تحت هر شرایطی و با وجود همه چالش‌ها و موانع از آرمان‌های خود مبنی بر آموزش و تربیت نسل جدید فرو گذار نخواهند بود، تعریف می‌شوند.

منابع

- Zhao, Y. /2020. "COVID-19 as a Catalyst for Educational Change." Prospects, 1-5. doi:10.1007/s11125-020-09477-y.
- Netolicky, D. M. 2020. "School Leadership During a Pandemic: Navigating Tensions." Journal of Professional Capital and Community. https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2056-9548#earlycite
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins. 2020. "Seven Strong Claims about Successful School Leadership / Revisited." / School Leadership & Management 40(1): 5-22. doi:10.1080/13632434.2019.1596077.
- Azorin, C., A. Harris, and Jones, M. 2020. "Taking a Distributed Perspective on Leading Professional Learning Networks." School Leadership & Management 40(2-3): 111-127. doi:10.1080/13632434.2019.1647418.



این مطلب ترجمه و

تخلیص مقاله

Covid19-School Leadership in Pindisruptive

Times است.

برای دسترسی به آن

اسکن کنید.

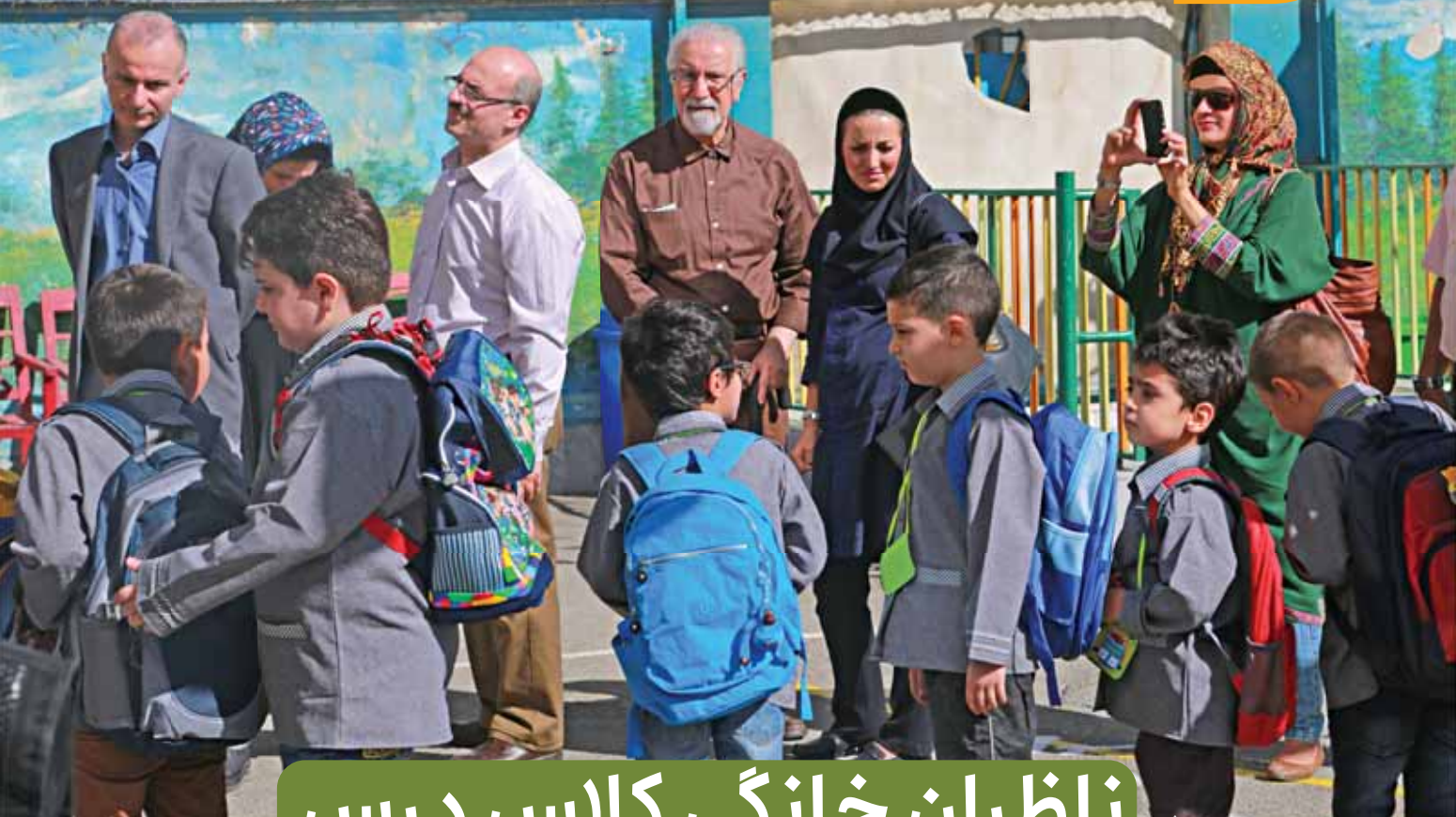
۱۵

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۳

آذر ۱۴۰۰



ناظران خانگی کلاس درس

نگاهی بر ضرورت‌های تغییر در تعامل مدرسه با والدین

دکتر لیلا سلیقه‌دار، کارشناس حوزهٔ تعلیم و تربیت

نظر به اهمیت تعامل مدرسه با والدین، یکی از دغدغه‌های بدون توقف آن است که چگونه این ارتباط در راستا و مسیر تکامل باشد و به‌طور مدام با توجه به شرایط و اقتضائات، تغییراتی را شامل شود که نتیجه‌اش تعامل و مشارکت بیشتر این دو قطب با یکدیگر و همپاری برای تربیت سالم دانش‌آموزان است. در این روزها نگاه‌های متفاوتی در خصوص والدین پساکروناپی و تغییر نقش مدرسه ارائه شده‌اند؛ گویی مدرسه‌هایی که به انطباق خود با خانواده و والدین در شرایط پس از کرونا توجهی ندارند، محکوم به فنا خواهند بود، چرا که نمی‌توانیم برای پدیده‌ای تازه، خدماتی تاریخ‌گذشته ارائه دهیم و انتظار سودمندی و تأثیرگذاری داشته باشیم. بخشی از نمای تغییرات در این نوشته آمده است.

ضمن خدمت والدین!

یکی از ویژگی‌های ارتباط آموزشی والدین در دوران گذشته این بود که تنها تا جلوی در کلاس می‌توانستند ورود پیدا کنند و همهٔ آنچه در کلاس رخ می‌داد، از دخالت مستقیم و نگاه والدین پنهان بود. این در حالی است که در دوران کرونا والدین به کلاس‌ها ورود پیدا کردند و دیگر هیچ مانعی برای دریافت اطلاعات وجود نداشت و به نوعی کلاس‌های آموزشی به دوره‌های ضمن خدمت برای والدین تبدیل شدند. مادران و پدرانی که در جریان نحوهٔ آموزش و مواجههٔ تربیتی معلمان قرار گرفتند، در این زمینه توانایی بسیاری به دست آوردند، تا جایی که برخی از همین طریق به نقادانی زبردست در خصوص آموزش و تربیت بدل شدند. در چنین شرایطی این پرسش مطرح است که چگونه می‌توان از ظرفیت پرتوان ایجادشده برای تقویت بنیان آموزشی مدرسه استفاده کرد؟



به توصیه نویسنده
این مقاله، فیلم بالا را
هم ببینید.

چینش جدید در تیم ارزیابی

شاید شما هم تجربه تکمیل جملات نیمه تمام را که لازم است خود را به جای کسی تصور کنید داشته باشید. در چنین شرایطی، هر اندازه پاسخ دهنده توانایی و دانش بیشتری داشته باشد، راه‌ها و نشانه‌های درست و عملی تری را رهنمون می‌کند. باید پذیرفت، برخی والدین برای ورود به تیم ارزشیابی مدرسه در شرایط مناسبی قرار دارند و می‌توانند در زمینه جریانات آموزشی و تربیتی نیز مداخلات ارزشمندی داشته باشند.

از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدرسه، ورود غیر کارشناسی والدین و دخالت‌های ناسودمند و گاه برخورد آنان است. برای اینکه مداخلات به تعامل‌های اثرگذار و سازنده تبدیل شوند، پیشنهاد می‌شود برای هر کلاس یا پایه تحصیلی تیمی نظارتی از والدین ترتیب دهید و برای دریافت نظرات آن‌ها فهرست و آرسو طراحی و تنظیم کنید تا از این طریق بتوانند به صورت دوره‌ای و مطابق گزاره‌های خواسته شده، نظرات خود را بیان کنند. این گروه به نوعی ناظر خارجی محسوب می‌شوند

و لازم است در زمان‌های معینی که مدرسه تعیین می‌کند سر کلاس حاضر شوند و نسبت به ارزیابی کلاس، مطابق فهرستی که در اختیار دارند، اقدام کنند. گزاره‌های هر فهرست و آرسو غالباً در خصوص فنون تدریس، اعم از مدیریت کلاس درس، جذابیت کلاس درس، نحوه تعامل معلم با دانش‌آموزان و مواردی از این دست است. ورود به محتوای آموزشی تنها در شرایطی صورت می‌گیرد که والدین تحصیلاتی در همان رشته داشته باشند.

نمونه‌ای از مشارکت والدین در مشاهده و ارزیابی کلاس درس در برگه پیوست آمده است. در ادامه جلب مشارکت والدین، لازم است درباره برخی مشاهدات کلاسی بحث و بررسی بیشتری شود. برای مثال، نقاط قوت کلاس از نظر والدین ناظر بیان شود. همچنین، در زمینه حوزه‌های مورد نیاز برای تغییر و بهسازی، با توجه به مشاهدات صورت گرفته گفت‌وگو شود. این قبیل گفت‌وگوها نیازمند هدایت تخصصی یک راهبر آموزشی است؛ به گونه‌ای که در نهایت هر یک از پیشنهادها به تغییراتی سودمند منجر شود.

فهرست و آرسو مشاهده کلاس درس توسط والدین

عمل	آری	گاهی	خیر	نظر
فعالیت آغازین مناسبی به اجرا درمی‌آید.				
توضیحات معلم روشن است.				
سؤال و جواب اثربخشی انجام می‌شود.				
برای یکایک دانش‌آموزان و برای گروه‌ها زمان مناسبی برای سخن گفتن در نظر گرفته می‌شود.				
آهنگ حرکت درس روان و موزون و دانش‌آموزان متوجه و فعالانه با فعالیت یادگیری مشغول هستند.				
نحوه نمره‌گذاری برای دانش‌آموزان روشن است.				
معلم بر پیشرفت و طرز عمل دانش‌آموزان نظارت دارد.				
از منابع یادگیری با کیفیت بهره گرفته می‌شود.				
دانش‌آموز هر جا که نیاز دارد کمک متناسبی را به موقع دریافت می‌کند.				
تدریس فرایندی است ترغیب و تهییج کننده، چالش‌انگیز و دقیق.				
مدیریت رفتار مناسب است.				
مدیریت زمان مؤثر است.				

برنامه تلفیقی، ضرورتی تازه

از دیگر وجوه برنامه‌ریزی در دورانی که والدین و دانش‌آموزان نسبت به حضور در مدرسه و همراهی با برنامه‌ها گریزان هستند، اتکا بر برنامه‌های تلفیقی است. بدیهی است تلفیق درس‌ها می‌تواند به یادگیری عمیق و گسترده‌تری منجر شود. از سوی دیگر، برخی آموزه‌ها مانند مهارت و آداب زندگی به صورت ماهیتی در دل سایر آموزش‌ها قرار دارند و در صورتی می‌توانند تأثیرگذار باشند که همراه با دیگر موقعیت‌های آموزشی ارائه شوند. این ایده هدایتگر برنامه‌ریزی تلفیقی است که در آن به منظور جلب و جذب مشارکت مخاطبان و نیز افزایش میزان سازندگی آموزش، مهارت‌ها و آموزه‌هایی که شاید تاکنون به صورت مستقل مورد توجه قرار داشتند و در برنامه مدرسه بودند، حالا به عنوان عضوی تلفیقی در دیگر کلاس‌های آموزشی و فرایند یاددهی یادگیری کتاب‌های درسی رسمی قلمداد می‌شوند و اثربخشی کلاس را چند برابر می‌کنند. این اقدام موجب می‌شود میزان اعتماد از دست‌رفته خانواده به مدرسه کاهش یابد و در عین حال با افزایش مشارکت آنان، اثربخشی برنامه‌های آموزشی مدرسه افزایش یابد.

۱۷

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۳
آذر ۱۴۰۰

زکات تجربه



شب پلدایی متفاوت

احترام السادات عطارد

مدیر بازنشسته، منطقه ۴ تهران

تصویرگر: سید میثم موسوی

فعالیت مجازی شکل گرفته بود و من نمی توانستم همکاران و دانش آموزانم را از نزدیک ببینم. سخت دلنگشان بودم. مدام در این اندیشه بودم که با چه چیزی می توانم دلشان را شاد کنم، چرا که به همه گفته بودم و با هم قرار گذاشته بودیم بحران فقط کرونا باشد و بس. در این روزگار سرد و بی روح باید کاری می شد تا اینکه تصمیم گرفتم برای شب پلدای گذشته که با میلاد پر مهر پرستار کربلا، حضرت زینب (سلام الله علیها)، مصادف بود، به همان مغازه قنادی که سال هاست سفارش های مدرسه را تدارک می بیند، بروم. می خواستم برای همکارانم کیک شب پلدا سفارش دهم و شادی ام را با آن ها تقسیم کنم.

روزی که می خواستم، کیک ها آماده شد. با راننده مدرسه صحبت کردم و نشانی همه را در اختیارش گذاشتم تا تمام کیک ها و شیرینی ها به منزل همکارانم برده شود. چند راننده به تمام نقاط شهر تقسیم و سیخ شدند تا کیک ها را ببرند. دبیران و همکارانم، شور و شوق به دل هایشان راه یافت؛ شوری که یادآور این باور زیبا بود که زندگی در جریان است. کسی هست که همواره به یادشان است و شیرینی عشق و محبت را کنار آنان می خواهد.

بله زندگی را باید زیست، چون زندگی همواره در جریان است.

از شناسایی تا نمایانی رسالت مدرسه

در دوران کرونا برخی از والدین به این نتیجه رسیدند که نقش آموزشی معلمان و مدرسه را می توانند بدون حضور فرزندان در مدرسه و از روش های گوناگون، از جمله دریافت خدمات سایت های آموزشی، معلمان خصوصی و فیلم های آموزشی دریافت کنند. هر چند همین عقیده برخی مدیران، بدون در نظر گرفتن شرایط بهره مندی خانواده از خدمات یادشده، خسارت های فراوانی از جمله ترک تحصیل برخی دانش آموزان را سبب شد، از سوی دیگر زمینه تردید بازگشت پس از کرونا دانش آموزان به مدرسه را فراهم آورده است.

به این منظور و پیش از هر اقدامی برای کمک به خانواده، لازم است به عنوان مدیر مدرسه از خود پرسیم مدرسه به غیر از آموزش محتوای کتاب های درسی چه مسئولیت یا نقش های دیگری دارد و در برابر خانواده و دانش آموزان، چه رسالت هایی را می تواند به سرمنزل مقصود برساند.

پس از شناسایی این موارد، حالا نوبت آن است که در جلسات گفت و گو با والدین در این زمینه صحبت شود و در تعامل با آنان، دیگر وجوه اثر گذاری مدرسه نمایانده و معرفی شود؛ درست مانند اینکه مدرسه پدیده ای نوظهور و نا آشنا برای خانواده است. از سوی دیگر، با تکیه بر مشارکت همه عوامل مدرسه از جمله معلمان، وجوه سازنده مدرسه در عمل برای مخاطبان و ذی نفعان نشان داده شود. این موضوع تنها با توجیه و همراهی معلمان کارساز است تا بتوانند و بدانند چگونه در تلفیق آموزش حضوری و مجازی همچنان بر زمینه های یادگیری های مشارکتی تأکید کنند، از فرصت های هم آموزی آموزشی و تربیتی بهره مند شوند و در عین حال بر نقش والدین در تکامل فرایند یاددهی یادگیری تکیه کنند.

کوتاه سخن

از جمله زمینه های جلب مشارکت خانواده در برنامه های مدرسه، ایجاد و تقویت حس اعتماد و باور به تأثیر گذاری مدرسه است. برای این منظور، صرفاً ادامه راه قبلی و معمول مدرسه کارساز نیست. والدین و دانش آموزان نیاز دارند شیوه های متناسب با شرایط موجود را از طریق مدرسه دریافت کنند، بشناسند و به باور اثر گذاری مدرسه برسند. آن ها نیاز دارند در عمل و در برنامه های درسی و غیردرسی مدرسه نظرات خود را مشاهده کنند تا به این ترتیب با میل و حس ضرورت بیشتری به تعامل با مدرسه بپردازند. این موضوع تنها به بخش آموزش خانواده محدود نمی شود و گستره آن به استفاده از والدین به مثابه ارزیاب و مشاهده گر نقاد رسیده و در عین حال لازم است نیازهای آموزشی و تربیتی خانواده و دانش آموزان در برنامه های مدرسه به صورت تلفیقی و حلزونی مورد توجه و برنامه ریزی قرار گیرد تا مشارکت آنان با مدرسه افزایش یابد.

۱۸

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۳
آذر ۱۴۰۰

سوتی‌های برخط

روایت‌هایی برای آشنایی مدیران با کاربردهای مشاوره در مدرسه در جریان آموزش مجازی

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی / دکتر مریم دل‌اور، مدیر مدرسه تصویرگر: سید میثم موسوی

از منظر راهنمایی و مشاوره، روابط انسانی مفهومی خاص و ظریف دارد. اصل «ایجاد رابطهٔ حسنه» بر این موضوع تأکید دارد که باید تعاملی عقلی و عاطفی بین مشاور و مراجع به‌وجود آید تا طرفین در فضایی دوستانه و منطقی با هم به‌گفت‌وگو بنشینند.

ایجاد رابطهٔ حسنه زمانی امکان‌پذیر است که عوامل اضطراب‌زای موجود از بین بروند یا به حداقل برسند. در مواردی، بعضی از رفتارها بیش از آنکه اقدامی برای ایجاد رابطهٔ حسنه باشند، رفتارهایی نمایشی و احتمالاً غیرصادقانه هستند. ایجاد رابطهٔ حسنه، علاوه بر حسن رفتار، مستلزم احترام به شأن انسانی افراد و پذیرش غیرشرطی است. تلاش برای ایجاد رابطهٔ حسنه بر مبنای نگرش مشاوره‌ای، در مدیریت مدرسه هم می‌تواند کارکردهای فراوانی داشته باشد و یکی از رمزهای اصلی کار مدیر موفق است.

