



ISSN: 1735-4889

۴

رشاد

# دیدار



دانش آموختگان آموزش  
مادان آموزش به‌مناسبت آموزش  
دفترتکارت و فناوری آموزش

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش دوره بیستم شماره بی در پی ۱۳۱ دی ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۸۹۹۵  
w w w . r o s h d m a g . i r

## بنا بر مبنا

فصل جبران

شما بفرمایید

به توجه، توجه کنید!

مدیریت مدرسه علم است

مدیریت خانم تشکر



## حرف اول

بسیار بسیار دلیل و اما و اگر وجود داشت تا سردار دل‌ها، رهبری انقلاب اسلامی و فرمانده کل قوا را برای امتناع از انجام ماموریت‌های سخت، دشوار و پیچیده و پر رمز و راز متقاعد سازد! اما او اصل را بر انجام تکلیف می‌نهاد و ماموریت محوله را با همه خطرات آن تدبیر می‌کرد و راه حل می‌جست و می‌یافت، تا بدینسان اصل فرماندهی و فرمانبری انقلابی و ایرانی ناب خدشه‌دار نشود و به پیش رود.

حیدر تورانی



به دل می‌سپارمت  
سردار دل‌ها

# بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله  
والصلاة والسلام  
على محمد وآله



۴

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش دوره بیستم | شماره بی در بی ۱۳۱ | دی ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال



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

مدیرمسئول:

محمدابراهیم محمدی

سردبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق‌پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۶۶

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۳۲-۸۸۴۹۰۲۳۲ / ۰۱۴۷۸-۸۸۳۰

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

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

پیامک: ۰۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۲۰۸

- بنا بر مبنا / دکتر حیدر تورانی / ۲  
این کار را تو انجام بده! / اصلا نمرتضایی / ۳  
مدیر باگوش / شهلا فهیمی / ۶  
تربیت سبز / سامان مظفری / ۹  
فصل جبران / ۱۰  
شما بفرمایید / ۱۲  
گل همراه گل / طاهره ملک‌زاده / ۱۵  
به توجه، توجه کنیدا! / دکتر لیلا سلیقه‌دار / ۱۶  
راهنما باش! / ابراهیم اصلانی / ۱۸  
فطرت‌گرایی توحیدی / یونس باقری / ۲۱  
مدیر نامحسوس! / سیما جعفریان / ۲۴  
مدیریت مدرسه علم است / دکتر علی خلخالی / ۲۶  
تردیدهای رنگارنگ / محمد تابش / ۲۸  
قوانین آنتی‌بادی ندارند / دکتر مرضیه شاهسوندی / ۳۱  
مدیریت خانم تشکر / لیلا صمدی / ۳۴  
ماجراهای یک مدیر خوش‌فکر! / مرتضی مجدفر / ۳۶  
مملکت چون یار گردد با وزیری هوشمند ... / دکتر محمد جلالی / ۴۰  
خوشحالی آگاهانه / صادق صادق‌پور / ۴۲  
توانا بود... / احترام سبحانی / ۴۴  
نرم‌افزارهایی برای مدیران / بهاره خالدیان / ۴۶  
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.

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

برای اشتراک مجله اسکن کنید.



# بنا بر مینا

یا آن قدر شکننده و غیر کاراست که بی حاصلی تلاششان در همان روزهای نخست در نگاه و رفتار دانش آموزان و والدین نمایان می شود.

از این روی، لازم است گام‌هایمان آگاهانه برداشته شوند؛ یعنی اینکه بدانیم براساس کدامین مکتب یادگیری و کدامین دیدگاه و نگرش مدیریتی کار می‌کنیم؛ چرا که در مدرسه‌های امروز، برخی از دیدگاه‌ها و سبک‌ها دیگر جواب نمی‌دهند و لازم است بر اساس شرایط و موقعیت‌ها و پیشرفت‌هایی که دنیای علم و پژوهش در حوزه نظر داشته است، گام برداریم و از دیدگاه‌های جدید در برنامه درسی، روش تدریس، ارتباط معلم با دانش آموز، دانش و شخصیت معلم و نیز دیدگاه‌ها و سبک کارا و اثربخش در مدیریت و رهبری مدرسه پیروی کنیم تا در گرداب بی حاصل رفتار نشویم، زیرا پای کوبیدن بر روش‌های غلط و از رده خارج، ما را به آنجایی که هستیم هم نمی‌رساند.

بر همین اساس، ضروری است ما مدیران و راهبران مدرسه‌ها، به‌عنوان راهبران تربیتی و آموزشی، با حوزه‌های نظر و دیدگاه‌های تعلیم و تربیتی به‌روز متناسب با فرهنگ و دینمان آشنا شویم و آن‌ها را ابتدا خود به‌درستی دریافت کنیم و سپس به معلمان نیز بیاموزیم، یا آن‌ها را تشویق کنیم خود بیاموزند. برای خودآموختن، نیازمند پی بردن به اهمیت و ضرورت دانستن بنیادهای نظری و تربیتی است که بدان‌ها اشاره شد. متأسفانه، اغلب ما مدیران و معلمان، مباحث بنیادین و نظری را برنمی‌تابیم و بدون چشم‌انداز و فهم درست از درستی راهی که می‌رویم، عجولانه در انجام فنون و روش‌های عملی و کاربردی می‌دویم که حاصلش بی‌خود دویدن و نفرین خریدن است؛ چراکه فهم و درک مباحث نظری بسیار ضرورت و اهمیت دارد و همه رفتارهایمان را شکل می‌دهد.

آن گونه رفتار می‌کنیم که می‌اندیشیم. آن گونه تدریس می‌کنیم که می‌فهمیم. آن گونه مدیریت و راهبری می‌کنیم که آموخته و فهم کرده‌ایم. مبانی و مکاتب فکری ما رفتارهای ما را سامان می‌دهند. نمی‌شود کاری را انجام دهیم و برایش دلیلی نداشته باشیم. این اشاره بر اهمیت و ضرورت فهم و درک درست مکاتب الهی و فلسفی تعلیم و تربیت و آرا و نظریه‌های تربیتی دلالت دارد. چطور ممکن است مدیر و رهبر مدرسه‌ای، بدون فهم و دریافت بنیاد فکری و سبک و انگاره‌ای در مدیریت و راهبری، افکار خویش را صورت‌بندی کند و رفتارهای مدیریتی‌اش را سامان دهد؟ چگونه ممکن است معلم مدرسه، بدون داشتن یک نظریه تربیتی و یادگیری یا طیفی از دیدگاه‌های برنامه درسی و آموزش و یادگیری، در مدیریت کلاس درس موفق باشد!

همه ما مدیران و معلمان، بدون آنکه خودمان آگاه باشیم، در انجام وظایفمان از یک دیدگاه و مکتب یادگیری بهره می‌گیریم؛ بدون آنکه با کم و کیف و مناسب و غیرمناسب بودن آن آشنا باشیم. مدیری که دوست دارد با دستور و اعمال سلسله‌مراتبی قدرت و نگاه تمرکزگرایانه و از بالا به پایین، مدرسه و کارکنان آن را مدیریت کند، یا معلمی که عادت کرده است با تشویق و تنبیه از ناحیه محرک‌های بیرونی و آزمون‌ها و ارزشیابی‌های مکرر، پایه‌های تدریسش را بنا کند، هر دو در واقع بدون آنکه بدانند، از سبک و دیدگاهی خاص در مدیریت و یادگیری پیروی می‌کنند. اولی از سبک رهبری دستوری و دومی از سبک یادگیری رفتارگرایایی. مدیر دستوری، با وجود تلاشی که انجام می‌دهد، ره به مقصد نمی‌برد و در حلقه‌ای بسته گرفتار می‌آید. معلم رفتارگرا هم زحماتش وافی به مقصود نیست و اثر بخشی کارش پایین و نتایج تلاشش کم حاصل است. چون بنیادهایی که بناهایشان را بر آن می‌گذارند، لرزان و



# این کار را تو انجام بده!

تفویض اجرای امور پرورشی مدرسه‌ها به دانش‌آموزان

اصلاح مرتضایی



بسیاری از مدیران، از اینکه کارهای فراوانی به عهده آنان است، گله می‌کنند. معاونان مدرسه‌ها، از زیادی وظایف شاکمی هستند و مربیان پرورشی می‌گویند یک تنه چگونه این همه کار و فعالیت فرهنگی پرورشی را در مدرسه انجام دهم. پاسخ همه این گله‌ها و شکایات، با توجه به یکی از اصول مدیریت، یعنی تفویض همه یا بخشی از امور به دیگران، قابل دریافت است و چون توضیح چگونگی پرداختن به همه امور از عهده یک نوشته کوتاه بیرون است، تنها تفویض اجرای امور پرورشی مدرسه‌ها به دانش‌آموزان را به بحث می‌گذاریم.

## درآمد

روزی معاون پرورشی یک مدرسه که آرام در دفتر خودش نشسته بود، به من گفت: «می‌دانی چرا آرام و بدون دغدغه اینجا نشسته‌ام؟ چون یاد گرفته‌ام چگونه از توانمندی‌های ۴۸۶ دانش‌آموز مدرسه خودمان در زمینه فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی استفاده کنم. من معاون پرورشی نیستم، من مدیر فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی مدرسه خودمان هستم!»

حضرت علی (ع) در بخشی از نامه معروف پنجاه‌وسه، خطاب به مالک اشتر، می‌فرماید:

«باید برای هر نوعی از کارها یک رئیس انتخاب کنی؛ رئیسی که کارهای مهم، وی را مغلوب و درمانده، و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند. به خوبی باید بدانی، هر عیبی در منشیان تو یافت شود که تو از آن بی‌خبر باشی، به‌شخصه مسئول آن خواهی بود.»

همچنین، ایشان در بخشی دیگر از همان نامه، در خصوص عدم تفویض اختیار در برخی امور چنین می‌فرماید:

«بدان، قسمتی از کارهاست که به‌شخصه باید آن‌ها را انجام دهی و نباید به دیگران واگذار کنی، از جمله: پاسخ دادن به کارگزاران دولت.»

تفویض و واگذاری اختیار با تقسیم کار همراه است و نیازمند سازمان‌دهی کار و اثربخش است. معمولاً در سازمان‌های

بزرگ همچون آموزش و پرورش، سه سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی پیش‌بینی می‌شوند. این سطوح سلسله مراتبی را تشکیل می‌دهند که هر چه از سطح پایین آن رو به بالا برویم، میزان قدرت و اختیار افزایش می‌یابد. به این ترتیب، نوعی تقسیم کار بین واحدهای سطوح و متعدد سلسله‌مراتب ایجاد می‌شود. برحسب تعداد سطوح سازمانی، شکل هرم سازمانی ممکن است به صورت تخت، متوسط یا بلند درآید. بدیهی است، با تفویض اختیار، مسئولیت تفویض‌کننده در مقابل مافوق کاهش نمی‌یابد، ولی به این ترتیب مدیران فرصت می‌یابند از طریق واگذاری برخی وظایف، فراغت بیشتری برای انجام سایر وظایف خود پیدا کنند.

## ضرورت

در سازمان آموزش و پرورش، حیطة نظارت گسترده است. مدیر قادر به اتخاذ همه تصمیم‌ها نخواهد بود و مجبور است بخشی از اختیارات خود برای تصمیم‌گیری را تفویض کند. در غیر این صورت، امکان تصمیم‌گیری متمرکز، و سلسله‌مراتب طولانی‌تر می‌شود و فاصله مدیران عالی از رده عملیاتی افزایش می‌یابد. لذا در سازمان‌های پویا، مدیران برای افزایش سرعت فرایند تصمیم‌گیری، مجبور می‌شوند تمرکز را کاهش دهند. البته میان «حیطة نظارت و میزان تمرکز» با «سبک رهبری و کنترل» نیز رابطه وجود دارد. این رابطه بدین‌گونه

بنابراین، انجام‌دهندگان فعالیت‌های پرورشی مدرسه، به چند نفری محدودند که در مدرسه ابلاغ پرورشی دارند یا به نوعی کار پرورشی انجام می‌دهند.

● **با تفویض اجرای امور پرورشی به دانش‌آموزان:** در این رویکرد، معاون، مربی یا مربیان پرورشی مدرسه، با در نظر داشتن تمامی ویژگی‌های تفویض اختیار، تمامی دانش‌آموزان (و حتی همکاران) مدرسه را به‌مثابه نیروهای پرورشی مدرسه در نظر می‌گیرند و اجرای تمام فعالیت‌های فرهنگی، هنری، اجتماعی و مناسبی را با تشکیل گروه‌ها و سازمان‌دهی تشکلی‌های دانش‌آموزی، مانند بسیج، انجمن اسلامی و هلال احمر به دانش‌آموزان می‌سپارند. در این نگرش، مربی یا مربیان پرورشی، به جای آنکه دائماً از کمبود نیرو و عقب افتادن کارها کله‌مند باشند و همواره شکوه کنند، از هم‌افزایی به‌وجودآمده توسط نیروهای دانش‌آموزی و

بلندگی ایجاد شده از همکاری گروهی آنان به خود می‌بالند و افتخار می‌کنند. البته باید در نظر داشت، این کار به‌طور مستمر به مدیریت قوی‌تر و پایش فعالیت‌های تفویض شده نیاز دارد. در واقع، مربی پرورشی به جای انجام صرف کارها، به مدیر فعالیت‌های پرورشی مدرسه ارتقا می‌یابد و لازم است در زمینه ابزارهای کنترلی اطلاعات و مهارت‌های مبسوطی داشته باشد.

تفویض اختیار و واگذاری امور به زیردستان و گسترش حیطه نظارت، بیانگر اعتماد مدیران ارشد و عالی به مدیران تحت مدیریت خویش است

## اصول و اهداف

تفویض اختیارات تابع اصولی است که مهم‌ترین آن‌ها از این قرار هستند:

### ۱. تفویض قسمتی از اختیارات ممکن است، نه تمام آن‌ها.

مدیر دستگاه صلاحیت اصلی اخذ تصمیمات اساسی را دارد؛ منتها او می‌تواند به‌منظور جلوگیری از تراکم و تسهیل پیشرفت امور و همچنین به‌خاطر استفاده مؤثر از خدمات تخصصی دیگران، مقداری از اختیارات خود را به مرئوسان انتقال دهد. بدین ترتیب، اختیارات مرئوسان اصلی نیست، بلکه حاصل تفویض صریح یا ضمنی مدیر است. به همین دلیل، مدیر دستگاه نمی‌تواند کلیه اختیارات اساسی خود را به دیگران تفویض کند، زیرا در این صورت در عمل از خود سلب صلاحیت می‌کند. توضیح اینکه، لازم است تفویض اختیار صرفاً بر روابط اداری رئیس و مرئوس ناظر باشد. برخی از اختیارات قانونی مدیر قابل تفویض نیست. در زمینه فعالیت‌های پرورشی مدرسه‌ها هم بدیهی است برخی از امور پرورشی مانند مشاوره با دانش‌آموزان، نگهداری اسناد و مدارک مربوط به سوابق تربیتی دانش‌آموزان و نیز اظهار نظر درباره وضعیت پرورشی فراگیرندگان را نمی‌توان تفویض کرد.

### ۲. تفویض‌کننده اختیارات همچنان مسئول است.

صاحب اختیارات اصلی همیشه برای انجام وظایف محوله در مقابل مافوق خود مسئول است و با تفویض قسمتی از اختیارات خود به مرئوسان، مسئولیت وی زائل نمی‌شود. بدین

است که «هر چه سبک رهبری مستبدانه‌تر و کنترل شدیدتر باشد، حیطه نظارت محدودتر و میزان تمرکز بیشتر خواهد شد» (رضائیان، ۱۳۹۳).

مطالعات نشان می‌دهند، هر چه اندازه سازمان بزرگ‌تر می‌شود، ارتفاع ساخت آن نیز افزایش می‌یابد؛ در حالی که رضایت کارکنان از شغل و دقت آنان در عملکرد شغلی کاهش می‌یابد (Hall, 1967; Worthy, 1965; Jacques, 1963).

تفویض اختیار و واگذاری امور به زیردستان و گسترش حیطه نظارت، بیانگر اعتماد مدیران ارشد و عالی به مدیران تحت مدیریت خویش است. مدیرانی که درصدد کسب قدرت و متمرکز کردن آن در دست خود نیستند، ارتفاع ساخت سازمانی را با تفویض اختیار کاهش و حیطه نظارت را افزایش می‌دهند و هم‌زمان به فکر آموزش مدیران زیردست و ارتقای توانمندی‌های آنان هستند.

برخی از مدیران ترجیح می‌دهند سازمان خود را به شیوه‌ای کاملاً متمرکز اداره کنند. یعنی کلیه تصمیم‌های مهم را در سطح عالی مدیریت اتخاذ کنند. ولی برخی دیگر، با تفویض اختیار فرصت تصمیم‌گیری، برای سازمان سطوح عملیاتی ایجاد می‌کنند و سیستم را به سمت نبود تمرکز سوق می‌دهند. البته در سیستم‌های غیرمتمرکز نیز کنترل مدیریت عالی با استفاده از مجموعه متنوعی از ابزار نظارت و بازرسی استمرار می‌یابد و به هیچ وجه مسئولیت مدیران عالی لوٹ نمی‌شود.

استفاده از سیستم‌های با تمرکز کم، سرعت تصمیم‌گیری را بیشتر می‌کند و مدیران میانی و اجرایی را در شرایط بهتری پرورش می‌دهد. در چنین سیستمی، نیاز مدیران به «احترام» و «خودشکوفایی» به نحو بهتری ارضا می‌شود. با این حال، برخی از مدیران محافظه‌کار که به استفاده از سیستم‌های متمرکزتر تمایل دارند، بر هزینه سنگین کنترل در سیستم‌های غیرمتمرکز تأکید می‌کنند (Stoner & wankel, 1986).

## رویکردها

در نهاد آموزش و پرورش که فعالیت‌های آموزشی و پرورشی به غلط از هم تفکیک شده‌اند، انجام فعالیت‌های پرورشی در مدرسه‌ها به مربیان پرورشی واگذار شده است. در واقع انجام فعالیت‌های پرورشی، طبق شرح وظایف مصوب مدیران مدرسه‌ها، بخشی از تعهدات آن‌هاست که در عمل به معاونان پرورشی و مربیان تربیتی (با همین اسامی مصوب سازمانی)، تفویض می‌شود. مربیان پرورشی، بسته به اینکه تابع کدام یک از دو رویکرد انجام فعالیت‌های پرورشی در مدرسه‌ها باشند، تعهدات تفویض شده از مدیران مدرسه‌ها را اجرا می‌کنند. آن‌ها فعالیت‌های پرورشی را به چند طریق انجام می‌دهند:

● **توسط معاون یا مربی پرورشی ارشد و مربیان همکار وی در مدرسه:** در این رویکرد، مربیان پرورشی مدرسه، صرفاً به اجرای تعهدات تفویض شده توسط مدیر می‌پردازند.

ترتیب، نباید تصور کرد چنانچه مربی پرورشی مدرسه‌ای برخی از اختیارات خود را به گروهی از دانش‌آموزان تفویض کند، دیگر مسئولیتی در قبال نتایج وظایف خود نخواهد داشت. به همین دلیل است که گفته می‌شود مسئولیت غیر قابل تفویض است، زیرا در غیر این صورت هر مقامی سعی می‌کند دیگران را مسئول قصور و نارسایی‌های اداری تلقی کند. اصول وحدت فرماندهی و وحدت مدیریت که در نظریه‌های کلاسیک مدیریت بر آن‌ها تأکید شده، بیشتر به دلیل جلوگیری از اختلاط مسئولیت است. همچنین، به دلیل همین اصل است که تفویض کننده اختیارات باید از قدرت پایش و کنترل بالایی، همراه با واسطیاری اختیارات، برخوردار باشد.

### ۳. تفویض اختیار قابل فسخ است.

انتقال اختیارات، صلاحیت تفویض کننده را سلب نمی‌کند و نام برده می‌تواند بعضی از اختیارات تفویض شده یا کل آن‌ها را پس بگیرد. قابل رجوع بودن اختیارات تفویض شده ناشی از همان اصل دوم است که به موجب آن، انتقال اختیارات، مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی‌کند. به عبارت دیگر، اگر مأمور به نحو مطلوب از عهده انجام وظایف محوله بر نیاید، مافوق می‌تواند اختیاراتی را که به او داده است پس بگیرد. تجدید نظر در گروه‌های دانش‌آموزی انجام‌دهنده فعالیت‌های پرورشی مدرسه‌ها توسط مربیان تفویض کننده فعالیت‌ها، لزوم توجه به این اصل را یادآور می‌شود.

### ۴. تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.

یکی از اصول کلی که همیشه باید در تفویض اختیار رعایت شود، حفظ نظارت مرکزی است. عملیات دستگاه ممکن است به منظور انطباق با شرایط عملی کار به صورت غیرمتمرکز اداره شود. رعایت اصل تخصص و تقسیم کار ایجاب می‌کند به افراد اختیاراتی متناسب با نوع وظایف تخصصی آنان تفویض شود و این مستلزم نبود تمرکز اختیارات است. از طرف دیگر، مسئولیتی که مدیر دستگاه در قبال تحقق هدف‌های عالی سازمان دارد، وی را ملزم می‌کند نظارت مرکزی را برای خود محفوظ نگاه دارد تا از وقوع انحرافات جلوگیری شود. بر اساس همین اصل است که توصیه می‌شود، در هنگام تفویض اختیار فعالیت‌های پرورشی به دانش‌آموزان، ترتیبی اتخاذ شود که انجام فعالیت‌ها لوئ نشود و سطح کارها تنزل نیاید. برای مثال، درست است که می‌توان اجرای برنامه‌های مذهبی - اخلاقی مدرسه را به دانش‌آموزان واگذار کرد، ولی باید پذیرفت، تأثیرپذیری دانش‌آموزان از بزرگ‌سالی که درباره ضرورت رعایت اخلاق و کردار اسلامی سخن می‌گوید، بهتر از آن است که آن‌ها همین سخنران را از هم‌سال هم‌مدرسه‌ای خود بشنوند.

### محاسن تفویض اختیار

برای تفویض اختیار و واگذاری امور مزیت‌ها و محاسنی بر شمرده‌اند که برخی از آن‌ها را این قرارند:

- افزایش بازدهی
- زیاد شدن علاقه نسبت به انجام وظیفه
- تقویت همکاری دسته‌جمعی

- تکامل انفرادی
- جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

### سیاست‌ها

اینکه گفته می‌شود مدیران و فرادستان باید مسئولیت‌های خود را تفویض کنند و بخشی از امور اجرایی را به دیگران بسپارند، به این معنی نیست که می‌خواهند از بار کاری خود کم کنند یا از اعضای گروه خود بخواهند کارهای در دسر آفرین را بر عهده گیرند. دلیل اصلی برای تفویض مسئولیت و سپردن امور به دیگران، دادن فرصت رشد و بالندگی به اعضای گروه است. وقتی انجام دادن کاری را به گروه یا تشکیلات زیر دست و زیر نظر خود واگذار می‌کنید، شاید احساس کنید این کار فراتر از توانایی‌های شماست. به همین علت، مهم است که به شخص یا گروهی که کار را به ایشان تفویض می‌کنید، اطمینان داشته باشید. آن گاه گروه یا شخص به اطمینانی که به وی کرده‌اید، پاسخ خواهد داد و می‌کوشد مطابق انتظارات شما عمل کند (نعیمی و مجدفر، ۱۳۹۹).

تفویض امور فقط به کارهای دست پایین و معمولی مربوط نیست، بلکه برعکس، وقتی کاری مهم را به افراد یا گروه‌های زیر دست تفویض می‌کنید، اعضای گروه از مورد توجه قرار گرفتن احساس رضایت خواهند کرد و انگیزه‌های به دست خواهند آورد تا حداکثر توان خود را به کار ببرند. تصور کنید وقتی از ۱۰۰ درصد بار کاری مربوط به حوزه ستادی یا مدیریت میانی، ۲۰ یا ۳۰ درصد به حوزه اجرا واگذار شود، این بدان معناست که بار کاری مدیر به ۸۰ یا ۷۰ درصد کاهش می‌یابد و اوقات بیشتری برای وی آزاد می‌شود تا درست بیندیشد و فکری نو در اندازد و افراد و گروه‌های زیر دست پویاتر و فعال‌تر شوند و انگیزه بیشتری برای کار و تلاش پیدا کنند.

مدیر، به‌ویژه در حوزه برنامه‌ها و تشکیلات دانش‌آموزی و تربیت، سه مسئولیت خطیر دارد:

**نخست**، حصول اطمینان از اینکه کار گروه‌ها و تشکیلات گروهی با سرعت و کارآمدی به انجام برسند. دوم آنکه اعضای گروه به درستی آموزش ببینند. سوم، ایجاد فرصت‌های جدید کاری برای همه اعضای گروه و نیز توسعه گروه‌های کاری و تشکیلاتی. چنانچه مدیریت در این وظیفه خطیر خود کوتاهی کند، بسیاری از اوقات افراد برای اندیشیدن و نوشتن از دست خواهد رفت و سازمان دچار گرفتگی و اینرسی می‌شود. حضور و مشارکت دانش‌آموزان در شوراهای تشکیلات دانش‌آموزی تمرین بسیار خوبی برای تربیت آنان و آماده شدن برای زندگی آینده است. این کار میسر نخواهد شد، مگر اینکه دانش‌آموزان با داشتن اختیارات لازم بتوانند در تشکلهای دانش‌آموزی فکر و مشورت کنند و تصمیم بگیرند. داشتن اختیار در تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری و فرصت ایده‌پردازی را گسترش می‌دهد و کمک می‌کند دانش‌آموزان مسئولیت‌پذیری و کار با یکدیگر را از نوجوانی بیاموزند. این‌ها میسر نخواهد شد، مگر اینکه اختیارات لازم به تشکلهای دانش‌آموزی داده و بخشی از امور اجرایی به آنان واگذار شود.

### منابع

- نامه امام علی (ع) به مالک اشتر، نامه ۵۳ نهج البلاغه.
- رضائیان، علی (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات سمت، چاپ بیستم، تهران.
- کانتسو هیکو اگوچی. ترجمه نعیمی و مجدفر، هنر خوب رهبری کردن. پیشگامان پژوهش‌مدار، تهران، ۱۳۹۹.
- Hall, Richard H. (1967), some organizational Consideration in the professional Relationship, Administrative Science Quarterly, 12NO.4.
- worthing, James C. (1965). organization structures and Employess morale, American Sociological Review, Vol. 7.
- Yacques, Elliot (1963), Equitable Payment, newyork: yohn wiley and sons.
- Stoner, James AF. And Charles wankel, (1986), management, 3rd ed, Englewood cliffs, Newjersey: prentice-Hall International, Inc.





# مدیر باگوش

گفت‌وگو با لیلی محمدحسین، مدیر دبیرستان خرد، تهران

تنظیم گفت‌وگو: شهلا فهیمی

لیلی محمدحسین از مدیران با سابقه شهر تهران است. او دانش آموخته رشته ادبیات انگلیسی و مترجم هشت جلد کتاب است که از آن جمله می‌توان به «کلاس یادگیرنده»، «بهبود مستمر در کلاس ابتدایی»، «تفکر خلاق»، «یادگیری از طریق همیاری» و «ویژگی‌های معلم مؤثر» اشاره کرد. وی همچنین چندین مقاله تألیف کرده است. سال‌ها عضویت در شورای برنامه‌ریزی رشد معلم و رشد آموزش ابتدایی در کارنامه فعالیت این مدیر توانمند و بانگیزه به چشم می‌خورد. با هدف به اشتراک گذاشتن تجربه‌ها و نظرات ایشان، محمدرضا حشمتی، معلم و کارشناس آموزش و پرورش، گفت‌وگویی با ایشان انجام داده است که چکیده آن را می‌خوانید.

