



ISSN: 1735-4889



رشد

رشد



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و توسعه آموزشی
دفتر نشریات و معارف آموزشی

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیستم
شماره پی در پی ۱۳۲ | بهمن ۱۴۰۰ | ۲۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
w w w . r o s h d m a g . i r

رهبری عصبی-مغزی مدرسه

ای کاش مدیر می‌ماندم
سرمشق‌های مدیریتی
پژوهش در تعطیلات
باغ نیکوکاری





حرف اول

امروزه در برخی سازمان‌ها و مراکز علمی و آموزشی مدیران را به دوره‌های طنزپردازی می‌فرستند. هدف از این آموزش پرورش هنر لطیفه گفتن نیست، بلکه می‌خواهند به آنان بیاموزند چگونه به آنچه در درون دارند، مانند حس شوخ‌طبعی، لطافت، نشاط و شادابی، کمی میدان دهند. بالا بردن توان طبیعی افراد برای اینکه بتوانند روی دیگر یک وضعیت تلخ یا سخت را ببینند و حس کنند چطور همان وضعیت ممکن است خنده‌دار یا لذت‌بخش باشد و بر کارایی روابط آنان با دیگران اثر مثبت دارد. مدیران و رهبران امروزی باید ارزش هر لبخند را دوباره درک کنند، وگرنه نمی‌توانند شادمانه کار کردن را به کارکنان خود بیاموزند.

سردبیر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله على ما هدانا لهذا
ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

رشد



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی،
معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیستم | شماره بی در بی | ۱۳۲ بهمن ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه | ۵۳۰۰۰ ریال



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

مدیر مسئول:
محمد صالح مذنبی
سر دبیر:
دکتر حیدر تورانی
هیئت تحریریه:
دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی
صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی
دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان
مدیر داخلی:
شهبلا فهیمی
دبیر عکس:
اعظم لاریجانی
ویراستار:
کبری محمودی
مدیر هنری:
کوروش پارساژاد
طراح گرافیک:
سید جعفر ذهنی
نشانی دفتر مجله:
تهران، ابرانشهر شمالی، پلاک ۲۷
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
تلفن: ۰۲۲۲ ۸۸۴۹۰ نامبر: ۱۴۷۸ ۸۸۳۰
وبگاه: www.roshdmag.ir
رایانامه: modiriat@roshdmag.ir
پیامک: ۰۳۰۰۰۸۹۹۵
نشانی امور مشترکین:
تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶
تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

- دور زدن ممنوع! / دکتر حیدر تورانی / ۲
رهبری عصبی - مغزی مدرسه / دکتر علی خلخالی / ۳
ای کاش مدیر می‌ماندم / لیلا صمدی / ۶
فناوری‌های جدید و رهایی از روش‌های سنتی / هنگامه علیقلی / ۹
شما بفرمایید / ۱۲
سرمشق‌های مدیریتی / دکتر مرتضی مجدفر / ۱۴
توجه توجه! / دکتر لیلا سلیقه‌دار / ۱۸
خانه فردا / دکتر مهدی پاراحمدی خراسانی / ۲۰
راهنمایی برای پیشگیری / ابراهیم اصلانی / ۲۲
چشم عقاب مدرسه! / سیما جعفریان / ۲۴
تردیدهای رنگارنگ / محمد تابش / ۲۶
اسکای روم / سعید چگینی / ۲۹
پژوهش در تعطیلات / ائلدار محمدزاده صدیق / ۳۰
فطرت‌گرایی توحیدی / یونس باقری / ۳۳
روش‌های کاستن از رفتارهای نامطلوب دانش‌آموزان / حسن ذوالفقاری / ۳۶
با دگری تجربه بردن به کار / دکتر محمد جلالی / ۳۸
شاید برای شما هم اتفاق بیفتد / رضا ربانی پور / ۴۰
آری یا نه؟ / دکتر اشرف‌السادات شکرباغانی / ۴۲
باغ نیکوکاری / سعید عبداللهی پیربداغ / ۴۵
آخر فناوری / مصیب خلخالی / ۴۶
معرفی کتاب / شهبلا 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 شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند.
- نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود.
- 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 ۹۷/۵/۲۳ هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به مقالات چاپ شده در این نشریه تا ۲ امتیاز در هر مورد برای محاسبه در بندهای ۲-۳ و ۳-۱ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

برای اشتراک مجله اسکن کنید.