ساعت خوش!

وقتی در جلسهٔ شورای مدرسه متوجه شد در جریان آموزش مجازی خانواده‌ها با چه مسائلی مواجه هستند و حضور مستمر بچه‌ها چه چالش‌هایی را برای والدین ایجاد کرده است، یاد گذشته‌های دور افتاد و حرف‌های استادش که تأکید می‌کرد تربیت فرایندی چندبعدی است و مؤلفه‌های گوناگونی در آن تأثیر دارند. تربیت موفق منوط به توجه به همهٔ مؤلفه‌ها و تلاش برای انسجام بین آن‌ها است. یکی از این مؤلفه‌ها «خانواده» است؛ چیزی که گاهی مدرسه‌ها آن را چندان جدی نمی‌گیرند یا اصلاً وجودش را در برنامه‌ریزی‌ها به حساب نمی‌آورند.

خانم کریمی به‌عنوان مدیر باسابقهٔ دبیرستان، این نکات را از قبل هم می‌دانست، اما الان احساس می‌کرد تعدد مشکلات ناشی از آموزش مجازی و مسائل نوظهوری که تاکنون با آن‌ها مواجه نشده بودند، موجب غفلت از خانواده‌ها شده است. با هدایت خانم کریمی قرار شد با همکاری مشاور و معاونان مدرسه:

• طبق برنامهٔ زمان‌بندی، به‌صورت تلفنی از خانواده‌ها احوال‌پرسی شود. همین که مادر و پدری ببینند از طرف مدرسه با آنان تماس گرفته می‌شود، احساس خواهند کرد فرزندشان و خودشان مورد توجه هستند و مدرسه در تربیت به همهٔ مؤلفه‌های مؤثر توجه دارد.

• برای بچه‌ها «ساعت خوش» اعلام شود؛ ساعتی که مشاور مدرسه و در صورت لزوم همکاران



دیگری که دانش مشاوره‌ای دارند، با دانش‌آموزان تماس می‌گیرند، نه برای پرسش از مسائل درسی، بلکه برای روحیه‌دادن، انتقال پیام‌های شاد، تقویت مثبت‌اندیشی و هر نکته‌ای که روابط فرزندانش را با والدین تحکیم بخشد. خانم کریمی گفته بود هنگام گفت‌وگوی تلفنی با دانش‌آموز، اگر لازم بود بخواهید گوشی را به مادر یا پدر بدهد تا پیام‌های تفاهم‌آمیز به آن‌ها هم انتقال داده شود. در موارد خاص و ضروری هم، دانش‌آموز و والدین را برای مشاورهٔ حضوری به مدرسه دعوت کنند.

پیام‌آور سلامت روانی

برنامه‌هایی اجرا شوند. به این ترتیب، تلاش می‌شود جلسه‌ها در کنار طرح مسائل آموزشی و درسی، با حال‌وهوایی دوستانه و صمیمی برگزار شوند. برای مثال، قرار بود در هر جلسه یکی دو نفر از معلمان خاطرات جالبشان از ایام کرونا و آموزش مجازی را بگویند، تبریک تولد افراد فراموش نشود، پیام‌هایی با محتوای سلامت روانی خوانده شود و البته شوخی و خنده هم جای خود را داشت. در ادامه و یکی از نتایج این برنامه‌ها، افزوده شدن یک پیام‌آور بود. طبق تصمیم جمع، قرار شد مشاور مدرسه با حفظ سمت! عنوان «پیام‌آور سلامت روانی» را هم بپذیرد؛ با این وظیفه که در موقعیت‌های گوناگون پیام‌های مکتوب، صوتی و تصویری با مضمون بهداشت

آقای ناصری متوجه مشکلات موجود در فضای آموزش مجازی شده بود، اما از آنجا که روابط انسانی مؤثر را یکی از فنون اساسی مدیریت و فرایند تربیت می‌دانست، بیش از هر موضوعی نگران فاصله‌ها بود؛ فاصله بین معلمان با مدرسه، معلمان با معلمان و معلمان با دانش‌آموزان. اگر فعلاً برای دومی و سومی کار چندانی نمی‌شد کرد، حداقل برای حفظ ارتباط معلمان با مدرسه باید کاری می‌کرد.

با برنامه‌ریزی آقای ناصری و با هدف پیشگیری از مشکلات ناشی از ضعف ارتباط، گروه مدیریتی مدرسه تصمیم گرفت در جلسه‌های حضوری و مجازی شورای معلمان، برای حفظ ارتباط مؤثر و فعال با معلمان،

سوءتفاهم

آدم‌ها هنگام ارتباط رودررو دچار سوءتفاهم می‌شوند، چه برسد وقتی ارتباط مجازی باشد! خانم قاسمی در کلاس دبیر شیمی خوبی بود؛ هم از نظر درسی و هم از نظر انضباطی. وقتی شرایط کرونا باعث شد آموزش مجازی شود، خانم قاسمی هم کم‌وبیش خود را با وضعیت جدید سازگار کرد. با این همه، گاهی سهل‌انگاری و بی‌خیالی بعضی دانش‌آموزان برای حضور به‌موقع در کلاس آموزش مجازی، او را اذیت می‌کرد و ناچار می‌شد تذکری بدهد. این تذکرها بین او و یکی از دانش‌آموزان کدورتی به وجود آورد و دخالت مادر دانش‌آموز این ناراحتی را بیشتر کرد. کار به جایی رسید که هر یک از دو طرف، یعنی معلم و خانواده دانش‌آموز، ادامه کار را به حذف دیگری منوط کردند. خانم قاسمی می‌گفت دیگر نمی‌تواند دانش‌آموز را در کلاس بپذیرد. مادر دانش‌آموز هم رفتار خانم قاسمی را تند و ناپسند می‌دانست و انتظار داشت مدیر مدرسه او را عوض کند. خانم شریفی، مدیر مدرسه، وقتی در جریان موضوع قرار گرفت، متوجه شد ماجرا نباید به اینجا می‌کشید. معلم و دانش‌آموز رودرری هم قرار گرفته‌اند و این وسط مدرسه، به‌موقع پیگیر موضوع نشده است. با این نمونه و براساس مشکلات دیگری که پیش آمده بود، خانم شریفی احساس کرد در فرایند آموزش مجازی جای یک نفر خالی است؛ کسی که نقش راهنما و تسهیلگر داشته باشد. آموزش مجازی تجربه‌ای جدید و متفاوت است و الزامات آن جا نیفتاده است. یکی از این الزامات، زنده نگه داشتن احساسات متقابل بین معلم و دانش‌آموز است. راهنما می‌تواند مشاور مدرسه، معاون یا خود مدیر باشد. آن‌ها می‌توانند دانش‌آموزان را بین خود تقسیم کنند و هر کدام وظیفه تسهیلگری و رابط عاطفی بودن بین معلم و دانش‌آموز را در گروهشان انجام دهند. راهنما از یک طرف باید معلمان را به رفتار نرم و ملایمت



ترغیب کند و از آنان بخواهد تا حد امکان در جریان آموزش از پیام‌های مثبت، طنز، داستان‌های کوتاه و امثال آن استفاده کنند. همچنین، پیام معلمان را به دانش‌آموزان انتقال دهد. از طرف دیگر، دانش‌آموزان را تشویق کند احساس قدردانی خود نسبت به معلم را با دل‌نوشته‌ها، ضبط صدا برای تبریک تولد، پیام‌های تشکر و غیره، نشان دهند.

او در مورد این دانش‌آموز خودش نقش راهنما را برعهده گرفت. با خانم قاسمی صحبت و او را دعوت کرد شرایط موجود دانش‌آموزان و والدین را بیشتر درک کند. با مادر دانش‌آموز هم تلفنی حرف زد و بخشی از تلاش‌ها و زحمات خانم شریفی برای پیشرفت بچه‌ها را به او توضیح داد. هر دو طرف نرم شدند و پذیرفتند کمی تند رفته‌اند. در این میان، کسی که بیش از همه از بهبود روابط خوشحال بود، خود دانش‌آموز بود. او خانم شریفی را دوست داشت و می‌خواست او معلمش بماند.



روانی و روان‌شناسی سلامت را انتخاب و در گروه فضای مجازی مدرسه بگذارد. همچنین، در جلسه‌های حضوری و مجازی، در حد چند دقیقه صحبت کند، با معلمان ارتباط داشته و پیگیر مسائل آنان باشد، برای معلمان علاقه‌مندتر منابعی برای مطالعه معرفی و در صورت امکان تهیه کند و خلاصه با روش‌های ابتکاری دیگر، مراقب حال همه و البته خودش باشد.

آقای ناصری این شانس را داشت که از وجود مشاوره با انگیزه و خوش‌فکر بهره می‌برد. بعد از مدتی خبردار شد بین خود معلمان «گروه سلامت روان» تشکیل شده است که نه فقط محتواها و پیام‌هایی برای معلمان، بلکه برای دانش‌آموزان هم تولید می‌کنند.

سوتی‌های برخط!

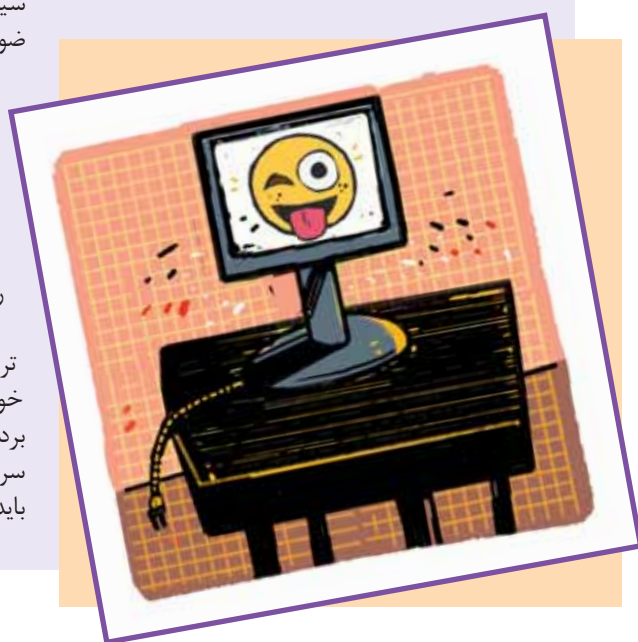
آن روز در فضای مجازی فیلمی دو دقیقه‌ای به دست آقای رجبی رسید که شامل بعضی سوتی‌های دانش‌آموزان در جریان آموزش برخط بود. قبل از آن هم فیلم‌هایی از اشتباه‌ها و سوتی‌های معلمان پخش شده بود که بعضی بسیار معروف شده بودند و این جریان تبعات زیادی به همراه داشت. برای آقای رجبی یافتن علت این سوتی‌ها و به‌ویژه پخش آن‌ها به یک چالش ذهنی تبدیل شده بود. به‌راستی چرا باید موضوعات تربیتی و آموزشی به‌صورت سوژه‌ای برای مضحکه و خنده مردم در می‌آمدند؟ مردم متأسفانه به چیزی می‌خندند که به‌هیچ‌وجه درست و اخلاقی نیست.

آقای رجبی در جریان گفت‌وگو با همکاران و کارشناسان دیگر، دو علت را یافت. اولی به کسانی مربوط می‌شود که این کارها را می‌کنند و با پخش

سوتی‌ها فقط به دنبال تفریح و دست‌انداختن دیگران هستند. برای این موضوع فعلاً کاری نمی‌شد کرد و باید مراجع قانونی و قضایی وارد عمل می‌شدند تا مسائل تربیتی و آبروی معلمان و والدین بیش از این وسیله‌ای برای سرگرمی نباشد. یک طرف قضیه هم آن است که چرا این همه ناشی‌گری بین معلمان، دانش‌آموزان و والدین وجود دارد؟

بررسی‌های آقای رجبی نشان می‌داد پاسخ سؤال، ضعف در آموزش است. آموزش مجازی و برخط در کشور ما مطابق معمول و مشابه با خیلی پدیده‌های دیگر، ناگهانی و بدون آمادگی‌های قبلی شروع شد و گسترش یافت. همان‌گونه که برای مسائل بهداشتی و ویروس کرونا ضوابط و شیوه‌نامه‌هایی مشخص و اعلام شد، و همچنان که خیلی از فعالیت‌های دیگر شیوه‌نامه‌های خاص دارند، باید برای آموزش مجازی هم شیوه‌نامه‌هایی ویژه تدارک دیده می‌شدند. معلمان باید ضوابطی برای آموزش مجازی و به‌ویژه تشکیل کلاس برخط داشته و مقید و متعهد به اجرای آن‌ها باشند. برای خانواده‌ها و دانش‌آموزان هم شیوه‌نامه‌هایی متناسب با شرایطشان لازم است. حتی اگر به هر دلیل موجه و ناموجهی شیوه‌نامه‌ها رعایت نشوند، باز این موضوع ممکن است در سامان‌دهی فعالیت‌ها، کیفیت اجرای آموزش‌ها و تأمین سلامت روانی معلمان و خانواده‌ها تأثیر زیادی داشته باشد.

آقای رجبی که مدیری باتجربه و صاحب‌نظر در مسائل تربیتی است، با همکاری دوستان کارشناس و علاقه‌مند خود گام‌هایی را برای تدوین چنین شیوه‌نامه‌هایی برداشته است، اما شک دارد که این کار می‌تواند او را به سرانجام برساند یا آنکه وظیفه مراجع بالادستی است و باید در سطحی بالاتر کاری انجام شود؟



مدیر با سوادی باشیم

محمد رضا حشمتی، معلم منطقه ۱ تهران

می‌خواهم با یادآوری یک خبر آغاز کنم:

به گزارش خبرنگار حوزه آموزش و پرورش گروه علمی پزشکی باشگاه خبرنگاران جوان، دانش‌آموزان ممکن است برای خواندن درس ساعت‌ها وقت صرف کنند، اما به دلیل آنکه اصولی درس نمی‌خوانند، مطالب را فراموش کنند. این موضوع، بسیار ناراحت کننده است...

بسیاری از معلمان به دنبال سطحی از درک در دانش‌آموزان هستند که چیزی فراتر از حفظ کردن ساده مطالب باشد؛ چیزی مانند یادگیری عمیق، خلق ایده‌های بزرگ و حتی لحظات کشف! ما می‌خواهیم دانش‌آموزان ما نه تنها آنچه را به آن‌ها آموخته‌ایم، حفظ کنند، بلکه همان آموخته‌ها را در مواجهه با موقعیت‌های دیگر نیز به کار ببرند.

شاید آرزوی بسیاری از ما معلمان آن باشد که دانش‌آموزانمان را توانمند کنیم و میل به یادگیری را در آن‌ها بپروریم. به خبری که ابتدا به آن اشاره شد توجه کنید؛ چرا میان آرزوی یادگیری عمیق و واقعیت کلاس‌های درس ما چنین شکاف بزرگی وجود دارد؟ به راستی ارزش یادگیری در چیست؟ نقش ما معلمان و مدیران در فرایند یادگیری چیست؟ آیا دانش‌آموزان ما به‌عنوان یادگیرنده سهمی در این فرایند دارند؟

بیا بید در گام نخست معنایی را که از سواد و دانش آموزشی استنباط می‌شود با هم مرور کنیم. تعریفی که سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد - یونسکو - از مفهوم سواد ارائه کرده است، بسیار قابل تأمل و درخور توجه است. از دیدگاه این نهاد، شخص باسواد فردی است که ویژگی‌های دیگری - غیر از سواد خواندن و نوشتن - داشته باشد. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

۱ سواد عاطفی: توانایی برقراری روابط عاطفی با خانواده، دوستان و... به نحو شایسته؛

۲ سواد ارتباطی: توانایی برقراری ارتباط و تعامل با تمامی اعضای جامعه (آداب معاشرت و روابط اجتماعی مناسب)؛

۳ سواد مالی: توانایی مدیریت اقتصادی (درآمد، هزینه، پس‌انداز و سرمایه‌گذاری)؛

۴ سواد رسانه‌ای: توانایی تشخیص رسانه‌های معتبر و نامعتبر، و توانایی تشخیص صحت اخبار و دیگر پیام‌های رسانه‌ای؛

۵ سواد تربیتی: توانایی تربیت فرزندان به نحو شایسته؛

۶ سواد رایانه‌ای: توانایی استفاده از مهارت‌های هفتگانه رایانه (ICDL)، اینترنت و...

۷ سواد سلامتی: دانستن اطلاعات مهم درباره تغذیه سالم و کنترل بیماری‌ها؛

۸ سواد نژادی و قومی: شناخت نژادها و قومیت‌ها بر اساس احترام و تبعیض نگذاشتن؛

۹ سواد بوم‌شناختی: دانستن راه‌های حفاظت از محیط زیست؛

۱۰ سواد تحلیلی: توانایی شناخت، ارزیابی و تحلیل نظریه‌های مختلف و ایجاد استدلال منطقی، بدون تعصب و پیش‌فرض؛

۱۱ سواد انرژی: توانایی مدیریت مصرف انرژی؛

۱۲ سواد علمی: علاوه بر سواد دانشگاهی، توانایی بحث یا حل و فصل مسائل با راهکارهای علمی و عقلانی مناسب.

با این حال و به‌تازگی، یونسکو یک بار دیگر سواد را از نو تعریف کرده است. در تعریف جدید، توانایی ایجاد تغییر، ملاک باسوادی قرار گرفته است. یعنی شخصی باسواد تلقی می‌شود که بتواند با استفاده از دریافت‌ها و آموخته‌های خود، تغییری در زندگی خود و جامعه ایجاد کند. در واقع، ایجاد تغییر در جامعه، سطح بالاتر سواد محسوب می‌شود. این تعریف مکمل تعریف قبلی است؛ زیرا دانستن صرف یک موضوع، به معنای عمل به آن نیست. در صورتی که مهارت‌ها و دانش آموخته‌شده، تغییری معنا دار را در زندگی سبب شوند، آنگاه می‌توان گفت این فرد انسان باسوادی است.

میان تعریفی که سازمان یونسکو از سواد ارائه کرده از یک سو و برنامه زیرنظام راهبری و مدیریت نظام تعلیم و تربیت رسمی که شورای عالی آموزش و پرورش و وزارت آموزش و پرورش کشور اعلام کرده‌اند، همگرایی دیده می‌شود. در این سند تأکید شده است که مدیر باید تلاش کند ظرفیت تغییر را در مدرسه خود بالا ببرد.

لازمه حرکت به سمت تعالی و پیشرفت در هر سازمانی، داشتن آمادگی برای تغییر و نوآوری است. «مدیر موفق مدیری است که در بزنگاه فرصت‌ها و تهدیدها، با فراهم آوردن فرصت انجام فعالیت‌های جدید، ظرفیت تغییر را در سازمان شکل دهد و توسعه بخشد.