خودشان را دارند. در واقع پیچیدگی کار مدیر مدرسه در این است که با افرادی سروکار دارد که از پیش تعیین شده نیستند. این موضوع هم در مورد دانش‌آموزان صادق است و هم معلمان و هم کارکنان مدرسه. همکاران ما در مدرسه تخصص‌های متعددی دارند، اما هر کدام از این همکاران از دید خودشان با حوزه کاری خود ارتباط برقرار می‌کنند و بعد هم آن‌ها انسان‌اند و ویژگی‌های خاص خودشان را دارند. این وظیفه مدیر است که بتواند با همه این افراد ارتباط مؤثر برقرار کند تا شرایط برای نائل شدن به اهداف مدرسه ایجاد شود.

در سازمان‌های خدماتی مدیر تقسیم کار می‌کند و بعد بر نحوه انجام درست کار نظارت می‌کند. اما در سازمان‌های توسعه‌یافته و به‌خصوص مدرسه، لازم است مدیر با همکاران و دانش‌آموزان درباره حل مسائل توافق قلبی داشته باشد. به همین دلیل است که گفته می‌شود تیمی از رهبران آموزشی مدرسه را اداره می‌کنند.

در حال حاضر، در متون مربوط به مدیریت، واژه‌های مدیر و رهبر با هم مقایسه می‌شوند. مهم‌ترین ویژگی رهبر این است که بتواند ارتباط عاطفی و قلبی با افراد برقرار

با توجه به سابقه طولانی شما در مدیریت مدرسه، از نظر شما مأموریت مدرسه چیست؟

مأموریت مدرسه به‌صورت عام در همه جای جهان ایجاد فرصت برای انسان‌ها به‌عنوان اشرف مخلوقات و برای دستیابی به بالاترین حد توان بالقوه خود است. من فکر می‌کنم وظیفه ما بسیار سنگین است، زیرا ما با انسان‌هایی سروکار داریم که هر کدامشان به‌تنهایی یک نظام‌اند؛ خودشان به‌تنهایی یک دنیا هستند و ما قرار است شرایطی را فراهم کنیم که هر کدام از آن‌ها به هدف اصلی از خلقشان برسند و این مسئولیت بسیار دشوار است. ما در این مسیر می‌توانیم بسیار تأثیرگذار باشیم.

اگر مدرسه را یک نظام بدانیم، هر نظامی به مدیر نیاز دارد. مدیر مدرسه چه تفاوتی با مدیر سازمان‌های دیگر دارد؟

خدمات در سازمان‌های دیگر تعریف شده‌اند. مثلاً یک سازمان تولیدکننده مواد غذایی خودش می‌تواند تعیین کند چه محصولی را ارائه دهد. در واقع فعالیت ثابتی دارد. اما هر کدام از ورودی‌های مدرسه ویژگی‌های خاص



کند و این ارتباط قلبی نه به خاطر به کار بردن عبارتهای محبت‌آمیز، بلکه در تعیین هدف مشترک است. این اهداف را می‌توان از طریق گفت‌وگو با معلم و دانش‌آموز تشخیص داد و آن بخش‌هایی از اهداف را که به مدرسه مربوط است، با توافق به اهداف مشترک تبدیل کرد. ولی مدیر در برابر رهبر، کسی است که تعیین می‌کند چه کسی یا کسانی چه کاری را چه زمانی انجام دهند. ولی اگر مدیر به رهبر آموزشی تبدیل شود، آنگاه ارکان مدرسه دغدغه‌های مشترک می‌یابند. بنابراین، دیگر نیاز نیست مدیر مدرسه به معلم یادآوری کند: «الان وقت امتحان است. شما سؤال طراحی کن.» یا به دانش‌آموز بگوید: «الان وقت امتحانات است، باید درس بخوانی.» اگر مدیر رهبر آموزشی باشد، به دلیل گفت‌وگوهای پرثمری که با همه ارکان مدرسه انجام می‌دهد، همه وظایف خود را می‌دانند و نیازی به تقسیم کار نیست.

نگرش مدیر است که مدرسه را پیش می‌برد و این نگرش در روابط لحظه به لحظه و روزمره ما با ارکان مدرسه و همه کسانی که با مدرسه در ارتباطند، حاکم است

کشانده است. چرا به مدرسه آمده‌اند؟ چرا این حرفه را انتخاب کرده‌اند؟ از دانش‌آموزان بپرسیم چرا به مدرسه آمده‌اند و از مدرسه چه انتظاری دارند. من فکر می‌کنم اگر فرصت شنیدن را ایجاد کنند، خیلی اتفاق‌ها می‌افتد. فکر می‌کنم مدیر تازه‌کار اگر فرصت مطالعه منابع تعلیم و تربیت را برای خود ایجاد کند، با گوش کردن به همکاران، دانش‌آموزان و والدین، می‌تواند نقشه راه مدرسه را ترسیم کند و با تشکیل تیم‌های کاری، فرایندهای مدرسه را به جریان بیندازد. وقتی مدیر با دیدگاه‌ها و اهداف کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا آشنا باشد و بتواند در آن‌ها احساس تعلق به مدرسه ایجاد کند، همه از انجام فرایندها پشتیبانی می‌کنند و از پیشرفت کارها لذت می‌برند.

گاهی شاهد این هستیم که مدیر در کار معلم مداخله می‌کند. به نظر شما مدیر چه اندازه باید در محتوا ورود کند؟

در حال حاضر، اگر معلم خودش را به دانش‌آموزان به عنوان تنها منبع یادگیری معرفی کند، در مدرسه جایی ندارد. من معتقدم اگر مدیر درباره مهارت‌های حرفه‌ای عمومی معلم با او گفت‌وگو داشته باشد، موضوع دانش تخصصی حل می‌شود. من صحبت از نگرش کردم. نگرش ما این است که در قرن ۲۱ بچه‌ها باید با روش‌های حل مسئله آشنا باشند. باید بتوانند از ابزار فناوری استفاده کنند. باید مدیریت و یادگیری پروژه‌ای را تجربه کنند. این‌ها مهارت‌های عام هستند. تمرکز مدرسه روی این‌هاست و بهتر است مدیر و معلمان در این باره توافق کنند.

در واقع مدیر همدلی می‌کند. مشورت ارائه می‌دهد، ولی مداخله نمی‌کند. مدرسه نسبت به تعلیم و تربیت صاحب یک نگرش است و این نگرش را همه دست‌اندرکاران مدرسه تقویت می‌کنند و معیار مدیر برای نظارت و ارزیابی عملکرد، همین نگرش است.

از نظر شما مدیری که در مدرسه کار می‌کند، باید چه باورهایی داشته باشد؟

من فکر می‌کنم مدیر باید نسبت به حرفه‌اش عشق داشته باشد و آن را قلبی انتخاب کرده باشد. چون کار بسیار سخت است. باید بدانی چگونه و از چه راهی تأثیرگذار باشی. مدیر خوب است به این باور برسد که انسان‌ها مستقل‌اند و انتخاب‌ها و رویاهای خود را دارند. کار ما این است که میزبان آن‌ها باشیم تا به رویاهایشان برسند. در

یعنی شما معتقدید وقتی مدیریت به سمت تیمی یا مشارکتی می‌رود، چشم‌اندازی مشترک به وجود می‌آید؟

بله. در واقع نگرش مدیر است که مدرسه را پیش می‌برد و این نگرش در روابط لحظه به لحظه و روزمره ما با ارکان مدرسه (دانش‌آموز، معلم و اولیا) و همه کسانی که با مدرسه در ارتباطند، حاکم است. یک تغییر نگرش چقدر می‌تواند مؤثر باشد. برای مثال، در مدرسه‌ها شورایی وجود دارد به نام شورای دبیران، و طبق قانون آموزش و پرورش، ماهی یک بار این شورا باید تشکیل شود. مرسوم است فراخوان و موضوع این شورا را مدیر تعیین کند. حال به جای اینکه مدیر در رأس بنشیند و بگوید چنین و چنان کنید، به افراد این اجازه داده شود که درباره موضوع جلسه فکر کنند و پیشنهاد دهند. ببینید چقدر احساس تعلق به محیط افزایش می‌یابد! حتی می‌توان اداره جلسه‌ای را به عهده گروهی از معلمان گذاشت. با توجه به مأموریتی که برای مدرسه تعریف کرده‌ایم، دانش‌آموز، معلم یا اولیا فضایی برای حرف زدن دارند و فکر می‌کنند جزء جدانشدنی آن مجموعه‌اند.

توصیه کلیدی شما برای مدیران تازه‌کاری که

می‌خواهند مدیریت موفق داشته باشند چیست؟

گوش کردن زیاد. من اگر به ابتدای خدمتم بازگردم، فرصت زیادی برای خود ایجاد خواهم کرد برای اینکه گوش کنم به نظرات و اهدافی که افراد را به مدرسه

واقع ما مهماندار رویاهای بچه‌ها و همکارانمان هستیم. حتی در حالت مطلوب، تلاش برای تحقق رؤیاهای حرفه‌ای خودمان در تضاد با چشم‌انداز و مأموریت مدرسه نیست.

● **مدیر باید توانمندی حل مسئله داشته باشد.** در این باره برای ما توضیح دهید.

بستگی به این دارد که نظام مدرسه تا چه اندازه بالغ شده است. یک وقتی شما به‌عنوان مدیر ایده و راه‌حلی در مورد یک مسئله دارید و آن را مطرح می‌کنید. افراد آن را به این دلیل که شما را باور دارند و یا از سر اجبار، می‌پذیرند. اما یک وقتی هست که می‌گوی

راه‌حل من در مورد این مسئله چنان است، شماها چی فکر می‌کنید؟

بسته به نوع مسئله، با گروه‌ها و همکاران و یا حتی دانش‌آموزان و گاهی اولیای مدرسه، مسئله و راه حل خود را به اشتراک می‌گذارید. شاید در نهایت به راه‌حلی برسید که حتی متفاوت از راه‌حل خودتان باشد، اما این راه حل، به این دلیل که آدم‌های متفاوت درباره آن فکر کرده‌اند و همه جوانب در آن دیده شده است، ارزش بالاتری

دارد. اگر حل مسئله براساس خردجمعی باشد، بسیار متفاوت خواهد بود. مدیری که همواره فکر می‌کند راه‌حل آماده و تجربه‌شده بهتر است، لزوماً در عرصه توسعه و پیشرفت مدرسه کار نمی‌کند. این راه‌حل‌های ازپیش‌آماده‌شده خیلی وقت‌ها بازدارنده رشد هستند.

موضوع دیگر این است که جایگاه افراد همیشگی نیست. چیزی که سازمان‌های ما را تهدید می‌کند، موضوع جانشین‌پروری است. در مدرسه‌های دولتی که معمولاً مدیر مدرسه طی حکمی خارج از مدرسه تعیین می‌شود، ولی در مدرسه‌های غیردولتی انتخاب مدیر با مؤسس است. اگر ما فرصت‌های تصمیم‌گیری و فرصت تمرین حل مسئله را در جنبه‌های گوناگون مدیریت برای همکارانمان فراهم کنیم، هیچ وقت نگران این نخواهیم بود که اگر به هر دلیلی نخواهیم کارمان را ادامه دهیم، سرنوشت مدرسه چه خواهد شد.

● **توصیه شما در این زمینه، به‌خصوص به مدیران جوان، چیست؟**

من همیشه توصیه‌ام این است که مدیر حداقل یک کلاس داشته باشد؛ مدیری که خود معلمی را تجربه می‌کند، ارتباطش با معلمان و دانش‌آموزان متفاوت خواهد بود. تنها با نشستن در دفتر و کنترل از راه دور فرایندها نمی‌توان مدیریت درستی داشت. در زمانی که آموزش‌ها برخط است، مدیر می‌تواند کلاس‌ها را جداگانه مشاهده کند. من سعی می‌کنم همیشه در برنامه‌های فرهنگی و فوق برنامه کنار دانش‌آموزان و همکاران باشم

و در فضای غیررسمی بچه‌ها را مشاهده کنم. مدیر خوب است در حیات مدرسه، در راهروها راه برود و کلاس‌ها را با اهداف گوناگون مشاهده کند. حضور مدیر همه جا لازم است؛ هم در کلاس‌ها و هم در فضای غیررسمی. گاهی هم خوب است جای معاونانش بنشیند.

چرخش شغلی در مدرسه‌ها خیلی مهم است و به نظرم کمتر به آن بها داده می‌شود. خیلی خوب است که همکاران جایگاه‌های همدیگر را تجربه کنند.

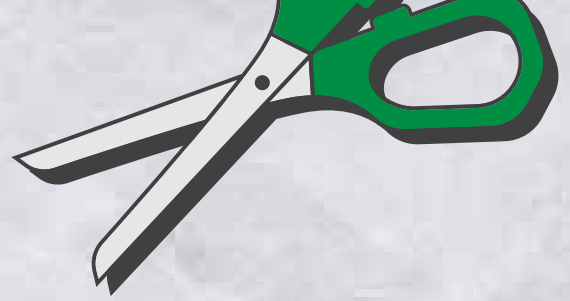
● **حدود دو سال است که درگیر کرونا هستیم و**

آموزش‌ها غیرحضوری هستند. شما ارتباط خودتان را با دانش‌آموزان، معلمان، والدین و گروه‌های آموزشی چگونه مدیریت می‌کنید؟

ما با شورای دانش‌آموزی و معاونان جلسات هفتگی داریم. تعداد جلسات را با معلمان و گروه‌های درسی بیشتر کرده‌ایم. همچنین روی ارتباط شخصی‌تر با اولیا و دانش‌آموزان تأکید داریم. برنامه‌ای ترتیب داده‌ایم که در طول سال تحصیلی، هر ماه و گاهی هر هفته، مشاور هر پایه ملاقات‌های منظمی با تک‌تک دانش‌آموزان و اولیایشان برگزار کند. خودم در ۳۰ تا ۴۰ درصد از این ملاقات‌های فردی حضور دارم. معتقدم به دلیل تفاوتی که شرایط برخط دارد، ارتباط فردی بیشتر اهمیت پیدا می‌کند. نگرانی موجود این است که آموزش برخط شرایط امن و ظاهری موجه را برای افراد ایجاد می‌کند که لزوماً ظاهر واقعی نیست و در آن خیلی از نیازها مخفی می‌مانند. من نگران تأثیر فرهنگی مدرسه در شرایط برخط هستم و شاید چاره‌اش تشکیل گروه‌های کوچک‌تر دانش‌آموزی برای پیگیری مسائل فرهنگی است. همچنین، لازم بوده و هست که راه‌های اداره فعال جلسات کلاسی در شرایط برخط به معلمان آموزش داده شود.

● **در برنامه‌ریزی‌های تحصیلی احتمالاً باید به سوی آموزش‌های ترکیبی برویم. چگونه باید از این ظرفیت استفاده و آن را مدیریت کرد؟**

ما امیدواریم بتوانیم از روش آموزش ترکیبی در مدرسه‌مان به‌طور مؤثر استفاده کنیم. اگر از روش یادگیری معکوس استفاده کنیم که آموزش ترکیبی اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. به این ترتیب کلاس‌ها هم فعال‌تر خواهند شد. یک تجربه شوق‌انگیز و آورده بسیار مهم سال گذشته برای ما، مدل بازخورد دادن و شیوه سنجش افراد بود. سنجش مستمر در بستر برخط به مراتب بهتر و مؤثرتر انجام می‌شود. همچنین، با توجه به مشکل تردد اولیا و آلودگی هوا، فضای برخط بستری شد تا بتوانیم جلسات گروهی پرتعدادتر و مؤثرتری با اولیا داشته باشیم. دیگر غایب‌شدن از مدرسه چندان معنایی ندارد!



## تربیت سبز

سامان مظفری، آموزگار، قروه، استان کردستان

عکاس: ثریا ابراهیمی

بزرگواران معتقدند، بهترین شیوه نهادینه کردن عادات‌های مثبت، آموزش، آن هم آموزش عادت‌ها از دوران کودکی است. حفاظت از محیط زیست هم عادت‌ی است که باید از کودکی آموخته شود تا به باوری ذهنی تبدیل شود. این باور کودک را موظف می‌کند از یگانه زیستگاهی که در آن زندگی می‌کند، به بهترین وجه ممکن پاسداری کند. آنچه در پی می‌خوانیم، نکاتی ساده و عملی برای آشنا کردن کودک با محیط زیست و حفاظت از آن است.

### دانه بکاریم

برای آنکه دانش‌آموز مفهوم حفاظت از خاک و آب را به‌درستی دریابد، همراه او باغبانی کنیم. با کاشتن تخم سبزی‌ها یا دانه‌هایی مثل آفتابگردان در گلدان، او را با مراحل رشد گیاه، نیاز گیاه به خاک خوب، آب سالم و نور خورشید آشنا کنیم. برای درک بهتر او خوب است یک نمونه کوچک را با خاک نامناسب (مثل خاک آغشته به نفت) یا آب ناسالم (آب مخلوط با مواد شوینده) رشد بدهیم تا کودک به‌خوبی تأثیر آلودگی آب و خاک را بر گیاهان ببیند. بازدید از گلخانه‌ها و پارک‌ها هم ارتباط او را با محیط زیست بیشتر می‌کند.

### یک روز بدون انرژی داشته باشیم

در منزل، ماهی یک بار، یک روز را بدون انرژی اعلام کنیم. با همکاری اولیا، بازی با اسباب‌بازی‌ها یا استفاده از وسایل برقی یا باتری خور و تماشای تلویزیون و کار با تلفن همراه را ممنوع و فقط از وسایلی استفاده کنیم که با باتری و برق کار نمی‌کنند.

### از کاغذ بهینه استفاده کنیم

اغلب کودکان به‌محض آنکه بتوانند قلم به دست بگیرند، نقاشی می‌کشند. به کودک توضیح بدهیم با استفاده بهینه از مدادهای رنگی و نتراشیدن بی‌رویه آن‌ها، می‌تواند به حفاظت از جنگل‌ها و درختان کمک کند. گام بعدی برگه‌های نقاشی هستند. از اولیای دانش‌آموزان بخواهیم علاوه بر دفتر نقاشی که برای او می‌خرند، برگه‌های باطله‌ای را که یک‌رو یا سفید و قابل استفاده است، دور نریزند و روی میز کودک، کنار مدادهای رنگی او قرار دهند تا او برای نقاشی از این برگه‌ها استفاده کند.

### بازیافتی‌ها را دریابیم

از دانش‌آموزان بخواهیم با جمع‌آوری وسایل دورریختنی منزل یا وسایل شخصی خودشان و استفاده مجدد از آن‌ها، به موضوع بازیافت توجه کنند.

### کاردستی بسازیم

با قوطی‌های نوشابه یا بطری‌های شوینده و شستن و بریدن قسمت‌های اضافی، جاقلمی یا گلدان درست کنند. با پارچه‌های اضافی، وسایلی مثل عروسک، جاجورایی و جامدادی بسازند.





دیدگاه تحولی دکتر محی الدین بهرام محمدیان، رئیس اسبق سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی درباره سیر تحول در نظام تعلیم و تربیت

## فصل جبران

دیروز، امروز و فردای آموزش و پرورش

دواند و تبعیت کردیم، اما میوه‌اش تلخ بود و هویتی پدید آمد که مغایر هویت ملی و دینی ما بود؛ زیرا برگرفته از مبنای مغرب‌زمین بود. فرق ما با غربی‌ها این بود که آن‌ها هر سال نظام آموزشی و تربیتی خود را ارزیابی کردند، با نیازهایشان سنجیدند، نو به نو کردند، حذف و اضافه و اصلاحات صورت دادند، ولی ما این شیوه را رها نکردیم. هویتی جعلی برای ما ساخته شد. اگر چه گاهی افراد باسواد و ورزیده‌ای داشتیم، اما با هویت ملی خودشان ارتباط نداشتند.

### امروز

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی لازم بود به آموزش و پرورش توجه کنیم. دلیل ناکارآمدی آموزش و پرورش قبل از انقلاب این بود که نتوانست استقلال و پیشرفت‌های ما را تضمین کند و افراد صاحب مدرکی داشتیم که برای ملک

### دیروز

آموزش و پرورش دیروز همان است که تا زمان پیروزی انقلاب اسلامی بود. با شکل‌گیری نظام مشروطه در ایران، نظام و ساختار اداری ما با طراحی و نظر مستشاران خارجی انجام شد و همه امور و از جمله فرهنگ را در برمی‌گرفت. در این جریان به سابقه و پیشینه کشور ما در نظام آموزش و پرورش و صبغه فرهنگی آن توجه نشد. یک توجیه وجود داشت که باید از همگان آموخت و غربی‌ها تجربه‌هایی دارند که ما نداریم.

ما در استفاده از دیگران به داشته‌های خودمان اقبال نشان ندادیم و حتی آن‌ها را از دیگران تمنا کردیم. سوابق موجود در شورای عالی انقلاب فرهنگی و دارالفنون حاکی از آن است که در برنامه‌ریزی فقط به تغییر عنوان‌های درس‌ها بسنده شد. به مرور زمان این روند تداوم یافت، بذر کاشته شد و ریشه



برای شنیدن آن  
اسکن کنید.

۱۰  
رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۲۰  
شماره ۴  
دی ۱۴۰۰

و ملت کارآمد نبودند. نتیجه این شد که بعد از انقلاب اسلامی به فکر انقلاب فرهنگی افتادیم. آن موقع فقط صحبت از انقلاب سیاسی نبود. گفتمان‌ها حاکی از یک انقلاب تکاملی فرهنگی بود که زیرساخت‌ها باید متناسب با آن و براساس هویت دینی و ملی بازسازی و ایجاد شوند. بعد مشکلاتی به‌خاطر همین انقلاب سیاسی و جنگ تحمیلی پیش آمد و مانع جدید ما در توجه به آموزش و پرورش شد. بارها دست به اصلاح زدیم، نه تحول. با این تفاوت که آن زمان با رنگ و لعاب و هویت غربی بود و بعد از انقلاب با رنگ و لعاب اسلامی و ایرانی که البته با مبانی محکمی صورت نگرفت. فاقد فلسفه و تربیت بود که با هویت ملی ما سازگار باشد.

فلسفه تربیت باید بتواند به چند سؤال اساسی (وجودشناسی، هستی‌شناسی، ارزش‌شناسی و شناخت‌شناسی) پاسخ دهد و بگوید چطور می‌خواهد به متعلمان، متربیان، دانش‌آموزان و مخاطبان پاسخ دهد و پاسخ‌گوی سؤال اساس زندگی آنان باشد که: چیست؟ چگونه و چراست؟

بنابراین، بعد از انقلاب سیاسی، انقلاب فرهنگی صورت گرفت، اما دانشگاه

بر آموزش و پرورش اولویت پیدا کرد. بعد از جنگ فهمیدیم که باید کار آموزش و پرورش را از نو شروع کنیم. در دولت‌های هفتم و هشتم (دولت اصلاحات) به این مسئله توجه شد که نظام سیاسی، اداری و اجتماعی کشور بدون داشتن سندهای ملی نمی‌تواند به‌صورت روزمره پیش برود. در دولت سازندگی که قبل از آن بود، کارهایی صورت گرفته بود. نوشتن سند ملی در آموزش و پرورش هم کلید خورد و نوشته شد، اما در اجرا تعلل و غفلت شد. یک شورای راهبری هم وجود داشت، اما کار جلو نمی‌رفت و در همان مطالعات آغازین ماند که یکی از علت‌های آن نگاه مقاطعه‌کاری، پروژه‌ای و به اصطلاح کنتراتی به آن بود، نه نگاه تحول‌آفرین. کار در دست دلالتان بود که همه سازوبرگ‌های آن را آماده کنند.

چهار سال گذشت و هیچ چیزی برای اجرا روی میز نبود. بعد گفتند تلفیق می‌کنیم، در صورتی که فلسفه و تربیت فراهم نبود و کار تلفیق در عمل ناممکن بود. علاوه بر سندنویسی (سند تحول بنیادین)، برنامه درس ملی هم شکل گرفت و در نهایت هر دو در شورای انقلاب فرهنگی و شورای آموزش و پرورش تصویب شدند، ولی در اجرا دچار مشکل بودیم، چون زیرساخت‌ها و زیرنظام‌ها برای اجرا فراهم نبود. سند ابلاغ شد و ضرب‌الاجل پنج‌ساله دادند که باید ارزیابی و بازنگری شود.

در علوم پایه و مهارتی برنامه‌ها باید به تولید ثروت و اشتغال منجر شوند. در علوم انسانی برنامه‌ها نباید با هویت

ملی و دینی منافات داشته باشند. در هنر، باید اخلاق و ارزش‌ها را پاس بدارند و خروجی این‌ها توسعه مشارکت، نزدیک شدن به عدالت آموزشی باشد و خروجی‌ها را ارتقا بخشد. برنامه درسی تغییر کرد، دوره دوازده‌ساله بازنگری شد و هم‌سو با برنامه درسی ملی، برخی زیرنظام‌ها هم طراحی شدند. وضعیت امروز ما مطلوب نیست، چون هنوز نتوانسته‌ایم به آنچه باید انجام می‌دادیم، برسیم. در اجرای سند تحول مشکلاتی دیدیم و با سه خطر مواجه شدیم: ۱. سند تحریف شود؛ ۲. سند تعطیل شود؛ ۳. بر سند چیزهایی تحمیل شوند.

با هر سه مواجه شدیم و مشکلاتی که باید برطرف می‌شدند، می‌خواستیم با تحولی که سند در آموزش و پرورش ایجاد می‌کند، اولاً به عدالت آموزشی با کیفیت برسیم که این‌طور نیست. آموزش و پرورش با کیفیت در اختیار قشر خاصی است که رفاه نسبی یا بالا دارند. امکانات آموزشی و تربیتی در همه جای کشور یکسان نیست. شهرها و روستاهای مرزی در مضیقه‌اند. ثانياً، توسعه مشارکت همه‌جانبه مهم است که معنای آن اشتراک نیست، بلکه باید فرصت‌های تصمیم‌گیری و نظارت و هدایت و داد و ستد تجربه‌ها، نظرها و ایده‌ها و دیدگاه‌ها فراهم شود.

## فردا

آموزش و پرورش پسا‌کرونا مهم، ایده‌آل و ممتاز است. شاهد یک غفلت بزرگ هستیم که اگر فائق نشویم و معایب دو سال آموزش و تربیت دوران کرونا را جبران نکنیم، مشکلات جدیدی بر معایب گذشته افزوده می‌شوند. امروز آنچه در شبکه شاد ارائه می‌شود، فقط ۵ درصد دانش‌آموزان به آن توجه می‌کنند و نمی‌توان به آن آموزش مجازی گفت، زیرا این نوع آموزش الزاماتی می‌خواهد، بسته‌های آموزشی و ... نیاز دارد. این مدل از آموزش، یک آموزش غیرحضوری است، نه مجازی.

آموزش مجازی و هوشمند باید کار گروهی باشد، در آن تولید علم صورت گیرد، مشارکت با انگیزه دانش‌آموز دیده شود. نکته بعد اینکه ده سال از عمر سند تحول گذشت. بعد از پنج‌سال باید ارزیابی صورت می‌گرفت که نشد. مشکل بعدی مسائل جوانان است. اشتغال، ازدواج و آسیب‌های اجتماعی که ظهورش در اعتیاد است و باید آموزش محتوایی را توسعه داد، و محقق نمی‌شود مگر با شناخت نیازهای واقعی جامعه در بازار تولید و خدمات. آینده آموزش و پرورش باید با آموزش‌های حرفه‌ای گره بخورد تا اشتغال به دست آید، ازدواج رونق گیرد و آسیب‌های اجتماعی کاهش یابند.

شاهد یک غفلت بزرگ هستیم که اگر فائق نشویم و معایب دو سال آموزش و تربیت دوران کرونا را جبران نکنیم، مشکلات جدیدی بر معایب گذشته افزوده می‌شوند

# شما بفرمایید

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، تعدادی از کارشناسان و متخصصان تعلیم و تربیت به بیان دیدگاه‌های خود پرداخته‌اند، که می‌خوانید.