دور زدن ممنوع!

ارزیابی مستمر و راهنمایی و مشورت و هدایت درست، از جمله اقداماتی هستند که در مرحله فرایند صورت می‌پذیرند. چنانچه این فعالیت‌ها ناقص انجام گیرند، مطمئن باشیم، یا خروجی نداریم یا خروجی بسیار نامطلوب و نامناسب خواهد بود. امروزه مدرسه‌های کشورمان امکاناتی خوب و تا حدودی خوب در ورودی‌های سیستم دارند. در این خصوص حتی با خیلی از مدرسه‌های کشورهای توسعه‌یافته قابل مقایسه هستند. لکن ما به دلیل بهره‌نبردن از روش‌ها، اندیشه‌ها، مهارت‌ها و خلاقیت‌های لازم، نمی‌توانیم به نتایج مطلوبی دست یابیم. به اصطلاح، درست فرایندسازی نشده یا در مراحل گوناگون، فرایند اصلاحات لازم انجام نگرفته است. لذا نمی‌توانیم از آنچه در اختیارمان قرار دارد، به شکل خوب و مفید استفاده کنیم. به‌ویژه آموزش و پرورش که از فرایندی طولانی تبعیت می‌کند، اصلاح و بهینه‌سازی فرایند آن بسیار مهم است، چرا که پس از خروجی، فرصتی نداریم به ابتدا برگردیم و ورودی‌هایمان را دوباره اصلاح و تربیت کنیم. به اصطلاح، فرایند تعلیم و تربیت تابلوهای دورزدن ممنوع دارد و بر همین اساس، تضمین کیفیت و اطمینان از درستی راه و روشی که از آن‌ها استفاده می‌کنیم، بسیار مهم است.

متأسفانه با وجود بسیاری از مطالعات و پژوهش‌ها، که بهره‌نبردن از فنون، روش‌ها و مدیریت و راهبری اثربخش را در هدررفت منابع مؤثر می‌دانند، هنوز اغلب مدیران ریشه حل بسیاری از مشکلات و مسائل و تنگناها را در تزیق منابع در ورودی‌های سیستم می‌دانند و بر این تصورند که اگر قرار باشد مدرسه موفق، دانشگاه موفق، سازمان موفق یا شرکت موفق داشته باشیم، باید به ورودی سیستم پول زیادی تزریق شود. در حالی که ریشه بسیاری از این نابسامانی‌ها در موانعی است که بر سر راهشان وجود دارند؛ موانع نگرشی، دانشی و قانونی. اینکه باور چندانی به باهم کار کردن نداریم، به برنامه‌ریزی بلندمدت اعتقاد نداریم و انتظار زود هنگام داریم، رقابت‌ها را بر نمی‌تابیم و از پیشرفت یکدیگر لذت نمی‌بریم و از اجرای عادلانه قوانین سر برمی‌تابیم و رابطه را بر ضابطه ترجیح می‌دهیم، در مهارت‌آموزی و جذب و تربیت نیروهای انسانی کارآمد کاهل هستیم و برای کار و کار کردن ارزش چندانی قائل نیستیم، با بوروکراسی منع‌کننده و سلسله‌مراتب ملال‌آور و خسته‌کننده و نیز تمرکز در مراکز تصمیم‌گیری و مدیریت مواجهیم و ... از جمله مصداق‌های این موانع هستند که نمی‌گذارند از منابع موجود خوب استفاده کنیم و آن‌ها را هدر می‌دهیم. آنچه و آن که می‌تواند در این راستا نقش به‌سزایی داشته باشد، کارآمدی و اثربخشی در مدیریت و راهبری کارا و اثربخش در جذب و استفاده بهینه از منابع در دسترس است.