لازمه تغییر پایدار، یادگیری مستمر است. مدیری توان رهبری تغییرات در سازمان را خواهد داشت که تغییر را از خود و شیوه تفکرش شروع کند. یادگیری مداوم به مدیر کمک می‌کند ارزیابی مؤثری از وضعیت موجود به‌دست آورد و بر مبنای اطلاعات مناسب، تغییر را در سازمان خود رهبری کند.

در سازمان یادگیرنده، مدیر سازمان موقعیت تغییر شرایط موجود را خلق، بر مسیر تحول سازمان نوسازی نظارت و نقش‌های گوناگون را برای ایفای هرچه بهتر مسئولیت خود هدایت می‌کند. چنین مدیری، به دلیل اینکه خود در فرایند یادگیری پیشگام است، اعضای سازمان را نیز به گام‌نهادن در مسیر مطلوب ترغیب می‌کند. مدیری که مدام در حال یادگیری است، دانسته‌ها را در سازمان خود به شیوه منطقی به کار می‌بندد و با کمک بازخوردهای مؤثر، تأثیر این تحولات را در موقعیت سازمان خود محسوس می‌کند و تهدیدها و فرصت‌های محیط را به خدمت تصمیم‌های خود در می‌آورد. با چنین رفتاری، مدیر می‌تواند از فرسودگی ساختارهای سازمان خود جلوگیری کند.



همچنین، در سند برنامه درسی ملی، مدیر:

- معلمی مؤمن، خلاق، متعهد، منعطف، اهل فکر، آینده‌نگر، مشارکت‌پذیر، راهبر تربیتی، مدیر و مدبر و دارای سعه صدر و صلاحیت‌های حرفه‌ای است.
 - مسئولیت تأمین و توسعه محیط یادگیری را برای شکوفایی گرایش‌های فطری دانش‌آموزان بر عهده دارد.
 - مسئولیت خلق موقعیت‌های تربیتی و آموزشی، انطباق یا تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های درسی و تربیتی را در سطح مدرسه بر عهده دارد.
 - با برقراری روابط صحیح، سازنده و پویا، امکان درک و اصلاح مداوم موقعیت را برای کلیه عوامل (کارکنان و خانواده‌ها) و دستیابی به سازمان یادگیرنده فراهم می‌کند.
 - از اختیارات متناسب برای پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری در کلیه امور مدرسه برخوردار است.
- برای تحقق خواسته‌های بالا باید بدانیم، رویکرد سند به دانش‌آموز و معلم چیست تا بتوانیم بر اساس شناخت دقیق و باورمند شدن به آن‌ها، در راستای رسالت مدیریتی خود زمینه‌ساز تغییر در سطح مدرسه باشیم.

معلم در سند برنامه درسی ملی

- ۱ در مسیر راه انبیا و ائمه اطهار (ع)، اسوه‌ای امین و بصیر برای دانش‌آموزان است.
- ۲ با شناخت و بسط ظرفیت‌های وجودی دانش‌آموزان و خلق فرصت‌های تربیتی و آموزشی، زمینه درک و انگیزه اصلاح مداوم موقعیت آنان را فراهم می‌کند.
- ۳ زمینه‌ساز رشد عقلانی، ایمانی، علمی، عملی و اخلاقی دانش‌آموزان است.
- ۴ راهنما و راهبر فرایند یاددهی - یادگیری است.
- ۵ برای خلق فرصت‌های تربیتی و آموزشی مسئولیت تطبیق، تدوین، اجرا و ارزشیابی از برنامه‌های درسی و تربیتی در سطح کلاس را بر عهده دارد.
- ۶ یادگیرنده و پژوهشگر آموزشی و پرورشی است.

دانش‌آموز در سند برنامه درسی ملی:

- ۱ امانت الهی و دارای کرامت انسانی است.
- ۲ فطرت الهی در وجود او نهفته است و قابلیت شکوفایی و فعلیت‌یافتن دارد.
- ۳ همواره در موقعیت است و می‌تواند آن را درک کند و با انتخاب احسن خود در راستای اصلاح حرکت می‌کند.
- ۴ توانایی انتخاب، تصمیم‌گیری و خویشتن‌داری دارد و می‌تواند با محیط یادگیری رابطه تعاملی برقرار کند و تابع بی‌چون و چرا و مقهور محیط نیست.
- ۵ از اراده و انگیزه برخوردار است که در فرایند یاددهی - یادگیری نقش اساسی دارد.

- ۶ در فرایند یاددهی - یادگیری و تربیت‌پذیری و توسعه شایستگی‌های خویش به لحاظ ذاتی نقش فعال دارد.
 - ۷ قابلیت‌ها، تجربه‌ها، ظرفیت‌ها و توانایی‌های گوناگون دارد.
- نکته مهم‌تر اینکه ما برای دانش‌آموزان دهه ۱۴۰۰ باید کار کنیم! این نسل را چقدر می‌شناسیم؟ بدون شناخت مخاطبان، هر نوع برنامه‌ریزی ابتر است.

دانش‌آموز نسل امروز:

- ۱ روابط مجازی را ترجیح می‌دهد.
- ۲ تنوع طلب است.
- ۳ رسانه را خودش انتخاب می‌کند.
- ۴ حرکت تار عنکبوتی رابه حرکت خطی ترجیح می‌دهد.
- ۵ همه نوع بازی را دوست دارد.
- ۶ طالب توجه و دیده شدن است.
- ۷ توانایی تحقیق دارد.
- ۸ کم‌حوصله و کم‌تمرکز است و اطلاعات کم و سطحی دارد.

با دقت در تک‌تک گزاره‌های قبل به این نتیجه می‌رسیم که معلمان و مدیران مسئولیت ارزشمندی دارند. اولین گام برای «تغییر» شناخت عوامل متکثر در تربیت است و سپس ایجاد مدرسه صالح برای تربیت افراد صالح، به‌منظور ورود به جامعه صالح.



برای مشاهده توضیحات نویسنده در مورد انواع سواد، اسکن کنید.





مدیریت تردیدها در معماری مدرسه

حیات حیاتی

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

استفاده حداکثری
از ظرفیت‌های حیاط

چراغ‌های بعدی را شما روشن کنید

در شماره پیشین اشاره شد حیاط بیشتر مدرسه‌های ما به زمین‌های نامرغوب ورزشی و محل برگزاری صبحگاه، محدود و خلاصه شده‌اند و این چالش باعث شده‌است سهم همه دانش‌آموزان از یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین فضاهای مدرسه ادا نشود. در ادامه تلاش شد چراغ اول از پاسخ به این چالش تا حدودی روشن شود. این موضوع که سهم گم‌شده بچه‌ها از حیاط یک مدرسه، تقویت حیات و زندگی در آن است، به‌عنوان چراغ اول ورود به زاویه‌های دیگر این گفت‌وگو روشن شد. در این شماره، ضمن اشاره به پیشینه تاریخی بسیار ارزشمند در معماری ایرانی و الهام‌جستن از آن، به عناصر حیات‌بخش در حیاط اشاره خواهیم کرد. البته تصمیم‌گیری با شماست که حیاط مدرسه خود را بهتر می‌شناسید و نیازهای دانش‌آموزان و اولویت‌های آن‌ها را بهتر درک می‌کنید. چون هر مدرسه باید بتواند بر اساس این نوع شناخت، چراغ‌های حیات‌بخش حیاط خود را بیابد و خود آن‌ها را روشن کند.



برای دسترسی به
بخش نخست این
مطلب، اسکن کنید.

حیاط ایرانی

خنکای عبور نسیم از روی آن را به سایر فضاها به ارمغان می‌برد و انعکاس تصویری از آسمان در سطح آب، زمین این حیاط را به شکلی رؤیایی به آسمان پیوند می‌دهد.



حیاط ساختمان‌ها در بناهای سنتی ایران یکی از ارزشمندترین و کانونی‌ترین فضاهای این ساختمان‌ها به‌شمار می‌روند که برای روشن شدن این گفتار، الهام‌بخش هستند. حیاط ایرانی در بسیاری از اقلیم‌های آن، یعنی نقطه‌ای کانونی که بیشتر فضاها برای گرفتن نور و حیات از آن بهره می‌برند. پس خود، منبع نور و زندگی است. یکی از ویژگی‌های مهم در معماری ایرانی، درون‌گرایی آن است که به خلاصه‌ترین تعبیر یعنی بنا به درون خود می‌نگرد و می‌گراید. و این درون، به‌طور معمول، چیزی جز حیاط نیست؛ حیاطی که در آن آسمان بی‌انتهای تعریف‌کننده وسعت چشم‌انداز آن است. گیاهان و درختان حتماً خودنمایی می‌کنند؛ حتی اگر فضای بسیار کوچکی در اختیار داشته باشند. چه‌بسا حوض آبی زیبا در میانه آن،

حیاط ایرانی و عناصر
حیات‌بخش در آن، خانه
لاری‌ها در یزد

۲۶

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۳
آذر ۱۴۰۰

عوامل و عناصر حیات بخش در حیاط ایرانی

نور، سایه و آفتاب، طبیعت و گیاهان، آب، فضاهایی برای زیست در ساعات، مراتب و شکل‌های گوناگون، چشم‌اندازهای طبیعی و وجود عناصر طبیعی مانند چوب و سنگ، تنوع و پویایی در محیط حیاط، کارآمدی و جنبه به‌وجب این حیاط‌ها، کانونی بودن محیط و بسیاری عوامل و عناصر وجود دارند که به حیاط ایرانی حیات می‌بخشند. در اینجا، علاوه بر الهام جستن از حیاط ایرانی، با نگاهی توسعه‌نگر و گسترده‌تر، متناسب با نیازهای امروزی، به عناصری که می‌توانند در حیاط مدرسه‌های ما شور بیشتری از زندگی و حرکت را بیافرینند، اشاره خواهیم کرد و عواملی را که همه‌ی دانش‌آموزان بتوانند سهم بیشتری از یکی از مهم‌ترین قطعات کالبدی مدرسه خود ببرند، به شکل فهرست و بسیار مختصر بررسی می‌کنیم.

عوامل حیات در حیاط مدرسه

طبیعت و عناصر طبیعی

همان‌گونه که حیات ایرانی از عناصر طبیعی سرشار است، حیاط مدرسه ایرانی هم می‌تواند چنین باشد. استفاده از گیاهان و درختان مقاوم، ایجاد فضاهایی برای کاشت و نگهداری انواع سبزی، استفاده از آب‌نما و عناصر آبی، بهره‌بردن از عناصر طبیعی مانند چوب و سنگ در گوشه و کنار محیط، استفاده از تپه یا سطوح شن‌ریزی شده و حضور تنه درخت و تخته‌سنگ در میان آن‌ها، به گونه‌ای که وقتی بچه‌ها روی تنه درخت یا تخته‌سنگ‌ها می‌نشینند، بتوانند با پاهای خود با شن‌ها بازی کنند و آگاهانه یا ناخودآگاه روی سطح زمین تغییر ایجاد کنند و بسیاری پیشنهادها دیگر که طبیعت را به داخل حیاط مدرسه می‌کشاند، می‌توانند زندگی و حیات را در فضای حیاط رونق بخشد.



حیاط سرسبز مدرسه
عمادیه گرگان با عناصر
طبیعی فراوان

پویایی و تحرک

حیاط مشوق تحرک و جست‌وخیز حیاطی زنده است. تصویری که از حیاط ایرانی در ذهن‌هاست، جست‌وخیز و دویدن بچه‌ها دور تا دور باغچه و حوض میان آن به دنبال یکدیگر، جزئی از این تصویر است. اینجا اشاره می‌کنیم به طرح حیاط پویا در مدرسه که در همین زمینه مطرح شده است و البته به توجه و توسعه بیشتر نیاز دارد. طرح حیاط پویا در سال‌های اخیر در برخی مدرسه‌ها مورد توجه قرار گرفته است که طی آن با نقش‌های رنگی متنوع روی سطوح و همچنین استفاده از برخی ابزار دیگر، زمینه‌هایی برای تحرک در محیط، در هر زمان، تا حدودی فراهم شود. اما سخن ما در قاعده و طرحی رسمی نمی‌گنجد. وقتی



در حیاط ایرانی، در بیشتر مواقع، بالاخره جایی وجود دارد که سایه باشد و بتوان در آن از گزند آفتاب در امان بود. عمق و بُعد، یا فروشدگی و برشدگی در پیرامون حیاط ایرانی، فضاهای دنجی را خلق کرده است که می‌تواند محلی برای نشستن و آسودن و چه‌بسا حلقه‌هایی تشکیل‌دادن و سخن گفتن باشد.

حیاط ایرانی ما را از هیاهوی بیرون از ساختمان به کلی جدا و قطعه‌ای را فراهم می‌کند که افراد درون ساختمان، با تعریفی که از پیوندهای بین خود دارند، بتوانند به دور از دید اغیار و افراد خارج از این جامعه کوچک، احساس فرارگیری در محیطی امن و آرام را در خود پیدا کنند.

این ویژگی‌ها و بسیاری از ویژگی‌های دیگر که فرصت پرداختن به آن‌ها نیست، در حیاط‌های مدرسه‌های سنتی ایران به وضوح به چشم می‌آید؛ مدرسه‌هایی همچون نظامیه خرگرد، خان شیراز، آقابزرگ کاشان، خان یزد، چهارباغ اصفهان، ابراهیم‌خان کرمان، شاه‌رخیه سمنان، عمادیه گرگان، مروی و دارالفنون در تهران و بسیاری مدرسه‌های دیگر.



عناصر حیات بخش در حیاط
مدرسه چهارباغ اصفهان

۲۷

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۳
آذر ۱۴۰۰



سخن از پویایی و تحرک به میان می‌آید، معنای آن به اندازه همه ایده‌هایی وسعت پیدا می‌کند که می‌توانند شادابی و حرکت بیشتر را به داخل حیاط مدرسه بکشانند. در تصویرهای زیر به دو نمونه پرداخته شده است، اما راه برای تولید ایده‌ها باز است. شاید این ویژگی از مهم‌ترین عوامل و عناصر حیات‌بخش در مدرسه باشد. پس باید بدون هیچ محدودیتی به آن پرداخت و به این چند پیشنهاد اکتفا نکرد.

استفاده از خاک حیاط مدرسه برای یادگیری



حیاط پویا با ایجاد امکان صخره‌نوردی روی دیوار آن با حضور مربیان مدرسه

بزرگ باشد. ابزاری که سؤال برانگیز و کار با آن‌ها جذاب باشد و پیش‌بینی‌پذیری پایینی داشته باشند. انواع بازی‌های ذهنی حرکتی که به تفکر خلاق نیاز دارند، می‌توانند در این باره مورد نظر باشند. به این نوع بازی‌ها ببیندشید و آن‌ها را در مقیاس معماری، در گوشه و کنار حیاط پیاده کنید تا بی‌نهایت برای شما ایده تولید شود. سرگرم‌شدن بخش جدانشدنی زندگی است.

در مدرسه‌های دارای حیاط بزرگ، ایجاد زمین مخصوص دوچرخه‌سواری و همچنین دو و میدانی در بخشی از حیاط مدرسه توصیه می‌شود.

تغییرپذیری و تنوع

تنوع و تغییرپذیری در یک جمله یعنی همیشه و در همه حال حیاط مدرسه در تمام بخش‌هایش به‌شکلی ثابت باقی نماند و بچه‌ها هر از چندگاهی شگفت‌زده شوند و تغییراتی را در گوشه و کنار حیاط ببینند که توجه آن‌ها را به خود جلب کنند. شاید اینکه شما در انبار مدرسه و به دور از چشمان دانش‌آموزان، ابزاری ساده و متنوع را پنهان کرده باشید و در بخش‌هایی از حیاط مدرسه، آن‌ها را به‌صورت هفتگی یا ماهانه جایگزین کنید، می‌تواند یک ایده باشد. ایده دیگر آن است که تعدادی از معلمان و مربیان مدرسه، به کمک خود دانش‌آموزان، در بخشی از حیاط مدرسه، سازه‌هایی جدید و خلاقانه را که امکان تعامل با آن‌ها فراهم باشد، طراحی و احداث کنند و این جزئی از برنامه جاری علمی یا هنری مدرسه باشد. نو به نو شدن این محصولات می‌تواند تنوع و تغییرپذیری بیشتر را به حیاط وارد کند و موجب سرزندگی آن شود.

رنگ‌های شاد، به‌اندازه و به‌جای خود

البته این پیشنهاد کاملاً تکراری به نظر می‌رسد. بی‌راه نیست بگوییم، معمولاً اولین فکری که به ساده‌ترین شکل ممکن به نظر می‌رسد، همین است که با رنگ و تنوع آن، شور و سرزندگی را به محیط تزریق کنیم. اما اینجا منظور تنها رنگ‌آمیزی سطوح محیط و چگونگی آن نیست، بلکه ورود عناصر، مبلمان، اشیاء، حتی افراد مسئول یا مربیان با لباس‌های دارای رنگ‌های خاص است. بعضی وقت‌ها بهتر است بگذاریم آجر، چوب و سنگ، رنگ طبیعی خود را داشته باشند. زیرا در طول زمان و در برابر آفتاب و باران بهتر مقاومت نشان می‌دهند و به شکل اصیل خود باقی می‌مانند. اما مبلمان و عناصر محیطی و اجزایی از این دست می‌توانند با رنگ‌هایی شاد در محیط خودنمایی کنند و به گسترش شور زندگی در حیاط منجر شوند؛ همان‌گونه که در حیاط ایرانی، با ورود رنگ آبی کف حوض آب و رنگ قرمز گل‌های شمعدانی و فرش روی تخت کنار حیاط، محیط انرژی می‌گیرد.

حیاط؛ آفتاب، آتش و دود

چیزهایی در حیاط هستند که در فضاهای داخلی نیستند؛ مانند آفتاب. عجب فرصتی است این آفتاب برای آموختن! ساعت آفتابی، تقویم آفتابی، کوره آفتابی، باطری خورشیدی یا هر نوع صفحات نیروی نوری (فتوولتائیک)، تعیین زمان ظهر شرعی به کمک آفتاب که به کمک سنگی خاص در حیاط مدرسه ناصریه اصفهان (منسوب به شیخ‌بهای) وجود دارد، رصد تأثیر آفتاب بر مواد، بازی با سایه و آفتاب و بسیاری از این فرصت‌ها. چیزهایی در محیط باز قابل‌تصورند که در فضاهای بسته



تنوع در حیاط با احداث سازه‌های خلاقانه و تغییر و نوسازی در آن‌ها

وجود چالش‌های سرگرم‌کننده

اطراف حیاط مدرسه و حاشیه آن می‌تواند بهترین فضاها برای سرگرم کردن به کمک ایجاد انواع چالش‌های تعاملی، به مثابه اسباب‌بازی‌های آموزنده تعاملی در مقیاس به‌نسبت

۲۸

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۳
آذر ۱۴۰۰

حسی می‌تواند روح‌بخش و نشاط‌آور باشد و عناصر حیاتی حیاط را ارتقا دهد. باغ ایرانی یکی از مثال‌های متعالی باغ حسی در معماری ایران است. شرح این موضوع در این نوشتار نمی‌گنجد، اما با همین مقدار اشاره کوتاه و دیدن تصویری، سرنخ‌هایی برای ایجاد باغ حسی در حیاط مدرسه ارائه شده‌اند.