## یادگیری را جذاب کنیم

دکتر منوچهر فضلی‌خانی

اول اینکه محتوای یادگیری از میل درونی و نیاز معلمان برخاسته باشد. یعنی هر قدر آموزش ما برخاسته از نیازهای مخاطبان باشد، طبیعی است احساس نیاز آن‌ها بیشتر خواهد بود. دوم اینکه یادگیری را براساس تجربه‌های زیسته معلمان تنظیم کنیم. یعنی یادگیری به نوعی طراحی و تدوین شود که تجربه‌های زیسته قبلی معلمان را هم در نظر بگیرد. سوم اینکه از روش‌های جذاب، یعنی روش‌های فعال و اکتشافی، استفاده کنیم. چهارم اینکه از فناوری‌های جدید مانند آی‌سی‌تی و آی‌تی بهره بگیریم که خود این‌ها یادگیری را جذاب می‌کنند. پنجم اینکه در یادگیری سعی کنیم در فرد مخاطب، یعنی در معلمان، احساس لذت یادگیری ایجاد شود. ششم اینکه فرایند یادگیری به نوعی تنظیم شود که معلمان را برای یادگیری برانگیخته کند و بتواند اشتیاق یادگیری را در آن‌ها افزایش دهد.

## پانته آدری

معاون آموزش متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران

اساسی‌ترین موضوع امروز معلمان، احساس نیاز به یادگیری است. بدین منظور، ابتدا باید انگیزه درونی معلم به این باور تقویت شود. تجربه نشان داده است، هر چقدر انگیزه‌های بیرونی را چه با نظام تقدیر و چه با نظام پاداش مادی و معنوی افزایش می‌دهیم، این بعد به عادت تبدیل می‌شود. شاید الگویی که معلمان در آن یاد می‌گیرند هم بتواند به‌عنوان یک چرخه مؤثر به این موضوع کمک کند. یعنی همان قدر که ما در مورد دانش آموز به یادگیرنده‌ای فعال و مشارکتی یا مشارکت‌پذیر احتیاج داریم، این معلم است که باید این موقعیت و زمینه را فراهم کند. در فرایند یادگیری معلمان ناچاریم این موقعیت و زمینه را برای آن‌ها فراهم کنیم. متأسفانه بیشتر مدل‌های آموزشی، چه به شکل ضمن خدمت‌ها و چه به شکل یادگیری‌های غیررسمی، از روش‌های سنتی پیروی می‌کنند و طبیعی است به شکل یک روش غیرمستقیم همین الگو را به معلمان منتقل می‌کنند. می‌توان با تقویت مهارت‌های فراشناختی در معلمان، بهتر و آسان‌تر به این مهم دست یافت. در واقع تلاش کنیم معلمان بتوانند برنامه‌ریزی کنند، خودمدیریتی کنند، خودارزشیابی و خودسازمان‌دهی کنند تا به یادگیرندگانی فعال تبدیل شوند. البته نباید فراموش کنیم که نظام آموزشی و خروجی آن، در جریان تربیت و یادگیری هم از معلم چیز دیگری می‌خواهد و کمک نمی‌کند این احساس نیاز به یادگیری تقویت شود.

در شرح وظایف از معلم خواسته شده است کتاب را تمام و همه تمرین‌ها را حل کند تا درصد قبولی‌اش بالا برود. حتی در تمام دوره ابتدایی که ارزشیابی کیفی توصیفی است، باز هم خانواده‌ها به جای اینکه مطالبه و ذائقه‌شان این باشد که لذت یادگیری را به دانش‌آموزان بچشانیم، از معلم می‌خواهند محفوظات علوم و ریاضی دانش‌آموزان را افزایش دهند. مثلاً

به درس‌هایی مانند هنر یا علوم اجتماعی یا حتی درس‌های تحولی مانند سواد رسانه‌ای یا تفکر و سبک زندگی و مانند این‌ها اصلاً توجهی ندارند و آن‌ها را زائد می‌دانند. من فکر می‌کنم برای اینکه احساس نیاز به یادگیری در معلمان تقویت شود، ما باید خیلی شفاف و صریح انتظارآتمان را برایشان بیان کنیم و متأسفانه تمام ناکارآمدی نظام آموزش و پرورش در انتخاب، جذب و نگهداشت معلم فراقکنی می‌شود. این ضعف نادیده انگاشته می‌شود و وقتی به همکاران، چه در دوران ضمن خدمت یا هر اجتماع یادگیری دیگر، می‌گوییم شما به یادگیری مستمر نیاز دارید، این را فراتر از مأموریت خود تلقی می‌کنند و انتظار دارند آن قدر از لحاظ مادی و معنوی بی‌نیاز باشند و آن قدر همه چیز برایشان فراهم باشد که بعداً به این مهم روی بیاورند!

به نظر من، اگر همه این‌ها را در کنار هم قرار دهیم، باز برمی‌گردیم به اینکه ما باید افرادی را انتخاب کنیم که یا واقعاً معلمی را دوست داشته باشند یا حالا که معلم شده‌اند، به گونه‌ای آن را انجام دهند که دوست‌شان دارند و راه دیگری وجود ندارد. چون در آموزش‌های غیرحضوری، به‌ویژه این کاستی‌ها بیشتر خود را علنی می‌کنند. یعنی معلم به جای اینکه یاد بگیرد چطور موقعیت یادگیری را برای بچه فراهم کند، راهبری کند، تسهیل‌گری کند، درها را برای او باز کند، او را تقویت کند و انگیزه‌اش را بالا ببرد، ترجیح می‌دهد با همان روش سخنرانی جلوی هر دوربینی بایستد و حتی در بستر تعاملی با این همه قابلیت توجه به تفاوت‌های فردی، باز هم کار را در واقع به شکل سنتی انجام دهد!

نکته آخر اینکه ما به‌عنوان معلم یک مجموعه الزامات و مهارت‌های حرفه‌ای مشترک و اقتضائات و اختصاص‌هایی در هر رشته، شاخه و دوره تحصیلی داریم. گروهی از معلمان در مهارت اولیه عمومی مشترک ضعف دارند و نمی‌خواهند آن را باور کنند. در مقابل، گروهی از معلمان روابط انسانی خوبی دارند و می‌توانند بچه‌ها را ترغیب و تشویق کنند، اما دانش فنی و تخصصی به‌روز ندارند. بنابراین، احساس نیاز به یادگیری در هر دو بخش نیاز به تقویت دارد.

## زگواره تا گور دانش بجوی

## محمد آشینه

اولین نکته اینکه معلمان عزیز ما هم مانند هر عضو دیگر از جامعه به این سخن پیامبر ما ایمان کامل داشته باشند که زگواره تا گور دانش بجوی! تا زمانی که ما خودمان را دانای کل بدانیم، این مهم محقق نمی‌شود. مورد بعدی این است که نیازها و انگیزه‌ها وابستگی زیادی به هم دارند. اگر انگیزه‌ها درونی باشند، از ظرفیت بیشتری از وجودمان برای تغییر استفاده می‌کنیم. حال مشکل اینجاست که بیشتر مواقع به قدری درگیر روزمرگی شده‌ایم که نیازی به ارتقای دانشمان حس نمی‌کنیم و درست در همینجا به کاتالیزور بیرونی احتیاج داریم که متوجه کمبود دانشمان بشویم. مثلاً اینکه جلساتی به‌عنوان رفع اشکال معلم، برای دانش‌آموزانی که تا حالا با آن‌ها کلاس نداشته است، تشکیل شود و معلم درگیر پاسخ به سؤالات چالشی آن‌ها شود. حتی لزومی ندارد این جلسات به کتاب‌های درسی مربوط باشد. می‌تواند جلسه‌ای برای پاسخ به سؤالات بنیادی یا اعتقادی و غیره دانش‌آموزان باشد. این مواجهه با اعتقادات نسل جدید و سؤالاتی که قبلاً

برای آن‌ها تمرین نشده است، تلنگری برای همه معلمان است تا بیشتر جست‌وجو کنند و علم خودشان را به‌روز نگه دارند.

راه دیگری که برای انگیزه‌بخشی وجود دارد، ایجاد رقابت‌های دوره‌ای یا جلساتی برای انتقال تجربه بین معلمان مناطق است که روش‌های خلاقانه تدریس و نتیجه کارشان را به‌صورت عینی بیان کنند و این در بسیاری از آن‌ها تکاپو ایجاد می‌کند تا بیشتر بدانند و یاد بگیرند.

موضوع بعدی این است که برای دوره‌های ضمن خدمت ارزش‌گذاری واقعی انجام شود.

همچنین موضوع بعدی این است که نحوه جذب معلمان و آموزش آن‌ها صرفاً از طریق شورای عالی آموزش و پرورش برنامه‌ریزی شود.

کلاس‌های کارورزی برای معلمان کم‌تجربه تشکیل شود، به این شکل که آن‌ها در طول سال در کلاس‌های معلمان باتجربه در رشته‌های مربوط به خودشان شرکت کنند.

موضوع بعدی تشکیل دوره‌های آموزشی معمول برای همه معلمان در طول خدمت به‌صورت دوره‌ای و به‌صورت سفری است.

## حفظ طراوت و احساس نیاز

### دکتر لیلا سلیقه‌دار

اگر معلم در خود احساس نیاز به یادگیری نداشته باشد، اصلاً معلم نیست و نمی‌توان نام او را معلم گذاشت. معلم ذاتاً یادگیرنده است و در ماهیت خود به دنبال طلب و یادگیری است. چیزی غیر از این با روحیه معلمی سازگار نیست. اما اگر فرض کنیم حالا به هر حال شیوه‌هایی باید وجود داشته باشند تا معلمی در ساختار و سازمان تعلیم و تربیت، در طول سال‌هایی که کار می‌کند، دچار فرسودگی نشود و احساس نیاز او تازه و شاداب باقی بماند، در این صورت چه چیزها و چه کارهایی می‌توانند کمک‌کننده باشند؟ یکی از آن نکاتی که می‌تواند خیلی تأثیرگذار باشد، نیازآفرینی است. نیازآفرینی شاید به ظاهر خیلی آشنا بیاید! سؤال اصلی هم همین است که چطور نیاز را بیافرینیم؟ اما بایدش این است که در دل خودش راهکار روشنی دارد. از این جهت که آفرینش نیاز در دل خودش ضرورت یادگیری را هم ایجاد می‌کند. یعنی اگر من نیازآفرینی به یادگیری داشته باشم و مبنای آن را نیاز معلم قرار بدهم، در این صورت می‌توانم آموزه‌های لازم را هم به وجود آورم. نیازآفرینی اگر بر مبنای نیاز واقعی باشد، یعنی در پستوی یکی از حلقه‌های درونی خودش نیازسنجی را هم دارد، شناسایی نیازهای کارآمد و به‌روز جامعه معلم را هم دارد. منظور من به لحاظ یادگیری است، نه گزاره‌های دیگر. این خودش می‌تواند بازوی نیازآفرینی را قوی‌تر کند و تأثیرگذاری بیشتری داشته باشد.

پیشنهاد دوم بهره‌مندی و تکیه بر چهار «خ» است. اگر مقوله یادگیری همراه باشد با آنچه به حال خود فرد ارزشمند است، آنچه درباره ارتباط با خلق، مردم، همکاران، دوستان و دانش‌آموزان، یعنی ارتباط با دیگران (خلق)، با پدیده‌ها، (خلقت) و یا با خداوند (خالق) است. همیشه می‌گوییم آن جنبه، جنبه بیشتری است که باعث می‌شود فرد احساس نیاز کند به اینکه چه خوب است یاد بگیرم و بدانم! چون حس می‌کند با یکی از آن جنبه‌های چهار «خ» ارزشمند در ارتباط است که خب این می‌تواند خیلی تأثیرگذار باشد و نیاز را در آن فرد به جریان در بیاورد. سومین پیشنهاد این است که برای ایجاد زمینه‌های نیاز

به یادگیری در معلمان، شرایطی طراحی شود که در آن‌ها موضوعات و شیوه یادگیری و نه فقط محتوا، بلکه شیوه یادگیری، جذاب، به‌روز و کارآمد باشند. یعنی غالباً معلمان از شیوه‌های به‌روز و گاهی غیرجذاب استفاده یکسان نمی‌کنند. مثلاً گاهی اوقات به‌روز نیست، گاهی جذاب نیست، گاهی کارآمد یا گاهی کاربردی نیست و همه این جریان‌ها سبب می‌شوند او حس کند اصلاً احتیاجی ندارد به اینکه بخواهد بیشتر از این بداند.

نکته دیگر توسعه هم‌آموزی‌هاست. حرفه معلمی به‌گونه‌ای است که چه بخواهیم و چه نخواهیم، تجربه‌ها بر آن تأثیرگذارند و چون نمی‌توانیم مهره تجربه‌ها را حذف کنیم، بنابراین، هم‌آموزی باید توسعه پیدا کند و شیوه‌های هم‌آموزی باید فارغ از جشنواره‌ها و حالت‌هایی که ظاهرسازی‌ها می‌شوند و از بستر و ماهیت یادگیری خارج می‌شوند، افزایش پیدا کنند. من در قالب همین موضوع، پیشنهاد دیگری را مطرح می‌کنم: چه خوب است ساختار سازمانی برای عملکرد معلمان به‌گونه‌ای طراحی شود که دوره‌های کوتاه همراه با کارآموزی داشته باشد؛ به‌گونه‌ای که مجبور باشد برای هر دوره‌ای که تجربه کاری دارد، مثلاً یک دوره شش‌ماهه یا یک‌ساله، هم کارآموزی و هم تبادل تجربه، بگذراند. وقتی می‌گوییم کارآموزی، یعنی حتی آن کسی که بیست سال سابقه کار دارد، می‌تواند از کسی که یک سال سابقه کار دارد، یاد بگیرد. در عمل این کارآموزی معنا و مفهوم درستی دارد. اما به هر حال تبادل تجربه می‌تواند در همان زمینه هم اتفاق بیفتد و این چرخه ادامه پیدا کند.

پیشنهاد دیگر، لحاظ کردن دوره در ضوابط رشد حقوق و مزایا و جایگاه شغلی باشد. یعنی اگر این یادگیری‌ها رخ می‌دهند، البته به شیوه‌هایی که عرض کردم، ضابطه رشد حقوقی و جایگاه شغلی باشند.

پیشنهاد آخر این است که باید برای معلمان فرصت مطالعاتی برگزار کرد. یعنی یک دوره می‌رود و یاد می‌گیرد و یک دوره هم مطالبه است که باید آن را ارائه بدهد؛ یعنی باید مطالعاتی را که داشته است ارائه دهد؛ که ثابت شود من که رفتم و یاد گرفتم، در اینجا به کار آمد و می‌توانم این کارها و خدمات را ارائه دهم. این می‌تواند خودش انگیزه‌ای برای یادگرفتن بیشتر باشد.

مربوطه و گزارش کاملی از کارهایی که معلم در کلاس درس انجام داده است، سبب می‌شود معلمان جوان برای ارتقای خود دوره‌هایی را بگذرانند.

پیشنهاد دیگر من بهره‌مندی از تجربه‌ها و دانش ضمنی معلمان باسابقه است که در آستانه بازنشستگی هستند. چندین مدرسه را تحت نظر داشته باشند؛ به‌خصوص الان که معلمان جوان و جدیدی دارند وارد سیستم می‌شوند، از ابتدا عادت کنند به خوب کار کردن، و بدانند کارشان بررسی می‌شود، ایرادهای کارشان گرفته می‌شود. بعد به کارشان باز خورد داده شود و واقعاً برای این‌ها رتبه‌بندی انجام گیرد.

## بهره‌مندی از دانش ضمنی معلمان باسابقه

### رعنا رحیمی، معلم از شیراز

ارتقای علمی معلم دیده شود و این پیشرفت علمی برای او عواقب مثبت در پی داشته باشد. اگر معلمی از لحاظ علمی پایین باشد، بداند که ممکن است حقوق او پایین بیاید و در واقع برای او محرومیتی به همراه داشته باشد، و برعکس، اگر کارش خوب و از نظر علمی بالا باشد، بداند که باز دیده می‌شود و برای او امتیازی وجود دارد. راهکار دیگر درخواست طرح درس بعد از هر کلاس درس است. دریافت بازخورد بعد از هر کلاس درس توسط مسئول





## گل همراه گل

طاهره ملک‌زاده، مدیر دبستان تربیت، منطقه ۱۰ تهران

گل، که ترجیحاً خود و اعضای خانواده‌اش در منزل آن را غرس و نشو و نما داده‌اند - یا خریده‌اند - در مدرسه حاضر شوند. هر گل‌دان به نام همان دانش‌آموز و در محل خاصی از مدرسه نگهداری می‌شود و همان دانش‌آموز ملزم به رسیدگی و محافظت از رشد و نمو گیاه آن می‌شود. هدف از اجرای این طرح، علاوه بر بحث پاکیزگی هوا و محافظت از محیط زیست، آموزش بخشی از مهارت‌های زندگی است. به عبارت دیگر، دانش‌آموزان با آوردن گل، به نگهداری از آن ملزم می‌شوند و در همین راستا مسئولیت‌پذیری را نیز تمرین می‌کنند. هدف مهم دیگر از اجرای این طرح، شاداب‌سازی محیط مدرسه و انرژی مثبت حاصل از وجود گل و گیاه در محوطه مدرسه، هنگام ورود و حضور دانش‌آموزان، اولیا و مراجعان و نیز همکاران است. یکی از محورهای اصلاح آموزش و پرورش، مدرسه‌محوری است و تحقق این سیاست در مدرسه‌ای که مدیری قوی و باانگیزه دارد، عملی‌تر است. مدرسه‌های موفق مدیران توانمند و با اختیارات لازم دارند و برای اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها در مدرسه خود، با الهام از سیاست مدرسه‌محوری، منتظر صدور دستور و بخشنامه در هر زمینه‌ای نیستند.

انجام طرح‌های انگیزشی در مدرسه، بیشتر از آنکه به بودجه نیاز داشته باشد، نیازمند فکر خوب و مبتنی بر وجود پیش‌زمینه در مورد آن طرح در مدرسه است.

نظر به علاقه شخصی به گیاهان سبز و نگهداری و پرورش گل و همراهی همکاران آموزشگاه، از مدت‌ها پیش همواره سعی کرده‌ایم محیط آموزشگاه را با انواع گیاهان و گل‌های تزئینی رنگ و شکل دیگری ببخشیم. به همین منظور، اندیشه عملیاتی کردن طرح «گل همراه با گل» در دبستان ما شکل گرفت. این اقدام از جمله طرح‌های نوآورانه‌ای بود که در راستای مدیریت آموزشگاهی با رویکرد مدرسه‌محوری، مدرسه کیفی و کیفیت‌بخشی به ساحت تربیتی اجتماعی و زیبایی‌شناختی به اجرا درآمد. در این طرح، توجه به محیط زیست و معطوف کردن دقت نظر دانش‌آموزان و خانواده‌ها به پاکیزگی هوا، تأثیر گل‌ها و گیاهان بر محیط زیست و با هدف ترویج تفکر محیط پاک و سالم در مدرسه و همچنین تلفیق آن با مهارت‌های زندگی و بحث مسئولیت‌پذیری عملیاتی شد. با اجرای این طرح، هنگام ثبت‌نام دانش‌آموزان میان پایه ورودی جدید، از آن‌ها خواسته می‌شود با یک گل‌دان

# به توجه، توجه کنید!

مدیریت بحران توجه در آموزش مجازی و تغییرات ضروری

دکتر لیلا سلیقه‌دار، کارشناس تعلیم و تربیت

از جمله مشکلات در فرایند یاددهی - یادگیری مجازی، کاهش توجه و تمرکز دانش‌آموزان به واسطه نبود حضور در کلاس درس واقعی است. معلم ناچار است برای مواجهه با این شرایط، اقدامات گوناگونی انجام دهد. در این میان تصمیم و راهکارهای کلی مدرسه و تلاش مدیر مدرسه برای بهبود شرایط در جلب و جذب «توجه» فراگیرندگان بسیار ضروری و راهگشاست. به این منظور، شناخت فرایند توجه، عوامل مؤثر بر تقویت آن و نیز شناخت ویژگی‌های یادگیرندگان در مسیر یادگیری مؤثر است و می‌تواند به برنامه‌ریزی‌های کلان و وسیع مدیر مدرسه در این راستا، منجر شود.

می‌شود، تلاش کنید بر محرکی بیشترین تأکید را داشته باشید که قصد دارید دانش‌آموزان به آن توجه لازم را نشان دهند.

## تجربه مدرسه

برای اینکه توجه دانش‌آموزان را به مدیریت زمان جلب کنیم، تصمیم گرفتیم با کمک یک نرم‌افزار، در کناری از فضای آموزش مجازی، ساعت را نمایش دهیم. این ساعت در طول هر زنگ آموزشی سه بار (در ابتدا، میانه و پایان کلاس) به نمایش در می‌آید و البته با نظر و تنظیم معلم امکان تغییر دارد. هر بار برای چند ثانیه، با صدایی کوتاه اما دلنشین و زیبا و البته متنوع، دیده می‌شود. این موضوع موجب شد علاوه بر دانش‌آموزان، معلمان نیز به مدیریت زمان توجه بیشتری نشان دهند.

## اندازه

محرک‌ها و عوامل دارای ابعاد و اندازه‌های غیرطبیعی بیشتر از آن‌هایی که اندازه‌های طبیعی دارند جلب توجه می‌کنند.

## تجربه مدرسه

در برنامه آموزشی سالانه که از تمام معلمان دریافت شد، درخواست کردیم هر معلم به مهم‌ترین موضوع آموزشی خود در طول یک دوره آموزش دوهفته‌ای اشاره کند. با کمک پیام‌های دریافتی موفق شدیم هر هفته کلاس را با یک پیام یا بنر متنی و گاهی نیز تصویری همراه کنیم؛ طوری که کلاس با همان پیام آغاز شود. در این پیام‌ها، کلیدواژه‌ها در اندازه‌های قابل توجهی تغییر یافته‌اند. با دریافت نظر دانش‌آموزان متوجه شدیم این کار در جلب توجه آنان به یادگیری مطالب انتخابی بسیار مؤثر است.

## حرکت

محرکی که حرکت می‌کند یا تغییر وضعیت می‌دهد، بیش از هر محرک ثابتی مورد توجه است.

## تجربه مدرسه

برای تقویت توجه دانش‌آموزان، برنامه «مکان‌یابی در کنج یادگیری» را در مدرسه اجرا

## آنچه توجه است

انسان تحت تأثیر محرک‌های گوناگونی قرار دارد، اما فقط به تعدادی پاسخ می‌دهد و به اصطلاح به آن‌ها توجه می‌کند. به دیگر معنا، توجه فرایند شناختی و انتخابی معطوف کردن ذهن بر یک چیز و نادیده‌انگاشتن سایر چیزهاست. شناخت ویژگی‌های توجه می‌تواند به تشخیص راهکارهای تقویت توجه در فرایند یاددهی - یادگیری بینجامد.

## شدت بیشتر

محرکی که شدت بیشتری دارد، بیش از محرکی که این ویژگی را ندارد، جلب توجه می‌کند. بر این اساس، در برنامه‌ریزی‌های مشترک که برای یک پایه یا مدرسه برگزار



آنچه والدین بهتر است بدانند.

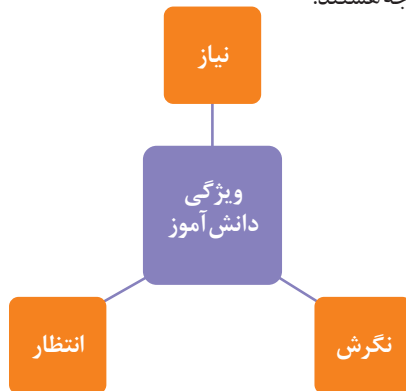


### تجربه مدرسه

از جمله فعالیت‌های مدرسه در طول آموزش مجازی، تأکید بر اجرای برنامه‌های ظهروگاهی، علاوه بر برنامه صبحگاهی است. تجربه مدرسه نشان داده است، وقتی برای پایان روز مدرسه برنامه‌ای در نظر گرفته می‌شود که تنوع زیاد دارد و در عین حال جذاب است، نسبت به آموزه‌ها و یادگیری مدرسه در دانش‌آموزان توجه بیشتری را ایجاد می‌کند و ماندگاری و تثبیت نیز افزایش می‌یابد. در این برنامه که معمولاً با نماز جماعت مجازی همراه است و هر کدام از دانش‌آموزان، گاه همراه خانواده خود، در آن مشارکت می‌کنند، بخش‌های دیگری هم وجود دارد. از جمله، گاهی لازم است همه دانش‌آموزان در یک پیام متنی یا صوتی، مهم‌ترین نکته‌ای را که در آن روز آموخته‌اند یا جالب‌ترین آن‌ها را ارائه دهند. این برنامه مورد اقبال دانش‌آموزان و نیز والدین بسیاری است.

### ویژگی‌های توجه‌کننده

لازم به یادآوری است، در ایجاد و تقویت توجه در دانش‌آموزان، علاوه بر عوامل یادشده، ویژگی‌های مخاطب نیز قابل توجه هستند.



بر این اساس، توجه به نیاز و علاقه دانش‌آموزان، در کنار تناسب هر محرک یادگیری با انتظارات، تجربه‌ها و انگیزه آن‌ها، به تقویت بیشتر توجه می‌انجامد.

### تجربه مدرسه

در برنامه‌های مشترک مدرسه، بخشی را به پخش کلیپ‌های مورد علاقه دانش‌آموزان اختصاص داده‌ایم که خودشان آن‌ها را معرفی می‌کنند. همچنین، برنامه‌های تکمیلی مدرسه کاملاً بر اساس علاقه هر دانش‌آموز قابل انتخاب است. آن‌ها مجبور به انتخاب دست کم دو برنامه هستند، اما این انتخاب از میان ده عنوان کلاسی است که از برنامه ورزشی تا یادگیری هنری را شامل می‌شود تا احساس مطلوب دانش‌آموز موجب تقویت نگاه و توجه او به موضوع شود.

### کوتاه سخن

جلب توجه دانش‌آموزان تنها به محدوده کلاس و اقدامات معلم مربوط نمی‌شود و به همت والیات و فعالیت‌های گسترده‌تر در مدرسه نیاز دارد. به این منظور، بسیاری از اقدامات و برنامه‌های مدرسه می‌توانند به تکمیل تقویت توجه دانش‌آموزان کمک کند تا بتوانند از میان محرک‌های گوناگون، فکر و ذهن خود را به موضوع یادگیری معطوف کنند و از عوامل و محرک‌های دیگر باز دارند.

کردیم؛ به این شکل که دانش‌آموزان می‌توانند با هدایت معلم، مناسب‌ترین کنج یادگیری را در خانه پیدا کنند و آن را برای روز، موضوع و ساعت آموزشی دیگر تغییر دهند. بهترین انتخاب‌ها در قالب یک کلیپ به دانش‌آموزان معرفی می‌شوند. برای مثال، برای ساعتی که معلم قصد انجام فعالیت آزمایشی دارد و از قبل آن را به دانش‌آموزان اعلام کرده است، برخی آشپزخانه، چند نفری فضای سبز بیرون از خانه و مواردی از این دست را برای یادگیری انتخاب کرده‌اند و وسایل لازم را متناسب با محیط و هدف یادگیری در آن قرار می‌دهند. این کار به جلب بیشتر مخاطبان و تقویت توجه آن‌ها منجر می‌شود.

### تکرار

موضوعی با چندین بار تکرار مناسب، بیشتر از هر موضوع دیگری که فقط یک بار بیان شود، توجه افراد را به خود جلب می‌کند. مناسب بودن تکرار به معنای پرهیز از تکرارهای نامعقول و زیاد است.