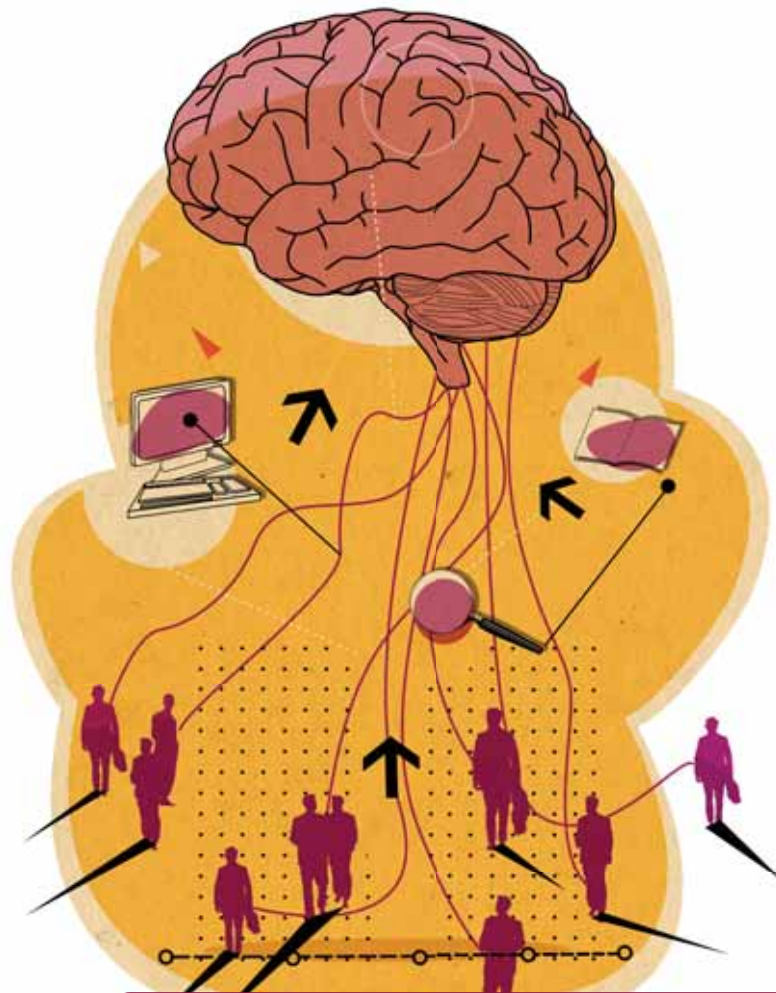
مدرسه به‌مثابه یک سیستم، یک ورودی دارد، یک فرایند و یک خروجی. میزان کیفیت و کمیت ورودی در خروجی بی‌تأثیر نیست. یعنی اگر مقررات و قوانین ناکارآمدی داشته باشیم، یا اگر معلم حرفه‌ای و کارآموده نداشته باشیم، خروجی‌های سیستم مدرسه کیفیت نخواهند داشت. اگر پول و منابع مادی مناسبی نداشته باشیم هم خروجی مناسبی نخواهیم داشت.

در تعریف مدیریت آمده است: «مدیریت و رهبری یعنی استفاده مطلوب از امکانات موجود»؛ یعنی اینکه چگونه بتوانیم از منابع و امکانات موجود درست و بهینه استفاده کنیم و از همین ورودی‌های موجود، خروجی‌های مناسب و مفیدی داشته باشیم. به‌مهر حال، ورودی‌های سیستم مدرسه را تا حدودی می‌توان تأمین کرد. به اصطلاح، تزیق منابع، تا حدی، هم ممکن و هم لازم است، چرا که فریبگی مفرط ورودی سیستم، همیشه به نفع سیستم نیست و در پاره‌ای مواقع به ضرر آن نیز خواهد بود.

ورودی‌ها خودبه‌خود به خروجی مناسب و مطلوب نمی‌انجامند؛ مگر اینکه فعالیت‌ها و اقداماتی هدفمند انجام دهیم تا این ورودی‌ها به برون‌داد (خروجی) مورد انتظار یا مطلوب تبدیل شوند. اینجاست که مرحله دیگری از سیستم که همان فرایند است، اهمیت خویش را باز می‌یابد. یعنی با وجود تأمین منابع و امکانات در ورودی‌های سیستم، چنانچه از فرایند علمی و درستی پیروی نکنیم، ورودی‌های سیستم مدرسه لطمه زیادی خواهند خورد؛ یا به خروجی تبدیل نمی‌شوند، یا در صورت تبدیل به خروجی، محصول مفید و رضایت‌بخشی نخواهیم داشت.