خطرات بسیار بیشتری دارند؛ مانند آتش. آتش در محیطی کنترل‌شده و ایمن در حیاط برای پخت‌وپز و تجربه‌های واقعی دیگر زندگی، و هر نوع آزمایش و تجربه توسعه‌بخش دانش، در محیط باز بیشتر و ایمن‌تر قابل دستیابی است. مثال دیگر، تولید انواع دود است؛ از دود کردن اسپند تا دودهای رنگی استاندارد. البته به کمک این نگاه شما می‌توانید به بسیاری از اتفاقات دیگر دست یابید که به تازگی، شادابی و حیات در حیاط منجر می‌شوند.

تاریخ و جغرافیا در قطعه‌ای از خاک حیاط مدرسه

من اگر روزی مدیر یک مدرسه شوم که حیاط بزرگی دارد، بخشی از این حیاط را با سطحی خاکی و بدون کف‌پوش، به آموزش تاریخ و جغرافیا واگذار می‌کنم. اگر هزار صفحه فرصت نوشتن داشته باشیم، برای توضیح و شرح این پیشنهاد می‌توان در آن نوشت. برای فرار از طولانی شدن، به یک مثال پروژه‌گونه اکتفا می‌کنیم. برای بچه‌ها تعریف کنید که بعد از ترسیم نقشه ایران، روی آن شروع به ساخت اقلیم‌های گوناگون این سرزمین، مطابق واقعیات، کنند. همچنین، ماکت بنا یا برخی بناهای تاریخی مهم در هر شهر را به شکل اصولی به کمک مربیان خود بسازند یا رویدادهای تاریخی در هر نقطه را با نمادهایی مشخص کنند یا نام‌هایی را که در تاریخ تغییر کرده‌اند، در زمان‌های گوناگون جابه‌جا کنند و ... بسیاری از اتفاقاتی را که در درس‌های تاریخ و جغرافیا قابل پیاده‌شدن در یک تکه زمین هستند، به شکل درست مدیریت و تجربه کنند. علاوه بر نوعی مشارکت و آموزش فعال، شاهد تکامل این طرح تا پایان سال تحصیلی در گوشه‌ای از حیاط مدرسه خواهیم بود و باز از مهر ماه آغازی دیگر و ...

این تنها یک مثال بود. ساده‌تر هم می‌توان فکر کرد: تعریف دلتا، جلگه، دامنه، خط الرأس و یال، یک زمین خاکی چندمتری و چه مقدار آب و خاک می‌خواهد؟

باغ حسی

باغ حسی یعنی محیطی که همه حواس پنجگانه ما را به نحوی درگیر کند. در معماری به آن معماری چندحسی هم می‌گویند. بدیهی است، تبدیل حیاط مدرسه به یک باغ

راهنمایی و راندگی و مهارت‌های شهروندی

شبیه‌سازی بخش‌هایی از حیاط مدرسه در سطوح و همچنین نصب علائم با قوانین راهنمایی و راندگی و همچنین سایر آموزش‌ها و مهارت‌های شهروندی در محیط حیاط مدرسه، فرصتی برای آموزش چگونگی تعامل با شهروندان و زیست معقول شهروندی است. این‌ها لایه‌های بعدی از تعریف موضوع مورد نظر ما هستند که به بررسی‌های دقیق‌تر و موشکافانه‌تر نیاز دارند. زیست اجتماعی قواعد پیچیده خود را دارد که با معماری و محیط گره خورده است و شناخت مؤلفه‌ها و اجزای آن در طراحی محیط‌های گوناگون اجتماعی، به خصوص مدرسه، اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. خوب است در این رابطه و در آینده به آن پرداخته شود. چیزی که اینجا باید تأکید شود، آن است که حیاط مدرسه، نسبت به فضاهای سرپوشیده، ظرفیت بسیار بالاتری در این زمینه دارد.



سخن آخر

حیاط مدرسه شما برای چه فعالیتی مناسب است؟ اگر تسلط زمین‌های ورزشی و زمین برگزاری مراسم صبحگاه در آن، به توسعه زندگی و حیات بیشتری منجر می‌شود و سهم همه بچه‌ها را از شور زندگی در فضای باز مدرسه ادا می‌کند، به آن دست نزنید. اما اگر می‌بینید به دمیدن بیشتر حیات در حیاط مدرسه نیاز است، بیایید حداقل یک کار انجام دهیم و آن اینکه به آن فکر کنیم. شاید به تغییر نیاز داریم. این خود نوعی تردید سازنده است.

درگیری بیشتر حواس از جمله شنوایی، در باغ حسی در حیاط مدرسه

امکان یادگیری برخی مهارت‌های شهروندی در حیاط

ما همه رفیقیم

گفت و گو با مرجان شیروانی، مدیر دبستان در شهرستان ماهشهر

آلدار محمدزاده صدیق

مرجان شیروانی، با ۱۶ سال سابقه مدیریت، در حال حاضر مدیر دبستان شاهد حضرت رقیه (س) در شهرستان ماهشهر استان خوزستان است. او با فراهم کردن عدالت آموزشی، ایجاد محیطی همراه با رقابت آموزشی و فضای دوستانه و محیطی گرم و صمیمانه، توانست به جلسات شورای معلمان رونق ببخشد.

همکاران باسابقه مقاومت نشان دادند، ولی با فراهم کردن عدالت آموزشی، ایجاد محیطی همراه با رقابت آموزشی، ایجاد آرامش و فضای دوستانه و محیطی گرم و صمیمانه، توانستم به جلسات شورای معلمان رونق ببخشم. همکاران در این جلسات از نظرات ارزشمند و تجربه‌های موفق و مدرسی خودشان در موضوعات آموزشی و پژوهشی، یکدیگر را بهره‌مند و مستفیض کردند. در این مسیر بنده از هیچ کمکی در جهت پیشبرد اهداف آموزشی دریغ نکردم. این باعث موفقیت همکاران و دانش‌آموزان شده است.

برای جذب کمک‌های خیرین به مدرسه‌های محروم چگونه اقدام کردید؟

هدفم استحکام بخشیدن به روابط بین اولیا و مدرسه، تقویت فرهنگ مشارکت و شرکت مستمر اولیا در جلسات عمومی و کلاس آموزش خانواده، و ترغیب و تشویق خانواده‌ها به شرکت در این امر خیر بود. سعی کردم افراد خیر را برجسته کنم و به‌نحوی از آنان تجلیل کنم. من

برای پیشبرد اهداف آموزشی در مدرسه چگونه اقدام کردید؟

زمانی که مدیریت این مدرسه به من پیشنهاد شد، برای خودم برنامه‌ریزی داشتم. با توجه به موقعیت مکانی، به نظر می‌رسید مدرسه از نظر فیزیکی مشکلی نداشته باشد. پیش خودم فکر می‌کردم بیشترین برنامه‌ریزی‌ام را در آموزش و پژوهش داشته باشم، چون رزومه و سابقه کاری همکاران نشان می‌داد، اکثر آن‌ها سابقه بالای ۲۰ سال دارند. ولی وقتی وارد مدرسه شدم، واقعا وضعیت فیزیکی مدرسه، دفترهای مدیر و معاونان و وضعیت کلاس‌ها کمی مرا دلگیر کرد. قدمت مدرسه بالای ۷۵ سال بود و وضعیت دیوارها و سقف ایمنی خیلی کمی داشتند و در قسمت‌هایی حتی ریزش هم داشتیم.

در اولین جلسه شورای معلمان، از همکاران درخواست کردم، در طرح‌های درس پژوهی و پژوهش‌های جابر و شیوه‌های نوین تدریس شرکت فعال داشته باشند. در ابتدا



برای مشارکت در پویش «آجر به آجر» اسکن کنید.

۳۰

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۳
آذر ۱۴۰۰



زنگ حساب

منوچهر باکری

تصویرگر: سید میثم موسوی

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ
(عنکبوت/۲)

نکند مردم خیال می کنند همین که ادعا کنند ایمان آورده ایم، به حال خودشان رها می شوند و امتحان پس نمی دهند؟

گمان کردی ابلاغ گرفتگی و رئیس و مسئول شدی، تمام شد؟ رها شدی؟ نه! رها نشدی، بلکه در مسئولیتی که در آن هستی آزمایش خواهی شد! رؤسای قبلی هم آزمایش شدند. اینکه درست و انسانی و اسلامی خدمت کردی یا نه، خدا می داند. فکر نکن اگر کار خلافی کردی و پوشاندی و کسی نفهمید، تمام است. نه، دل های آنانی که برایشان کاری می کنی، گواهی می دهد که درست کار کردی یا نه! سالم کار کردی یا نه! اگر کار صالح انجام بدهی، خداوند خودش مهر شما را در دل های دیگرانی که در حقشان خوبی و محبت کردی می اندازد! و کار خوب شما را جبران خواهد کرد.

وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا
وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ. (عنکبوت/۳)

مردم قبل از آن ها را امتحان کرده ایم. خدا حتماً کسانی را که راست می گویند معلوم می کند و دروغ گوها را هم حتماً معلوم می کند.

اگر کسی یا کسانی در مسئولیتی که هستند کار بد انجام دهند، از کارشان بزنند و ... فکر نکنند خدا را دور زده اند و او نفهمیده است؛ نه، این طور نیست. خدا حواسش هست و حسابتان را می رسد! محبت به تو را از دل دیگران می برد و آن ها دیگر دوستت نخواهند داشت و قبولت نخواهند داشت و از شما به نیکی یاد نمی کنند.

همیشه اولیا را تکریم کرده ام و با آنان ارتباط دوستانه و مستمر دارم. تقریباً می توانم بگویم ۵۰۲ نفر از اولیای مدرسه شماره تلفن همراه بنده را دارند و هنگام بروز مشکلات، چه از سوی آنان و چه از سوی مدرسه، همدیگر را یاری می کنیم.

متوجه شدیم در اجرای پویش «آجر به آجر» در این سطح استان نیز اقداماتی انجام داده اید. در این خصوص توضیح دهید.

پویش آجر به آجر از طرف جامعه خیرین مدرسه ساز و با هماهنگی سازمان نوسازی کشور اجرا می شود. این طرح به منظور زمینه سازی برای مشارکت افراد خیر با هر سطح از توان مالی، در مدرسه سازی است و هر فردی با هر میزان درآمدی می تواند، حتی با اهدای یک آجر، در مدرسه سازی سهیم شود. برای ترغیب دانش آموزان به شرکت در طرح، فایل پوستر در صفحات مجازی در اختیار مدرسه توزیع شد. همچنین، پوسترهای دانش آموزان شرکت کننده در طرح توزیع شد و در گروه های کلاسی، دانش آموزان به مشارکت حداکثری تشویق شدند.

برای تحت پوشش قرار دادن تمامی دانش آموزان و فعالیت هایشان در بستر شاد، چگونه اقدام کردید؟

بدین منظور استفاده از سایر پیام رسان ها در مدرسه ممنوع شد. تمامی فعالیت های کلاسی در اپلیکیشن شاد انجام گرفتند. بدین منظور، با برگزاری جلسه های متعدد، تمامی اولیا برای نصب، احراز هویت و چگونگی استفاده از اپلیکیشن شاد راهنمایی شدند و پیگیری های لازم صورت گرفت.

در خصوص انجام کامل پویش سفیران و پرسش مهر چگونه اقدام کردید؟

اطلاع رسانی در گروه های کلاسی صورت گرفت. دانش آموزان جهت شرکت حداکثری در پویش ترغیب و تشویق شدند. آثار رسیده توسط کادر آموزشگاه در سامانه همگام بارگزاری شد و به این ترتیب خانواده ها کمتر درگیر عملیات نرم افزاری آن بودند.

برای افزایش توانمندی های مدیران چه راهکارهایی ارائه می دهید؟

برای افزایش توانمندی داشتن مهارت هایی لازم و ضروری است. همچنین، مدیران انتخاب شده از طرف آموزش و پرورش باید براساس علاقه، تعهد، لیاقت و تخصص انتخاب شوند. از جمله این موارد می توانم به اهمیت دادن به روابط مدرسه با خانواده و جامعه، به منظور تحقق اهداف آموزشی اشاره کنم. در زمینه فناوری اطلاعات، به دلیل پیشرفت علم، مدیران باید آگاهی لازم را داشته باشند و اطلاعاتشان به روز باشد. همچنین، باید سعی کنند از ظرفیت دانش آموزان بهره بیشتری ببرند و علاوه بر در نظر داشتن نیازهای مادی معلمان، نیازهای معنوی و اجتماعی آنان را نیز مورد توجه قرار دهند. مشورت کردن با همکاران و همچنین کسب تجربه مستمر و مداوم از همکاران و حتی دانش آموزان صورت گیرد و از حداکثر توانمندی نیروها استفاده شود.

خورخاش دیدی گل سار

مروری بر اخلاق مدیریت در گلستان سعدی

دکتر محمد جلالی، مدیر مدرسه و دبیر ادبیات، تهران

من آن مرغ سخندانم که در خاکم رود صورت
هنوز آواز می آید به معنی از گلستانم!

(سعدی، ص ۵۳۹)

این قسمت ادامه مطلب پیشین است و با ذکر مطالبی دیگر، گذار در جولانگاه فصاحت و بلاغت سعدی را به انجام می‌رسانیم تا شاید در فرصتی نو، با رویکردی فراخور، موضوعات تربیتی و مدیریتی را در آثار این ستاره فروزان ادب پارسی نظاره کنیم. دریغ است در همین حدود به برداشت از خوان فکرت این شاعر گران قدر اکتفا کنیم:

آب جیحون را اگر نتوان کشید
هم به قدر تشنگی بتوان چشید

(مولوی، ص ۳۷)

در شماره قبل با رویکرد مدیریتی، صید تدبیر و درایت از دریای شگرف آثار سعدی برگزفتم و از گلستان او پنج نکته برشمردم. اینک ادامه نکات.

می‌کنند، قبلاً به‌ذی‌ربطان دیگر رجوع نموده و به نتیجه مطلوب نرسیده و مجاب نشده‌اند که انجام کار یا خواسته ایشان خارج از حیطه اختیارات آن مجموعه است یا در چارچوب قوانین نمی‌گنجد. این افراد قطعاً دلخور و بعضی عصبانی به ایستگاه آخر می‌رسند. جایگاه مدیریتی ایجاب می‌کند قبل از گفت‌وگو به ایشان آرامش بدهیم و تا پایان مراد، هر چند که عصبانی باشند، بر لطیفه بنیادین «تاب‌آوری» استوار بایستیم.

اگر خود هفت سبع از بر بخوانی
چو آشفته الف، ب، ت ندانی

(سعدی، ص ۹۵)

در اکثر مراجعات، ارباب رجوع از خوش‌رویی و مراقفت مسؤل بیشتر نقل قول می‌کند تا درخواست خود از ایشان! اگر سعه صدر در وجود مدیر نهادینه نشود، به‌زودی مرکب مدیریت او را به زمین خواهد کوفت و نارضایتی و خسارت فراوان بر مجموعه تحت مدیریت وی تحمیل می‌شود.

ممبر حاجت به نزدیک تروش روی
که از خوی بدش فرسوده گردی
اگر گویی غم دل با کسی گوی
که از رویش به نقد آسوده گردی

(سعدی، ص ۷۳)

یا

چو پرخاش دیدی تحمل بیار
که سهلی ببندد در روزگار

● اداره امور گوناگون با حفظ کردن و به‌کار بردن جملات دستوری و به اصطلاح امروزی «پاراف کردن»، سامان نمی‌پذیرد، بلکه باید در مسائل غور و مشورت کرد تا از چندوچون هر امر آگاهی یافت. اگر با موضوعی برخورد کردیم و نسبت به آن اشراف نیافتیم، ابایی از پرسیدن نداشته باشیم و از اتهام به نابلدی نهراسیم. همواره به‌خاطر بیاوریم که «همه چیز را همگان دانند!»

پرسیدن و کمک خواستن از دیگران نماد دانایی و ذکاوت است.

خلاف راه صواب است و عکس رأی اولی‌الالباب؛ دارو به گمان خوردن و راه نادیده بی‌کاروان رفتن. امام مرشد غزالی را رحمة‌الله علیه پرسیدند: «چگونه رسیدی بدین منزلت در علوم؟ گفت: بدانچه هر چه ندانستم، از پرسیدن آن ننگ نداشتم.»

امید عافیت آنکه بود موافق عقل
که نبض را به طبیعت شناس بنمایی
بپرس هر چه ندانی که ذل پرسیدن
دلیل راه تو باشد به عز دانایی

(سعدی، ص ۱۲۳)

● مراجعات اندک به مدیران دو وجه دارد: یا اینکه کارها در مجموعه به‌خوبی انجام می‌شود، یا «عطای مدیر را به لقایش بخشیده‌اند!»

در موارد بسیار، اشخاصی که برای انجام امری به مدیر مراجعه



برای شنیدن این مطلب
اسکن کنید.





به شیرین‌زبانی و لطف و خوشی
توانی که پیلی به مویی کشی

(سعدی، ص ۸۳)

در تواضع و تحمل آمده است:

در خاک بیلقان^۳ برسیدم. به عابدی
گفتم، مرا به تربیت از جهل پاک کن
گفتا برو چو خاک تحمل کن ای فقیه
یا هر چه خوانده‌ای همه در زیر خاک کن

(سعدی، ص ۱۳۳)

● مدح و ستایش و خوشامدگویی اطرافیان نباید به چشم مدیران بیاید. غرور و فریفته‌شدن به مجیز دیگران که در لوای مدح خود توقع نعمت دارند، هر انسانی را به گرداب هلاکت می‌افکند و اصلاح کارها و امور بدین‌سان ضایع می‌شود. و وای بر روزی که این مادحان طرد شوند و به مقصود خود نرسند!

احمق را ستایش خوش آید چون لاشه که در کعبش^۴
دمی فریه نماید.