### تجربه مدرسه

«رادیو مدرسه» را تأسیس کردیم تا بهترین صوت‌های دانش‌آموزان، بنا بر مناسبت‌ها، در آن پخش شود. اما بعد به این نتیجه رسیدیم که دانش‌آموزان و والدین به موضوعات با محتوای آموزشی و به‌ویژه در راستای یادگیری بیشتر توجه نشان می‌دهند. بنابراین، بخشی را در رادیو مدرسه باز کردیم تحت عنوان «از زبان من بشنو». مطابق با آن، دانش‌آموزان با هدایت معلم و بنا بر انجام تکالیف خود، بخشی از یک درس یا موضوع را شرح می‌دادند. برای این منظور معیارهایی از نظر زمان و نیز بیان جذاب برای دانش‌آموزان تعیین کردیم. حال ممکن است یک موضوع مهم آموزشی چند بار با صداهای دانش‌آموزان گوناگون بیان شود. چون مخاطبان می‌توانند نظراتشان را، درست مثل برنامه‌های رادیویی، به شماره رادیو پیامک کنند و نیز در مسابقه بهترین فایل صوتی شرکت کنند، استقبال بی‌نظیری از این طرح رخ داد.

### تضاد

محرک‌های متضاد نیز بیشتر از محرک‌های مشابه نظر مخاطب را به خود جلب می‌کنند.

### تجربه مدرسه

یکی از برنامه‌هایی که در مدرسه داریم، برگزاری «اشتباه را پیدا کن» است. در طول هفته، فایل‌های درسی متنی یا صوتی و نیز دیگر محتوای آموزشی که معلمان و مدرسه ارائه می‌کنند، به صورت عمدی حاوی یک خطا یا اشتباه است. دانش‌آموزان می‌توانند اشتباه هفته را پیدا کنند و آن را به مدرسه اعلام کنند. در هماهنگی با معلمان، تصمیم بر این شده است که اشتباهات را به نکته‌ای اختصاص دهند که مهم‌ترین مورد در یادگیری موضوع است. این کار به تقویت توجه دانش‌آموزان بسیار کمک کرده است؛ با این ملاحظه که برندگان محدود نیستند و همه کسانی که پاسخ دهند، در برنامه هماهنگی از قبل طرح‌ریزی شده شرکت داده می‌شوند و از کد امتیاز برای برنامه‌های تشویقی آینده بهره‌مند می‌شوند.

### نوآوری

نوآوری عبارت از شرایط تازه و روش نوینی است که با روش متداول اختلاف داشته باشد و بیشتر مورد توجه واقع شود.

# راهنما باش!

## چند روایت برای آشنایی مدیران با کاربردهای مشاوره در مدرسه

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی | تصویرگر: سید میثم موسوی

«راهنمایی» از اصول ضروری همه ارکان زندگی و از جمله تربیت است. هر انسانی در هر مرحله‌ای از زندگی به نوعی از راهنمایی نیاز دارد. در مدرسه هم راهنمایی بسیار مهم است؛ هم از این جهت که نیازها و موارد راهنمایی درست تشخیص داده شوند و هم آنکه ذی‌نفع یا مخاطب راهنمایی لازم را دریافت کند. گاهی راهنمایی شامل موارد ساده‌ای است که بدیهی به نظر می‌رسند و به همین دلیل از آن‌ها غفلت می‌شود. گاهی هم راهنمایی جنبه سرنوشت‌ساز دارد و اقدامی بجا و مفید می‌تواند در مسیر زندگی انسان تأثیر بسزایی داشته باشد.

در این قسمت از تجربه‌های مشاوره‌ای به سراغ روایت‌هایی می‌رویم که محور آن‌ها راهنمایی است.



### یک نظرسنجی

قانع‌کننده‌ای به آن‌ها بدهیم. تصمیم بر این شد که با نظارت خانم مرادی، این نظرسنجی در کلاس‌های دیگر هم انجام شود و نتایج استخراج و سؤال‌های بچه‌ها به ترتیب فراوانی اولویت‌بندی شوند.

نگاه جمع این بود که دانش‌آموزان در خیلی از موضوعات به راهنمایی نیاز دارند، اما با توجه به شرایط فرهنگی نسل امروز، مهم این است که راهنمایی‌ها هدفمند، با برنامه و منطقی باشند. بنابراین، گام بعدی تهیه برنامه و طرحی برای پاسخ دادن به سؤال‌ها بود. در جلسه بعدی شورای معلمان، درباره اینکه هر کدام از معلمان به چه نوع سؤال‌هایی می‌توانند پاسخ دهند، تهیه کدام کتاب‌ها و منابع دیگر می‌تواند مناسب باشد، از چه ابزارهای متنوعی می‌توان استفاده کرد، چه کارهای نوآورانه‌ای برای پاسخ به سؤال‌ها می‌توان انجام داد و مسائل دیگر، بحث‌هایی مطرح شدند. به نظر می‌رسید موضوع ضرورت و اهمیت راهنمایی برای بیشتر همکاران جدی شده بود. خود آنان تجربه‌هایی داشتند از اینکه راهنمایی خوب چقدر در زندگی‌شان تأثیر داشته است یا از اینکه به‌موقع و مناسب راهنمایی نشده‌اند، چه لطمه‌ای خورده‌اند.

خانم مرادی، دبیر درس «تفکر و سبک زندگی»، دست به کار ساده‌ای زد که توجه مدیر و همکاران دیگر را جلب کرد. در کلاس، یکی از دانش‌آموزان سؤالی پرسیده بود که باعث شد خانم مرادی در مورد سؤالات بچه‌ها دقیق‌تر شود. او طی یک نظرسنجی ساده از دانش‌آموزان پرسید: «فرض کنید کسی باشد که بتواند به همه سؤال‌های شما پاسخ دهد. سه سؤال مهم زندگی‌تان را که می‌خواهید برای آن‌ها جوابی بیابید، بنویسید». پاسخ‌ها و در واقع سؤال‌های بچه‌ها شگفت‌آور بودند. همین دانش‌آموزانی که تصور می‌کنیم فقط سرگرم وقت تلف کردن و پرسه در فضای مجازی هستند، به قدری سؤال‌های عمیق و جدی داشتند که هم برای خانم مرادی و هم برای سایر همکاران عجیب و بسیار قابل توجه به نظر می‌رسید.

با پیشنهاد مدیر مدرسه، این نظرسنجی یکی از موضوعات جلسه بعدی شورای معلمان قرار گرفت. خانم مرادی کمی درباره دلیل کارش صحبت کرد و اینکه احتمالاً همه نوجوانان سؤال‌هایی دارند که ما آن‌ها را نمی‌دانیم و شاید هم نمی‌توانیم جواب



### مدیر، راهنمای تربیت

آقای سیفی را به‌عنوان ولی دانش‌آموز به مدرسه دعوت کرده بودند. معاون مدرسه می‌خواست در مورد مشکل انضباطی پسرش با ایشان صحبتی بکند. معاون گفت: «پسران اخیراً خیلی شیطنت می‌کنند. چند روز پیش از پله‌ها پایین پریدند.» آقای سیفی با لبخندی جواب داد: «کجای این کار عجیب است؟! من سن او بودم از دیوار پایین می‌پریدم!» جواب آقای سیفی برای معاون عجیب بود و احساس کرد باید توضیحات بیشتری بدهد، ولی آقای سیفی ادامه داد: «این بچه‌ها در سن نوجوانی هستند و به تحرک و شادایی نیاز دارند. چرا فکر می‌کنید اگر آرام باشند و کاری نکنند بچه‌های خوبی هستند؟ کجای این فکر با منطق تربیت سازگار است؟»

قبل از آنکه معاون بخواهد حرفی بزند، آقای سیفی بلند شد که برود. معاون از یک طرف حرفی برای گفتن نداشت، اما از طرف دیگر نمی‌خواست ماجرا به این شکل تمام شود. آقای سیفی با همان لبخند و مهربانی گفت: «پسر! شما هنوز جوان هستید و برای آنکه به نگاه تربیتی درستی برسید، باید تجربه کسب کنید. من در دانشگاه همین نکته‌ها را به دانشجویانم می‌گویم.» خداحافظی کرد و رفت، در حالی که معاون هنوز احساس می‌کرد باید جوابی می‌داد. بعد از ظهر در اتاق مدیر چند معلم هم حضور داشتند. معاون مدرسه موضوع صبح و دیدارش با آقای سیفی را تعریف کرد. گفت آدم عجیبی به نظر می‌رسید و خیلی مطمئن حرف می‌زد. مدیر هم به معاون کنایه زد: «نباید کم می‌آوردی؛ باید جوابش را می‌دادی تا متوجه بی‌انضباطی فرزندش بشود.» در بین همین صحبت‌ها، یکی

از معلمان که داشت گوش می‌داد، گفت: «نکند پسر دکتر سیفی معروف اینجا درس می‌خواند؟ اسم کوچک ایشان را نپرسیدید؟» مدیر پرسید: «ایشان کی باشند؟!» معاون وسط حرفشان آمد و گفت: «فکر می‌کنم غلامرضا سیفی بود.» همان معلم با تعجب جواب داد: «چطور ممکن است شما دکتر غلامرضا سیفی، استاد بزرگ روان‌شناسی و علوم تربیتی و نویسنده کتاب‌های معروف برای معلمان و مدرسه‌ها را نشناسید؟ مثلاً دارید در حوزه تربیت کار می‌کنید! چنین شخصیتی را نمی‌شناسید؟!»

در جلسه بعدی که از دکتر غلامرضا سیفی دعوت کردند به مدرسه بیاید، برای موضوع انضباطی نبود، بلکه برای راهنمایی در مورد اصول تربیت و آموزه‌های تربیتی برای همکاران بود. مدیر مدرسه در ابتدا گلایه کرد که چرا آقای سیفی از اول خودش را معرفی نکرده است! آقای سیفی با همان لحن مهربانانه گفت: «پسر! من اینجا به‌عنوان ولی یک دانش‌آموز حضور دارم و بیش از این نیازی نیست خودم را معرفی کنم. اگر شما کمکی لازم دارید، باید بگویید تا ببینم چه کاری می‌توانم انجام دهم.»

اولین توصیه دکتر سیفی این بود که در مدرسه معلمان باید به منابع خوب، جامع و مفیدی در زمینه‌های تربیت، روان‌شناسی رشد، روان‌شناسی یادگیری، انگیزش، ارزشیابی و غیره دسترسی داشته باشند تا بتوانند به‌عنوان راهنما به آن‌ها مراجعه کنند. ممکن است خود معلمان خیلی دنبال این منابع نروند. این مهارت تیم مدیریتی مدرسه است که زمینه‌هایی فراهم کنند تا احساس نیاز ایجاد شود. مدیر خوب، راهنمای تربیت است.

## علائم راهنما کو؟



● از معاونان و همکاران دیگر درخواست شود زمانی که در فضای مدرسه حضور دارند، اگر دیدند مراجعی بلامتکلیف و سرگردان است، به شکل مناسبی راهنمایی و در صورت امکان همراهی‌اش کنند تا کارش هر چه سریع‌تر انجام شود.

خانم ملکی به دو موضوع دیگر هم فکر می‌کرد که باید سر فرصت انجام شوند:

اول اینکه بررسی شود چگونه می‌توان در فضا تغییراتی ایجاد کرد، یا اگر نشد، با ایجاد هماهنگی بیشتر بین معاونان یا هر روش ممکن دیگر، برنامه‌ای طراحی کرد که هر مراجعی به‌موقع، درست و محترمانه راهنمایی شود. دومین موضوع با بازرسی دو مأمور از آتش‌نشانی منطقه در چند هفته قبل ارتباط داشت. این مأموران، ضمن توصیه‌ها و تذکراتی در مورد ایمنی فضای مدرسه و دانش‌آموزان، گفتند که در راهرو، پله‌ها و طبقات مدرسه، مسیر ورود و خروج باید روی زمین و با نوارهای رنگی مشخص شود. آن‌ها تأکید کردند، در صورت بروز حادثه‌ای اضطراری، این نوارهای راهنما می‌توانند کمک بزرگی بکنند. البته باید آموزش‌های لازم هم برای مواقع اضطراری به دانش‌آموزان داده شود.

سروصدای خانم مراجع همه را از اتاق‌ها بیرون کشید. عصبانی شده بود و با صدای بلند می‌گفت: «این چه وضعی است، چرا کسی پیدا نمی‌شود که جواب درست و حسابی به من بدهد؟» مدیر مدرسه، خانم ملکی، که آدم باحوصله‌ای بود و در مدت پنج سال مدیریتش کمتر پیش آمده بود با چنین موردی مواجه شود، آن خانم را به دفترش دعوت کرد. بعد از چند دقیقه که آبی آوردند و اوضاع اندکی آرام شد، خانم ملکی پرسید: «عزیزم! چه شده؟ چرا عصبی شده‌ای؟» خانم مراجع گفت: «دخترم چند سال پیش اینجا درس می‌خواند. آن موقع مدیر مدرسه کس دیگری بود. پرونده تحصیلی‌اش نقصی دارد و الان آمده‌ام موضوع را پیگیری کنم. دنبال اتاق معاون اجرایی مدرسه می‌گردم. از وقتی وارد مدرسه شده‌ام، نه کسی جلوی من را نگرفته است و نه کسی جواب درستی به من داده است. می‌پرسم اتاق دفتری کجاست، می‌گویند برو طبقه بالا فلان اتاق یا... یک‌ربع است در راهروی مدرسه سرگردانم و کسی راهنمایی نمی‌کند.»

خانم ملکی دست خانم مراجع را گرفت و با هم به اتاق معاون اجرایی رفتند. کار آن خانم انجام شد و او با تشکر و البته کمی عذرخواهی رفت. موضوع برای خانم ملکی تمام نشد. با خودش فکر می‌کرد، ممکن است این مشکل برای مراجع دیگری هم پیش آمده باشد؟ شاید افراد دیگری هم از اولیا یا مراجعان دیگر بوده باشند که با سردرگمی وارد مدرسه شده‌اند. احتمالاً عصبانی هم شده‌اند، ولی به هر

دلیلی نخواستند بروز دهند.

خانم ملکی موضوع را در جلسه شورای مدرسه مطرح کرد. قرار شد:

● یک تابلوی راهنمای مناسب در ورودی ساختمان مدرسه نصب شود تا جای اتاق‌ها و فضاهای دیگر مشخص باشد.

● جلوی هر اتاق تابلویی مناسب نصب شود که نشان دهد به چه کاری مربوط است.

## خروج از بن‌بست



همیشه در مدرسه و در جمع معلمان این بحث بود که دانش‌آموزان روش‌های یادگیری و مطالعه را بلد نیستند و کسی هم در این زمینه به آنان کمک نمی‌کند. آقای حکیمی، معلم ادبیات، یک روز بحث را به جای دیگری کشاند و گفت: «چرا فقط نقد و تحلیل می‌کنیم؟ چرا خودمان کاری نمی‌کنیم؟»

مدیر مدرسه از این موضع آقای حکیمی استقبال کرد. قرار شد دو نفر از معلمان که در زمینه روش‌های یادگیری و مطالعه سررشته دارند، سرفصل‌هایی را در این باره تهیه کنند و بیاورند. بعد از بحث و بررسی بین همکاران، ۱۰ موضوع به‌عنوان سرفصل‌های اصلی انتخاب شدند. یکی از معلمان پیشنهاد کرد به جای آموزش‌های متفرقه، در مدرسه یک ماه را به‌صورت منسجم و منظم به آموزش این سرفصل‌ها برای همه دانش‌آموزان اختصاص دهند. قرار شد

عنوان جذابی هم انتخاب کنند که برای بچه‌ها جالب باشد. روی ابزارها، روش‌ها و فرصت‌های آموزش هم تصمیم‌های خوبی گرفته شد. مدرسه یک ماه را به آموزش روش‌های یادگیری و مطالعه اختصاص داد تا بحث‌های تکراری از بن‌بست خارج شوند و دانش‌آموزان هم به خوبی راهنمایی شوند.

۲۰

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۴

دی ۱۴۰۰

# فطرت‌گرایی توحیدی

یونس باقری

تصویرگر: سید میثم موسوی



یکی از جان‌مایه‌های تربیت اسلامی مبتنی بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و رهنامه تربیت رسمی و عمومی، «فطرت‌گرایی توحیدی» است. این آموزه مهم ترجیح‌بند بسیاری از گفتمان‌های آموزشی و مدیریتی نیز محسوب می‌شود. تاکنون کمتر کسی این واژه مهم کلیدی را با زبان ساده و قابل فهم تبیین کرده است. در این فرصت توفیقی شد تا از دست‌نوشته یکی از کارشناسان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی، آقای یونس باقری، بهره‌مند شویم که ارائه آن در دو شماره از نشریه رشد مدیریت مدرسه ضروری و با اهمیت به نظر می‌رسد.

به جرئت اظهار داشت، اگر همکاران عزیز بنا به سلیقه و علاقه شخصی به دنبال مطالعه نظرات اسلامی در خصوص انسان نروند، تقریباً چیز قابل فهمی در دانشگاه‌های ما به آنان گفته نمی‌شود. در حالی که نوع نگاه قرآن کریم به انسان، با آنچه در غرب به انسان نگریسته می‌شود، تفاوت اساسی دارد! در اسلام شخصیت انسان را شاکله او می‌نامند که این شاکله براساس اعمال او منسجم می‌شود و شکل می‌گیرد. خداوند می‌فرماید: تمامی انسان‌ها را براساس فطرت الهی خلق کرده است. (روم/۳۰) از این رو لازم است تمامی همکاران محترم مدرسه‌ها از موضوع «فطرت» فهم مشترکی داشته باشند تا

قرآن کریم انسان را موجودی می‌داند که براساس فطریات مختلفی خلق شده است؛ مانند فطرت خداجویی، خلاقیت، زیادوستی، حقیقت‌جویی، استقلال‌طلبی و عدالت‌خواهی. همکاران مدرسه‌ها که عموماً درس‌های مربوط به روان‌شناسی تربیتی را در دانشگاه‌ها می‌خوانند، معمولاً با دیدگاه‌های دانشمندان غربی در این خصوص آشنا می‌شوند. هر چند پس از انقلاب اسلامی، درسی به نام «علم‌النفس» هم به این درس‌ها اضافه شد، ولی رکن اصلی نظرات روان‌شناسی و مشاوره، همان دیدگاه دانشمندان غربی است که به صورت جزوه و کتاب‌های ترجمه‌شده تدریس می‌شود. تقریباً می‌توان

حیوانات می‌خواهند. کل حیوانات تشنه می‌شوند. هر حیوانی از موجودیتش دفاع می‌کند.

از این ویژگی‌ها در ادبیات دینی با اصطلاح غریزه یاد می‌کنند. روان‌شناسان به این مشخصه‌ها سائق می‌گویند.

اما خداوند در میان تمام حیوانات، حیوان خاص و ویژه‌ای خلق کرد و به این حیوان خاص امتیازهایی داد که در حیوانات دیگر نیست؛ مثل زیبایی دوستی. فکر نمی‌کنم وقتی ساربان کجاوهای روی شتر می‌گذارد، شتر بگوید باید آن را با پارچهٔ مخمل ببوشانی. فقط انسان است که وقتی صبح می‌خواهد از خانه بیرون برود، جلوی آینه می‌ایستد و سر و لباسش را رصد می‌کند. به این زیبادوستی در ادبیات دینی «فطرت» می‌گویند. این کار متأثر از حس زیبایی دوستی است. عشق هم ویژگی دیگر انسان است. شما تاکنون حیوانی را دیده‌اید که عاشق بشود؟ ولی انسان‌ها عاشق می‌شوند.

انسان است که ایثار می‌کند. در شب عملیات دفاع مقدس اعلام می‌کنند چهار نفر داوطلب می‌خواهیم که از میدان مین رد بشوند، زیرا فرصت خنثاسازی مین‌ها را نداریم. به جای چهار نفر ۴۰ نفر داوطلب می‌شوند. این ایثار است که خاص انسان است. حیوانات دیگر نمی‌دانند ایثار چیست. پس ایثار در انسان نوعی فطرت است، چون هیچ حیوان دیگری مانند آن را ندارد. پس هر چیز جدیدی که در انسان وجود دارد و در حیوانات دیگر نیست، «فطرت انسانی» نام دارد.

از قول مرحوم استاد محمدتقی جعفری نقل است که می‌فرمودند: «برای انسان حدود ۷۰۰ تا ۸۰۰ فطرت شمرده شده است؛ از جمله اینکه انسان فطرت ایثار (بذر ایثار) دارد، فطرت استقلال طلبی دارد، فطرت عدالت‌خواهی دارد، فطرت خلایقیت دارد. پس ما یک فطرت نداریم، بلکه فطریات یا فطرت‌ها داریم.»

پس وقتی می‌گوییم «فطرت»، یعنی بذر فلان کار را خداوند در نهاد ما نهاده است. مثل بذر حقیقت‌جویی یا همان فطرت حقیقت‌جویی.

### فطرت خداجویی یا بذر خداجویی

اما فطرتی که زیانزد و معروف است، فطرت خداجویی است. یعنی خدا بذر (فطرت) خداجویی را در ما انسان‌ها گذاشته است. ممکن است بپرسید، اگر فطرت خداجویی داریم، چرا افرادی بت‌پرست می‌شوند؟ باید بگوییم این می‌شود «خداگرایی».

«خداجویی» فطری است، اما «خداگرایی» اکتسابی است. ممکن است در خداگرایی انحراف به وجود آورند. به این ترتیب که به طرف می‌گویند این چوب یا این سنگ پروردگار توست.

در مورد غریزه، می‌گویند ما یک غریزه نداریم، بلکه غرایز داریم. همین‌گونه ما فطرت نداریم، فطرت‌ها داریم. با این مفهوم یک غریزه یا یک فطرت نیست، بلکه غریزه‌ها و فطرت‌ها درست هستند.

در اسناد تحول به آیهٔ مبارکهٔ ۳۰ سورهٔ روم خیلی استناد شده است: «فاقم وجهک للدين حنیفاً فطرت الله التي فطر الناس علیها لا تبدیل لخلق الله ذلك الدين القیم و لكن اکثر الناس لا یعلمون.»

بتوانند براساس آن با برنامه‌های پیش‌رو در آموزش و پرورش آشنا شوند. در غیر این صورت چگونه می‌توانند برنامه‌های تحولی را در مدرسه دنبال کنند! از این رو، مقالهٔ «فطرت‌گرایی توحیدی به زبان ساده» تقدیم شما می‌شود تا بستری فراهم کند برای مطالعات شما عزیزان در این زمینه.

قریب یک دهه است که اسناد تحولی آموزش و پرورش تهیه و تصویب شده‌اند و مقام معظم رهبری همواره تأکید داشته‌اند که این اسناد باید اجرایی شوند. در این میان، معاونت‌ها و سازمان‌های گوناگون آموزش و پرورش دست به کار شده و اقداماتی انجام داده‌اند. مبانی نظری تحول در آموزش و پرورش به همت تعدادی از کارشناسان و نخبگان علوم انسانی تهیه و تدوین شده است و در آنجا قید شده که رویکرد «فطرت‌گرایی توحیدی» اصلی‌ترین نوع نگاه جامعهٔ اسلامی به انسان است که انسان بر اساس آن به دنیا می‌آید. برای تشریح و بسط این عبارت کلیدی، این جانب در جلسه‌ای که بین تعدادی از همکاران سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی در این باره تشکیل شده بود، توضیحاتی دادم که خلاصهٔ آن تقدیم شما می‌شود.



به این سه واژه عنایت بفرمایید: ۱. غریزه؛ ۲. طبیعت؛ ۳. فطرت. ما معمولاً «طبیعت» را دربارهٔ موجودات بی‌جان به کار می‌بریم؛ البته به ندرت دربارهٔ جانداران هم استفاده می‌شود. می‌گوییم طبیعت بشقاب پلاستیکی، شناوری روی آب است. یا طبیعت شیشه، شکستن است. یا طبیعت چوب، آتش گرفتن آن است.

اما حیوانات با غریزه پیوند دارند. حیوانات، به قول روان‌شناسان، سائق‌ها یا انگیزش‌هایی دارند که به آن‌ها غریزه می‌گویند. آن‌ها از روی غریزه از موجودیت خودشان دفاع می‌کنند، تولیدمثل می‌کنند، از بچهٔ خود تا مدتی نگهداری می‌کنند و دنبال غذا می‌گردند. همهٔ این کارها غریزی و ناخودآگاه هستند.

اما فطرت چه کاره است؟ فطرت در لغت یعنی ابتکاری. یعنی خلاقانه. یعنی طرح اولیه یا خلقت بدون سابقه.

ابن عباس، عموزادهٔ پیغمبر (ص)، می‌گوید: کلمهٔ فطرت در زمان ما اولین بار در قرآن آمده است. او می‌گوید، من معنی فطرت را نمی‌دانستم، تا اینکه هنگام عبور از بیابانی، دو نفر عرب را دیدم که داشتند سر یک چاه آب مشاجرہ می‌کردند. یک طرف دعوا به طرف دیگر گفت: «أنا فطرُها»، یعنی اول من چاه را کردم. این جا بود که متوجه شدم فطرتی که در قرآن کریم آمده، به چه معناست؛ یعنی چیزی که یک نفر بدون سابقهٔ قبلی خلقش کند و برای اولین مرتبه ایجاد کرده باشد. (مجموعه آثار استاد شهید مطهری، جلد ۳، ص ۴۵۸) خداوند در قرآن کریم فرموده است: «قل اللهم الذی فاطر السموات و الارض» (زمر/۴۶) یعنی خداوند کسی است که اولین بار آسمان‌ها و زمین را خلق کرد. ما انسان‌ها مهندسی معکوس (تقلید) می‌کنیم، اما خداوند بدون تقلید خلق می‌کند.

پس از توضیح معنای لغوی فطرت، به این مثال می‌رسیم. شما هر نوع حیوانی را می‌خواهید در نظر بگیرید؛ اسب، شیر و موش و ... تمام حیوانات تولیدمثل می‌کنند. همهٔ







فقط اسب در میان حیوانات شیهه می‌کشد. شیهه کشیدن فطرت اسب به حساب می‌آید، زیرا حیوان دیگری شیهه نمی‌کشد. یا گربه میومیو می‌کند. حیوان دیگری این صدا را در نمی‌آورد. پس میومیو متأثر از فطرت گربه است.

### فطرت جاودانگی طلبی

پس اگر می‌گوییم رویکرد برنامه‌دروسی ما در نظام جمهوری اسلامی ایران رویکرد فطرت‌گرایی است (اینجا فعلاً با توحیدی‌اش کاری نداریم)، یعنی بذرهایی را که خداوند در وجود انسان قرار داده (که به نمونه‌هایی اشاره شد)، باید پرورش بدهیم. اتفاقاً خداوند هر بذری را که در نهاد انسان تعبیه کرده و ما به آن فطرت می‌گوییم، پاسخ به آن را نیز در بیرون از وجود انسان قرار داده است.

نیاز به جاودانگی نیز یکی از فطرت‌های آدمی است. قصه آب حیات حاصل پاسخ‌گویی به نیاز جاودانگی است. اینکه در اسطوره‌ها می‌خوانید اسفندیار رویین‌تن بود یا در اساطیر یونانی آشیل رویین‌تن بود، حاصل تقلای انسان برای جاودانگی است. اما همین انسان در می‌یابد که آدمی در این جهان، با این جسم مادی، امکان جاودانگی ندارد. لذا دو چشم اسفندیار و پاشنه پای آشیل نقطه‌هایی آسیب‌پذیرند و از همین نقطه، مرگ راه خود را می‌یابد. اما خداوند جاودانگی را در زندگی دیگر و در دنیایی دیگر غیر از این دنیا قرار داده است.