یکی از مهم‌ترین ورودی‌ها یا درون‌دادها، منابع مالی و به اصطلاح «پول» است. به قول معروف «بی‌مایه فطیر» است. این قبول، اما یادمان باشد، اگر نتوانیم از پول درست استفاده کنیم، چه بسا موجب بروز گرفتاری‌های عدید و حتی فساد در سیستم شود. چنانچه از منابع و امکانات موجود در ورودی سیستم مدرسه که به جز پول، معلم، کتاب درسی، مقررات، ابزارها و تجهیزات را شامل می‌شوند، بهینه و به‌درستی استفاده نشود، معلوم نیست کارآمدی و اثربخشی لازم را داشته باشند. بسیار مشاهده شده است، مدرسه‌ای با وضعیت مالی خوب و مناسب، چندان در رسیدن به اهداف موفق نبوده و مدرسه‌ای دیگر با وضعیت مالی نه‌چندان مناسب، اما به جهت استفاده بهینه از حداقل منابع خود، بسیار موفق تر بوده است. لذا نقش فرایند و به اصطلاح «مسیری که طی می‌شود تا ورودی به خروجی هدفمند» تبدیل شود، بسیار حائز اهمیت است. خیال باطل است اگر از فرایند و اقداماتی که باعث می‌شوند ورودی به خروجی تبدیل شود، غافل شویم و منتظر نتایج مطلوب باشیم.

نوآوری و خلاقیت، مدیریت و راهبری اثربخش،



رهبری عصبی-مغزی مدرسه

دکتر علی خلخالی | تصویرگر: سید میثم موسوی

و احساسات خود را ارضا کنند. اگرچه مغز واحد اصلی است که بدن انسان را مدیریت می‌کند، اما هر قسمت از آن وظیفه‌های متفاوتی دارد. آسیب به یکی از قسمت‌های پیچیده مغز ممکن است از نظر جسمی و روحی عواقبی منفی را سبب شود.

هر کاری که فرد انجام می‌دهد و احساس می‌کند، در مغز او ذخیره می‌شود. بنابراین، درک عملکرد مغز انسان و اینکه پاسخ‌های احتمالی چگونه آشکار می‌شوند، برای شخص از اهمیت بالایی برخوردار است. این شناخت، بسیار مهم و حیاتی است، زیرا عملکردهای مغز، از جمله عوامل تعیین‌کننده رفتارها و خصوصیات رهبری هستند. ادغام عصب‌شناسی و رهبری به مدیران مدرسه کمک می‌کند درک کنند بینش و شهود مغز چگونه تهدیدات احتمالی را به حداقل می‌رساند و امکان دریافت پاداش را برای افزایش انگیزه، مثبت‌بودن و وظیفه‌شناسی در مدرسه، به حداکثر می‌رساند. در این راستا، یافته‌های رهبری عصبی-مغزی ممکن است به این سؤالات مدیریتی پاسخ دهند:

مدیران در مدرسه چگونه می‌توانند احساسات معلمان را در مواردی مانند «استقلال شخصی، تعلق و پیوند عاطفی،

شواهد تجربی نشان می‌دهند، توسعه عصب‌شناسی توانسته است با مداخلات پزشکی از نوع دارویی و فناورانه، مشکلات یادگیری دانش‌آموزان را کمینه سازد. اما اخیراً افق‌های جدیدی نیز در مطالعات رهبری، به‌ویژه رهبری مدرسه، با تکیه بر علوم اعصاب، گشوده شده است. عصب‌شناسی یا علوم مغزی درصدد است با توانمندسازی در درک بهتر فرایندهای شیمیایی رخ داده در مغز و مراحل کنترلی آن، در ورای رفتارهای آشکار انگیزشی و تصمیم‌گیری، زمینه‌های جدیدی را برای حوزه رهبری مدرسه فراهم کند. در واقع متغیرهای عصبی-مغزی می‌توانند در مورد اینکه «رهبران مدرسه‌ها چه کار می‌کنند و چرا، اطلاعات قابل‌درک‌تری فراهم آورند. به همین دلیل طرح‌های نوآورانه متنوعی مانند «مغز، ذهن و آموزش، آموزش عصبی، عصب‌شناسی آموزشی و مغز و آموزش» آغاز به کار کرده‌اند.