الا تا نشنوی مدح سخنگوی
که اندک مایه نفعی از تو دارد
که گر روزی مرادش برنیاری
دو صد چندان عُیوبت برشمارد

(سعدی، ص ۱۳۳)

● برخی مواقع اجرای طرحی با توجهات مدیریتی، چنان شور و شوق در وجود مدیر برمی‌انگیزد که وی را از توجهات مالی و ردیف‌های بودجه‌ای غافل می‌کند. کارهای دیگر را معطل می‌گذارد و تمام هم‌وغم خود را بر آن می‌گمارد و به اصطلاح امروزی تن به «توسعه بی‌رویه» می‌دهد؛ بدون در نظر گرفتن هزینه درآمد برای به ثمر رسیدن یک طرح، هزینه‌کردن، به‌خصوص بی‌توجهی به تفریح بودجه و مصرف عمده آن در یک پروژه، هم اتمام طرح را به مخاطره می‌اندازد و هم به انجام امور جاری لطمه می‌زند. نمونه‌اش کلنگ‌زنی‌های بی‌رویه‌ای است که در کشور انجام شده و پس از سالیان دراز هنوز معطل مانده و معلوم نیست چگونه به سرانجام خواهند رسید!

چو دخلت نیست خرج آهسته‌تر کن

که می‌خوانند ملاحان سرودی

اگر باران به کوهستان نبارد

به سالی دجله گردد خشک رودی

(سعدی، ص ۱۱۶)

یا

شد غلامی که آب جوی آرد

آب جو آمد و غلام ببرد

دام هر بار ماهی آوردی

ماهی این بار رفت و دام ببرد

(سعدی، ص ۷۹)

● هر گاه کارکنان گرد هم جمع می‌شوند، مدیر باید در جلسات سخن نو و تازه داشته باشد؛ به قول فرخی سیستانی:

«سخن نو آر که نو را حلاوتی است دگر!»

و اگر تکرار مطلبی لازم است، حتما عبارات و سیاق گفتار را متفاوت کنیم تا تأثیر مطلوب حاصل آید. این جمله و نظایر آن، بارها در جلسات سخنرانی میان مستمعان ردوبدل می‌شود: «باز هم همان حرف‌های تکراری و خسته‌کننده همیشه!»

البته آفت اصلی سخنان تکراری در کشور ما بیشتر از جلسات سخننامه‌ای نشئت می‌گیرد که تعداد جلسات را بدون در نظر گرفتن تفاوت مجموعه‌ها و نیاز آن‌ها الزام می‌کنند!

سَحْبَانِ وَاِئِلِّ ۵ را در فصاحت بی‌نظیر نهاده‌اند. به حکم آنکه بر سر جمع، سالی سخن گفتی و لفظی مکرر نکردی و اگر همان اتفاق افتادی، به عبارتی دیگر بگفتی و...

سخن گرچه دل‌بند و شیرین بود
سزاوار تصدیق و تحسین بود
چو یک بار گفتی مگو باز پس
که حلوا چو یک بار خوردند بس

(سعدی، ص ۸۹)

یکی دیگر از آداب سخن گفتن، در این حکایت بیان شده است:

فقیه‌ی پدر را گفت: هیچ از این سخنان رنگین دلاویز متکلمان در من اثر نمی‌کند. به حکم آنکه نمی‌بینم مر ایشان را فعلی موافق گفتار ...

عالمی را که گفت باشد و بس
هر چه گوید نگیرد اندر کس
عالم آن کس بود که بد نکند
نه بگوید به خلق و خود نکند
«تأمرن الناس بالبر و تنسون أنفسکم»

(سعدی، ص ۸۹)

● هر گاه با خطا یا اشتباهی در سازمان خود مواجه می‌شویم، باید نگاه شخصی را کنار بگذاریم. اگر امکان گذشت و اصلاح هست که فیها المراد و اگر توبیخ لازم می‌آید، نباید عبرت گرفتن دیگران در تصمیم‌گیری برای جلوگیری از تکرار خطا آن‌قدر در ذهنمان بزرگ باشد که عدالت را پایمال کند. مراقبت کنیم تا حقوق افراد خاطی و سازمان با تناسب توبیخ و عمل خطا، حق‌پستندانه استیفا شود.

یکی از پسران هارون الرشید پیش پدر آمد. خشم‌آلود که فلان سرهنگ‌زاده مرا دشنام مادر داد. هارون الرشید ارکان دولت را گفت: جزای چنین کس چه باشد؟ یکی اشاره به کشتن کرد و دیگری به زبان بریدن و دیگری به مصادره و نفری. هارون گفت: ای پسر، کرم آن است که عفو کنی و گر نتوانی، تو نیزش دشنام مادر ده؛ نه‌چندان که انتقام از حد درگذرد؛ آن گاه ظلم از طرف ما و دعوی از طرف خصم.

(سعدی، ص ۴۲)

پی‌نوشت‌ها

۱. خواری
۲. یک هفتم قرآن و هفت سیع تمام آن است
۳. ظاهراً یکی از شهرهای آران که از توابع شروان بود در شمال ارس
۴. استخوان پاه، پاشنه
۵. خطیب مشهور عرب که در فصاحت سرآمد بوده است و در ۵۴ ه.ق فوت کرده است.

منابع

۱. سعدی (۱۳۸۳). کلیات. تصحیح محمدعلی فروغی. نامک. تهران.
۲. سعدی (۱۳۸۳). متن کامل دیوان. تصحیح دکتر مظاهر مصفا. روزه. تهران.
۳. مولوی (۱۳۸۷). مثنوی معنوی / دفتر ششم. با توضیح کریم زمانی. اطلاعات. تهران.



عکس آرشیوی است

رنگین کمان یادگیری

نگاهی اجمالی به روش‌های یادگیری، توسعه، بهسازی و توانمندسازی مدیران و کارکنان در سازمان‌های آموزشی

دکتر مرتضی مجدفر

ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری در سازمان‌های گوناگون از مباحثی است که از پگاه شکل‌گیری علم ترکیبی مدیریت در جریان بوده است. درست است که در این میان عده‌ای رأی به ذاتی بودن داده و گروهی نیز به اکتسابی بودن تأکید کرده‌اند، ولی هر دو گروه معتقدند، کسب دانش‌ها و نگرش‌های جدید به ایجاد بینش‌های نو و توانش‌های افزون‌تر در مدیران منجر خواهد شد. لذا یادگیری به‌مثابه عنصری بی‌بدیل، همواره در به‌روزرسانی دانش‌ها، بینش‌ها و توانش‌های مدیران و کارکنان آن‌ها نقش خواهد داشت و قابلیت آن‌ها را برای موفقیت در عرصه مدیریت و رهبری سازمان‌ها ارتقا خواهد داد. در نظریه‌های جدید مدیریت، سازمان‌هایی کارآمد معرفی شده‌اند که برای مدیران و کارکنان خود برنامه‌های جامع بهسازی و غنی‌سازی طراحی کرده‌اند. حتی در مدل‌های تعالی و ارتقای سازمانی که در کشورهای گوناگون جهان و نهادها و سازمان‌ها برای کاربرد در سازمان‌هایی با ویژگی‌های متفاوت طراحی شده است، آموزش، هم در شکل سنتی خود و هم با شیوه‌های جدیدی که در ادامه از آن‌ها سخن خواهیم گفت، جایگاه قابل تأملی یافته است. اگر زمانی آموزش مدیران و کارکنان سازمان‌ها صرفاً در کلاس‌هایی با حضور استاد و دانشجو (مدیر شاغل یا آموزش‌گیرنده در شرف اشتغال) صورت می‌پذیرفت، امروزه روش‌های گوناگونی برای آموزش مدیران و کارکنان زیرمجموعه آنان ابداع و به‌کار بسته شده‌اند و کسانی که متولی تربیت منابع انسانی‌اند، با بهره‌گیری از مجموعه‌ای از روش‌های بهسازی و غنی‌سازی توانمندی مدیران، می‌کوشند نیروهای خود را بیش از پیش روزآمد و دارای قابلیت‌های متفاوت کنند.

اقدامات توسعه‌ای و بهسازی کارکنان سازمان زمانی می‌تواند اثربخش باشد که مدیر و کارکنان زیرمجموعه وی در محیط واقعی کار قرار داشته باشند (مامفورد، ۱۹۹۴). طراحی دوره‌های توسعه مدیران باید پویا و جوابگوی نیازهای واقعی عصر خود باشد. در این میان نیز به تدریج و با گذشت زمان، آموزش مدیریت به «یادگیری مدیریت» تغییر نام یافته است. در واقع، هدف سازمان‌ها دیگر انتقال اثربخش دانش و مهارت از آموزش‌دهنده به مدیر نیست، بلکه هدف این تغییر نام، تأکیدی بر توانایی‌های یادگیری مدیر است.



توضیح سردبیر را درباره این مطلب بشنوید.

چرخه یادگیری

- فلسفه و هدف یادگیری باید برای مدیران روشن باشد.
- مدیر باید در اتخاذ چگونگی یادگیری موضوعات آزاد باشد.
- استفاده از تجربه‌های گذشته مدیر در آموزش، به کارآمدی یادگیری کمک می‌کند.
- زمان عرضه دانش به مدیر باید سنجیده باشد.
- یادگیری مدیر نباید در عالم غیرواقعی انجام شود، بلکه باید براساس واقعیت‌ها باشد.
- علاوه بر محرک‌های مادی، باید از محرک‌های دیگری مانند رضایت شغلی، عزت‌نفس و کیفیت زندگی نیز استفاده کرد (نیول، اس^۱، وار، پی^۵ ۱۹۸۷).
- افزایش بینش راهبردی مدیران، توسعه گروهی و فردی مدیران، بهینه‌سازی فرایند یادگیری فردی مدیران و بهینه‌سازی فرایند یادگیری گروهی بین مدیران (توسعه سازمان و یادگیری عملی)، از دیگر هدف‌های پیش‌روست.

- کلب^۲ (۱۹۸۴) یادگیری مدیران و افراد سازمانی زیرمجموعه آن‌ها را بر چند اصل استوار می‌داند که به این شرح‌اند:
- مدیر به‌شخصه در انباشت تجربه‌ها فعال است.
- مدیر به‌شخصه در برابر فرایند کشف نیازهای دانش و یادگیری متعهد است.
- مدیر باید در یادگیری آزاد باشد و مستقل عمل کند.
- ساختار فرایند آموزش باید برای مدیر روشن باشد.
- تجربه‌هایی که در دوره‌های آموزشی تعریف می‌شوند باید برای مدیر ملموس باشند و تا حد امکان به آن‌ها عمل شده باشد.
- مدیر باید مورد حمایت و تشویق قرار گیرد.
- چرخه فرایند یادگیری باید متصل باشد.
- نولز^۳ (۱۹۹۵) نیز در مورد اثربخشی اقدامات آموزشی توسعه‌ای (بهسازی سازمانی مدیران و کارکنان) نکاتی را ابراز می‌دارد. به اعتقاد او:

انواع روش‌ها

یک دوره آموزشی با درس‌های مشخص و در دوره زمانی معین. آموزش‌های دانشگاهی و آموزش‌های کلاسیک ضمن خدمت در این دسته قرار می‌گیرند.

● آموزش با حضور در گروه‌های یادگیری^۶ و اعمال شیوه‌هایی مانند:

- روش آموزش حساسیت یا آموزش موارد مهم^۷
- بهره‌گیری از آموزش گروهی در چارچوب مدیریت کیفیت جامع و نیز طرح‌های تعالی و سرآمدی از طریق گروه‌های کیفیت و بهره‌وری یا همان حلقه‌های کیفیت^۸
- یادگیری از طریق آموزش برنامه‌ای^۹ و تبدیل مواد یادگیری به متون آموزش برنامه‌ای در قالب واحدهای کوچک تجزیه‌شده مانند کتاب، جزوه، فیلم و الگو براساس فرایند آسان به مشکل و هر قطعه آموزشی پیش‌نیاز واحد آموزشی دیگر؛
- نمایش و تحلیل فیلم‌های مدیریتی (با حتی عمومی)؛
- سناریونویسی، پیش‌بینی مراحل گوناگون برای سناریو و استمرار یادگیری تا تحقق عملی سناریو در محیط‌های واقعی مدیریتی؛
- آینده‌پژوهی که نوع دیگری از سناریونویسی است، با در نظر گرفتن مختصات آینده‌پژوهی، رصد ویژگی‌های سازمان در آینده و طراحی برای دوره زمانی پیش‌رو؛
- یادگیری از طریق متون مطالعه موردی^{۱۰} تدوین‌شده

نگاهی به انواع روش‌های یادگیری مدیران، طیف گسترده ایجادشده از این روش‌ها و تنوعی که هم‌اکنون برای مسئولان تربیت مدیران و نیز خود مدیران (در مقام یادگیرندگان) که فارغ از دیگران، به‌طور شخصی در تربیت خود می‌کوشند) وجود دارد، نشانگر آن است که امروزه برای مدیر آگاه و کارکنان زیرمجموعه او، در هر موقعیت و شرایطی، با هر امکانات و تجهیزاتی و با هر نوع سبک یادگیری اختصاصی، شیوه و چارچوبی برای یادگرفتن وجود دارد. مروری بر برخی روش‌های یادگیری مدیران و کارکنان آن‌ها، اندکی از این رنگین‌کمان خوش‌رنگ را برای ما آشکار خواهد کرد. با این توضیح که بسیاری از این روش‌های یادگیری، علاوه بر استفاده در گروه، به شکل انفرادی نیز کاربرد دارند. این روش‌ها در سه دسته کلی «روش‌های ضمن شغل، روش‌های خارج از شغل و تکنیک‌های عمومی توسعه مدیریت بدون توجه به نوع شغل و حرفه» تقسیم می‌شوند. همچنین، برخلاف آنکه در ادامه روش‌ها را صرفاً با ذکر نام مدیران عنوان می‌کنیم، منظور این نیست که کارکنان نمی‌توانند در چارچوب روش‌های معرفی‌شده آموزش ببینند:

● آموزش آکادمیک و مبتنی بر روش‌های دیس‌پلینینی و یادگیری در چارچوب طی کردن



پیکس آرشیوی است

و هدفمند برای بحث و تبادل نظر گروهی در محیط یادگیری (کلاس یا کارگاه آموزشی)؛

● یادگیری از طریق حضور در سمینارها، سمپوزیومها، دوره‌های آموزش مدیریت در داخل سازمان، سخنرانی‌های داخل و بیرون سازمان؛

● استفاده از روش یادگیری به شیوه ایفای نقش^{۱۱} و قرار داده‌شدن آموزش‌پذیر در شرایطی که در نقش‌های گوناگون و براساس شرایطی که به او گفته می‌شود، خود را در شرایط ایفای وظایف مدیریتی و شغلی قرار دهد و نقش بازی کند. تحقق یادگیری از طریق بازی در نقش‌های گوناگون و تعاملی است که با دیگران برقرار می‌شود.

● **یادگیری با بهره‌گیری از روش‌های ضمن شغل**، از جمله گردش در مشاغل^{۱۲}، استاد شاگردی^{۱۳}، مربیگری^{۱۴}، غنی‌سازی شغل^{۱۵}، برعهده‌گیری حمایتی^{۱۶}، معاونت^{۱۷}، شبکه‌سازی^{۱۸} و سایر روش‌های مشابه.

● **یادگیری از طریق گردشگری در محیط‌های مشابه داخلی و خارجی و بازدید از آن‌ها به صورت مأموریت‌های رسمی یا سفرهای گروهی با هزینه شخصی یا مساعدت سازمان.** برای مثال، هم‌اکنون بسیاری از مدیران مدرسه با سفر به استان‌هایی که جاذبه‌های گردشگری و نیز مدرسه‌های موفق دارند، برای خود، شرایط یادگیری را فراهم می‌کنند. مشابه این کار در بازدید از مدرسه‌های خارجی هم رواج یافته است. این سفرها، چه در داخل شهر و روستا، چه در داخل کشور و چه به قصد کشورهای دیگر صورت پذیرد، بی‌شک موقعیت‌های یادگیری جدیدی را پیش روی بازدیدکنندگان قرار خواهد داد.

● **یادگیری از طریق نرم‌افزارهای تخصصی^{۱۹} و بازی‌های رایانه‌ای مدیریتی با امکان ایجاد موقعیت‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی گوناگون برای کاربران.** اگر نرم‌افزارهای این روش درست طراحی شوند و مدیریت خوبی برای اشاعه آن‌ها وجود داشته باشد، به دلیل کاربست اختصاصی، نتایج خوبی می‌توان از آن‌ها گرفت.

● **یادگیری از طریق فلش‌کارت، تراکت و پوستر آموزشی.** هم‌اکنون در کشورمان برای آموزش مدیریت راهبردی، EFQM و برخی طرح‌های سرمایه‌مدی و کیفیت‌مدار سازمانی، فلش‌کارت‌ها و پوسترهای خوبی تهیه شده‌اند که مدیران می‌توانند برای یادگیری انفرادی خود از آن‌ها بهره‌مند شوند.

● **آموزش الکترونیکی**، از طریق مراجعه هدفمند و بابرنامه به سایت‌ها، وبلاگ‌ها و درگاه‌های تخصصی مدیریت و عضویت در برخی از گروه‌ها برای دریافت مرتب نوبافته‌های مدیریتی که در چند سال اخیر و بعد از کرونا گسترش ویژه‌ای یافته‌اند.

● **یادگیری از طریق روش‌های رایج و معمول اداری.** برای مثال، بسیاری از مدیران، از شرح شغلی که همراه با ابلاغ شروع به کار آن‌ها داده می‌شود، به بسیاری از نکات مدیریتی پی می‌برند. همچنین، اگر ارزشیابی پایان دوره مدیران، بدون حب و بغض و براساس روش‌های علمی و اصولی صورت پذیرد و ارزشیابی‌کنندگان انسان‌های وارد و منصفی باشند، مدیران می‌توانند از روی فرم ارزشیابی و ایرادها و کاستی‌هایی که تعیین شده است، به بازآموزی و بهسازی خود اقدام کنند. شیوه مدیریتی تفویض اختیار نیز در همین زمره قرار می‌گیرد. مدیران میانی می‌توانند در صورتی که اجرای برخی از امور به آن‌ها تفویض شود، از این واگذاری اختیارات، برای آموزش خود بهره بگیرند.

● **یادگیری از طریق عضویت در انجمن‌های تخصصی.** هم‌اکنون بسیاری از شاخه‌ها و رشته‌های علمی انجمن‌های تخصصی منطقه‌ای، ملی و جهانی دارند. عضویت در این انجمن‌ها راه دیگری برای یادگیری شخصی است. استفاده از انتشارات، سایت‌ها، نشست‌های علمی و مکتوبات انجمن‌ها، روش‌های عملی این شیوه یادگیری مدیران است. برای مدیران مدرسه‌ها، عضویت در انجمن‌هایی با موضوع مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، منابع انسانی، امور مالی و پشتیبانی می‌تواند بسیار مفید فایده باشد.