با اندکی توجه می‌توان دریافت، خداوند پاسخ به هر فطرت درونی آدمی را در بیرون قرار داده است. پس، طبق رویکرد فطرت‌گرایی در برنامه‌دروسی ملی، ما باید در نظام آموزشی تربیتی کاری کنیم که مثلاً بچه‌ها عاشق بار بیابند؛ منتها نه «عشقی که از پی رنگی بود؛ زیرا که آن عشق نبود، عاقبت ننگی بود.»

بچه‌ها باید دنبال عشق واقعی بروند. می‌گویید مگر ژاپنی‌ها این کار را نمی‌کنند؟ مگر در اروپا بچه‌ها را طوری آموزش نمی‌دهند که خلاق بار بیابند؟ می‌دانید که خلاقیت یکی از فطرت‌های انسان است.

پس از این نظر، بین ما، ژاپنی‌ها، اروپایی‌ها و آمریکایی‌ها تفاوتی وجود ندارد، اما این فرق هست که آن‌ها در بعضی مسائل جلوتر از ما حرکت می‌کنند و ما در بعضی مسائل از آن‌ها جلوتر هستیم. در ژاپن وقتی زلزله می‌آید، مردم برای گرفتن اقلام لازم صف می‌ایستند تا عدالت رعایت شود و به همه برسد، زیرا عدالت‌خواهی نیز فطرت دیگر آدمی است.

به زبان ساده و همه‌فهم، یعنی ما بچه‌ها را عاشق واقعی بار بیآوریم، نه عاشق رنگ و لعاب. یعنی بچه‌هایمان را اینترگر پرورش بدهیم. یعنی کاری کنیم فرزندان استقلال طلب بشوند و جلوی زیاده‌خواهی‌های خارجی بایستند. جلوی ظلم بایستند. عدالت‌خواه باشند. چگونه می‌شود به این آرزوها عینیت بخشید؟

اما ما با هدف پرورش فطرت در نظام آموزشی خودمان، تبصره‌ای در برنامه‌دروسی ملی قرار دادیم با این عنوان «رویکرد فطرت‌گرایی توحیدی» و این تبصره، فطرت‌گرایی نظام آموزشی ما را از نظام‌های آموزشی دیگر متمایز می‌کند. و نام آن را می‌گذاریم فطرت‌گرایی توحیدی.

ترجمه براساس المیزان: حال که روشن شد آفرینش و تدبیر هستی در اختیار خداست و او شریکی ندارد و کسانی که از وی روی گردانده‌اند در رستاخیز راه نجاتی ندارند، پس روی خود را به این دین بگردان و بی‌آنکه به راست یا چپ‌گرایی، تنها به آن چشم بدوز. بر این دین پایدار باش. دینی که فطرت‌خدادادی است، تو را به آن گرایش می‌دهد؛ همان فطرتی که خدا همه انسان‌ها را بر آن آفریده است. آفرینش خدا دگرگونی ندارد، یعنی با گوناگونی افراد و گوناگونی زمان‌ها و مکان‌ها، تغییر نمی‌پذیرد. این است دین استوار، ولی بیشتر مردم نمی‌دانند.

ای پیامبر توجه خود را کامل به دین بکن. علامه طباطبایی می‌فرماید: از «دین» منظور اسلام است. یعنی ای پیامبر توجه کامل خود را متوجه دین اسلام بکن. چطور؟ «حنیفاً». مثالی بزنم. اگر شخصی به بنده بگوید، این خودکار را بردار و به دفتر ببر. من وقتی این خودکار را برمی‌دارم و بدون توجه به این طرف و آن طرف و چیز دیگر، یکرست خودکار را به دفتر آن شخص می‌برم، من در بردن خودکار «حنیفم». یعنی به جایی دیگر گرایش پیدا نکرده‌ام. «فطرت‌الله»، فطرت‌خدايي که خداوند آن را بدون سابقه آفرید.

«التي فطر الناس عليها»: «ال» که سر ناس آمده، یعنی همه مردم (خانم و آقا، ایرانی و آمریکایی، اروپایی و آفریقایی) را براساس فطرت خلق کرده است.

«لا تبدیل لخلق الله»: در خلقت خدا تبدیلی صورت نمی‌گیرد. این‌طور نیست که به یکی فطرت بدهد و به دیگری ندهد. یا در سال ۱۴۰۰ یک جور و در سال ۱۹۰۰ یک جور دیگر خلق کند. «ذلک الدین القیم»: این همان دین پایدار و استوار است. «و لکن اکثر الناس لا یعلمون»: متأسفانه اکثر مردم این موضوع را نمی‌دانند.

جالب است که این آیه در مکه نازل شد. یعنی پس از آنکه پیامبر(ص) از مدینه به مکه برگشت. سوره انعام نیز در مکه نازل شد. این آیه روم بعد از سوره انعام به رسول خدا(ص) نازل شد. در سوره انعام خداوند به حضرت ابراهیم(ع) می‌فرماید، بگو: «انی وجهت وجهی للذی فطر السماوات و الارض» (انعام/۷۹).

من توچه‌م کاملاً به خداوند است؛ همان خداوندی که آسمان و زمین را نوپدید آورنده است.

### فرق فطرت‌ها با غرایز

فرق فطریات با غرایز چیست؟ غریزه موجودیت مادی حیوان را حفظ می‌کند، اما فطرت‌ها طوری عمل می‌کنند که انسان را به سوی کمال هدایت می‌کنند. هیچ فطرتی نیست که سبب نزول و سقوط و هبوط انسان شود. فطرتی که خداوند در انسان تعبیه کرده، آدمی را به کمال می‌برد و سبب رشد وی می‌شود. اصلاً کمال‌خواهی یکی از فطرت‌هاست.

پس هر چیز جدیدی که خداوند در هر حیوان تعبیه کرده و آن چیز در حیوان دیگری نیست، فطرت آن حیوان نام دارد؛ مانند اینکه:

# مدیر نامح



# سوس!

سیما جعفریان

تصویرگر: سام سلماسی





## مدیریت مدرسه علم است

دکتر علی خلخالی

تصویرگر: سید میثم موسوی

### اندازه اثر مدیریت مدرسه

بسیاری از نظام‌های آموزشی در سرتاسر جهان تلاش می‌کنند اثربخشی مدرسه‌های خود را بیشینه سازند و برای تحقق این ضرورت، با دستکاری متغیرهای متنوع، مداخلات متعددی را صورت‌بندی کرده‌اند. در بین همه این متغیرها، سهم «مدیریت مدرسه» در اثربخشی مدرسه، بیشتر مورد توجه پژوهشگران و همچنین سیاست‌گذاران بوده است.

مدیریت مدرسه برای همه نتایج و پیامدهای اصلی مدرسه، از جمله پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، اهمیت دارد، اما برآورد اندازه این تأثیر به تحلیل دقیق‌تری نیاز دارد. به همین منظور، برای تعیین سهم واقعی تأثیر مدیران مدرسه در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و سایر پیامدهای احتمالی مدرسه، یک فراتحلیل روی پژوهش‌های تجربی دقیق، که از روش داده‌های پانل استفاده کرده بودند، صورت‌بندی شد (Grissom, Egalite, and Constance, 2021).

در دنیای دانایی‌های علمی، زمانی به مفهوم یا متغیری فرصت ورود به متن گزاره‌های مورد بررسی یک حوزه تخصصی و حرفه‌ای داده می‌شود که ترکیب، میزان اثر و سازوکارهای تأثیرگذاری و نیز پیامدهای احتمالی آن به‌طور دقیق مشخص باشد. مثلاً زمانی به یک واکنش اجازه تزریق و یا به یک دارو مجوز توزیع گسترده داده می‌شود که دامنه و سازوکار اثرگذاری آن‌ها، مبتنی بر روش‌شناسی‌های علمی، در اجتماع علمی گزارش شده باشد.

از این منظر، هر چند براساس روایت‌های شبه علمی می‌توان درباره اهمیت مدیریت مدرسه استدلال کرد، اما همچنان که تأکید شد، تا زمانی که همانند همه گزاره‌های علمی اصیل، ماهیت، میزان تأثیر و سازوکارهای تأثیرگذاری آن، با روش‌شناسی علمی، مطالعه و برآورد نشده باشد، نمی‌توان استدلال علمی‌بودن مدیریت مدرسه و نیز تأثیر واقعی آن را پذیرفت.

روش داده‌های پانلی یا ترکیبی، مدلی برای تحلیل مجموعه‌ای از داده‌ها در چند دوره و یک دوره زمانی است که تحلیل‌های تجربی را غنی‌تر می‌کند. در این مطالعه، داده‌های مربوط به بیش از ۲۲۰۰۰ مدیر در ایالات متحده بررسی شدند. نتایج نشان می‌دهند، افزایش حدود ۱ انحراف معیار در میزان اثربخشی مدیران مدرسه، به‌طور معنی‌داری به افزایش حدود ۰,۱۳، انحراف معیار در ریاضیات، و حدود ۰,۰۹، انحراف معیار در خواندن دانش‌آموزان متوسطه منجر می‌شود.

● به بیان دیگر، جایگزینی یک مدیر مدرسه ابتدایی با اثربخشی پایین‌تر از میانگین (یعنی مدیری در جایگاه صدک ۲۵ ام اثربخشی) با مدیری با اثربخشی بالاتر از میانگین (یعنی مدیری در جایگاه صدک ۷۵ ام اثربخشی)، هر سال به حدود ۲,۹ ماه افزایش در یادگیری ریاضی و حدود ۲,۷ ماه افزایش در یادگیری خواندن دانش‌آموزان این مدرسه‌ها منجر می‌شود. اثرات این جایگزینی در ریاضیات بیشتر از دو سوم و در خواندن پنجاه درصد مؤثرتر از مداخلات آموزشی دیگری است که در بعضی پژوهش‌ها پیشنهاد می‌شود (Kraft, 2020).

● برای درک بهتر اندازه اثر مدیر مدرسه می‌توان آن را با مطالعاتی که میزان اندازه اثر معلم را بر روش‌های مشابه بررسی کرده‌اند، مقایسه کرد (Hanushek & Rivkin, 2010). بر ایند این مطالعات نشان می‌دهد، تأثیر حضور یک مدیر مؤثر در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، تقریباً به اندازه تأثیر داشتن یک معلم مؤثر است. به عبارت دقیق‌تر، میانگین مطالعات نشان می‌دهند، تأثیر مدیر مدرسه‌ای که در صدک ۷۵ ام توزیع رهبری اثربخشی قرار دارد، بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، تقریباً به اندازه معلمی است که در صدک ۷۵ ام توزیع معلمان اثربخش قرار دارد. البته این مقایسه اندازه اثر مدیر و معلم، یک قیاس هم ارز نیست، زیرا تأثیرات مدیران بر دانش‌آموزان، به‌طور غیرمستقیم، و بیشتر از طریق تأثیرات آن‌ها بر معلمان، از جمله نحوه جذب، نگهداری، توسعه و تشویق و نیز ایجاد شرایط مناسب برای آموزش و یادگیری آن‌هاست.

● برای هر دانش‌آموز، به‌طور فردی، قرار گرفتن در معرض تدریس قوی بسیار مهم است. به همین دلیل، در مدرسه‌ای که مدیری اثربخش داشته‌باشد، به احتمال زیاد دانش‌آموزان بیشتر یاد خواهند گرفت، زیرا برای چنین مدیری، قرار دادن دانش‌آموزان در معرض تدریس مؤثر، اولویت اصلی است. با این حال، برای کلیت مدرسه، اثربخشی مدیر از تأثیر یک معلم منفرد مهم‌تر است. زیرا مدیران مدرسه بر تمامی دانش‌آموزان مدرسه تأثیر می‌گذارند، در حالی که تأثیر معلمان در حد دانش‌آموز یک کلاس درس است.

## سازوکارهای تأثیرگذاری مدیریت مدرسه

● در رفتارهای مدیران موفق مدرسه، به‌طور واضح و

مستمر، شکل‌های متنوعی از تعامل آموزشی با معلمان، مانند ارزشیابی معلم، مربیگری آموزشی، و ایجاد برنامه آموزشی داده‌بنیاد، و نیز برای تسهیل چنین تعاملاتی در سطح مدرسه مشاهده می‌شود.

● در رفتارهای مدیران موفق مدرسه، به‌وضوح و به‌طور مستمر، جو سازنده‌ای که با اعتماد، کارآمدی، کار تیمی، تعامل با داده‌ها، یادگیری سازمانی و بهبود مستمر آمیخته است، مستقر است و از آن حمایت می‌شود.

● در رفتارهای مدیران موفق مدرسه، با هدف تسهیل مشارکت سازنده و توسعه اجتماع یادگیری حرفه‌ای، راهبردهایی مشاهده می‌شوند که از همکاری‌های معلمان برای بهبود عملکرد خود و افزایش یادگیری دانش‌آموزان، با استقرار سیستم‌های حمایتی، به وضوح و به‌طور مستمر پشتیبانی صورت می‌گیرد.

● در رفتارهای مدیران موفق مدرسه، به‌وضوح و به‌طور مستمر راهبردهای فرایندی مرتبط با سرمایه‌های انسانی و تخصیص سایر منابع مشاهده می‌شوند.

● مطالعات به وضوح نشان می‌دهند، مدیران مدرسه، هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم، بر شکل‌های گوناگون عدالت آموزشی تأثیر می‌گذارند. همچنین، کیفیت گردش مالی مدیران مدرسه، نه تنها بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، بلکه بر سایر پیامدها، مانند نگهداشت معلم و جو مدرسه تأثیر مستقیم می‌گذارد. مبتنی بر این شواهد مشاهده می‌شود، گردش مالی ضعیف مدیران مدرسه، به هر دلیلی که باشد، غالباً نابرابری‌های تحصیلی موجود در مدرسه را تقویت می‌کند.

● اندازه اثر قابل توجهی که فعالیت‌های معلمان بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارند، به‌درستی به توجه ویژه حکومت‌ها به سیاست‌گذاری در تربیت معلم منجر شده است. لیکن در بسیاری از نظام‌های آموزشی، از جمله ایران، هنوز اراده‌ای برای سامان‌دهی علمی امر «تربیت مدیر مدرسه» مشاهده نمی‌شود. مفروضه پنهان یا آشکار چنین نظام‌هایی، توافقی تلقی کردن امور مرتبط با مدیریت مدرسه است. به احتمال زیاد، بروز چنین وضعیتی، هم ناشی از نبود باور به «علمی بودن مدیریت مدرسه» از یک سو، و هم ناآگاهی نسبت به «اندازه اثر واقعی مدیریت مدرسه» بر همه نتایج و پیامدهای مدرسه است.

● در ایران مطالعه بزرگ‌مقیاسی که با روش‌شناسی‌های معتبر، «اندازه اثر مدیریت مدرسه بر نتایج و پیامدهای مدرسه» را برآورد کرده باشد، در دسترس نیست. منظور از مطالعه بزرگ‌مقیاس، پژوهش‌هایی هستند که با تحلیل کلان‌داده‌ها، صورت‌بندی شده باشند. چنین تحلیل‌هایی این امکان را می‌دهند که دامنه تأثیر مدیریت مدرسه را بر متغیرهای متعدد و چندگانه، و در مقیاس ملی، با دقت محاسبه کرد. سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها فقط و صرفاً با پشتیبانی چنین تحلیل‌هایی امکان تحقق و عینیت پیدا می‌کنند.

## منابع

1. Grissom, Jason A., Anna J. Egalite, and Constance A. Lindsay. (2021). "How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research." New York: The Wallace.
2. Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2010). Generalizations about using value-added measures of teacher quality. *American Economic Review*, 100(2), 267-71
3. Kraft, M. A. (2020). Interpreting effect sizes of education interventions. *Educational Researcher*, 49(4), 241-253.

۲۷

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۴

دی ۱۴۰۰

مدیریت تردیدها در معماری مدرسه

# تردیدهای رنگارنگ

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

در این مقاله موضوعاتی ارائه می‌شوند که انواع تردیدها را در خود دارند. زیرا جهت‌های متعددی برای تصمیم‌گیری وجود دارند و در هر جهت مسیریهای متنوعی از انتخاب به چشم می‌آیند. در همین ابتدای مطلب باید به این موضوع توجه داشته باشیم، تردیدهایی که در این موضوع مطرح می‌کنیم، معمولاً به یک پاسخ ختم نمی‌شوند و براساس شرایط هر مدرسه، نتیجه‌ای متفاوت به دست می‌آید. اما ابتدا خوب بدانیم اهمیت رنگ و تأثیر آن در محیط مدرسه و ضرورت پرداختن به آن در چیست؟

رنگ‌آمیزی مناسب  
برای اقلیم گرمسیری

۲۸

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۴

دی ۱۴۰۰

## چشمگیر و چشم‌نواز

تأثیرات به کارگرفتن رنگ‌ها در محیط، معمولاً در همان نگاه اول احساس می‌شود. به‌خصوص رنگ‌هایی که خیره‌کننده هستند، استفاده از آن‌ها در نگاه نخست توجه انسان را به خود جلب می‌کند. بنابراین، رنگ سطح فضاها و مبلمان محیط از اولین ویژگی‌های محیطی است که به چشم می‌آید و می‌تواند به شکلی چشمگیر، بلافاصله برخی از شاخصه‌های روان‌شناختی و بصری محیطی را تغییر دهد. البته این چشمگیری الزاماً همیشه چشم‌نواز نیست. استفاده درست و هوشمندانه از رنگ‌هاست که می‌تواند اثرات چشمگیر و در عین حال چشم‌نوازی در محیط داشته باشد.



## سریع و ارزان

هرچند در شرایط اقتصادی نامطلوب، حتی رنگ‌آمیزی محیط هم برای بسیاری از مدرسه‌ها پرهزینه است، اما می‌توان گفت، به‌نسبت تغییرات زیربنایی در یک مدرسه، بار کمتری از نظر مالی و زمانی به مدرسه وارد می‌کند. معمولاً وقتی می‌خواهند برای زیباسازی یک محیط، ساده‌ترین و ارزان‌ترین مثال‌ها را مطرح کنند، به سراغ رنگ می‌روند و مثلاً می‌گویند: «کار خاصی نمی‌خواهیم انجام دهیم. فقط می‌خواهیم دستی به سر و گوش مدرسه بکشیم و رنگی به برخی از فضاها بزنیم.»

## اثر بخشی چندوجهی

رنگ فقط چشمگیری یا چشم‌نوازی ندارد. رنگ اثرات گوناگونی بر انسان دارد. می‌تواند انسان را شاداب و بانشاط یا او را خموده و افسرده کند. می‌تواند علاقه‌مندی فرد را به محیط کم یا زیاد کند. می‌تواند در رشد تحصیلی، میزان استرس، خلاقیت و بسیاری از شاخص‌های دیگر، افزایش یا کاهش ایجاد کند. می‌تواند ابعاد فیزیکی محیط را بزرگ‌تر یا کوچک‌تر نشان دهد. حتی می‌تواند بر زمان هم اثر بگذارد و باعث شود شما در مدت کمتر یا بیشتری در محیط باقی بمانید! پس رنگ و رنگ‌آمیزی محیط اثراتی با ابعادی متفاوت در انسان و جنبه‌های ظاهری و درونی او بگذارد.

## هویت بخشی

اگر دوست دارید وقتی تصویری از مدرسه شما به افرادی که حتی یک بار به محیط آن وارد شده‌اند نشان داده شود و آن‌ها فوری هویت محیط موجود در تصویرها را تشخیص دهند و نام مدرسه‌تان را به زبان بیاورند، به رنگ و رنگ‌پردازی محیط مدرسه به‌شکل جدی و اصولی توجه کنید. رنگ‌ها می‌توانند برندسازی و هویت بخشی داشته‌باشند. رنگ یا رنگ‌های موجود در لوگو یا نماد و آرم مدرسه شما برای استفاده در محیط، یا هر نوع گزینش رنگ‌های خاص، انتخاب یا انتخاب‌هایی هستند که می‌توانند به نوعی هویت بخشی از نظر بصری در محیط مدرسه شما منجر شوند.

## رنگ آمیزی هدفمند

استفاده هوشمندانه و هدفمند از رنگ‌ها و رنگ‌پردازی در محیط مدرسه بسیار اهمیت دارد. آیا شما حاضرید از رنگ سیاه یا رنگ سبز بسیار تیره و متمایل به سیاه برای رنگ‌آمیزی همه دیوارهای یک کلاس استفاده کنید؟! می‌توان به‌سادگی حدس زد پاسخ بیشتر شما خوانندگان محترم به این سؤال منفی است. پس چرا برای رنگ کردن تابلوی کلاس، این رنگ را پیشنهاد می‌دهید و برای کل دیوارها و سقف و کف مدرسه، حتی لحظه‌ای هم به آن فکر نمی‌کنید؟! این مثال نشان می‌دهد باید برای رنگ کردن محیط فکر و بعد انتخاب کرد؛ تفکر و انتخاب‌هایی هدفمند و آگاهانه. این نوع تفکر کمک می‌کند از ترس خود نسبت به انتخاب رنگ‌ها که معمولاً به انتخاب رنگ‌های تکراری و کسل‌کننده منجر می‌شود به شکل بهتری عبور کنیم و محیط تازه‌ای را بیافرینیم. البته از طرف دیگر این تازگی در محیط به آشفتنگی بصری یا مشکلات مشابه آن منجر نشود.



## رنگ، احساس و محیط

رنگ‌ها بر احساسات درونی انسان مؤثرند. بنابراین، محیط و دیوارهای سفید و خالی از رنگ، خالی از شخصیت می‌شوند و چندان قادر نیستند بر احساس محیطی اثر بگذارند و به آن‌ها جهت دهند. این تحریک‌نشدن

رنگ‌آمیزی همیشه چشمگیر و چشم‌نواز نیست

رنگ‌آمیزی هدفمند در انتخاب رنگ‌ها از نبود تعادل و ایجاد آشفتنگی بصری جلوگیری می‌کند

قابل بررسی‌اند و نتایج آن‌ها را می‌توان در شرایطی که متغیرهای قوی‌تری حضور نداشته باشند، به‌عنوان معیار برای انتخاب رنگ در یک محیط و سطح مدنظر برای پوشش آن رنگ استفاده کرد.

## شناخت رنگ‌ها و چگونگی رفع تردیدها در انتخاب بین آن‌ها

برای انتخاب رنگ یک فضا ابتدا باید رنگ‌ها را بشناسیم. بدانیم که رنگ‌های قرمز، آبی، زرد و سایر رنگ‌ها چه تأثیرات محیطی دارند. بدانیم که رنگ گرم است یا سرد؟ آرامش‌بخش است یا هیجان‌محیطی را افزایش می‌دهد؟ چه پیام‌هایی به بیننده خود منتقل می‌کند؟ چه تأثیراتی از نظر بصری و همچنین روحی در محیط دارد؟

پس از این شناخت، چاره‌ای نداریم جز اینکه با مهم‌ترین نوع از تردید در استفاده از رنگ‌ها روبه‌رو شویم. چگونگی به‌کارگرفتن رنگ‌ها از رایج‌ترین تردیدها در مدرسه است. سؤالات زیادی در دل این تردیدها قرار می‌گیرد. آیا رنگ‌ها می‌توانند در تناسب با دوره تحصیلی، سن و جنسیت دانش‌آموزان مدرسه قرار گیرند؟ رنگ مناسب برای مدرسه ابتدایی چه تفاوتی با رنگ‌های مناسب برای یک دبیرستان دارد؟ اولویت انتخاب رنگ در مدرسه دخترانه، نسبت به مدرسه پسرانه چگونه تعریف می‌شود؟ موقعیت‌های گوناگون هر مدرسه، مانند ورودی، کلاس‌ها، راهروها، کتابخانه، نمازخانه، دفترها و انواع فضاهای مدرسه با چه رنگ‌هایی ارتباط و تناسب بیشتری دارند؟ آیا از یک رنگ استفاده کنیم یا از رنگ‌های گوناگون؟ اگر از چند رنگ استفاده کردیم، چه رنگ‌هایی با هم هم‌نشینی بهتری دارند و به هر رنگ چه سهمی می‌رسد؟ چگونه در انتخاب رنگ‌ها به هویت‌سازی کالبدی بیشتر کمک کنیم؟ و...

باز هم باید تأکید شود، این سؤالات پاسخ‌های گوناگونی دارند که این پاسخ‌ها به وجود انواع متغیرها در هر مدرسه وابسته است. اما در دو شماره بعد به زمینه‌هایی پرداخته خواهد شد که بتوانند در دریافت پاسخ این نوع سؤالات تا حدودی یاری برسانند.

احساسات به کمک رنگ‌ها، محیط را سرد و خالی از احساس می‌کند. این سردی و همچنین نبود احساسات، زمینه‌ای ایجاد می‌کند تا انسان‌ها با سطحی از اضطراب، ترس، نبود تمرکز یا بی‌قراری مواجه شوند. این بی‌قراری ناشی از بلا تکلیفی است که در نبود احساس وجود دارد. در نقطه مقابل، رنگ می‌تواند به احساس انسانی بیفزاید و در صورت انتخاب درست، محیطی آرام و آرامش‌بخش را برای مطالعه و تفکر دانش‌آموزان ایجاد کند یا می‌تواند در محیط‌هایی مانند سالن ورزش و بازی، شور و هیجان ایجاد کند.

## ضابطه‌های رنگارنگ

برای انتخاب رنگ‌ها و چگونگی رنگ‌آمیزی محیط و سامان دادن احساس محیطی انسان، نکات گوناگونی باید مورد توجه قرار گیرند. اما بدون تردید هیچ قانون منسجم و تمام‌شمولی در این‌باره وجود ندارد. چه بسا امکان فراهم کردن چنین قانونی هم وجود نداشته باشد. عوامل و متغیرهای گوناگونی از جمله فرهنگ و اقلیم هر منطقه در این موضوع تأثیر گذارند.

در مناطق گرمسیری مانند حاشیه خلیج فارس، استفاده زیاد از رنگ‌های گرمی همچون قرمز، نارنجی و زرد، چندان منطقی نیست، اما همین گزاره هم نمی‌تواند همیشه درست باشد. مثلاً در کشور چین رنگ قرمز رنگ خوش‌یمنی است و شما آن را در معبد‌ها و کاخ‌های تاریخی این کشور، حتی در مناطق گرمسیری، به وفور پیدا می‌کنید.

گاهی اوقات در منطقه‌ای گرمسیری، به خاطر رنگ خاک آن منطقه که به قرمزی گرایش دارد، استفاده از مصالح بوم‌آورد آن منطقه منجر به آن می‌شود که رنگ انتخابی در نگاه نخست چندان منطقی به نظر نرسد؛ در حالی که در دسترس بودن مصالح و تهیه آسان و ارزان‌تر آن، به‌درستی اولویت پیدا کرده است.

بنابراین، متغیرها و عوامل گوناگونی در انتخاب رنگ‌ها برای محیط نقش‌آفرین هستند. با این حال، برخی ویژگی‌ها تا حدود زیادی در ذات رنگ‌ها وجود دارند که



وجود رنگ و جریان مثبت در احساس



# قوانین آنتی بادی ندارند

دکتر مرضیه شاهسوندی، مدیر دبیرستان شاهد مطهره، رامهرمز، خوزستان

مقاله حاضر با هدف برنامه‌ریزی و اقدامات لازم تیم مدیریتی مدرسه، پیش‌بینی شرایط، رویدادها و تمهید مقدمات لازم و همچنین ضرورت بازبینی قوانین و مقررات مدرسه به هنگام بازگشایی مدرسه‌ها در دوران پسا کرونا انجام شده است.