مغز انسان صدها میلیارد یاخته عصبی و تریلیون‌ها پیوند را به کار می‌گیرد تا به موقعیت‌های تهدیدکننده در محیط متغیر پاسخ دهند، نیازهای جسمانی را تأمین کنند، در یک نظام اجتماعی، پایداری و بقا را حفظ کنند و خود (انسان)

سیستم دوپامینرژیک که تأمین‌کننده پاداش مغز است، و نیز در سیستم لیمبیک، که مدیر احساسات مغز است، بر خصوصیات رهبران در محیط اجتماعی تأثیر می‌گذارد. علاقه به ویژگی‌های بنیادی‌تر، یعنی عوامل بیولوژیکی، در مطالعات رهبری، توجه را به علم عصبی-مغزی جلب کرده است. این علاقه همچنین راه را برای مطالعات رهبری عصبی-مغزی هموار کرد. مفهوم علوم عصبی-مغزی علمی است که تعامل سلول‌های عصبی و تأثیر آن‌ها را بررسی می‌کند.

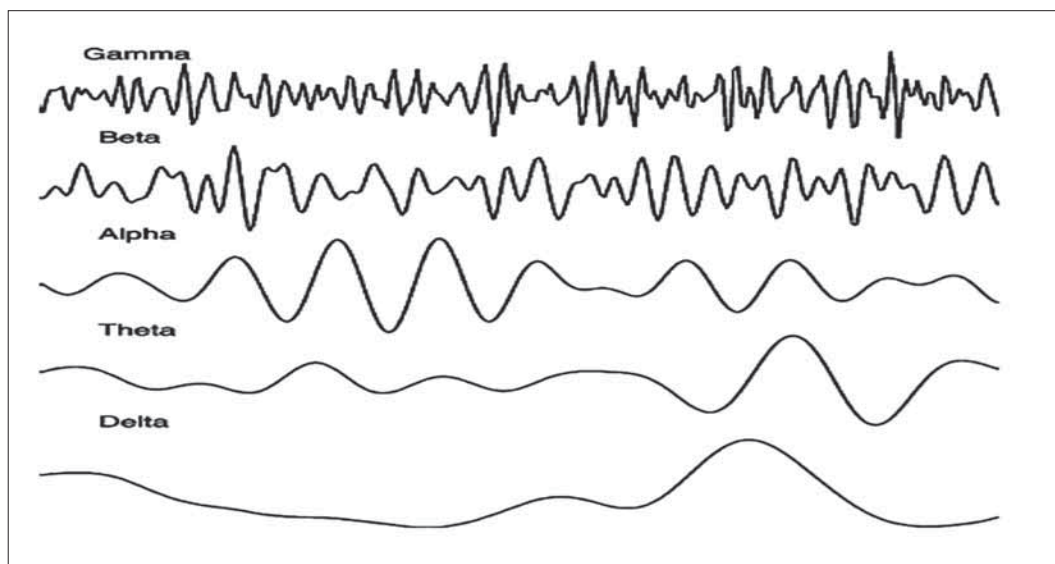
دانش عصب‌شناختی اجتماعی، یک زمینه از علوم عصبی-مغزی برای مطالعات اجتماعی و رهبری است. در واقع علم عصب‌شناختی اجتماعی، به‌عنوان زیرمجموعه علوم عصبی-مغزی، تلاش دارد تعاملات انسانی را در جنبه‌های اجتماعی، شناختی و عصبی درک کند. همچنین، رهبری عصبی-مغزی را می‌توان به‌عنوان یک زمینه کاربردی از دانش عصب‌شناختی اجتماعی تعریف کرد که هدف آن تجزیه و تحلیل و درک رفتار مدیران و رهبران است. هدف رهبری عصبی-مغزی که به‌عنوان تخصصی برای هماهنگی قسمت‌های مغز با رفتارهای رهبری و مدیریتی تعریف می‌شود، تقویت زمینه رهبری و مدیریت با پشتیبانی از یافته‌های دانش عصب‌شناسی است. رهبرانی که از این دانش اطلاع دارند، مؤسسات خود را با تنظیم یک راهبرد مدیریتی مبتنی بر یافته‌های مغزبنیان مدیریت می‌کنند. علم عصب‌شناسی از طریق مطالعه فرایندهای بیولوژیکی و شیمیایی در مغز برای رهبری و فرایندهای مدیریتی مانند تصمیم‌گیری و هماهنگی، ظرفیت بالقوه تعالی را فراهم می‌آورد. بنابراین، محققان می‌توانند با تحقیق در زمینه عصب‌شناسی رفتار، نظریه‌ها و الگوهای مدیریتی آگاهانه‌تری تولید کنند. دامنه مطالعات رهبری عصبی-مغزی حتی به قلمرو پژوهش‌های رابط مغز و رایانه نیز رسیده است.