● **یادگیری از طریق شرکت در همایش‌ها، کنفرانس‌ها، سمپوزیوم‌ها و نمایشگاه‌های مرتبط با حوزه‌های کاری.** این روش، هم می‌تواند به شکل فردی و هم به شکل گروهی مورد استفاده قرار گیرد.

پی‌نوشت‌ها

1. Mumford.A
2. Kolb.D
3. Knowles.M
4. Nwell.s
5. Warr.p
6. Training-Group
7. Sensitivity Training
8. Quality circle Training
9. Programmed Training
10. Case study.
11. Role Playing
12. Job rotation
13. Mentoring
14. Coaching
15. Job Enrichment
16. Sponsorship
17. Secondment
18. Networking
19. Specialist Packages

۲۰. واقعیت افزوده که به انگلیسی Augmented Reality نامیده می‌شود، یک نمای فیزیکی زنده، مستقیم یا غیرمستقیم (و معمولاً در تعامل با کاربر) است که عناصری را به دنیای واقعی اضافه می‌کند. این عناصر براساس تولیداتی رایانه‌ای که از طریق دریافت و پردازش اطلاعات کاربر توسط سنسورهای ورودی مانند صدا، ویدیو، تصویر گرافیکی یا داده‌های GPS صورت می‌گیرند، ایجاد می‌شود.

۲۱. برای آگاهی از شیوه‌های گسترده‌تر چگونگی بهره‌مندی مدیران از یافته‌های پژوهشی در آموزش و پرورش، نگاه کنید به: مجدفر، مرتضی؛ اصلانی، ابراهیم و لیلا سلیقه‌دار (۱۳۹۳). پژوهش و مدیران مدرسه‌ها. مدرسه. تهران.

22. Benchmarking
۲۳. برای نمونه نگاه کنید به: رجیبی، محمدعلی (۱۳۹۲). راهنمای جامع پیاده‌سازی الگوگیری. فرمنش. تهران.

منابع

1. Kolb, D. 1984: Experiential Learning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
2. Mumford, A. 1994: Effectiveness in management development In Mumford, A. (ed), The Gower handbook of Management Development, 4th end, Aldershot: Gower.

۳۷

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۳
آذر ۱۴۰۰

● یادگیری از طریق تجربه‌خوانی و الگوگیری^{۲۲}.

این دو روش، اگرچه خود به عنوان راهکاری مستقل مورد توجه هستند، ولی به‌نوعی در همه روش‌هایی که تاکنون از آن‌ها یاد کردیم، کاربرد دارند. به‌رغم متفاوت بودن مراحل دو روش تجربه‌خوانی و الگوگیری، در بسیاری از متون مدیریتی، این دو روش مترادف هم به‌کار رفته‌اند^{۲۳}. به اعتقاد طراحان الگوگیری یا بنچ‌مارکینگ، مدیر علاقه‌مند به یادگیری و بهسازی شخصی و سازمانی، از هر چیزی که می‌بینید، می‌شنود، می‌خواند، احساس می‌کند، خوشش می‌آید، متنفر می‌شود، لمسش می‌کند و ... می‌تواند تجربه‌ای به دست آورد و با بهره‌گیری از مراحل بنچ‌مارکینگ، آن را به طرح و فعالیتی قابل کاربرد در محیط مدیریتی خود تبدیل کند. از این‌رو، همه روش‌های یادگیری که از آن‌ها نام بردیم، می‌توانند تجربه‌ای فراروی مدیران قرار دهند که از آن‌ها الگوگیری کنند و از این الگو در شکل تغییر یافته‌اش بهره ببرند.

● استفاده مدیران از روش‌های جدید یادگیری

مانند آموزش مبتنی بر خلاقیت و آموزش مبتنی بر فراشناخت برای بهسازی و غنی‌سازی خود. در این روش‌ها، تجربه فرد در اولویت قرار می‌گیرد و با تأکید بر اطلاعات، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و همین تجربه کاری، دانش اندکی در طی دوره به او انتقال داده می‌شود. سعی بر این است که ساخت‌وساز دانش از طریق راهنمایی‌هایی که صورت می‌پذیرد، توسط آموزش‌گیرنده بنیان گذاشته شود.

● یادگیری مبتنی بر بنیاد کار. این روش بر

محور بودن مدیر استوار است. افراد در این روش، برخلاف سایر روش‌های رسمی، به‌طور مستقیم هدایت و کنترل نمی‌شوند. هدف در این رویکرد، یادگیری جمعی از طریق خلق موقعیت و دریافت بازخورد است. در این روش، آموزش‌ها به محل کار فرد برده می‌شوند و یادگیری در حین کار و به‌صورت تدریجی اتفاق می‌افتد. این روش بسیار نو است و در کشورمان تجربه‌های کمتری در این ارتباط به ثبت رسیده‌اند.

از میان روش‌هایی که نوشتیم، انتخاب اینکه بهترین راهکار یادگیری سازمانی و توسعه به‌منظور انتقال کدام دانش و مهارت است، به عوامل متعددی بستگی دارد. در انتخاب راهکار توسعه و بهسازی سازمانی، متولیان باید بدانند که مدیران و نیز عوامل زیرمجموعه آنان چگونه مطالب را فرا می‌گیرند تا براساس آن سایر الزامات توسعه را تعریف کنند.



● یادگیری از طریق آموزش‌های رسانه‌ای (و

اخیراً چندرسانه‌ای). این شیوه که از دیرباز برای یادگیری مدیران و سایر افراد درگیر در دوره‌های سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است، خود روش‌های گوناگونی را شامل می‌شود:

● مطالعه کتاب مانند کتاب‌های تخصصی، کتاب‌های مرتبط با حرفه، کتاب‌های عمومی و نیز مطالعه رمان، شعر و خوانندگی‌هایی که آرامش روحی ایجاد می‌کنند. حتی عده‌ای، خواندن مرتب سرگذشت‌نامه بزرگان علم و دین، مخترعان، قهرمانان، ادیبان، نویسندگان و نیز کارآفرینان و مدیران موفق و ایضا ناموفق را برای مدیران لازم می‌دانند.

● عضویت در یک کتابخانه و بهره‌مندی از کتاب‌های آن با امانت‌گیری مرتب.

● عضویت در یک بانک کتاب (معمولی یا اینترنتی) و درخواست برای ارسال مرتب فهرست و سپس اصل کتاب‌های مرتبط با حرفه برای مطالعه مستمر.

● اشتراک یک یا چند مجله مدیریتی و حرفه‌ای مرتبط و مطالعه هدفدار کلیه مطالب آن‌ها (اخیراً می‌توان به جای نسخه‌های کاغذی نشریات، نسخه الکترونیکی آن‌ها را نیز مشترک شد یا مجله را به‌شکل چندرسانه‌ای دریافت کرد. علاوه بر این، امروزه فناوری واقعیت افزوده^{۲۰} امکان دریافت اطلاعات به‌روزتری را در اختیار نشریات قرار داده است، به‌طوری‌که چندرسانه‌ای‌ها هم‌اکنون از نسخه‌های کاغذی نشریات گسترده‌تر شده‌اند.)

● مطالعه پژوهش‌های دانشگاهی، چکیده پژوهش‌ها، اقدام‌پژوهی‌های انجام‌شده، تحلیل‌های ثانویه پژوهشی و هر نوشته پژوهشی که در حوزه مرتبط کاری مدیران انجام شده است.^{۲۱}

رهبری آموزشی در عصر دیجیتال

ژینا شریفی، دبستان مائده، سنندج

یکی از ویژگی‌های بارز زندگی در اواسط قرن جاری این است که کودکان و جوانان، دیجیتالی بزرگ خواهند شد. بسیاری از جوانان نوشتن را بر حرف زدن ترجیح می‌دهند و می‌خواهند با استفاده از فناوری که می‌تواند جای دست و گوش آن‌ها را بگیرد، به برقراری ارتباط و یادگیری بپردازند. سواد جدید «مجموعه پیچیده‌ای از مهارت‌های شناختی درهم‌تنیده» را منعکس می‌کند که بسیاری از بزرگسالان نسل کنونی فاقد هرگونه درکی از آن هستند.

مبداً خواهند کرد. ممکن است این تغییر را از طریق مشارکت مدنی، برنامه‌های آموزشی برای یادگیرندگان متنوع، و تلاش‌هایی برای استخدام نیروهای جدید در مقیاس وسیع، یادگیری و ارزشیابی موثق و مواردی از این قبیل به اجرا درآورند.

چالش‌ها

با مشاهده وضعیت فعلی آموزش و پرورش، علائم هشداردهنده‌ای را می‌یابیم که اگر روندهای خاصی ادامه یابند، خسارت قابل توجهی را به مدرسه و جامعه دموکراتیکی که مدرسه‌ها در خدمت آن هستند وارد می‌کند. نگرانی ما تنها درباره آنچه در حال رخ دادن است نیست، بلکه در مورد آنچه رخ نمی‌دهد نیز هست. حال به چالش‌ها می‌پردازیم:

تفکیک و تجاری‌سازی مدرسه‌های دولتی

گسترش «مدرسه‌های چارتر»^۱ (خصوصی) و «برنامه‌های تضمینی»^۲، تفکیک نظام‌های مدرسه‌های کشور را سرعت می‌بخشد (Miron, 2010). مدرسه‌های

امروزه تغییرات چشمگیری در سواد رخ داده است که در آینده به شکل «هنجار» در خواهند آمد. این تغییرات عبارت‌اند از:

- استفاده و تفسیر متون چندرسانه‌ای که سواد تصویری و سینمایی را به شدت ترکیب می‌کند.
- تسهیلات چندپردازشگری با استفاده از فناوری‌های گوناگون.
- استفاده از گونه‌های وسایل چندرسانه‌ای در یادگیری و تدریس.
- توانایی هدایت مقادیر زیادی از اطلاعات و عملکرد، به‌مثابه یک کتابدار مرجع.
- مشارکت در یادگیری اکتشافی عمل‌محور که با دوره‌های کارآموزی شناختی حمایت می‌شود (Brown, 2000).

رد الگوی تدریس عصر صنعتی

در آموزش و پرورش، رهبران آموزشی اواسط قرن جاری، الگوی تدریس عصر صنعتی را که در مدرسه‌های سلسله‌مراتبی مشهود است، به شدت رد می‌کنند. آن‌ها مدرسه‌های خود را توسعه خواهند داد و به جوامعی جهانی

نیروهای خارجی از مداخله در کلاس درس و جلوگیری از تضعیف آزادی و انتخاب سازمانی فعالیت می‌کنند.

● غیر حرفه‌ای‌گرایی در آماده کردن رهبری آموزشی

رهبری ظرفیتی ژنتیکی است، نه توانایی قابل اکتسابی که ما در این گزارش آن را «آمادگی»^۲ می‌نامیم (Papa, & English, 2011). **خورانا** زمانی که در مورد مدیران اجرایی دارای شخصیت خاص و جذاب (کاریزماتیک) تحقیق می‌کرد، نکته‌ مشابهی را تشخیص داد. او بر این باور است که «شخصیت خاص و جذابی (کاریزمایی) که در داوطلبان جست‌وجومی‌شود، چیزی است که از طریق وراثت و شکل‌گیری تجربه‌های اولیه به وجود می‌آید و نمی‌توان آن را بعدها در زندگی آموخت یا کسب کرد» (Khurana, 2002: 153).

● نادیده گرفتن نابرابری‌های اجتماعی

نابرابری اجتماعی در درجه اول نابرابری در ثروت، تحصیلات و امتیازات اقتصادی است. به‌طور کلی، کشورهای که از لحاظ اخلاقی و نژادی همگونی بیشتری دارند، نسبت به کاهش نابرابری‌ها همکاری‌های بیشتری با دولت دارند و نابرابری‌ها را با انتقال برخی از منابع درآمدی افراد ثروتمند به افراد فقیر، از طریق نظام مالی کاهش می‌دهند (Economics focus, 2011).

● تنزل ارزش مدرک تحصیلی بر خط

مدرک‌های تحصیلی بر خط در دوره‌هایی که مستلزم هیچ صلاحیت یا تجربه قبلی در مدرسه، به استثنای پرداخت شهریه هر ترم، نیستند و اعضای هیئت علمی متخصص و تجربه‌های کارورزی ندارند و در آن‌ها «ارتباط رودررو، بی‌مورد و نابهنگام می‌شود» و «درگیری عمیق در مسائل آموزشی مهم با کتاب‌های کاری دانش‌آموزان که می‌توانند در زمان دلخواه تکمیل شوند جایگزین می‌شوند» (Fusarelli, 2004:29) افزایش چشمگیری یافته‌اند.

● فرهنگ رو به رشد اعداد و ارقام و تداوم رسوایی تقلب

درک ظهور ناگهانی رسوایی عظیم تقلب در آزمون‌ها، مستلزم درک این مطلب است که اگر معلمان و مدیران عادی، روش‌هایی منطقی برای دستیابی به اهدافی عینی داشته باشند، در انجام چنین رفتارهایی مشارکت نمی‌کنند. اعمال شدید رویکردهای مدیریتی سخت و بی‌رحمانه، اقتدارگرا و مجازات‌محور که همگی بر «اعداد و ارقام» تمرکز می‌کنند نه بر محتوا، به ایجاد «رویگردی برای ارزیابی و رهبری مدرسه که به حرفه تدریس لطمه وارد کرده و در عین حال نیز برای یادگیری بسیار زیان‌آور است»، منجر شده است (Powell, 2011).

گسترش کتاب‌های راهنما و افزایش تقلب‌ها در حوزه آموزش و پرورش در دنیای تجاری و در نگرش «هیچ کسی را زندانی نکنید» منعکس شده است. این نگرش برگرفته از نظام معروف «نرون» تحت عنوان نظام «رتبه‌بندی و اخراج» است که در آن کارمندان در یک واحد خاص رتبه‌بندی می‌شدند و ده درصدی که پایین‌ترین رتبه‌ها را داشتند، اخراج می‌شدند» (Fox, 2003).

خصوصی در برخی از شهرها ملزم به آموزش دانش‌آموزان با نیازهای خاص (دانش‌آموزان استثنایی) یا پذیرش دانش‌آموزان با توانایی‌های محدود در تکلم زبان نیستند. افزایش مدرسه‌های خصوصی و «موارد جایگزین» برای مدرسه‌های دولتی سنتی، به منزله آغاز چیزی است که به عنوان طرز فکر «خدمات دولتی» قلمداد می‌شود؛ نوعی جهت‌گیری برای خدمت‌رسانی به دانش‌آموزان و استفاده از جایگزین‌های پولی برای حمایت از طرح‌های انتفاعی به‌منظور به‌دست‌آوردن «مشتریان» بیشتر.

● از هم‌پاشیدن اتحادیه‌های معلمان

مبارزه اصلی با اتحادیه معلمان درباره این است که چه کسانی کار معلمان را کنترل کنند. معلمان از استقلال‌پزشی که به لحاظ تاریخی به حرفه‌های دیگری مانند پزشکی و وکالت داده شده است برخوردار نیستند (Lortie, 1969). گانتر اظهار می‌دارد، چون معلمان به‌مثابه یک گروه توانایی لازم را در تعیین ورودی‌ها به حوزه خودشان و حقوق و مزایا ندارند و نیز قدرت سیاسی را برای اقدام مستقل ندارند، از این‌رو، آن‌ها از طریق عضویت در اتحادیه، به دنبال استقلال می‌روند (Gunter, 2002). بنابراین، اجتماع در اتحادیه، خط حائلی را میان آن دسته از افرادی که به دنبال کنترل فعالیت‌های کاری معلمان هستند و حمایتی که از معلمان برای مقاومت در برابر آن دخالت و کنترل به عمل می‌آید، نشان می‌دهد. اتحادیه‌ها معمولاً به معلمان نمی‌گویند چگونه تدریس کنند. بنابراین، با عضویت در آن‌ها، نظارت هم‌تایان بر معلمان اجرا نمی‌شود. در عوض، اتحادیه‌ها برای بازاریابی مدیران یا سایر

پی‌نوشت‌ها

1. Charter schools
2. Voucher programs
3. Accountment

منابع

۱. فنویک، دبلیو. انگلیش؛ رزماری، پاپا؛ کارل، ای. مولن؛ تد، کرایتون (۱۹۳۹). رهبری آموزشی در ۲۰۵۰: برداشت‌ها، چالش‌ها و تعهدات. ترجمه دکتر ناصر شیربگی و رویا فاتحی. آثار معاصر. ۱۳۹۷. تهران.

سایر منابع در دفتر مجله موجود است.

۳۹

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۳
آذر ۱۴۰۰



اشکِ خانم مدیر

نوشته مجید درخشانی، مربی پرورشی مدرسه شاهد، تفت، یزد

تصویرگر: سید میثم موسوی

ساختن خانه‌ای کرده بود که زمینش را پنج سال پیش خریده بود.

او دلش می‌خواست بعد از هفده سال برای زن و دختر و پسرش خانه بسازد. اما مثل شکار در تله گرانی افتاده بود و راه فرار نداشت. مزدها گران و مصالح هر روز گران‌تر می‌شد.

«آقای رزی» از گرانی شکایت می‌کرد و می‌نالید. عصبانی و افسرده شده بود. خانم مدیر دلداری‌اش می‌داد می‌گفت: «ما که این همه سال اجاره‌نشین بودیم پنج سال دیگر هم رویش. نمی‌خواهد خودت را از بین ببری»

همسرش کمی آرام می‌شد و دوباره که سری به خانه بی‌در و پیکرش می‌زد، با ناراحتی برمی‌گشت. وقتی افزایش قیمت‌ها را از توی روزنامه می‌خواند و از دهان همکارانش گرانی اجناس را می‌شنید، افسرده و غمگین

کوه مشکلات و گرفتاری‌ها بر سر خانم مدیر آوار شده بود. نزدیک چهار هفته بود که معاونش عمل «آنزین قلب» کرده بود و توی خانه افتاده بود. خانم جعفری مرتب به خانم مدیر زنگ می‌زد، گریه می‌کرد و از این که مدیر را تنها گذاشته است، معذرت می‌خواست. خانم مدیر دلداریش می‌داد و می‌گفت: «خیالتان راحت باشد. ان‌شاءالله به برکت پنج‌تن خوب می‌شوید و برمی‌گردید سرکار. بابت مدرسه هم خیالتان راحت باشد.»

معاون نمی‌دانست که بیست‌ودو روز است که پسر معلم کلاس سوم، با موتور تصادف کرده بود و خانم «رهایی» از پسرش پرستاری می‌کرد و خانم مدیر هر روز مثل معلم به کلاس سوم می‌رفت و درس می‌داد.