داده‌های بزرگ حافظه مجازی بزرگ است (عاملی، ۱۳۹۸). ضعف زیرساخت‌های اینترنتی و نبود دسترسی برابر دانش‌آموزان روستایی و مناطق صعب‌العبور به اینترنت ثابت، بی‌سیم همراه یا وای‌فای، می‌تواند منشأ بی‌عدالتی در دسترسی به ظرفیت‌های تکنولوژی پیشرفته آموزش باشد که در این اجلاس با صدور بیانیه‌ای در ۱۲ بند، عمدتاً بر «عدالت آموزشی، تأکید و پرداختن به اجرای سند تحول بنیادین، حضوری شدن مدرسه‌ها، تشکیل و استقرار سازمان ملی تعلیم و تربیت، تحلیل و پرداختن به موضوعات تحول در منابع انسانی، تحول در برنامه‌های درسی کتاب و مواد آموزشی، نوآوری در روش‌های سنجش و ارزشیابی و تضمین کیفیت، چگونگی صیانت از امنیت و سلامت جسمی و روانی دانش‌آموزان، معلم و خانواده، مرور دستاوردها و تجربه‌های نظام‌های آموزشی کشورهای مختلف در دوران کرونا، تحول و برقراری عدالت آموزشی در فرصت‌های یادگیری، تمهیدات ایجاد شده برای شروع سال تحصیلی جدید از سوی وزارت بهداشت» از جمله مهم‌ترین ضرورت مجموعه تعلیم و تربیت در جهت‌گیری‌های شورای عالی آموزش و پرورش در تحقق سند تحول بنیادین بیان شده است (سی و پنجمین اجلاس رؤسا و مدیران آموزش و پرورش، پنجم و ششم مرداد ۱۴۰۰). در نگاه به آینده و پسا کرونا، دانش‌های جهان به صورت فراگیرتر و محوری‌تر در جهت توسعه دانش حرکت می‌کنند. فناوری‌های نوین نیز جهت‌گیری قوی‌تری به نگهداری هوشمند خواهند داشت. گفت‌وگو و رویکرد فناوری سبز، نگاهی است که در همه عرصه‌ها، حتی توسعه نظام آموزشی، بر مبنای مسئولیت اجتماعی و مسئولیت در قبال انسان و محیط زیست است و توسعه فناوری‌های آموزشی را با رویکرد کاهش تخریب محیط زیست، اعم از هوا، آب‌ها و محیط طبیعی زندگی دنبال می‌کند. آموزش الکترونیک رو به گسترش است و ما ناگزیریم در شرایط کرونایی موضوع را بپذیریم. باید به یاد داشت که نه در ایران و نه در جهان، همانند گذشته پیشاکرونایی نخواهیم بود و مناسبات عادی گذشته به آرزو و حسرت تبدیل خواهند شد و این ممکن است تا سال‌ها باقی بماند. این شیوه از آموزش در شرایط کنونی تنها چاره کار در تحصیل است و موانع پیشرفت و توسعه آن باید از میان برداشته شوند. کرونا برای مدرسه‌ها بحران نیست، فرصت است؛ فرصتی

ویروس کرونا موجب یک انتقال بزرگ جهانی شده و به‌طور حتم در دوره‌های کوتاه بی‌نظمی جهانی را به وجود می‌آورد و ممکن است نظام‌ها یا نظم‌های جدید به دنبال آن محقق شود. بدون شک بعد از نزدیک به دو سال دوری دانش‌آموزان از مدرسه و آسیب‌های ناشی از کرونا، توجه به نیازهای روحی و روانی دانش‌آموزان در دوران پسا کرونایی، اولتر از نیازهای آموزشی است. آموزش مجازی در مواد درسی ساده و روانی که نیازمند ارائه حضوری نیستند، می‌تواند همچنان ادامه یابد و باید پنجره باز را به برنامه‌های آموزشی فوق برنامه، اردوها، بازدیدها، برخی درس‌های اختصاصی و ... اختصاص دهیم (دستورانی، محمد، ۱۳۹۹).

اگرچه در دوران کرونا توانستیم روش مجازی را در کنار روش حضوری در آموزش ابداع کنیم و این ابداع را مدیون رشد فناوری‌های جدید هستیم، با این حال نمی‌دانیم واقعاً در آینده چه روش‌های جدیدی ممکن است به‌عنوان تعاملات اجتماعی و شیوه‌های آموزشی و تحقیقاتی ابداع شوند؟ هرچند استفاده از آموزش الکترونیک می‌تواند در ارتقای کیفیت آموزش مؤثر باشد، اما استفاده از دانش آموز و دانشجوی محوری و به‌طور کلی رویکردهای نوین در فرایند یاددهی - یادگیری الزام‌آور است. بنابراین، در پسا کرونا می‌توان به استفاده از رویکرد تلفیقی تأکید کرد. برای این منظور، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای توسعه آموزش الکترونیک، در پسا کرونا باید چنان انجام گیرد که مدرسه‌ها و دانشگاه‌ها به تبعیت از سیاست وزارت متبوع، به تدوین برنامه‌های راهبردی برای توسعه آموزش الکترونیک بپردازند. این امر می‌تواند به تدریج سیستم آموزش الکترونیک را از نوع اول به نوع ششم ارتقا دهد و زمینه را برای اشاعه تحول دیجیتال فراهم آورد که در انجام آن باید عوامل مؤثر در چهار سطح زیرساختی، انسانی، محتوایی و سازمانی مورد توجه قرار گیرند (منتظر، ۱۳۹۸). یکی از دایره‌های بزرگ مرتبط با کار از راه دور، یادگیری از راه دور یا به تعبیر دقیق‌تر، یادگیری از طریق فضای مجازی یا فضای دوم است. این یادگیری به یک معنا یادگیری از راه دور نیست و نوع یادگیری با خصیصه‌های یادگیری همه‌جا حاضر و غیرمرکزی، یادگیری تعاملی، یادگیری شبکه‌ای و موزوالر، یادگیری یکپارچه، یادگیری با ماهیت دیجیتال و یادگیری با

روش پژوهش: این پژوهش به روش ارزیابی سریع انجام شده است. در این روش پژوهشگر می‌کوشد با توجه زمان محدود در اختیار، از قابل اتکاترین داده‌های دردسترس، از منابعی مانند مشاهدات شخصی، گزارش‌های رسانه‌ای، گزارش‌های دولتی و مباحث کارشناسی، با ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی استفاده کند (Bloor a Wood 2006:143).

نتیجه: بسته‌های مدیریتی دانش امروز برای برنامه‌ریزی و بازگشایی مدرسه‌ها در پسا کرونا نیاز به بازبینی، ارتقا و تغییر در مبانی استانداردها دارند. اگر استانداردهای علمی و قوانین و مقررات مدرسه‌ها بازبینی نشوند، چالش عبور از وضع موجود به وضع مطلوب پدیدار نخواهد شد. بدین منظور، پژوهش حاضر با نگاه و تأکید به سی‌وپنجمین اجلاس دو روزه رؤسا و مدیران آموزش و پرورش سراسر کشور در اردوگاه فرهنگی تربیتی شهید باهنر تهران و جهت‌گیری‌های شورای عالی آموزش و پرورش در تحقق سند تحول بنیادین به این مهم پرداخته و در پایان راهکارها و پیشنهادهایی نیز ارائه شده‌اند.

به نیازهای بشری را دارد، غلبه روش‌های علوم تجربی باعث شده است راه برای فهم‌کنشگر اجتماعی بسته شود و دستگاه تولید علم در فضایی غیرمرتبط با نظام فکری، احساسی و ادراکی بشر

عمل کند. در واقع، دستگاه تولید علم در فازی عمل می‌کند که با خواسته‌ها و مطالبات حقیقی مردم فاصله دارد. از این منظر باید برای آینده‌نگری به موضوع بازبینی در قوانین کرسی‌های تولید علم در مدرسه‌ها و دانشگاه‌ها توجهی دوباره کرد. آینده‌نگری مناسب فقط نگاه به آینده بر اساس آرمان‌های عالی نیست، بلکه به معنی شیوه‌های انطباق با تحولاتی است که ممکن است پیش بیایند، آن‌هم نه در زمان بحران، بلکه پیش از آن و در زمان سرخوشی، و اگر مزیت سازمان‌های علمی دسترسی به افرادی با مهارت‌های بالاست، هم‌اکنون چالش فعلی نشان می‌دهد که قابلیت‌ها و مهارت‌های جدیدی مورد نیازند که ترکیب مدل‌های متنوع فکر کردن، انواع روش‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، تعبیرهای جدید از مفهوم دانش، شناسایی بحران‌های متکثر در نظام اجتماعی و ... را شامل می‌شوند و می‌توانند در بازنگری در قوانین و مقررات پسا کرونا مؤثر باشند.

### راهکارها و پیشنهادها

آنچه مسلم است اینکه کرونا درسی بزرگ برای همه جوامع خواهد بود. کرونا و قرنطینگی ناشی از آن، فرصت بازاندیشی ارکان و جلوه‌های زندگی را برای همه اقشار جامعه و سازمان‌ها فراهم کرد، اما این فرصت برای نهادهایی مانند دانشگاه‌ها و مدرسه‌ها که ماهیت کار و فعالیتشان اندیشیدن است، موقعیت و شرایطی بی‌نظیر و استثنایی است؛ موقعیتی که می‌تواند در خدمت پیش و ارزیابی چارچوب اصولی به کار گرفته شود و بازبینی سیستم مدیریت دانش و تولید علم در مدرسه‌ها را

که می‌تواند در خدمت بازنگری و افق‌گشایی در ساختارها و فرایندهایی باشد که مدرسه‌ها را از ماهیت اصلی خویش دور کرده است. نگاه مدرسه‌ها به کرونا نگاهی تدافعی و تهاجمی است برای دفع و نزدیک‌نشدن آن به ساختارهای خویش. اما نگاه کرونا به مدرسه‌ها نگاهی است اصلاحی و خیرخواهانه که تلاش دارد ضعف‌های ساختارهای آن را به سمت بازاندیشی سوق دهد که در این مقاله به آن پرداخته شده است.

### نتیجه‌گیری

بحران کرونا، لزوم توجه به توسعه زیرساخت‌ها، سطح سواد دیجیتال کاربران، مقررات‌گذاری‌های مربوطه، تولید برنامه‌های یادگیری، بسترهای یادگیری کارآمد و همچنین سازوکارهای پیگیری وضعیت یادگیری افراد را به وجود آورده است و انتظار می‌رود پس از این شوک جهانی، موضوعاتی همچون تقویت و توسعه دسترسی متوازن به محتوای یادگیری مکان‌محور، کنترل محتوای اطلاعات، استفاده از درس‌های چندرسانه‌ای و کاهش مهارتی بین‌نسلی، مورد توجه قرار گیرد. هر چند کرونا بحران‌های ساختاری درونی سیستم‌های موجود مثل مدرسه را نشان داد، اما باید پذیرفت این بحران‌ها و چالش‌ها چیزی مربوط به کرونا نیستند و حتی می‌توان قبل از این پدیده نیز با نگاهی نقادانه آن‌ها را شناسایی کرد. فاصله بین دستگاه تولید علم و دانش با واقعیت اجتماعی زندگی مردم، موضوعی بسیار مهم و جدی است که به آن کمتر توجه شده است، حتی در علوم انسانی که ادعای پاسخ‌گویی



در پساکرونا در فرایند نقد جدید قرار دهد و آنچه این چرخه‌ها را ایجاد می‌کند بازبینی شود. بدین منظور، چند راهکار پیشنهاد می‌شود:

● داشتن عزم جدی و راسخ برای ارتقای علمی مدرسه‌ها؛

● تحلیل و بررسی روندهای مؤثر بر گسترش رشد آموزش و به‌کار بردن راهکارهای مناسب در دوران پساکرونا؛

● تشکیل کمیته‌های تخصصی برای بررسی و بازبینی قوانین و مقررات آموزشی در برخورد با موقعیت‌های توأم با بحران؛

● توجه به تحولات و تغییرات اجتماعی و فناوری در تعریف و تدوین قوانین آموزشی؛

تقویت فراگیر نظام یادگیری الکترونیک و هوشمند به‌عنوان یک امکان جایگزین و مکمل نظام‌های آموزشی و پژوهشی و توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فناوری اطلاعات؛

بازبینی روزآمدی و انعطاف‌پذیری شاخصه‌های جذب، بهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی مبتنی بر آموزش‌های ترکیبی در دوران پساکرونا؛

● بازبینی تخصیص بودجه و تغییر ساختار تأمین مالی مدرسه‌های کشور؛

● بررسی تجربه‌های کشورهای موفق در برابر شرایط بحرانی در حوزه‌های گوناگون آموزشی، اجتماعی و بهداشتی؛

● بهره‌گیری از ظرفیت‌های یادگیری سیار که یکی از نظریه‌های جدید در آموزش الکترونیک است و مستقل از زمان، مکان، فضا و از طریق تلفن‌های هوشمند و تلفن‌های همراه اجرا می‌شود و توصیه می‌شود وزارتخانه‌های متبوع تسهیلات و بودجه مالی لازم را برای این تجهیزات، به‌منظور استفاده بهینه از آموزش در مناطق صعب‌العبور و روستایی میسر کنند؛

● اولویت‌بخشی به جامعه‌شناسی و روان‌شناسی کرونا و

ایجاد دوره‌هایی در راستای تهدیدشناسی و تبدیل تهدید به فرصت؛

● وجود نقشه راه، قانون خاص و راهبرد مناسب با آینده‌پژوهی، برای شناسایی و پیش‌بینی مخاطره‌ها و تدوین تهدیدها و سناریوهای محتمل؛

● برنامه‌ریزی در جهت طراحی و ساخت شبیه‌سازهای آموزشی و فضاهای واقعیت مجازی برای استفاده در درس‌های عملی و آزمایشگاهی در دوران پساکرونا؛

● سامان‌دهی نیروی انسانی آموزش و پرورش بر اساس مدرک‌ها و درجه‌های مورد نیاز؛

● استفاده از ظرفیت‌های موجود برای متناسب‌سازی آموزش و پرورش با نیازهای آموزش عالی؛

● ایجاد و توسعه شبکه ملی و بومی آموزش و حرکت به سمت یک‌مدل جنبش تولید علم بومی در تمام عرصه‌های تأثیرگذار و نگاه به تفسیر آینده در آینه این مدل در دوران پساکرونا؛

● بسترسازی الزام در سطح ملی و فراملی برای گسترش زیرساخت‌ها، تهیه تجهیزات، رسانه‌های آموزشی و امکانات مناسب آموزشی برای مدرسه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی؛

● توسعه حرفه‌های دانش و مهارت‌های دیجیتال نیروی انسانی برای تدریس و طراحی محتوای درسی در سیستم‌های یادگیری الکترونیکی؛ برگزاری دوره‌های اصول یادگیری برخط مشتمل بر یادگیرنده‌محوری، تعامل فعال مدرس و یادگیرنده در فرایند تدریس - یادگیری، یاری‌دادن به یادگیرنده برای ساختن دانش خود، طراحی محتوای درسی و فرایند تدریس - یادگیری؛ تنظیم مراجعه‌های دانش‌آموزان در شیوه‌های متفاوت شرایط عادی حضوری؛ نیمه‌حضوری با زمان استاندارد و کوتاه با ضرورت رعایت پروتکل‌های بهداشتی و ترکیبی از آموزش حضوری و غیرحضوری و متناسب با رنگ‌بندی استان‌ها؛ کاملاً غیرحضوری.

#### منابع

۱. خبرگزاری پانسا (۱۴۰۰).
- سی‌وی‌نجمین اجلاس مدیران و رؤسای آموزش و پرورش سراسر کشور، اردوگاه شهید باهنر تهران. ۵ و ۶ مردادماه.
۲. محمد دستورانی (۱۳۹۹).
- خبرنگاری دانشجویان ایران، ایسنا. دی ماه ۱۳۹۹.
۳. گزارش تحلیلی حکمرانی در جهان پساکرونا. چالش‌ها، راهبردها خرداد ۹۹. آموزش عالی.
4. Bloor, Michael and Wood, Fiona (2006). *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*. London: Sage.

# مدیریت خانم تشکر

گفت‌وگو با محبوبه محمدی، مدیر هنرستان دخترانه کار دانش کیومرث صابری ناحیه یک رشت

لیلا صمدی



«یکی از عوامل سرپاماندن ما مدیران این است که بتوانیم با همتا یا نمان ارتباط مثبت بگیریم تا اگر کسی کار تأثیرگذاری انجام داده است، از آن الگو بگیریم و به وقت ضرورت همدیگر را حمایت کنیم.»

ما نیز در نشریه رشد مدیریت مدرسه، با هدف معرفی الگوهای مدرسه‌داری، زمانی که با خبر شدیم هنرستان «کیومرث صابری» در سال‌های اخیر با مدیریت محبوبه محمدی تغییرات مثبت چشم‌گیری داشته است، به سراغ این مدیر موفق رفتیم تا از تجربه‌هایشان برای ما بگویند.

محبوبه محمدی در رشته گرافیک هنرستان تحصیل کرده است. پس از گذراندن دوره کاردانی در رشته گرافیک و حین تدریس در هنرستان، تحصیل خود را از کاردانی به کارشناسی در رشته امور تربیتی ادامه داد. وی هجده سال در پست‌های هنرآموز، معاون و مدیر هنرستان مشغول به کار بوده و پنج سال از آن را در هنرستان کیومرث صابری به‌عنوان مدیر گذرانده است. محمدی به دلیل داشتن روحیه قدردانی و سپاسگزاری، به «خانم تشکر» معروف است. همچنین، در مدرسه به‌عنوان مدیری خوش‌رو و با محبت شناخته می‌شود. آنچه در ادامه می‌خوانید، خلاصه‌ای از گفت‌وگوی ما با این مدیر تأثیرگذار است:

● به تیم‌سازی و ارتباط همدلانه بین عناصر مدرسه اشاره کردید. از این دو چگونه برای پیشرفت مدرسه‌تان بهره بردید؟

همه تیم با هم فکر کردیم، چشم‌انداز مدرسه را بر اساس سند تحول تدوین کردیم و برای رسیدن به آن، با دل و جان مسئولیت پذیرفتیم و قدم برداشتیم. نظم پل قشنگی برای رسیدن ما به اهداف است. ما در مدرسه زندگی می‌کنیم. اینجا را نه فقط محل کار، بلکه خانه خودمان دیدیم. اگر گلدانی به این مدرسه آمده، همه برای نگهداشتن آن تلاش کرده‌اند. به‌جای صدا زدن فامیل یکدیگر، همدیگر را «خواهر» صدا می‌زنیم. با همکاران دورهمی‌های دوستانه داریم و نظرات

● شما در مدرسه خود را فردی مهم و تأثیرگذار می‌دانید؟

من یکی از اعضای خانواده یا تیم مهم و تأثیرگذار هنرستان صابری هستم. وقتی وارد این مدرسه شدم، تقریباً صد دانش‌آموز در آن پذیرش می‌شدند؛ آن هم دانش‌آموزانی که از سایر مدرسه‌ها و رشته‌ها جامانده بودند و در شهریورماه، از سر ناچاری به اینجا می‌آمدند. اما اکنون در مدرسه ما، به‌عنوان بزرگ‌ترین هنرستان کاردانش استان گیلان، ۶۰۰ دانش‌آموز در ۱۴ رشته مشغول به تحصیل هستند. دانش‌آموزان زیادی نیز برای ثبت‌نام در مدرسه پیگیر و راغب‌اند. این موفقیت نتیجه همدلی، تیم‌سازی، مسئولیت‌پذیری و مشارکت همه ذی‌نفعان مدرسه در تصمیم‌گیری و اجراست. نگرش ما این بود که هر کسی وارد مدرسه می‌شود، مدرسه را مال خود بداند. بداند که اینجا توانمندی‌اش دیده و به دیگران معرفی می‌شود. ما توانستیم برای اولین بار به‌عنوان تنها هنرستان کاردانش کشور، گواهی‌نامه کیفیت را از سازمان ملی استاندارد ایران کسب کنیم. این موفقیت بدون تیم‌سازی و همدلی رقم نمی‌خورد. سعی می‌کنیم با قدرت تصمیم بگیریم. یعنی اطلاعاتمان را بالا می‌بریم و با مستندات کافی در تیم‌مان تصمیم می‌گیریم. من به‌عنوان یکی از اعضای تیم، با قدرت تصمیم‌گروه را اعلام می‌کنم.



آشنایی بیشتر با فضای مدرسه.



و پیشنهادها در این فضای دوستانه مطرح می‌شوند و در یک مسیر یکی می‌شویم. با رأفت و مهربانی کارهایمان را سریع‌تر و راحت‌تر انجام می‌دهیم. نقش مشاور در مدرسه بسیار پررنگ است. با کمک او از عبارات و جمله‌هایی در فضای مدرسه استفاده می‌شود که بار معنایی مثبت دارند. دانش‌آموزان را فرزندان خود می‌دانیم و آن‌ها را «دختران توانمند» و «دختران گل صابری» صدا می‌زنیم.

**● برای احیا و ارتقای آموزش و یادگیری مؤثر در مدرسه چه اقداماتی انجام داده‌اید؟ آیا هنرستان شما رشددهنده است؟**

به دنبال این هستیم که هنرآموزان را برای بازار کار آماده کنیم تا با کسب مهارت در رشته خود به تولید و هنرآفرینی بپردازند. تلاش می‌کنیم هنرآموزان با زیبایی‌های میراث فرهنگی آشنا شوند و بتوانند انتقال‌دهنده این میراث باشند. با سپردن مسئولیت‌ها به هنرآموزان، از جمله با اداره مدرسه توسط آنان، کار تیمی و مسئولیت‌پذیری را آموزش می‌دهیم. برای زیباسازی فضای مدرسه از آثار دانش‌آموزانمان استفاده می‌کنیم.

اکنون بسیاری از هنرجویان ما هم‌زمان با تحصیل در رشته‌های کاربردی هنرستان مشغول به کار هستند، یا حتی اگر وارد بازار کار هم نشوند، می‌توانند از عهده نیازهای خود و اطرافیان برآیند. آن قدر دانش‌آموزان را با توانمندی‌شان درگیر کرده‌ایم که به دنبال این هستند حتی با کوچک‌ترین کاری که بلدند، خودشان را به دیگران معرفی کنند و دیگر به مواردی چون آسیب‌رسانی که قبلاً در مدرسه شاهد آن بودیم، فکر نمی‌کنند. هنرجویان ما بعد از فارغ‌التحصیلی نیز ارتباطشان را با مدرسه ادامه می‌دهند و تمایل دارند کاری برای مدرسه انجام دهند. ما از فارغ‌التحصیلان کارآفرین به‌عنوان الگو استفاده می‌کنیم.

**● تا چه اندازه مدرسه خود را کانون تربیتی محله می‌دانید؟ چه اقداماتی برای افزایش مشارکت جامعه و اولیا در اثربخشی مدرسه انجام داده‌اید؟**

در ابتدای سال فرصت‌ها و تهدیدهایمان را می‌شناسیم. افراد یا منابع اثرگذار را شناسایی و در مواقع لزوم از آن‌ها استفاده می‌کنیم. با بهداشت محله، هلال احمر، پلیس پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی، مسجد محله، افراد خیر و کسبه محله، ماما و روان‌شناس، ارتباط دوسویه داریم. دوسویه بودن تعاملات ما با سایر نهادها، موجب تأثیرگذاری و پایداری روابطمان با آنان شده است. برای مثال، هنرجویان ما مهارتشان را برای زیباسازی فضای شهر به کار می‌گیرند و دستمزد دریافت می‌کنند. از طرف دیگر، شهرداری نیز از نیرویی استفاده می‌کند که آموزش دیده، اما هزینه کمتری برای آن می‌پردازد.

در ابتدای سال اطلاعات کامل اولیا را ثبت می‌کنیم و در وقت مناسب از آن‌ها بهره می‌بریم. اولیا از مشارکت خود در مدرسه بازخورد خوبی گرفته‌اند. بنابراین، مهربانانه ما را همراهی می‌کنند. برای مثال یکی از اولیای مسئولیت‌پذیر، با تعاملاتی که به‌تنهایی با سایر نهادها برقرار کرد، توانست مدرسه را به‌شش دستگاه کولر اسپلیت مجهز کند. همچنین، با کمک اولیا ارتباط خوبی با هلال احمر برقرار کردیم. دانش‌آموزان، اولیا و همکاران آموزشی و ستادی مدرسه توسط هلال احمر آموزش دیدند و همین افراد آموزش‌دیده، داوطلب عضویت فعال در هلال احمر شدند. به این ترتیب هلال احمر نیز توانست از طریق مدرسه ما ظرفیت‌هایش را افزایش دهد. مدرسه ما انعکاس‌دهنده خوبی است. توانمندی‌های مدرسه و همچنین کمک‌های خیرین را در مستندی در صداوسیما به نمایش گذاشتیم تا مشارکت ذی‌نفعان را افزایش دهیم.

**● تا چه اندازه به خودارزیابی اهمیت می‌دهید و آن را انجام می‌دهید؟ همین‌طور، چگونه خود را در معرض ارزیابی بیرونی قرار می‌دهید؟**

من و همکارانم معتقدیم، آمده‌ایم که اثرگذار باشیم و زمانی که از این مدرسه رفتیم، آثار عملکردمان دیده شود و دیگران به ادامه کار راغب شوند. اثرگذاری برمی‌گردد به اینکه ابتدا توانمندی و قابلیت خودمان را بشناسیم. بنابراین، نقاط قوت و ضعف خود را به چالش می‌کشیم و خودارزیابی می‌کنیم و اجازه می‌دهیم دیگران ما را ارزیابی کنند. ما همیشه پاسخ‌گو بوده‌ایم. اگر به ارزیابی و نقدها توجه نمی‌کردیم، نمی‌توانستیم تغییر ایجاد کنیم.

**● سخن ناگفته پایانی؟**  
ما بهانه‌هایی را که راهمان را می‌بست، از جلوی راهمان برداشتیم و به آن‌ها اجازه رشد ندادیم. گله نکردیم. تلاش کردیم و فرصت‌های مؤثر را یافتیم. خواسته من و هم‌تایانم این است که به ما اختیار بیشتری داده شود. دست و پای ما را نبنند. این فرصت داده شود که مدرسه را ذی‌نفعان آن اداره کنند.

آن قدر دانش‌آموزان را با توانمندی‌شان درگیر کرده‌ایم که به دنبال این هستند حتی با کوچک‌ترین کاری که بلدند، خودشان را به دیگران معرفی کنند





## ماجراهای یک مدیر خوش فکر!

تصویرگر: سید میثم موسوی

مرتضی مجدفر

می‌گیرند و یادگیری با کیفیت مطلق و با درجه اطمینان ۹۹/۹ درصد حاصل می‌شود ... تقریباً دیگر از اواسط خبر، حین شنیدن توضیحات گوینده، بلند شده و تلفن همراه خودش را برداشته بود و در حال گوگل کردن نام شرکت بود؛ شرکت داده‌پردازان تدبیرگران امروز برای فردا ... و امیدوار بود شرکت آن قدر معتبر باشد و ستوی بالا داشته باشد که در صفحه اول یافته‌های گوگل ظاهر شود تا او دنبال گزینه‌های دیگر نرود! جالب اینکه اولین یافته، مربوط به همین شرکت بود. پس معلوم بود شرکت معتبری است. وارد سایت شد. «درباره ما» را به‌طور کامل مرور کرد و به بخش «تولیدات» رفت: تولید انواع قرص‌های آموزشی برای کاربرد در آموزش‌های برخط و غیربرخط مدرسه‌ها، فرآوری شده با اینترنت اشیا و انتقال از طریق تبدیل ماده به انرژی،

نگاهش روی صفحه تلویزیون ثابت مانده بود. ساعت هشت شب بود و از شبکه چهار اخبار علمی پخش می‌شد. گوینده اخبار با آب و تاب در حال خواندن خبر یکی از آخرین یافته‌های علمی یک شرکت دانش‌بنیان ایرانی بود: «شرکت داده‌پردازان تدبیرگران امروز برای فردا»، طرح بهره‌گیری از اینترنت اشیا برای به‌کارگیری در مدرسه‌های ایرانی را عملیاتی کرد. به‌موجب این طرح که به‌صورت آزمایشی در تعدادی از مدرسه‌ها با موفقیت به اجرا درآمده و اکنون آماده اجرای سراسری است، کلیه فعالیت‌های آموزشی و پرورشی مدرسه، از امور تدریس و یادگیری گرفته تا فعالیت‌های فوق‌برنامه، در قالب قرص‌هایی که با استفاده از اینترنت اشیا فرآوری شده‌اند، سامان‌دهی می‌شوند و از طریق مدرسه در اختیار دانش‌آموزان ایرانی و خانواده‌های آنان قرار

با بهره‌گیری از فیبر نوری و اینترنت نسل چهارم...