از همه بدتر، همسر خانم مدیر توی گرانی سرسام آور و تورم شدید و تحریم‌ها دلش را به دریا زده بود و شروع به

گوشه‌ای می‌نشست و فکر می‌کرد. روزها می‌گذشت. زمستان سرد از راه رسید. آن روز «آقای زری» از سرکار که آمد دستش را شست ولی آن را با حوله خشک نکرد. همین‌طور دور حال چرخید و دست‌هایش را مثل گداها به طرف شکمش گرفت. خانم مدیر که مواظب شوهرش بود، خندید و گفت: «چرا دست‌هایت را خشک نمی‌کنی و ناهارت را نمی‌خوری؟»

آقای زری تند و سرد به همسرش نگاه کرد. وقتی دست‌هایش خشک شد کنار سفره نشست. قاشق را برداشت و شروع به خوردن کرد. شب و روزهای بعد، باز «آقای زری» دست‌هایش را خشک نکرد. خانم مدیر به رفتار شوهرش خندید. اما ناگهان احساس کرد شوهرش به بیماری وسواس مبتلا شده است. نمی‌دانست چه کار کند. توی مجله «پیوند» خوانده بود که نباید به آدم‌های وسواسی گیر داد، چون وضعیتشان بدتر می‌شود. خانم مدیر دلش به حال شوهرش سوخت. دعا که کرد که هر چه زودتر بیماری شوهرش خوب شود و کار به دوا دکتر نکشد.

یک هفته از دی‌ماه گذشته بود که خانم مدیر مثل هر روز، زودتر از همه خودش را به مدرسه رساند. پس از مراسم صبحگاه به کلاس رفت. بعد از حضور و غیاب و احوال‌پرسی از بچه‌ها، «نرگس» را صدا زد تا بیاید مسئله ریاضی را حل کند. نرگس با جنته لاغر و مانتو و مقنعه آبی شبیه فرشته‌ها شده بود. مثل پرند سبک‌بال خودش را جلو تخته سفید کلاس رساند و ایستاد.

خانم مدیر با مهربانی نگاهش کرد. دلش می‌خواست او را بغل کند و ببوسد. اما یک‌دفعه توی صورت نرگس و به چشم‌های سیاهش زل زد. آیا درست می‌دید؟! به طرف نرگس برگشت. خوب نگاه کرد. سمت چپ صورت دختر، دو زخم کوچک به اندازه ته مداد دیده می‌شد.

خانم مدیر با ناراحتی پرسید: «عزیزم، صورتت چی شده؟» نرگس سرش را خم کرد. رنگش پرید. چشم‌هایش برقی زد و گفت: «طوری نیست خانم.»

کلاس ساکت شده بود. بیست‌وشش جفت چشم به خانم مدیر و نرگس زل زده بودند.

اکرم که جلو کلاس نشسته بود گفت: «اجازه خانم؟ حتماً برادرش او را زده!»

خانم مدیر بلند شد و به نرگس زل زد و گفت: «اکرم راست می‌گوید؟»

نرگس سرش را بالا برد و با ترس گفت: «نه خانم خودم

خوردم به درخت...»

کلاس شلوغ شد. هر کس چیزی می‌گفت. خانم مدیر محکم روی میز زد و گفت: «ساکت. ساکت.»

همه ساکت شدند. کمی بعد نرگس حل مسئله ریاضی را با مازیکی که جوهر نداشت و کمرنگ به نظر می‌رسید به راحتی روی تخته سفید نوشت. خانم مدیر از او تشکر کرد و از چند نفر دیگر هم ریاضی پرسید. او به ساعت دیواری تهِ کلاس نگاه می‌کرد. منتظر بود زنگ تفریح بشود و به علت زخم شدن صورت نرگس پی ببرد.

وقتی زنگ تفریح شد، سریع خود را به دفتر رساند. از توی دفتر ثبت‌نام، تلفن خانه نرگس را پیدا کرد. گوشی سیار تلفن را برداشت و به کتابخانه رفت. شماره منزل نرگس را گرفت. اما کسی گوشی را برنداشت. دوباره زنگ زد. صدایی شبیه نرگس گفت: «بفرمایید؟»

خانم مدیر گفت: «سلام. از مدرسه تماس می‌گیرم. مدیر مدرسه نرگس هستم...»

- سلام. خوبید خانم. اتفاقی برای نرگس افتاده؟ درش را نخوانده؟

- نه، هیچ اتفاقی نیفتاده. دیدم صورت نرگس زخم برداشته نگران شدم. بینم اتفاقی افتاده؟ با کسی دعوا کرده؟

- نه خانم.

- پس چی شده؟ خواهش می‌کنم راستش را بگویید.

- خجالت می‌کشم خانم. آخه...

- خجالت نداره. من مثل خواهرتان هستم. مطمئن باشید به کسی نمی‌گویم.

مادر نرگس با بغض گفت: «راستش خانم. مدتی است که کارخانه شوهرم تعطیل شده، او بیکار است و ناراحت. ما هم درآمدی نداریم. شوهرم بعضی وقت‌ها می‌رود کارگری. اما دیسک دارد نمی‌تواند کار کند.»

- اینکه خیلی سخته.

- هیچی خانم، دیشب دخترم گفت بچه‌ها موز می‌آورند مدرسه. بچه‌ها موز کرده بود. گفت من هم موز می‌خواهم. اکبر گفت پول نداریم موز گران بخریم. اما او

هی اصرار کرد و بعد برادرش هم گفت موز می‌خواهد و هر دو گریه کردند. اکبر جوش آورد و بلند شد نرگس را بزند او فرار کرد. رفت توی حیاط و وقتی می‌خواست برود زیر درخت صورتش به شاخه درخت خورد و زخم شد.

نمی‌دانید چقدر خون آمد...

- خانم مدیر با بغض گفت: «فهمیدم.»

- به زحمت خداحافظی کرد. گیج و منگ بود. گوشی توی دستش عرق کرده بود. صورت کوچک و زیبایی نرگس جلو چشمش آمد. ناگهان بغضش ترکید و اشک از چشم‌هایش جاری شد. نشست روی صندلی و کلی گریه کرد. او باید برای نرگس‌ها فکری می‌کرد...

اینکِج

سعید چگینی

کرونا، مهمان ناخوانده‌ای است که با آمدنش ماه‌هاست دانش آموزان، دانشجویان و مدرسان را خانه‌نشین و البته بحث برگزاری کلاس‌های برخط را داغ کرده است. دانشگاه‌ها، مدرسه‌ها و آموزشگاه‌ها در این مدت هر یک به سراغ بسترهای متعددی برای برگزاری کلاس‌های برخط رفته‌اند که گاهی هزینه زیادی بر دوش آن‌ها گذاشته است. در این میان البته برخی بسترها هم بی‌آن که نیاز به پرداخت هزینه باشد، امکان آموزش برخط را فراهم می‌کنند. در میان شرکت‌های ایرانی، شرکت شاتل سیستم‌رایگان آموزش را در اختیار مدرسه‌ها و مؤسسات آموزشی قرار داده است. در این مطلب نگاهی اجمالی به آن خواهیم داشت. برای استفاده از این سایت باید حتماً از مرورگر کروم (Google Chrome) استفاده کنید. برای شروع به این نشانی بروید: engage.shatel.com

از گزینه‌های بالای صفحه وارد «ثبت نام» شوید.

لینک آن نمایش داده شده است. می‌توانید با انتخاب دکمه شروع از آن استفاده کنید. دانش آموزان نیاز به ثبت نام ندارند و با لینک ارسالی معلم قادر به حضور در کلاس خواهند بود. توجه داشته باشید که حداکثر ۴۰ نفر می‌توانند به صورت هم‌زمان در این کلاس مجازی حضور داشته باشند. حداکثر مدت زمان هر کلاس دو ساعت است و برای ادامه

اطلاعات خواسته‌شده را وارد کنید. برای تکمیل ثبت نام، یک نامه به نشانی پست الکترونیکی (Email) ارسال می‌شود که باید آن را تأیید کنید. بعد از آن وارد صفحه کاربری می‌شوید و می‌توانید به رایگان از امکانات آن استفاده کنید. در بدو ورود، کلاس به صورت خودکار ساخته می‌شود و



حضور تلفنی و بدون اینترنت

با شماره‌گیری تلفن و بدون نیاز به اینترنت در جلسه و یا کنفرانس در حال برگزاری شرکت کنید.



ضبط صوت و تصویر

امکان ضبط صوت و تصویر کلاس یا جلسه های در حال برگزاری



تخته آنلاین تک نفره و گروهی

امکان استفاده از تخته برای مدیر کلاس و یا شرکت کنندگان به صورت تک نفره یا گروهی



برگزاری کلاس و جلسه تصویری

امکان برقراری ارتباط صوتی، تصویری و نوشتاری برای همه اعضا چه برگزارکننده و چه شرکت کننده



برعهده شماست

مهدی باکری

شما بر آدم‌ها مدیریت می‌کنید؛ آدم‌هایی که سکه و پول می‌گیرند تا کاری انجام دهند. اما اگر این برای آنان فقط و فقط یک کار باشد، هرگز عملکرد فوق‌العاده‌ای از ایشان نخواهید دید. اگر می‌آیند تا ساعت ورود و خروجشان را ثبت کنند و در این میان حداقل کار ممکن را انجام دهند، پس شما دوست من، محکوم به شکست هستید! لیکن چنانچه آنان به امید لذت بردن از کارشان بیایند، به دنبال برانگیخته شدن و به دنبال به چالش کشیده شدن باشند، در این صورت به احتمال قوی بهترین عملکرد آنان را خواهید دید. مشکل اینجاست که تبدیل کردن گروهی بی‌علاقه و بی‌تفاوت به گروهی خارق‌العاده، تنها و تنها بر عهده شماست. این شماست که باید الهام‌بخش آنان باشید. انگیزه بدهید، به چالش بکشید و آنان را به شکل احساسی درگیر کنید.

خبر خوب اینکه درگیر کردن آنان به شکل احساسی آسان است. تنها کار لازم این است که وادارشان کنید برای کاری که انجام می‌دهند اهمیت قائل شوند. این هم آسان است. کافی است آنان را متوجه اهمیت کارشان بکنید. اثری که کارشان بر زندگی مردم دارد و اینکه چگونه کارشان نیازهای انسان‌های دیگر را برآورده می‌کند. چطور می‌توانند از طریق کاری که می‌کنند با دیگران ارتباط برقرار کنند و آنان را تحت تأثیر قرار دهند. آنان را متقاعد کنید کاری که انجام می‌دهند در زندگی دیگران تغییر ایجاد می‌کند. کاری که انجام می‌دهند به جامعه کمک می‌کند.

کاری کنید به شغلشان اهمیت بدهند. چرا که هر انسانی به‌طور فطری دوست دارد ارزشمند و مفید باشد. شاید برخی بگویند این گفته بی‌اساس است، اما واقعیت دارد و این واقعیت را در ته قلب خود احساس می‌کنیم. تنها کاری که باید بکنید این است که به اندازه کافی عمیق بکاوید تا احساسات، اهمیت‌دادن و مسئولیت را بیابید. آن‌ها را ابراز کنید تا دیگران بدون اینکه دلیل آن را بدانند، تا ابد به دنبالان بیایند. اما قبل از اینکه این حالات را به کارکنانتان القا کنید، مطمئن شوید خودتان کاملاً به آن‌ها باور دارید. آیا باور دارید کاری که می‌کنید تأثیر مثبتی دارد؟ اگر مطمئن نیستید، درون خود را بکاوید. عمیق بکاوید تا به آن برسید.

بیش از این زمان، باید دوباره کلاس بعدی را راه بیندازید و لینک آن را برای دانش‌آموزان بفرستید.

یکی از امکانات ویژه این سرویس، حضور تلفنی و بدون اینترنت در آن است.

با شماره‌گیری تلفن و بدون نیاز به اینترنت می‌توانید در جلسه یا کنفرانس در حال برگزاری شرکت کنید. معلم با اشتراک‌گذاری شماره تماس و رمز عبوری که به صورت منحصر به فرد برای هر کلاس ایجاد می‌شود، امکان حضور تلفنی دانش‌آموزان را فراهم می‌کند.

خوش‌آمدید (Home Room) به اتاق برای کسب اطلاعات بیشتر این فایل آموزشی را مطالعه فرمایید. برای ورود به این کنفرانس از سراسر ایران بدون نیاز به کد شهر مستقیماً شماره ۹۱۰۰۷۰۹ را شماره‌گیری نمایید. سپس رمز ۲۴۰۸۷ را وارد کنید.

برای ضبط کلاس‌ها می‌توانید افزونه^۲ Chrome Screen Recorder را که در صفحه اصلی محیط کاربری نیز معرفی شده است، روی مرورگر کروم نصب و هم‌زمان کلاس را در رایانه خود ضبط کنید.

اگر کلاس را با گزینه «Start recording» بالای صفحه ضبط کردید، حداکثر یک هفته فرصت دارید آن را دریافت^۳ کنید. پس از آن به‌صورت خودکار حذف می‌شود.



در صورتی که به مدت یک ماه از کلاس‌های ساخته‌شده استفاده نشود و کاربری وارد اتاق مجازی کلاس نشود، کلاس حذف می‌شود.

پیشنهاد می‌کنم این خدمت رایگان را آزمایش کنید و تجربه خود را برای مجله بفرستید.

پی‌نوشت‌ها

1. Start
2. Extension
3. Download

محیط زیست و طبیعت، موهبتی خداوندی است که برای بقای نسل بشر آفریده شده و به امانت در اختیار انسان قرار گرفته است. همه ما در بهره برداری از آن مسئول هستیم. از سالیان پیش، بحران های محیط زیستی فراوانی سراسر جهان و ایران را فرا گرفته اند، به طوری که ایران یکی از ناپادارترین کشورها شناخته شده است. در سال های اخیر، استان ایلام نیز دچار خشکسالی، ریزگردها، خشکی جنگل، آلودگی آب، انباشت زباله و نابودی تنوع زیستی شده است. از آنجا که دستیابی به محیط زیست سالم در هر کشوری با آگاهی های عموم مردم آن جامعه ارتباط دارد، آموزش حفظ محیط زیست در سطح بین المللی به اولویتی در حال رشد تبدیل شده است. در کشور ایران نیز در اصل پنجاهم قانون اساسی به حفاظت از محیط زیست و در بند چهارم از فصل اول سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، لزوم توجه به بحث «محیط زیست و بهداشت» تأکید شده است.

آنچه می آید، برگرفته از یک پژوهش کیفی به روش کتابخانه ای و اسنادی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و متخصصان تعلیم و تربیت و آموزش محیط زیست استان است. با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و قضاوتی، ۲۴ همکار در این پژوهش پذیرفته و به عنوان نمونه هدف منظور شدند. ابزار اصلی پژوهش حاضر پرسش نامه است که در فرایندی چهار مرحله ای تهیه و اجرا شد. صحت و اعتبار آن در طول تعامل رفت و برگشت داده ها و تحلیل آن ها بین کارشناسان، مورد تأیید قرار گرفت. ابتدا در فضای مجازی با کارشناسان ارتباط برقرار شد و آمادگی لازم صورت گرفت. سپس در فرایندی چهار مرحله ای، پرسش نامه ای تهیه و از کارشناسان خواسته شد اقدامات و فعالیت های تربیت زیست محیطی قابل اجرا را پیشنهاد دهند. در پایان، نتایج حاصل از راندهای دلفی، به صورت ۱۲۵ فعالیت و اقدام تربیتی متناسب با اهداف تربیتی آموزش زیست محیطی در دوره تحصیلی متوسطه در مدرسه های ایلام شناسایی شد.

تربیت زیست محیطی

محمد عزیززی، دبیر، ایلام

فعالیت‌های پیشنهادی

از نتایج پژوهش حاضر، شناسایی اقدامات و فعالیت‌های تربیتی قابل اجرا در مدرسه‌ها، برای عملی شدن هدف‌های تربیت زیست محیطی است. مهم‌ترین فعالیت‌های تربیتی پیشنهادی به تفکیک اهداف تربیتی این دوره تحصیلی به این شرح آمده‌اند:

هدف اول: دانش آموز بتواند مسائل و مشکلات ملی و جهانی محیط زیست و کارکرد نهادهای اجتماعی و دوستدار محیط زیست را بشناسد.

دانش آموز با مطالعه مسائل محیط زیست جهانی، منطقه‌ای و محلی، اثرات آن را در سلامت جامعه و زیست بوم‌ها ارزیابی و درک کند.

دانش آموز با قوانین و کنفرانس‌ها و نهادهای حامی محیط زیست طبیعی و انسانی و عملکرد آن‌ها آشنا شود.

نمایندگان سمن‌های زیست محیطی دعوت شوند و گزارشی از عملکرد نهادهای مربوطه به دانش آموزان دعوت شود و پرسش و پاسخ انجام گیرد.

انجمن اولیا جلسه بحث محیط زیست محله را با مشارکت دانش آموزان در مدرسه برگزار کند.

دانش آموزان به صورت گروهی چالش‌های زیست محیطی و راهکار مقابله با آن‌ها را در کلاس ارائه کنند.

دانش آموزان با اجرای نمایش (پانتومیم) بحران‌های زیستی (کم‌آبی، ریزگرد و گاز گلخانه‌ای) را به چالش بکشند.

دانش آموزان در بازدید از تأسیسات شهری، ضمن ارزیابی اثرات زیست محیطی آن‌ها، گزارشی را به مدرسه و مسئولان ارائه دهند.

معلم دانش آموزان را به شرکت در انجمن‌های محلی و مدرسه تشویق کند و حس مسئولیت‌پذیری آنان را برانگیزد.

دانش آموزان با پیوستن به کانال‌ها و سایت‌های زیست محیطی ملی و جهانی، اطلاعات و اخبار زیست محیطی را در کلاس گزارش دهند.

کمپین مجازی دانش آموزان حامی گونه‌های زیستی در حال انقراض محلی و منطقه‌ای تشکیل شود.

هدف دوم: با شناسایی معیارهای محیط زیست سالم، تأثیر الگوی رفتاری خود و دیگران را بر محیط زیست محلی و منطقه‌ای ارزیابی کند

اولیای مدرسه و معلم در مناسبت‌ها اهمیت محیط زیست و راهکارهای سلامت و حفاظت از آن را بیان کنند.

دانش آموزان با مطالعه عناصر محیط زیست (گیاهان، جانوران، آب و خاک، و تنوع زیستی) آشنا شوند.

بازدیدهای دوساعته از نهادها و مراکز تحقیقات زیستی در ساعات تدریس جغرافیا، زیست، انسان و محیط و بهداشت برگزار شوند.

از دانش آموزان خواسته شود در بازدید و اردو به صورت گروهی گزارشی مستند از تأثیرات رابطه انسان و محیط تهیه و در کلاس ارائه کنند.

جشن روز هوای پاک و پیاده‌روی والدین و دانش آموزان از

خانه تا مدرسه برگزار شود و نکات آموزشی در صبحگاه ارائه شوند.

از دانش آموزان خواسته شود همراه انجمن دانش آموزی، متناسب با هر مناسبت، در تهیه روزنامه دیواری، پوستر و ایده‌پردازی از محیط زیست سالم مشارکت کنند.

مدرسه، نمایشگاه سبک زندگی اسلامی با محوریت بهره‌مندی بهینه و مراقبت از منابع محیط زیست را با کمک انجمن اولیا، خانواده و دانش آموز برگزار کند.

گزارشی دوره‌ای از صرفه‌جویی در مصرف مدرسه و نتایج زیستی، اجتماعی و اقتصادی آن به دانش آموزان ارائه شود.

از دانش آموزان خواسته شود میزان صرفه‌جویی در مصرف خانوار را محاسبه و به صورت دوره‌ای ارزیابی کنند و نتایج اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی آن را در کلاس بیان کنند.

صفحه دیجیتال الکترونیکی یا پوستر و تصویر محیط زیست سالم، برای نمایش اطلاعات و نکات تربیتی در سالن مدرسه نصب شود.

از دانش آموزان خواسته شود به صورت گروهی، با تهیه عکس و فیلم مستند، رابطه انسان و محیط زیست را ارزیابی و نتیجه آن را در کلاس بیان کنند.

دانش آموزان در بحث کلاسی پیامدهای مثبت و منفی طرح‌های زیست محیطی محلی و منطقه‌ای (راه‌سازی، آبخیزداری و کارخانه‌ها) را بررسی کنند.

معلم از دانش آموزان بخواهد اثرات اقتصادی و زیست محیطی تفکیک زباله، بازیافت، و صرفه‌جویی در مصرف خانگی را ارزیابی و نتیجه آن را در کلاس گزارش دهند.

هدف سوم: در طرح‌ها و برنامه‌های سالم‌سازی

محیط زیست (محله یا مدرسه) مشارکت کند

دانش آموزان در گروه‌های بهداشت‌یار به نوبت در مراقبت از وسایل بهداشتی مدرسه، بوفه، آب‌خوری و مایع دست‌شویی مشارکت کنند.

از خانواده‌ها خواسته شود در گردش طبیعی و جنگل‌ها، همراه با فرزندان خود، با فعالیت نهال‌کاری و پاک‌سازی از محیط زیست مراقبت کنند.

از خانواده‌ها خواسته شود در مصرف منابع صرفه‌جویی کنند و مبلغ صرفه‌جویی خود را به دانش آموز، به عنوان پس‌انداز، اهدا کنند.

از دانش آموزان خواسته شود با پوشیدن لباس فصل از مصرف زیاد انرژی‌های گرمایشی و سرمایشی جلوگیری کنند.

دانش آموزان به صورت گروه کلاسی در پاک‌سازی و زیبایی فضای مدرسه و نمازخانه مشارکت کنند.

اردوی کوهنوردی با محوریت حفاظت از محیط زیست (پاک‌سازی جنگل و نهال‌کاری) برگزار شود.

با نصب سطل‌های تفکیک زباله، زباله‌های بازیافتی و کاغذها جمع‌آوری شوند.

از دانش آموزان خواسته شود برای فضای مدرسه گل‌دان اهدا کنند و خود مراقبت از آن را به عهده گیرند.

بسیج دانش آموزی مدرسه اردوی جهادی حفاظت از محیط زیست را با مشارکت دانش آموزان برگزار کند.



همه‌گیری کرونا شرایطی را در زندگی امروز ایجاد کرده است که دیگر به شیوه سابق نمی‌توان از آموزش سنتی و حضوری استفاده کرد. به همین دلیل، روش آموزش دیگری به نام آموزش مجازی پیشنهاد شده است. آموزش برخط نوعی شیوه آموزش از راه دور است که بر سیستم‌های رایانه‌ای، اینترنت، نرم‌افزارها و برنامه‌های متفاوت مبتنی است و مزایایی مانند فعال‌تر شدن بیشتر فراگیرندگان و معایبی مانند نداشتن حضور مستقیم و مشکلات اینترنتی دارد. این شیوه از آموزش، در صورت توجه و حمایت کافی و برنامه‌ریزی دقیق برای پیشرفت آن، بسیار کارآمد خواهد بود.

شیوع بیماری کرونا و استفاده مدرسه‌ها از آموزش مجازی، و استفاده از رسانه‌های جدید که آزادی عمل و امکان فعالیت بیشتری به فراگیرندگان بدهد، ضرورت توجه به فناوری و رسانه‌های جدید را بیشتر نشان داد. رسانه دیداری و شنیداری تورهای مجازی یکی از روش‌های مطلوب و پیشرفته استفاده از فناوری در آموزش است.

آموزش مجازی

آموزش به شیوه مجازی سال‌هاست در کشورهای توسعه‌یافته رواج دارد و با مدرن‌ترین روش‌ها اجرا می‌شود، اما در کشور ایران مبحث نوپایی است که نیاز به پژوهش در این حوزه کاملاً هویداست. زیرساخت‌های غنی اقتصادی، فنی، الکترونیکی و عواملی چون اینترنت، پهنای باند و طراحی نرم‌افزارهای کاربردی نخستین و مهم‌ترین موضوعاتی هستند که پژوهشگران همواره آن‌ها را مطالعه کرده‌اند، اما به نظر می‌رسد توجه به شیوه‌های ارتباطی مدرس با مخاطب آن سوی دوربین، و عوامل مؤثر در جذب و ترغیب یادگیری که در بستر علوم انسانی و هنر مطرح هستند، در این باب مغفول مانده‌اند. نمی‌توان به دنیای جدید وارد شد، اما همچنان همان ابزارهای قدیمی را به کار گرفت.

آموزش مجازی به‌عنوان یکی از پیشرفت‌های نوظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات، ابزاری قدرتمند برای ارتقای کیفیت و کارایی آموزشی است و در آن محتوای آموزشی با روش‌های الکترونیکی (همچون فایل صوتی، ویدیو، ارتباط اینترنتی و تلفنی) به دانشجو می‌رسد. آموزش مجازی خود به سه شکل «یادگیری شخصی، یادگیری جمعی و کلاس‌های جمعی» است که با توجه به نیاز افراد انجام می‌پذیرد. این شیوه از آموزش مزایای خاص خود را دارد؛ از جمله به‌روز بودن و صرفه‌جویی در

هدف چهارم: روش‌هایی را برای بهبود کیفیت زندگی فردی و اجتماعی به کار گیرند

- از نور و هوای طبیعی برای روشنایی و خنکی هوای کلاس و مدرسه استفاده شود.
- از سبک زندگی پایدار، کالاهای بازیافتی و ابزارآلات هوشمند مصرفی، با کمک دانش‌آموزان، نمایشگاه عکسی برگزار شود.
- سطل تفکیک زباله در مدرسه قرار گیرد و زباله‌های بازیافتی در مدرسه جمع‌آوری شوند.
- گروه بهداشت‌یار دانش‌آموزان را به تهیه و تناول غذای سالم و گیاهی ترغیب کند و از مصرف ظرف‌های پلاستیکی و یک‌بارمصرف مانع شود.
- اولیای مدرسه از فعالان بخش بهداشت و سلامت محیط مدرسه قدردانی کنند.
- معلم در روز درخت‌کاری دانش‌آموزان را به پارک محله ببرد و روش نهال‌کاری را آموزش دهد.
- مسابقاتی با محوریت حفظ منابع محیط‌زیست و سلامت زیست‌محیطی (عکاسی، طراحی، روزنامه دیواری، مستند و فیلم، مقاله‌نویسی و کتاب‌خوانی) برگزار شوند.
- به کمک انجمن اولیا و شورا مدرسه، برای والدین و دانش‌آموزان کارگاه آموزش سبک زندگی اسلامی و سلامت و حفاظت از محیط‌زیست برگزار شود.
- مدرسه با کمک دانش‌آموزان، بروشورهای آموزش زیستی تهیه و آن‌ها را در سطح محله توزیع کند.
- از خانواده خواسته شود زباله‌ها را تفکیک کنند و زباله بازیافتی را تحویل مراجع مربوطه دهند.
- از خانواده خواسته شود در همایش تهیه غذای سالم در مدرسه مشارکت کنند.
- اولیای مدرسه در حضور دانش‌آموزان در مصرف منابع و انرژی و کاغذ صرفه‌جویی کنند.
- شورا و انجمن دانش‌آموزی، در هنگام تعطیلی، لامپ اضافی، کولر و شوفاژ را خاموش کنند.
- ورزش و نرمش صبحگاهی اجرا و تنفس در هوای پاک تمرین شود.
- کتابخانه با کتاب‌ها، مجلات و بروشورهای آموزش محیط‌زیست تهیه و تجهیز شود.
- مسابقه کتاب‌خوانی با محوریت محیط‌زیست، بین کلاس‌ها برگزار شود و برندگان تشویق شوند و جایزه اهدا شود.
- دانش‌آموزان به‌صورت گروهی در طراحی و نقاشی دیوارهای مدرسه، با مضمون زیست‌محیطی، مشارکت کنند.

متن کامل مقاله و منابع آن در دفتر مجله موجود است.

۴۶

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۳
آذر ۱۴۰۰



راهبری مجازی مدرسه

میسره کرامتی، آموزگار دبستان آزادی ۱، منطقه ۱۵، تهران | عکس: رضا رادپور

رسمیت نداشتن و محفوظ نبودن حریم شخصی و امنیت اجتماعی معلمان و دانش‌آموزان به لحاظ در دسترس قرارگرفتن شماره تلفن آن‌ها.

بحران کرونا باعث تعطیلی مدرسه‌ها در ۱۸۸ کشور شده است و روند یادگیری بیش از ۷ میلیارد کودک، جوانان و خانواده‌هایشان را به شدت با مشکل مواجه کرده است. نتایج حاصله نشان داد، با اهمیت یافتن آموزش مجازی به‌عنوان روشی جایگزین برای آموزش حضوری، بسترسازی قوی، رفع مشکلات و ایجاد تمهیدات لازم برای پیشبرد بهتر فرایند آموزشی کشور ضروری به نظر می‌رسد.

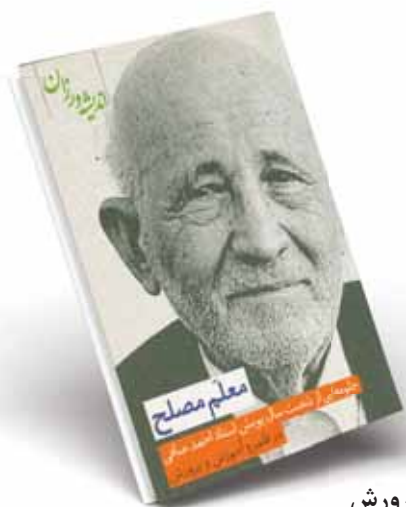
راهکارها و پیشنهادها

از جمله ساده‌ترین راهکارهای بهبود آموزش آنلاین که در عین حال بسیار مؤثر و کارا هستند، می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- مشخص کردن برنامه آموزشی و تعیین حد و حدود
- تولید محتوای آموزشی جذاب
- استفاده از فیلم‌ها و نرم‌افزارهای آموزشی
- تشکیل گروه‌های آموزشی کوچک
- تعامل معلم با دانش‌آموزان
- تقویت ارتباط دانش‌آموزان با یکدیگر
- پرسش و پاسخ و آزمون‌های برخط

هزینه‌ها. از معایب آموزش مجازی می‌توان به نبود ارتباط مستقیم، سرعت پایین اینترنت در برخی مناطق و نبود دسترسی به سیستم‌های رایانه‌ای و اینترنت در حال حاضر اشاره کرد.

با توجه به تاریخچه معاصر آموزش، مشخص می‌شود فراز و نشیب‌هایی در آموزش و یاددهی پیش آمده‌اند و و تغییراتی بر آن وارد شده‌اند که با گسترش و توسعه فناوری اطلاعات و بحران‌ها و مشکلات گوناگون، آموزش سنتی پاسخگوی آن‌ها نیست و نیاز به آموزش مجازی و الکترونیکی روز به روز گسترش پیدا می‌کند. نقاط قوت تدریس برخط در فضای مجازی عبارت‌اند از: «نبود لزوم خروج از محیط زندگی، به‌ویژه در مناطق صعب‌العبور یا در شرایطی مثل شرایط حال حاضر؛ استفاده از تنوع تدریس‌ها و روش‌های گوناگون تدریس، تنوع سؤالات و منابع از نظر تعداد و فراگیری درسی، نبود محدودیت زمانی حضور آموزگار در آموزش و دانش‌آموزان.» اما این برنامه نقاط ضعفی هم دارد؛ از جمله: «نبود آمادگی و زیرساخت‌ها، نبود تمکن مالی در خانواده‌ها برای خرید گوشی و تبلت یا رایانه، تحت پوشش اینترنت نبودن بعضی مناطق کشور، آماده‌نبودن فایل‌های کم‌حجم تدریس. محفوظ نبودن حریم کلاس، ناهماهنگی با برنامه‌های مدرسه، نبود امکان حضور و غیاب دانش‌آموزان، ورود افرادی غیر از دانش‌آموز به کلاس درس، تعامل نداشتن فراگیرندگان با یکدیگر، پایین بودن سطح یادگیری،



معلم مصلح

شهلا فهیمی

جلوه‌هایی از شصت سال پویش استاد احمد صافی در قلمرو آموزش و پرورش
نویسنده: ناصر طاهرنیا
سال نشر: ۱۳۹۷
ناشر: شرکت افست

می‌شود که تجربه زیسته ایشان، از همان روزهای اولیه تحصیل در مدرسه، در گلیپایگان، تا امروز که در صدر کانون بازنشستگان آموزش و پرورش قرار دارد، نشان می‌دهد که او به‌دور از هرگونه افراط و تندروری، همواره با روشی عقلانی و مصلحانه در اندیشه بهبودبخشیدن به تعلیم و تربیت فرد و جامعه و اصلاح امور آموزش و پرورش بوده است. این کتاب با تلاش همدلانه جمعی از دوستان و همکاران استاد صافی تدوین شده است که یا خود زمانی همکار استاد بوده‌اند، یا در محضر ایشان شاگردی کرده‌اند و یا از آثار ایشان به شخصیت استاد پی برده‌اند.

مجموعه کتاب‌های «اندیشه‌ورزان» مستند دغدغه‌ها، اندیشه‌ها و تجربه‌های برخی از چهره‌های ممتاز تعلیم و تربیت ایران هستند. هر کتاب به یک شخصیت می‌پردازد؛ در سه بخش تجربه زیسته، گفت‌وگوها و دستاوردهای آنان.

«معلم مصلح» یکی از همان مجموعه کتاب‌هاست که به بازشناسی شخصیت، اندیشه، تجربه‌ها و کارکردهای یک عمر تلاش و تکاپوی آموزشی، فرهنگی و تربیتی استاد احمد صافی اختصاص یافته است. صفت «معلم مصلح» از این رو به استاد صافی اطلاق

همراهان

قنبری، مشکین شهر، اردبیل؛ کیمیا کمالی، جاوید احمدی، شهرستان اوز، فارس؛ کسری کریمی باصری، شهرستان اوز، فارس، شهین دهقان، کرج، البرز؛ یاسمن باقری مالک آبادی، اهواز؛ نیلوفر فرجیان، بانه، کردستان؛ حامد شاکریان، علی حساری، بجنورد، خراسان شمالی؛ سمیه صفری، محمدباقر اکبرپور زنگلانی، میاندوآب، آذربایجان غربی؛ نسیم بیگی، ری، تهران؛ بهمن نادری، صدیقه فخار تازه یزدی، مریم ایماندار، الهه‌السادات ناظری بافقی، بافق، یزد؛ حسن ذوالفقاری، تهران.

همراهان این شماره:

- رئیس اداره تکنولوژی و گروه‌های آموزشی شهرستان‌های استان تهران، مریم مردانی
- رییس اداره تکنولوژی، گروه‌های آموزشی و تولید محتوا متوسطه استان ایلام، احمد حیدری
- رئیس اداره تکنولوژی، گروه‌های آموزشی و بررسی محتوای ابتدایی، سید مراد میرسالاری
- رئیس اداره تکنولوژی و گروه‌های آموزشی ابتدایی استان کردستان، توفیق محمدی

ماهانما رشد مدیریت مدرسه برای شما مدیران و معاونان عزیز منتشر می‌شود و چه خوب است که شما همکاران محترم با ارسال مقالات، نوشته‌ها، خاطرات و همچنین مستندسازی تجربه‌های 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 مجله‌های رشد، گروه‌های مجازی و صفحه اینستاگرام نشریه اطلاع‌رسانی کردیم. خوشبختانه مطالب زیادی به ایمیل مجله رسید که پس بررسی و ارزیابی توسط کارشناسان نشریه، برخی از آن‌ها 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 نوشته‌های این عزیزان به دست ما رسید: سامانه‌سادات میرعیدالحق هزاوه، فراهان، اراک؛ سامان مظفری، قروه، کردستان؛ نسیم کریمی، صفاشهر استان فارس؛ فریبا مؤبدنیا، خوی، آذربایجان غربی؛ فرزانه





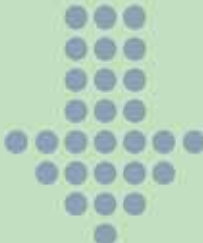
وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
مقر آشناتر است - فناوری آموزشی



www.roshdmag.ir

رشد

برای دسترسی به وبگاه
رشد مدیریت مدرسه
اسکن کنید



وبگاه مجله رشد مدیریت مدرسه

The screenshot shows the homepage of the 'Roshd' magazine website. At the top, there is a header with the logo of the Ministry of Education and Higher Education and the magazine's title. Below the header, there is a main banner with the title 'صفحه اختصاصی «رشد مدیریت مدرسه»' (Specialized page 'Roshd School Management'). The main content area features several articles and images, including a cover of the magazine 'پژوهش آموزشی' (Educational Research) and various news items. The layout is clean and professional, with a blue and white color scheme.

This screenshot shows a different section of the website, likely an archive or a list of articles. The title is 'ارتقاء مستقیم یا سر‌دیر' (Direct or Indirect). Below the title, there is a list of articles with their respective dates and authors. The list includes titles like 'بازگشت رشد مدیریت مدرسه' (Return of School Management Growth) and 'بازگشت به مدرسه' (Return to School). The interface is user-friendly and easy to navigate.



نیمهٔ مهربانی

مهرورزیدن به مردم نیمی از خردمندی است.

حضرت علی (علیه السلام)

نهج البلاغه / حکمت ۱۴۲