توضیحات فنی مفصلی هم در ذیل همین بخش داده شده بود، ولی از بس هول بود بقیه قسمت‌ها را بخواند، با عجله از آن‌ها عبور کرد و به بخش «سفارش‌ها» رسید: کارشناسان ما پس از تقاضای شما مبنی بر استفاده از خدمات آموزشی‌مان، در اسرع وقت، با هماهنگی و تعیین وقت، خدمت شما می‌رسند و یک جلسه‌ی ارائه‌ی رایگان برگزار می‌کنند. در صورتی که خواهان استفاده از خدمات آموزشی این شرکت به صورت گروهی، شامل چند مدرسه یا مدرسه‌های تحت پوشش یک اداره باشید، از تخفیف‌های ویژه‌ی ما برخوردار خواهید شد.

یک آن به فکرش زد همین الان و تا بیشتر از این دیر نشده است، تلفن معاون آموزشی اداره را بگیرد و ماجرا را برایش توضیح دهد، بلکه او بتواند چند مدرسه را همراه کند تا بتوانند از تخفیف ویژه‌ی مدنظر بهره‌مند شوند، ولی بلافاصله یاد برخورد دیروزش با او افتاد و درست مثل شخصیت‌های کارتونی که هنگام شرارت گوشه‌چشمشان برقی می‌زند، گوشه‌چشمش برقی زد و از این اقدام منصرف شد: حالا که از یک کار خوب خبردار شده‌ام، چرا بی‌خودی بقیه را خبر کنم؟

بی‌هیچ سِر و صدایی، به قسمت ارسال رایانامه رفت. آمادگی مدرسه‌ی خودش را برای دریافت خدمات اعلام کرد و اطلاعاتی از جمله شماره‌ی تلفن همراه، تلفن مدرسه، و شماره‌ی تلفنش در واتساپ را که خواسته بودند، برایشان فرستاد: «اگر واقعا خدماتشان خوب باشد، تا دو سه روز دیگر از شر آموزش‌های مجازی و کم و زیاد شدن سرعت اینترنت، برخط شدن و نشدن بچه‌ها و معلم‌ها، فرستاده شدن یا نشدن فایل‌ها و پادکست‌ها و ... و از همه مهم‌تر کیفی بودن یا نبودن آموزش راحت خواهیم شد!»

تازه از سایت شرکت بیرون آمده بود که صدای وارد شدن پیامی به واتساپش، او را به خود آورد. صفحه را که می‌خواست باز کند، دید برایش ایمیلی هم ارسال شده است: «سلام جناب آقای کفایتی! شرکت داده‌پردازان تدبیرگران امروز برای فردا در خدمت شماست. وقتی را تعیین بفرمایید تا برای ارائه‌ی تولیداتمان خدمتتان برسیم... از دید ما، فردا هم دیر است!» و بعد نام و نام‌خانوادگی و شماره‌ی تلفن فردی را که آماده‌ی پاسخگویی بود، زیر پیامش دید.

با خود فکر می‌کرد فردا صبح زنگ بزند و هماهنگی‌های لازم را انجام دهد، ولی وقتی دید در پایان پیام نوشته شده است: فردا هم دیر است، و از این گذشته آن‌ها بلافاصله جواب داده و فرد مسئول و شماره‌ی تلفنش را اعلام کرده بودند، دست به گوشی شد و شماره‌گیری کرد: «الو! سلام آقای کفایتی!»

این او نبود که حرف می‌زد، صدای آن طرف خط بود که پاسخ می‌داد. زمانی جایی خوانده بود که کیفیت در توجه به جزئیات است و این شرکت داده‌پردازان تدبیرگران امروز برای فردا چقدر زیبا داشت به جزئیات توجه می‌کرد! و البته همین، اطمینان او را بیشتر می‌کرد.

با صدای پشت خط، برای فردا ساعت یازده‌ونیم قرار گذاشت. نشانی مدرسه را داد. از مهندس نامی که آقای کفایتی از اول گفت و گو ناخودآگاه او را به همین نام صدا می‌کرد، پرسید وسیله و امکانات خاصی لازم دارند و پاسخ منفی شنید. مهندس می‌گفت دوستان ما پنج نفرند و فردا رأس ساعت یازده‌ونیم خدمتتان می‌رسند.

درست است که کفایتی شیفته‌ی توجه شرکت به جزئیات شده بود، ولی این «راس» اطلاق کردن یازده‌ونیم، از آن حرف‌هایی بود که همیشه او را اذیت می‌کرد: آخه رأس یازده‌وربع و رأس یازده‌ونیم نداریم که!

آقای کفایتی با خود فکر می‌کرد: فردا چهار پنج نفر از همکاران مدیریتی در مدرسه‌اند. دو سه نفر از معلمان هم برای هماهنگی کلاس‌هایشان قرار است به مدرسه بیایند. اگر شد، دو سه نفر دیگر را هم خبردار می‌کنم. ولی بیش از این تعداد، دیگر از لحاظ رعایت درست و اصولی شیوه‌نامه‌های بهداشتی امکان‌پذیر نیست. تازه، بگذار بیایند ببینیم چه می‌گویند؟ حرف حسابشان چیست؟ این فناوری اینترنت اشیا دیگر چیست؟



پنج نفر مهمان شرکت داده‌پردازان تدبیرگران امروز برای فردا، قبل از به قول معروف «راس» یازده‌ونیم در مدرسه بودند. آقای کفایتی محل جلسه را سالن اجتماعات مدرسه تعیین کرده بود و گفته بود صندلی‌ها را با رعایت فاصله‌های دو متری از هم بچینند. مهمانان تقریباً تمام تجهیزات را با خودش آورده بودند؛ از چندین لپ‌تاپ و ویدئوپروجکشن و حتی پرده برای به نمایش درآوردن تصویر.

یکی از اعضا که با وجود جوانی‌اش معلوم بود رئیس بقیه است، رشته‌ی سخن را به دست گرفت و در مورد شیوه‌ی کار توضیح داد: «ببینید، عنوان فناوری ما سامان‌دهی کلیه‌ی فعالیت‌های آموزشی و پرورشی مدرسه، از امور تدریس و یادگیری گرفته تا فعالیت‌های فوق‌برنامه، در قالب قرص‌هایی است که با استفاده از اینترنت اشیا فرآوری شده‌اند. در این فناوری، شما دیگر نیازتان به معلم به حداقل میزان خود خواهد رسید و با همین تعداد کارکنان اداری مدرسه، خواهید توانست کلیه‌ی امور مدرسه را رتق و فتق کنید...»

آقای کفایتی، به نوعی به مهندس جوان رساند که به غیر از کارکنان مدیریتی مدرسه، دو سه نفر از معلمان هم در جمع حاضرند، و او که واقعا هوش سرشاری داشت، بلافاصله سخنان خود را کامل‌تر کرد: «البته در کنار تیم مدیریت مدرسه، حضور چند نفری از معلمان حرفه‌ای و خوش‌فکر هم لازم است که آقای کفایتی با دعوت از این قبیل همکاران، کار ما را راحت کرده‌اند.»

بعد مهندس جوان گفت: «اساس فناوری ما دو چیز است: اینترنت اشیا و تبدیل ماده به انرژی. اینترنت اشیا، اینترنت چیزها یا چیزنت، به‌طور کلی اشاره دارد به اشیا



۳۷

رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۲۰  
شماره ۴  
دی ۱۴۰۰

قرص و به‌طور مشخص‌تر، برای هر واحد یادگیری، طبق درس‌های مصوب، یک قرص!»

ماجرای برای حضار جالب شده بود! در اینجا مهندس جوان بلند شد و لپ‌تاپی را که با خود آورده بود، نشان داد. در کنار لپ‌تاپ، ظرف سرپوشیده‌ای قرار داشت که به شانه تخم‌مرغ شبیه بود. منتها هر کدام از حفره‌ها، به جای اندازه تخم‌مرغ، قدری کوچک‌تر و به اندازه یک قرص به نسبت بزرگ بودند. به جای ۳۰ حفره خالی هم ۴۸ حفره در هشت ردیف شش‌تایی به چشم می‌خورد. این دستگاه، با یک رشته سیم ضخیم، به دستگاه رایانه وصل می‌شد. مهندس گفت: «پس از عقد قرارداد، ما به شما یک دستگاه از همین رایانه‌ها را می‌دهیم. البته شما می‌توانید به تعداد کلاس‌ها و معلمانتان هم از این دستگاه‌ها خریداری کنید، ولی ما توصیه نمی‌کنیم. چون دیگر نیازی به برگزاری این همه کلاس و تشکیلات مجزا نخواهید داشت. شما می‌توانید به همه کلاس‌ها زمان حضور در پشت رایانه‌های خانگی‌شان را اعلام کنید تا به محض برخط‌شدن، اقدامی را که خدمتتان توضیح خواهم داد، انجام دهید. به‌خاطر همین هم هست که این سامانه به‌شدت کاهش‌دهنده هزینه‌هاست.»

مهندس گفت: «برای اینکه اقدامی که ما می‌گوییم به درستی انجام شود، دو تا کار باید صورت گیرد: نخست اینکه اینترنت مدرسه حتماً به فیبر نوری متصل شود و دیگر اینکه مدرسه برنامه کاربردی تبدیل ماده به انرژی و همه اولیا نیز برنامه تبدیل انرژی به ماده را خریداری و نصب کنند.»

آقای کفایتی در ذهن خود مرور کرد که از همین چند ماه پیش، با همکاری مخابرات و البته پرداخت رقمی به‌نسبت معقول، اینترنت مدرسه از طریق فیبر نوری تأمین می‌شود و لاقلاً در این زمینه مشکلی ندارند. به‌خاطر همین، قیمت خرید برنامه‌ها را پرسید که مقدار عددی برنامه مدرسه تقریباً بسیار اندک، ولی برنامه منزل و اولیا به‌نسبت گران بود و با احتساب تعداد دانش‌آموزان، رقم قابل توجهی عاید شرکت داده‌پردازان تدبیرگران امروز برای فردا می‌شد. با وجود این قبول کرد. تحویل قرص‌های روزانه یا هفتگی یا بهتر بگوییم، قرص‌های مبتنی بر واحدهای یادگیری هم، البته رقم دیگری بود که باید پرداخت می‌کردند و شاید هم هزینه‌های دیگر که هنوز فکرش را نکرده بود یا توضیح نگرفته بودند.

آقای کفایتی از مهندس

و تجهیزات پیرامونمان که به شبکه اینترنت متصل‌اند و برنامه‌های موجود در تلفن‌های هوشمند و تبلت قابل کنترل و مدیریت‌اند. اینترنت اشیا به زبان ساده ارتباط سنسورها و دستگاه‌ها با شبکه‌ای است که از طریق آن می‌توانند با یکدیگر و کاربرانشان تعامل کنند. این مفهوم می‌تواند به سادگی ارتباط یک گوشی هوشمند با تلویزیون باشد. خوب، تا اینجا ماجرا ما چیز جدیدی ابداع نکرده‌ایم، ولی آنچه برتری ما محسوب می‌شود، از اینجا به بعد است.»

بعد در حالی که به چهره حاضران، از جمله آقای کفایتی، نگاه می‌کرد، گفت: «برای مثال، اگر ما بتوانیم هر چیزی را که مثلاً در مورد آموزش ریاضیات اول ابتدایی به‌صورت عکس، فیلم، پادکست، مالتی‌مدیا و... وجود دارد، تحت یک شبکه واحد در بیاوریم و با برنامه‌های تلفن‌های هوشمند و تبلت کنترل کنیم، اینترنت اشیا را در مورد ریاضی اول ابتدایی یا هر درس دیگری انجام داده‌ایم. البته باید بگوییم، برتری ما این هم نیست. این را همه می‌توانند با اندکی فکر و سرمایه‌گذاری انجام دهند. آنچه ما انجام داده‌ایم، تبدیل اطلاعات جمع‌آوری‌شده به کپسول‌ها یا قرص‌هایی است که واجد همه آن‌هاست. ما متخصصان آموزش را از سراسر ایران گرد هم آورده‌ایم که برای همه ۱۲۵۶ درس موجود در نظام آموزشی، شبکه اینترنت اشیا تشکیل دهند و اطلاعات هر کدام از پایه‌ها و رشته‌ها را به‌صورت قرص‌هایی درآورند؛ هر درس چند







قرص‌ها به راحتی ممکن باشد.

آقای کفایتی، معاون آموزشی و دو نفر از همکاران را برای انجام امور مربوطه پیش‌بینی کرده بود و از طریق اطلاعیه‌های مکرر به اولیا گفته بودند، اگر کسی قرصش را نخورد، دیگر مدرسه مسئول یاد نگرفتن او نیست. لذا باید هنگام تبدیل قرص هر دانش‌آموز به انرژی، یک نفر در پشت رایانه منزل باشد و دکمه مربوطه را بزند تا انرژی ارسال شده از طریق قرص، به سرعت تبدیل به ماده شود؛ در غیر این صورت در فضا و برای ابد سرگردان خواهد ماند.

مدیر خوش فکر مدرسه خیلی دوست داشت ارسال اولین مجموعه قرص‌های اولین کلاس را خودش عهده‌دار شود. لذا کنار معاون آموزشی نشست و منتظر بود همه بچه‌ها برخط شوند. معاون، کنترل امور را برعهده داشت و بالاخره، رأس زمان تعیین شده، اعلام کرد که همه چیز آماده است. البته این رأس واقعا از آن رأس‌های واقعی بود و قرار شده بود ارسال قرص‌های اولین کلاس رأس ساعت نه آغاز شود.

آقای کفایتی اولین دکمه را که براساس حروف الفبا مربوط به دانش آموز «آبادی» بود، فشرد. سر و صدای عجیبی بلند شد؛ صدای افتادن یک چیز شیشه‌ای که هنگام خوردن به سطحی سخت، مثل سرامیک کف اتاق، صدا می‌دهد، همه‌جا را پر کرد. آقای کفایتی سر خود را بلند کرد. عقربه‌های ساعت، دقیقا رأس ساعت ۹ بودند، ولی همه‌جا تاریک بود. او فکر می‌کرد رایانه‌ای که شرکت داده‌پردازان تدبیرگران امروز برای فردا داده است، منفجر شده و این تاریکی ناشی از این اتفاق است که...

همسرش داخل اتاق شد: مجید؟! چی شده؟ موبایلت چرا افتاده روی زمین؟! بین خرد و خاکشیر شده... همون اول خبر ساعت هشت که اینجا نشستی، خوابت برد. من هم دلم نیامد بیدارت کنم. چراغ را خاموش کردم و یواشکی از اتاق بیرون رفتم.

آقای کفایتی، در حالی که قطعات جداشده و شکسته موبایلش را جمع می‌کرد، به سه روز آخر هفته گذشته فکر می‌کرد که شبکه شاد قطع بود و سر این موضوع با معاون آموزشی اداره حرفش شده بود و نیز دعوی آموزش با معاون پرورشی اداره را مرور می‌کرد که او را به خاطر فرستادن بسته پستی چند کتاب به نشانی منزل بچه‌ها، که برای یکی از برنامه‌های پرورشی غیرحضور توأمان دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان در نظر گرفته و با هزار مصیبت فراهم کرده بود، از دم تیغ تذکر و انتقاد گذرانده بود. او با خنده در دلش می‌گفت: «کاش از داخل خواب شامگاهی‌ام، می‌توانستم معاون آموزشی اداره را بیدار کنم که این همه سر برنامه شاد با ما دعوا نکند و معاون پرورشی بالاخره بتواند به تناقض حرف خودش در مورد اینکه چرا برای بچه‌ها هیچ کار پرورشی نمی‌کنید و شیوه‌نامه‌های بهداشتی را رعایت کنید، هماهنگی ایجاد کند.

خواست برای حسن ختام و تصمیم‌گیری، یک بار دیگر در چند جمله کل فرایند کار را توضیح دهد. مهندس، که دیگر سایر دوستانش هم او را در ارائه یاری می‌دادند، گفت: «ابتدا قرارداد می‌بندیم و هر کلاس یا هر چند درس کلاسی را که خواستید، مشخص می‌کنیم. تا اینجا یک مرحله است. طبق مفاد قرارداد، واحدهای یادگیری فرآوری شده از طریق اینترنت اشیا را به صورت قرص و براساس تعداد دانش‌آموزان مندرج در قرارداد، به صورت دوره‌ای به شما تحویل می‌دهیم. نسخه نصبی برنامه‌های تبدیل ماده به انرژی و برعکس را هم به تعداد یک نسخه به مدرسه و نیز به تعداد اولیا، با کد و رمز نصب مشخص شده، تحویل می‌دهیم. شما به کلاس‌ها برنامه می‌دهید. بچه‌ها برخط می‌شوند. حضور و غیاب می‌کنید و بعد قرص‌ها را در شانه مخصوص می‌گذارید و پس از تیک زدن اسم هر دانش‌آموز، به سوی او می‌فرستید.

شانه قرص‌ها ۴۸ تایی است، ولی هیچ کلاس شما ۴۸ نفری نیست. بنابراین، کل ارسال قرص‌ها یک دقیقه هم طول نمی‌کشد، چون هر ارسال در آنی از ثانیه انجام می‌شود. در اینجا ماده به انرژی تبدیل می‌شود و در منزل، بچه‌ها، اولیا یا اگر بچه‌ها بزرگ‌تر بودند خودشان، با مشاهده پیامی که روی صفحه رایانه‌شان ظاهر می‌شود و برنامه‌ای که نصب کرده‌اند، قرصی را که به انرژی تبدیل شده، دوباره به صورت قرص، در محفظه نصب‌شده زیر رایانه می‌بینند و می‌توانند با آب یا هر نوشیدنی دیگری میل کنند. اینجاست که کل اطلاعات پردازش شده همان واحد یادگیری، به معده و پس از هضم و جریان یافتن در خون، در مغز آن‌ها رسوخ می‌کند. به همین سادگی و بی‌هیچ دردسری!

آقای کفایتی پرسید، آنچه در مورد فعالیت‌های فوق برنامه و آموزش اولیا و چیزهای دیگر نوشته بودید، چه؟ یکی از همراهان مهندس، که خانم جوانی بود، گفت: «فرایند این دو اقدام هم شبیه همین آموزش و یادگیری است. منتها در این مورد ما مشتری محوریم. شما باید بگویید قصد انتقال چه چیزهایی در قالب فعالیت‌های فرهنگی، پرورشی و فوق برنامه یا آموزش‌های اولیا را دارید، ما برای همان‌ها شبکه اینترنت اشیا تشکیل می‌دهیم و قرص‌های ویژه فرآوری می‌کنیم. البته قدری وقت برای نیازسنجی و آماده‌سازی لازم دارد، ولی زیاد معطلتان نمی‌کنیم.



مراحل گفت‌وگوها و عقد قرارداد به سرعت طی شدند و به دلیل متمرکز بودن نظام آموزشی، چون واحدهای یادگیری برای همه درس‌ها موجود بودند، اولین محموله قرص‌ها در اسرع وقت به مدرسه رسید. در این مدت، اولیا و دانش‌آموزان هم از طریق گروه و کانال مدرسه توجه شده بودند و رایانه اصلی تحویل گرفته شده از شرکت در محلی امن و بی‌سروصدا نصب شده بود تا امکان ارسال

# مملکت خون بار کرد باوزیری هوشمند...

گذاری بر کتاب کلیله و دمنه از منظر مدیریت و معاونت

دکتر محمد جلالی، مدیر مدرسه و دبیر ادبیات، تهران

حمد خداوند سرایم نخست

تا شود این نامه به نامش درست

کتاب کلیله و دمنه از امهات نثر زبان فارسی است که اصل داستان‌های آن مربوط به دانیان هندی و نام نخستینش «پنجه تَنتره» بوده و پنج فصل بیشتر نداشته است. کتاب فراهم آوردهٔ علما و براهمهٔ هند است، در انواع مواظ و ابواب و حکم و امثال. کتاب با مشقات فراوان به وسیلهٔ برزویهٔ طبیب در زمان ساسانیان به ایران آورده شد و به خط پهلوی (زبان ایران باستان) تحریر شد. سپس ابن مقفع کتاب را به زبان عربی ترجمه کرد و در قرن ششم ابوالمعالی ملقب به نصرالله منشی، آن را به زبان فارسی برگرداند. در سیر این ترجمه‌ها ابواب و داستان‌ها و اشعار عربی و فارسی فراوانی به فراخور زمان و دانش نویسندگان بر آن افزوده شد. اکنون نوشتهٔ پارسی کتاب ۱۸ فصل مُشبع دارد که از نظر شیوایی و قدرت کلام نسبت به کلیله و دمنهٔ عربی بسیار برتر است.

گذشتگان گنج‌های فراوانی را برای ما به میراث نهاده‌اند که خود نیز بر ارزشمندی آن برای حال و آیندهٔ جهانیان مطلع بوده‌اند. متقدمان در حوادث جهان هیچ حکمت ناگفته رها نکرده‌اند که متأخران را در انشای آن رنجی باید بود (ص ۱۳۲). به قول فردوسی:

بَرِ باغِ دانش همه رفته‌اند

سخن هر چه گویم همی گفته‌اند



## ماجرای کلیله و دمنه

در خصوص محتوای کتاب به اختصار بدانیم که کلیله و دمنه نام دو شغال است که هر دو وزیران شیر، سلطان جنگل، هستند. دمنه وزیر نایکاری است که دنبال کسب قدرت و مقام بیشتر در دستگاه سلطنت است و سعی می‌کند با ترساندن شیر از موضوعاتی که نسبت به آن‌ها علم و تجربه‌ای ندارد، وی را در غفلت گذارد و با پیچیده کردن موضوعات، به جای تبیین آن و افزودن بر ترس پادشاه، خود را مشفق مملکت و دوست‌دار شیر معرفی کند و از این طریق بر مقام و جایگاه خود بیفزاید. کلیله وزیر نیک‌خواه و خوش‌سیرتی است که پیوسته با بیان حکایت‌های نغز، دمنه را از این کار برحذر می‌دارد و صدا البته که دمنه هم با پاسخ‌های فراخور، در قالب دلایل محکم و داستان‌های حکمت‌آمیز، بر متقاعد کردن او نسبت به انجام کاری که پیش گرفته است، همت می‌گمارد.

القصه، دمنه بر مراد خویش فایق نمی‌آید و نیرنگ او پس از خسارت‌های فراوان، بر دستگاه پادشاه برملا می‌شود. در فصل دوم کتاب که بازجویی دمنه نام دارد، شیر او را محاکمه‌ای مفصل می‌کند و او دفاعیهٔ جالبی برای کارهای خود ارائه می‌دهد. پاسخ‌های حکیمانه‌ای هم از شیر و قاضیان می‌شنود و در پایان به مجازات خود می‌رسد.

## کلیله در برابر دمنه!

یکی از سؤالات تأمل‌برانگیز داستان، چرایی راهبرد و خط‌مشی کلیله در مقابل دمنه است. کلیله با وجود خیرخواهی، سلامت نفس و مخالفت‌های فراوانی که با دمنه دارد، هیچ‌گاه غدر و دسیسهٔ او را به شیر گزارش نمی‌کند. هرگز از او به بدی و نادانی یاد نمی‌کند. اگر ما به جای کلیله بودیم، چه می‌کردیم؟ این موضوع را نباید از زاویهٔ دید شیر نگریست، زیرا پاسخ سؤال مبرهن است. چالش اصلی زاویهٔ

همراه با شاعر



۴۰

رشد مدیریت مدرسه

دورهٔ ۲۰

شمارهٔ ۴

دی ۱۴۰۰



دید نویسنده و انتقال پیام اوست.  
ای برادر قصه چون پیمانهای است  
معنی اندر وی مثال دانه‌ای است  
صورت معنی بگیرد مرد عقل  
ننگرد پیمانه را گر گشت نقل (مولوی)

### رهنمودهای مدیریتی

وقتی با رویکرد مدیریتی به کتاب می‌نگریم، نویسنده در بسیاری از داستان‌های کتاب نگاهی محوری و نقادانه به صدارت و معاونت و هم‌فکری با مشاوران دارد و نصیحت‌های تلخ و شیرین فراوانی را، گاه به‌صراحت و گاه به‌صورت ضمنی، مطرح می‌کند. ظرافت ادبی نویسنده و تسلط بی‌نظیر او بر کلام موجب می‌شود شواهد و امثال و داستان‌های کتاب به خوبی در ذهن جای بگیرند و نصب‌العین راهبران و هدایتگران در اداره امور باشند.

روش کار ما در مرور این کتاب، گزینش برخی از راهکارها و رهنمون‌های مدیریتی است و به‌اصطلاح مشتق از خروار حکمت است که عموماً به‌واسطه رعایت اختصار، داستان‌ها نیز از پیکره آن حذف شده‌اند. این شیوه قدری لطافت ادبی کار را می‌زداید. برای همین، همواره توصیه نگارنده بر رجوع به اصل کتاب برای حظ ادبی و دریافت نکات ظریف در بستر اصل کتاب است.



ابوالمعالی برای خواندن کتاب و اداراک آن توصیه می‌کند: اول شرطی طالب این کتاب را حسن قرائت است که اگر در خواندن فروماند، به تفهیم معنی کی تواند رسید؟ زیرا که خط کالبد معنی است و هرگاه در آن اشتباهی افتد، درک معانی ممکن نگردد و چون بر خواندن قادر بود، باید در آن تأمل واجب دارد و همت در آن نبندد که زودتر به آخر رسد، بلکه فواید آن را به آهستگی در طبع جای می‌دهد (ص ۳۹).

منافع مدیریت و راهبری از مجرای معاونان و عوامل ناظر و هماهنگ‌کننده مجریان جاری خواهد شد و حسن انتخاب و حسن نظارت بر اجرای امور، هر چند هم که مدیر نیک‌اندیش و خیرخواه و کارداران باشد، بدون دقت در این امر میسر نخواهد بود. پس باید در انتخاب نیروها، چینش و نظارت بر ایشان، به‌ویژه معاونان، دقت ویژه مبذول داشت.

و پادشاه، اگر به ذات خویش عادل و کم‌آزار باشد، چون وزیر جابر و بدکردار باشد، منافع عدل و رأفت او را از رعایا بریده گرداند. چون آب خوش صافی که در وی نهنگ ببینند، هیچ آشناور، اگرچه تشنه و محتاج گذشتن باشد، نه دست به آن دراز یازد کرد، نه پای در آن نهد (ص ۱۱۶). و این چنین است که همواره باید معاونان و مشاوران آگاه و توانمند را قدر دانست. و به هر وقت، بنده‌ای در معرض کفایت و مهمات نیفتد و مرشح اعتماد و تربیت نگردد، هر روز خدمت کار ثابت‌قدم به دست نیاید و... ناصح محرم یافته نشود (ص ۱۳۹).

سال‌ها باید که تا یک سنگ اصلی زآفتاب  
لعل گردد در بدخشان یا عقیق اندر یمن

و هر که زمام امور به وزیر ناصح سپارد، هرگز دست ناکامی به دامن اقبال او نرسد و پای حوادث ساحت اقبال او را نسپرد (ص ۱۳۹).

به هر چه روی می‌کنم یا به هر چه رأی آرام  
قوی‌است دست مرا تا تو دستیار منی

مدیران همواره باید شرایطی را فراهم آورند که کارکنان بتوانند تمامی استعدادها و توانمندی‌های خود را بروز دهند و زمینه‌های گوناگون را برای رشد و ارتقای ایشان فراهم کنند، زیرا یک مجموعه بالنده، همواره متشکل از انسان‌های توسعه‌یافته است. خود مدیران هم اگر حائز توانمندی‌هایی هستند، باید در سلسله مراتب بالاتر اداری آن را ابراز کنند. مقصود این است، اگر کارمندی در سمتی گماشته شد، گمان نرود که همه توانمندی‌های او در اجرای این وظیفه خلاصه می‌شود، بلکه ممکن است دانستن شایستگی‌ها و ظرفیت‌های دیگر او در امور دیگر، موجب شود در سطوح بالاتر کارایی خود را نشان دهد. کشف این توانمندی‌ها از نیوج مدیریتی است.

چه دانه، مادام که در پرده خاک نهان است، هیچ‌کس در پروراندن آن سعی نکند. چون نقاب خاک از چهره خویش بگشاد و روی زمین را زیور زمردین بست، معلوم گردد که چیست (ص ۶۸).

نویسنده به گردانندگان امور و مصادر کارها، به جد در خصوص رازداری سفارش می‌کند و اجتناب از افشای راز را به مدیران گوشزد می‌کند.

قوی‌ترین رکنی بنای مودت را، کتمان اسرار است (ص ۳۴).  
عیب فاش گردانیدن اسرار و تأکید علما در تجنب از آن مقرر است... و پنهان داشتن راز اهل رِبیت مشارکت است در زلت (ص ۱۳۰).

لکن کشف اسرار دو عیب ظاهر دارد: اول دشمنیابی آن کس که این اعتماد کرده باشد و دوم بدگمانی دیگران، تا هیچ‌کس با من سخن نگوید و مرا در رازداری محرم ندارد (ص ۱۳۰ و ۱۳۱).

خوب است نظر ابوالمعالی را نیز در خصوص چیستی راز بدانیم:

و سرک ما کان عند المری  
و سر بین ثلاث غیر الخفی  
یعنی:

رازت آن باشد که بین یک تن است

آنچه داندش سه تن خود راز نیست (ص ۲۰۱)

هر رازی شایسته نهنفتن نیست، بلکه پنهان کردن راز ناهلان، مشارکت در خطا با ایشان است.

#### منبع

نصیرالله منشی، ابوالمعالی (۱۳۷۳). کلیله و دمنه. تصحیح و توضیح مجتبی مینوی طهرانی. انتشارات دانشگاه تهران. چاپ یازدهم.

#### ۴۱

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۴

دی ۱۴۰۰

## خوشحالی آگاهانه

صادق صادق پور عکس: عباس میرزایی

دست به دست هم دهیم تا دانی و توانایی را در قالبی از شادی و شور هدیه کنیم. نویسنده‌ای معتقد است، شادی یک گام فراتر از خوشحالی است. خوشحالی نوعی جو یا حال و هوایی است که به شرایط و موقعیت بستگی دارد، اما شادی نوری است که انسان را سرشار از امید، ایمان و عشق می‌کند. گاه صرفاً به این دلیل از جوشش شادی غفلت می‌ورزیم که برای رسیدن به لحظه‌های فوق‌العاده، خود را بیش از حد درگیر می‌کنیم و گاه آن قدر از تاریکی می‌ترسیم که جرئت لذت بردن از نور را از دست می‌دهیم. زندگی شاد از لحظه‌هایی ساخته می‌شود که با ریسمان اعتماد، شکرگزاری، الهام و ایمان، با ظرافت به هم پیوند می‌خورند.

ماتسوشینا، مدیر شرکت پاناسونیک، در کتاب «چگونه مدیریت کنیم» می‌گوید: «من فنون ویژه‌ای را آگاهانه به‌عنوان راز موفقیت به کار نمی‌بندم. اگر در این راه رازی وجود داشته باشد، عبارت است از شور و شوق طبیعی من به اعتماد کردن به همکارانم و یاری خواستن از آنها. من آن گونه آدمی هستم که با همکاریانش را بزنی و مشورت می‌کند و از خرد و رأی آنان یاری می‌گیرد.»

به راستی، زمانی که انسانی طالب و مشتاق است، فرشتگان نیز به او می‌پیوندند، اما شما چگونه شور و اشتیاق خود را تقویت و در مدرسه خود جاری می‌کنید؟

## گام‌هایی برای شاد بودن

- از خودتان شروع کنید.
- شادی و خنده را با دیگران تقسیم کنید.
- محیطی را به وجود آورید که شادی در آن تقویت شود.
- با روی خوش نظرات دیگران را برای ایجاد محیط کاری شاد جویا شوید.
- موانع سد راه شاد بودن را از میان بردارید.
- در هر موقعیتی در جست‌وجوی شادی و خنده باشید.
- خودانگیخته باشید و از بینش خود تبعیت کنید.
- شادی و خنده را به تعویق نیندازید.
- از شادی و خنده به‌طور فراگیر استفاده کنید.
- تبسم و لبخند را هیچ‌گاه از بین نبرید و هر روز را با لبخند آغاز کنید.
- به‌عنوان کسی که عاشق شادی و خنده است مشهور شوید.
- در جهت داشتن زندگی شاد و مفرح حرکت کنید.



## راهایی برای ایجاد محیط کار شاد

- برای مکالمات از لحنی شاد استفاده کنید.
- فیلم‌های آموزشی خنده‌دار پخش کنید.
- خوش‌رو و بشاش باشید و برای داشتن شادی برنامه داشته باشید.
- در جلسات و کلاس‌ها لطیفه‌های مفید و بامزه تعریف کنید.
- کمیته برگزاری جشن‌ها و تقویت روحیه تشکیل دهید.
- در فضاها نور کافی ایجاد کنید.
- مسابقات ورزشی کوتاه انجام دهید.
- مهمانی‌ها و پذیرایی‌های متناسب با مناسبت‌ها با موضوع «کار باید شاد باشد» برگزار کنید.
- بازی‌های گروهی را روی کف سالن‌ها و حیاط مدرسه نصب و اجرا کنید.
- دیوار نقاشی کارکنان و نوشتن شعرها، پیشنهادها و... ایجاد کنید.
- مسابقه دکوراسیون اتاق‌ها و کلاس‌ها و هدایای ویژه برای بهترین طراحی را برگزار کنید.
- فصلنامه‌ای الکترونیکی، با محتوای معرفی فیلم‌های جذاب آموزشی، رستوران‌ها، جدول‌های متقاطع با نام معلمان، ایده‌های عملی کارکنان و ... منتشر کنید.
- دوره‌هایی آموزشی با عنوان «بهبود تخصص» از طریق قصه و بازی برگزار کنید.
- از عملکرد مناسب کارکنان، تشکرهای حضوری یا مکتوب به عمل آورید.
- در سال‌روز تولد همکاران و در صورت تقارن آن با تعطیلی، روز قبل یا بعد را به ایشان مرخصی بدهید.
- هدایایی جذاب مثل لیوان چای‌خوری منقش به

- تصویرهای کارتونی هدیه بدهید.
- همکاران را ترغیب کنید موفقیت‌هایشان را برای همدیگر بازگو کنند.
  - به سرانه فضای سبز مدرسه بیفزایید و گل‌دان مورد علاقه افراد را در اتاقشان قرار دهید.
  - عکس‌های شاد و خنده‌دار همکاران را روی بردهای مخصوص نصب کنید.
  - در جلسات از ابزارهای شادی‌بخش مثل تفنگ‌های آب‌پاش و توپ‌های مخملی استفاده کنید.
  - در مدرسه، اتاق خوب را با امکانات پذیرایی و مطالعه ایجاد کنید.
  - در مواقع بروز مشکل، برای همکاران پیام‌های جالب و جذاب بفرستید.
- پیرمردی در یکی از مسابقات تلویزیونی شرکت کرد و توانست جایزه اول مسابقه را به خود اختصاص دهد. مجری برنامه از او پرسید، شما انسان بسیار شاد و سرزنده‌ای هستید، اما راز شاد بودن‌تان چیست؟
- پیرمرد پاسخ داد، چرا خوش حال نباشم پسر! خب اگر درست و دقیق ببیندیشیم، وقتی که صبح از خواب برمی‌خیزیم، دو انتخاب پیش‌رو داریم. اول اینکه گرفته و آشفته باشیم و دیگر اینکه سرزنده و شاد. من دومی را انتخاب و ذهنم را برای شاد بودن آماده می‌کنم.
- یادش بخیر زنده‌یاد مجتبی کاشانی که گفت:
- جهان از هر دو دارد شادی و غم  
به چشم‌ت خوب دیدن را بیاموز  
تو اهل آسمانی ای زمینی  
به بال خود پریدن را بیاموز





## توانا بود...

روش‌های توانمندسازی مدیران مدرسه در نظر و عمل

احترام سبحانی، آموزگار ابتدایی، شهرستان بانه

توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب‌وکار است و به مدیران امکان می‌دهد از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند.

مدیران بر مبنای تجربه، کار و فعالیت دوران مدیریت خود، به نوعی نظریه شخصی دست می‌یابند و بر اساس آن عمل می‌کنند. گاهی خود از این نظریه شخصی بی‌خبرند، ولی رفتارشان، بی‌آنکه آگاه باشند، تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد. اگر از آن‌ها بپرسید چرا به این یا آن کار اقدام کردند، در صورتی که بتوانند توضیح دهند، شاید بتوان عناصری از ذهنیت و نظریه پنهان آن‌ها را کشف و دلایل رفتاری آن‌ها را بر خودشان آشکار کرد. چنین مدیرانی، اگر به نظریه پنهان خود واقف شوند و نارسایی‌ها و نادرستی‌های آن را باز شناسند، شاید با احساس ضرورت تغییر در نگرش و مفروضات ذهنی خود، تجدیدنظر به عمل آورند. بنابراین، آموزش مدیریت روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا بر اثر آموزش منظم نظریه‌های علمی مدیریت، تغییراتی در دانش، معلومات، نگرش و رفتار افراد به وجود می‌آیند.

### روش‌های توانمندسازی مدیران

- از اصول روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و تعلیم و تربیت آگاهی یابند و آن‌ها را به مهارت و کاربرد تبدیل کنند.
- در زمینه فناوری اطلاعات بینش و آگاهی لازم را به دست آورند و خود را به‌روز کنند.
- در مدیریت آموزشگاهی، برای ارتقا و توانمندی، شرایط پژوهش و تحقیقات به صورت اقدام‌پژوهی، ارائه کنفرانس، مقاله‌نویسی، کارهای عملی، واحد کار و دست‌ساخت‌ها را فراهم کنند.
- در فرایند مدیریت آموزشگاهی که بر استقلال نسبی، نبود تمرکز، نیازهای محلی، منطقه‌ای و مدرسه‌ای مبتنی است، از مدیریت مدرسه‌محور استفاده کنند.
- برای ایجاد توانمندسازی و بهبود مدیریت آموزشگاهی در فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، هدایتگری و ارزشیابی نقش فعال و سازنده داشته باشند و صرفاً مجری برنامه‌ها نباشند.
- برای روزآمد کردن و بهسازی، متناسب با ضرورت و نیاز، از طریق آموزش ضمن خدمت، همایش‌ها یا ادامه

- مهارت‌های لازم را در زمینه رهبری، روابط انسانی، روابط گروهی و ارزشیابی کسب کنند.
- با معلمان به گونه‌ای رفتار کنند که به این باور برسند که نه تنها در مورد انجام کار، بلکه در زمینه بهتر کردن مدرسه نیز مسئولیت دارند.
- زمینه‌ای فراهم آورند که معلمان بتوانند علاوه بر تدریس، به یادگیری مستمر نیز بپردازند.
- بر اساس تخصص، لیاقت، تعهد، سابقه آموزشی و علاقه انتخاب شوند.
- برای افزایش بهبود مدیریت آموزشگاهی و تحقق اهداف آموزشی، به روابط مدرسه با خانواده و اجتماع اهمیت قائل شوند.
- برای افزایش کارایی و اثربخشی در اداره مدرسه، از توان رهبری دانش‌آموزان استفاده کنند.
- در فرایند آموزشی، از مدیریت مشارکتی یا تیمی در بعد تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهره بگیرند.



آمده است، سعه صدر و صبر داشته باشند.

● جاذبه و همچنین دافعه مناسب را از عوامل موفقیت مدیر در نظر بگیرند.

● از غیبت کردن بپرهیزند و در کار به اصل صداقت توجه کنند.

● از حداکثر توانمندی نیروها استفاده کنند. مدیر خوب و موفق کسی است که ۴۰ نفر را به انجام کار مفید هدایت کند، نه اینکه به جای ۴۰ نفر کار کند. بزرگ‌ترین شکست مدیر زمانی است که نتواند از توانایی‌های افراد خود استفاده کند.

● در برابر مشکلات صبر و بردباری داشته باشند و بکوشند مسائل را تا حد امکان در خود مدرسه حل کنند.

● در انجام کارها بر شیوه خاصی اصرار و تأکید نکنند و نظرات ارزشمند همکاران را نیز بشنوند و بهترین را انجام دهند.

● از پیش‌داوری و خودمحوری، و انتقاد و انعطاف‌ناپذیری بپرهیزند.

● از مدرسه‌های موفق بازدید کنند و تجربه‌های مفید همکاران را در امور به کار گیرند.

● با صبوری، متانت، صداقت و صراحت، دل معلمان و دانش‌آموزان را به دست آورد.



یکی از عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیران، استفاده آن‌ها از تئوری و نظریه‌های آموزشی در عمل است. کاربرد نظریه مدیریت در عمل برای کارورزان مینا و چارچوب مراجعه و داوری را فراهم می‌کند، تحلیل رویدادها و مشکلات عملی مدیریت را تسهیل می‌کند و در نهایت شناخت مدیران را وسعت می‌دهد. همچنین، بر دانش آن‌ها می‌افزاید و مبنای معقول و قابل‌اتکایی برای مشکل‌گشایی و تصمیم‌گیری فراهم می‌کند. ارتباط بین نظریه و عمل برای مدیران حاکی از آن است که در صورت یادگیری و کاربرد تئوری و نظریه در عمل، آنان خواهند توانست رفتار و عمل خود را اثربخش سازند. اصول به‌دست‌آمده از نظریه‌ها، برخلاف اصول حاصل از تجربه‌های شخصی، کلیت دارند و در بیشتر موقعیت‌ها و شرایط مدیریت صدق می‌کنند. در نتیجه، آن‌ها را با اطمینان خاطر بیشتری می‌توان به کار بست. بر این اساس پیشنهاد می‌شود: برای توانمندسازی مدیران و در نهایت معلمان مدرسه‌ها، نظریه‌پردازی به‌عنوان مبنایی برای پژوهش و رهنمودی برای عمل قرار گیرد. برنامه‌های توانمندسازی اجرا شوند تا از طریق آن‌ها بتوان با تکیه بر توانمندسازی مدیران، رفتار معلم را تغییر و در نهایت موفقیت دانش‌آموزان را بهبود بخشید.

تحصیل، آگاهی و اطلاعات لازم را کسب کنند.

● برای موفقیت بهبود در مدیریت آموزشی، از شیوه‌ها و الگوهای فعال تدریس مانند «پارن در یادگیری، بارش مغزی، بحث گروهی، حل مسئله، استفاده از وسایل و امکانات در آموزش و غیره» آگاهی داشته باشند و آن را ترویج کنند.

● علاوه بر هنر مدیریت، تفکر خلاق داشته باشند و راه‌حل‌های جدیدی در ارتباط با تصمیمات غیرمعمول ارائه کنند.

● علاوه بر نیازهای مادی، به نیازهای معنوی، نیاز اجتماعی و خویابی معلمان و همکاران توجه کنند.

● نسبت به شناسایی و به‌کار بستن استعداد‌های اصلی کارمندان خود اهتمام لازم را مبذول دارند.

● از وارد کردن آسیب‌های احساسی و درونی به کارمندان خود جلوگیری کنند و کارمندان خود را ارج نهند.

● موانع توانمندسازی نیروی انسانی را که شامل نگرش‌های شخصی مدیران ساختار سازمانی است، برطرف کنند.

● بدانند که رمز موفقیت مدیر، مهربانی همراه با قاطعیت است.

● حضور در مدرسه را قبل از همکاران و خروج از آن به‌عنوان آخرین فرد را در نظر بگیرند.

● بین افراد ساعی و کوشا و افراد بی‌تفاوت، تفاوت قائل شوند.

● مشورت کنند و از همکاران و حتی دانش‌آموزان تجربه کسب کنند.

● در برابر مشکلاتی که در محیط آموزشی به وجود

#### منابع

۱. بلانچارد، کن؛ جان کارلوس و آلن راندولف (۱۹۹۹). سه کلیه‌توان‌افزایی، فضل‌اله نبی (۱۳۷۹). رسا، تهران. چاپ اول.
۲. علاقه‌بند، علی (۱۳۹۰). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، روان، تهران.
۳. عبداللهی، حسین (۱۳۹۳). تجزیه و تحلیل خصوصیات عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه ایران از نظر اسناد و مصوبات شورای عالی، فصلنامه تعلیم و تربیت، ۱۱۸.

۴۵

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۴

دی ۱۴۰۰

## نرم افزارهایی برای مدیران

بهاره خالیدیان، آموزگار دبستان دخترانه ایمان، دیواندره، کردستان



بدون شک مدیریت مدرسه می‌تواند در روند بهبود آموزش و تقسیم وظایف و بهبود یادگیری و دیگر روندهای آموزشی مؤثر باشد. مدیریت تنها در حیطه آموزش یا گزینش افراد مناسب نیست، بلکه تمامی حیطه‌های هزینه‌ها و حسابداری و تمرکز بر رفتار دانش‌آموزان و تأثیرگذاری بر معلمان را در بر دارد.

با شروع همه‌گیری کرونا و روند آموزش مجازی، رفته‌رفته شرایط به سمت بی‌نظمی در مدرسه‌ها پیش رفت؛ به طوری که ادامه روند بدون برنامه‌ریزی مدون و بدون شبکه‌های مجازی و وب سایت‌ها و برنامه‌های مرتبط امکان‌پذیر نبود.

از جمله نرم‌افزارهای پیشنهادی برای مدیریت مدرسه می‌توان به نرم‌افزارهای انضباطی مدرسه و نرم‌افزار نمرات و کارنامه‌ساز و ... اشاره کرد که در ادامه هر کدام را جداگانه بیان می‌داریم. برای دسترسی سریع‌تر به این نرم‌افزارها، رمزیندهای پاسخ سریع را اسکن کنید.





### آزمون برخط مدرسه

نرم افزار برگزاری آزمون برخط مدرسه یکی از برترین بخش های سامانه هوشمندسازی مدرسه های مدیاری است که با جنبه آموزشی و پرورشی دبستان ها و به خصوص متوسطه ها یا دبیرستان ها، می تواند بار بزرگی را از دوش مدرسه بردارد. دبیرستان ها و آموزشگاه های کنکور می توانند هر روز و هر هفته آزمون داشته باشند و بدون صرف کاغذ، آزمون های چندگزینه ای برخط طراحی کنند. قابلیت های آزمون برخط به این صورت است: تعیین زمان شروع آزمون در روزهای آینده؛ تعیین ساعت شروع و ساعت پایان مهلت پاسخ دهی؛ معین کردن مدت آزمون (برای مثال ۵۰ دقیقه)؛ ثبت کلید سؤالات و تصحیح خودکار آزمون بدون نیاز به معلم و مربی؛ قابلیت برگزاری آزمون بدون نیاز به نوشتن سؤالات و گزینه ها.



### نمرات و کارنامه ساز مدرسه

نرم افزار ثبت و نمایش نمره مدرسه به دو صورت عددی و توصیفی به شکل برخط استفاده می شود که ورودی و خروجی آن می تواند فایل های اکسل و پی دی اف باشد. این بخش از سامانه قابلیت صدور کارنامه به صورت ماهانه و هفتگی را دارد. با وجود «نرم افزار کارنامه ساز مدیاری» دیگر به چاپ و اسراف کاغذ نیاز نیست و کارنامه های دیجیتال را می توان از طریق برنامه های کاربردی موبایل برای والدین گرامی فرستاد. از دیگر مزایای استفاده از نمره دیجیتال به جای نمره کاغذی، عبارت اند از:

- گزارش گیری نموداری از نمرات و مشاهده پیشرفت و افت تحصیلی در ماه های متفاوت؛
- تسریع در ثبت نمرات به دلیل اینکه نیاز نیست اسامی و نمرات یکی یکی وارد شوند، بلکه آن ها را یکجا وارد سیستم می کنند.



### بوفه الکترونیک برای مدرسه ها

بوفه الکترونیک که برای اکثر مدرسه ها، به ویژه مدرسه های ویژه و برتر، کاربرد فراوانی دارد، می تواند از یک طرف به تغذیه فرزندان و از سوی دیگر به برنامه ریزی مدرسه برای تأمین مواد غذایی و وعده های غذایی کمک فراوانی کند.

#### مزایای بوفه هوشمند مدرسه

- رزرو غذا برای روزهای آینده؛
- تأمین به صرفه مواد غذایی و دورریز نشدن غذا، به خاطر امکان رزرو غذا؛
- ثبت مواد غذایی مضر و ارائه نکردن آن ها به دانش آموزان؛
- حذف پول های کاغذی (هر دانش آموز اعتبار قابل شارژی دارد که اولیا آن را شارژ می کنند)؛
- هوشمندسازی و اتوماسیون بحث تغذیه.



### ثبت تکلیف درسی دانش آموزان

برنامه کاربردی مدیاری دو نسخه اندروید و آی او اس دارد و می توان با آن تکالیف درسی را برای تعداد درس های متعدد ثبت کرد. این تکالیف های دانش آموزی را معلمان یا معاون پرورشی یا مسئول فناوری اطلاعات ثبت می کنند و در تاریخ های مشخص شده، به شکل یک تقویم تشکیل، به دانش آموزان نمایش می دهند. بارزترین ویژگی این بخش فرستادن اعلان در گوشی موبایل است.

این اعلان دویار برای هر فرد (همان روز و روز قبل) فرستاده می شود و اگر هم شخصی تکالیف درسی را فراموش کرده باشد، به او یادآوری می شود.



## مدلی برای ارزیابی مدرسه

شهلا فهیمی

نویسندگان: جیمز آر. سندرز، جری ال. هورن، ریکا ای. توماس، دی. مارک. توکت، هولان یانگ  
مترجمان: دکتر حمید رحیمیان، محمد ضیایی مؤید  
ناشر: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا (۸۸۸۳۴۸۴۴-۰۲۱)  
سال نشر: ۱۳۹۵

انگلیسی چهارکلمه زمینه، درون داد، فرآیند و برون داد، حاصل شده است.

این کتاب در سه بخش و تعدادی پیوست تنظیم شده که مواد لازم برای شروع یک ارزیابی را مهیا می کند. بخش اول مروری بر تجارب ارزیابی مدارس است. در بخش دوم مدلی عمومی برای ارزیابی مدرسه ارائه شده و در بخش سوم نحوه استفاده از این مدل تشریح می شود. در فصل پیوستها از سه مرحله ارزیابی شامل طراحی پرسشها، جمع آوری پاسخها و استفاده از نتایج برای اصلاحات، به مورد اول یعنی سوال خوب کدام است، پرداخته می شود.

مدارس را عادت بر این است که همواره دانش آموزان را ارزیابی کنند، اما خود کمتر ارزیابی می شوند. در حالی که تمام ذینفعان مدارس، اعم از والدین، دانش آموزان، معلمان، مدیران و سیاست گذاران مایلند بدانند اثربخشی مدارس در انجام وظیفه خطیری که بر عهده دارند، به چه میزان است.

مدل نام آشنای سیپ (CIPP)، که موضوع این کتاب است، مدلی است جامع و به محک آزموده که برای ارزیابی مدرسه به عنوان یک سازمان آموزشی، طراحی شده است. نام این مدل نظام مند، از ترکیب سرواژه های معادل

شاه مرادی، طربقه شانديز، خراسان رضوی؛ حسین طباطبایی، شهرستان جم، انارستان، بوشهر؛ مهري يوسفی، سیستان و بلوچستان؛ فریده شریفی سالار، زیویه، کردستان؛ ژینا شریفی، سنندج، کردستان؛ یلدا هاشمی نژاد، اردبیل؛ پری ناز هادی، دیواندره، کردستان؛ ستاره موسوی، اصفهان؛ پروین امیری، تهران؛ ایمان مصلی نژاد، جویم، فارس؛ رها حسین صادقی، جهرم، فارس؛ زهرا امینی فرد، سرخه، سمنان؛ سمیه بدیچی، خمینی شهر، اصفهان؛ نسا تواریان، بندرعباس، هرمزگان؛ حمیده زارعی، زهرا مصباح؛ حسین معافی، اراک.

همراهان این شماره:

- رئیس اداره تکنولوژی و گروه های آموزش ابتدایی استان کردستان: توفیق محمدی
- رئیس اداره تکنولوژی و گروه های آموزشی و بررسی محتوای ابتدایی استان خوزستان: سیدمراد میرسالاری
- رئیس اداره متوسطه اول استان گیلان: دکتر آمنه علیزاده جورکویه

ما هنامه رشد مدیریت مدرسه برای شما مدیران و معاونان عزیز منتشر می شود و چه خوب است که شما همکاران محترم با ارسال مقالات، نوشته ها، خاطرات و همچنین مستندسازی تجربه های مدیریتی خود در پربارتر کردن این نشریه ما را یاری نمایید. به همین منظور همزمان با ما هنامه شدن مجدد نشریه، فراخوانی را تهیه و از طریق وبگاه مجله های رشد، گروه های مجازی و صفحه اینستاگرام نشریه اطلاع رسانی کردیم. خوشبختانه مطالب زیادی به ایمیل مجله رسید که پس از 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 نوشته های این عزیزان به دست ما رسید: الهه اسماعیل نژاد، چابهار، سیستان و بلوچستان؛ علیرضا

همراهان





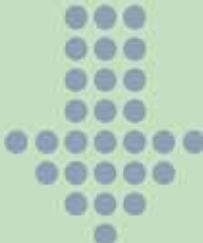
وزارت آموزش و پرورش  
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی  
مقر آشناتر است - فناوری آموزشی



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

# رشد

برای دسترسی به وبگاه  
رشد مدیریت مدرسه  
اسکن کنید



## رنگاه مجله رشد مدیریت مدرسه

The screenshot shows the homepage of the 'Roshd' journal website. At the top, there is a navigation bar with the Ministry of Education logo and the journal's title. The main content area features a large article titled 'ماهنامه رشد مدیریت مدرسه' (Roshd Journal of School Management) with a sub-headline 'فرآیند مقاله' (Article Process). Below this, there are several smaller articles and images, including a portrait of a man and a group of people. The layout is clean and professional, with a blue and white color scheme.

The screenshot shows the subscription page of the website. It features a large heading 'از تباد مستقیم با سردبیر' (Direct communication with the editor). Below this, there is a list of subscription options with prices and a 'ثبت نام' (Register) button. The page also includes a sidebar with navigation links and a footer with contact information.



همه غرق این سؤال و مات این کنجاوی بودیم که این فاطمه کیست که این قدر عزیز خداوند است و حتی حساب و کتاب خداوند بسته به شاهین محبت و رضایت اوست. وقتی آدم از بهشت قرب رانده شد و به زمین فراق هبوط کرد، شما تنها وسیله نجات او شدید و نام‌های شما شدند اسمای حسناى سوگندنامه او. و ما بیش از پیش قدر و منزلت شما را در پیش خداوند دریافتیم و به همان میزان متحیرتر و مبهوت‌تر شدیم در شکوه و عظمت وجود شما! وقتی نوح در پس آن وانفسای طوفان و سیل، با استعانت از نام شما بر خشکی فرود آمد، همه یک‌صدا گفتیم رازی است به سنگینی خلقت و رمزی به پیچیدگی آفرینش در این نام‌های مبارک؛ اما چه راز و رمزی؟!

برشی از کتاب کشتی پهلو گرفته/سیدمهدی شجاعی