دانشمندان عصب‌شناسی درباره بهینه‌سازی مغز انسان به‌طور تخصصی مطالعه می‌کنند. مغز و رفتار رابطه

اعتماد و اطمینان، و انصاف و عدالت» برآورده کنند تا از این طریق سیستم‌های پاداش مغزی معلمان تحریک شوند؟ مدیران مدرسه تا چه حد می‌توانند از معلمی که بعد از برخی اتفاقات درون‌مدرسه‌ای، استقلال شخصی، پیوند عاطفی و اطمینان خود را از دست داده است، انتظار داشته باشند کماکان در راستای اهداف مدرسه خدمت کنند؟ بعضی از نظام‌های آموزشی پیشرفته، برای افزایش انطباق و کارایی در محیط مدرسه، با صرف بودجه‌های کلان و با کمک روش‌های مبتنی بر بنیادهای زیستی ماهیت انسان، بر مبنای مطالعات نقشه‌برداری مغزی ذهنی، در پی پاسخ‌هایی برای این نوع پرسش‌ها هستند. اطلاعات مربوط به تصویربرداری یاخته‌های عصبی، که می‌توانند درک ما را از رفتارهای خاص انسان پیچیده بیشتر کنند، ممکن است مدل‌های یکپارچه نقشه‌برداری مغز و حوزه رفتار سازمانی را وسعت بخشند. توسعه عصب‌شناسی، برای رهبری آموزشی از نظر اجتماعی و نیز توضیح سیستم کار مغز ساکنان مدرسه، پیامدهای مهمی را وعده می‌دهد. بنابراین، مطالعه اینکه عصب‌شناسی چگونه می‌تواند به حوزه رهبری آموزشی کمک کند، بسیار مهم است. از این حیث، «تجزیه و تحلیل مفهوم رهبری عصبی-مغزی» و «تجزیه و تحلیل پیامدهای رهبری عصبی-مغزی از نظر آموزشی و مدیریت مدرسه»، کانون اصلی مقاله حاضر است.

تحلیل مفهوم رهبری عصبی-مغزی

پیشوند «نورو» (عصب، یاخته عصبی) در بسیاری اصطلاحات مانند عصب‌شناسی تربیتی، آموزش عصبی-مغزی ذکر شده است. کلمه نورو در یونان باستان از *neûron* و در لاتین از *nervus* آمده است و مربوط به سیستم عصبی است. میلیاردها نورون (سلول مغز) در مغز انسان، واحدهایی هستند که اطلاعات را از طریق محل تماس دو عصب دریافت و ارزیابی می‌کنند و انتقال می‌دهند. فعل و انفعال نورون‌ها در قشر جلویی مغز، مدیرعامل مغز و در



شکل ۱:

نمایش تصویری رایج‌ترین فرکانس‌های نوار مغز

جدول ۱. فرکانس‌های مغزی و توصیف امواج

نوع موج و هرتز	توصیف امواج
امواج آلفا (۸-۱۲ هرتز)	این امواج با احساس آرامش و راحتی همراه هستند. حافظه و عملکرد ذهنی را بهبود می‌بخشند، آسیب‌های ناشی از ضربه مغزی را بهبود می‌بخشند و خلاقیت را تقویت می‌کنند. مراقبه و درون‌پویی بر این امواج می‌افزاید.
بتا (۱۲-۳۰ هرتز)	امواج بتا شاخص‌های خوبی برای مشاهده عملکردهای ذهنی هستند. اگر موج بتا در حد مطلوب نباشد، می‌تواند مشکلات جسمی را نشان دهد که ممکن است باعث افسردگی یا سایر بیماری‌های روحی شود.
امواج دلتا (۰-۴ هرتز)	این امواج می‌توانند اضطراب را کاهش دهند و کیفیت خواب را بهبود ببخشند. از امواج دلتا برای کاهش سردرد، ضربه مغزی و آسیب‌دیدگی، ناتوانی در یادگیری و بهبود تشنج‌های شدید استفاده می‌شود.
امواج تتا (۴-۸ هرتز)	این امواج به فعالیت‌های مغزی مانند خاطرات، احساسات، خلاقیت، خواب، مراقبه و هیپنوتیزم مربوط می‌شوند. این امواج با مرحله اولیه خواب مرتبط هستند.
امواج گاما (بالتر از ۳۰ هرتز)	این امواج بالاترین فرکانس را دارند و به اصلاح دقت ذهنی، فعالیت‌های مغزی و فعالیت‌های حل مسئله مربوطند. اگر این امواج آهنگ سریع‌تری داشته باشند، سرعت یادآوری رویدادها یا پدیده‌ها افزایش می‌یابد.

منابع

- Gocen, A. (2021). Neuroleadership: A conceptual analysis and educational implications. *International Journal of Education in Mathematics, Science, and Technology (IJEMST)*, 9(1), 63-82.
- da Motta, C., Carvalho, C.B., Castilho, P. et al. (2019). Assessment of neurocognitive function and social cognition with computerized batteries: Psychometric properties of the Portuguese Pen-CNB in healthy controls. *Curr Psycho*.
- Du Plessis, A., & Badenhorst, C. (2016). Managing the impact of NeuroLeadership during organisational change. Under New Management Innovating for sustainable and just for futures 30th Anzam Conferences 6-9 Dec, Australia.
- Dison, R. E., Juhro, S. M., Aulia, A.F., & Widiasih, P. A. (2019). Transformational Leadership and Neurofeedback: The Medical Perspective of Neuroleadership. *International Journal of Organizational Leadership*, Forthcoming.
- Rainey, S., & Erden, Y. J. (2020). Correcting the Brain? The Convergence of Neuroscience, Neurotechnology, Psychiatry, and Artificial Intelligence. *Science and Engineering Ethics*, 1-16.

مؤثر یاد می‌گیرند؟ به‌طور کلی، این روش در گروه‌هایی با مشکلات خاص (برای مثال، اختلال بیش‌فعالی یا کمبود توجه) نتایج موفقیت‌آمیزی داشته است و احتمالاً می‌تواند به‌عنوان سازوکاری برای حمایت از توسعه رهبری آموزشی در آینده مورد استفاده قرار گیرد. در واقع، جست‌وجوی ردپای تنوع وجوه زیست‌شناسی رهبران می‌تواند راهنمایی برای توسعه برنامه‌های پرورش رهبران مدرسه در آینده باشد. در روش «بازخورد عصبی»، امواج آلفا، بتا، دلتا، تتا، گاما یا ترکیباتی از این امواج را می‌توان با محرک‌هایی که از طریق صدا و تصویر داده می‌شوند، اندازه‌گرفت. می‌توان تعیین کرد افراد در پاسخ به محرک‌های خاص چه امواجی را به نمایش می‌گذارند و نیز می‌توان با تمرکز بر لحظاتی که آن‌ها را آشکار می‌کند، از قدرت امواج استفاده کرد. بازنمایی‌های نوار مغز، فرکانس‌های هرتز و توصیف امواج در جدول ۱ و شکل ۱ نشان داده شده‌اند.

بررسی فعالیت‌های رهبران مدرسه مبتنی بر امواج و فرکانس‌های مغزی می‌تواند محققان را در زمینه رهبری آموزشی راهنمایی کند و نتایج مطلوبی را برای پیشرفت رهبری در مدرسه در پی داشته باشد.

در مجموع، با افزایش یافته‌های مبتنی بر مغز در مورد یادگیری، توجه به انتقال این یافته‌ها از عصب‌شناسی به حوزه رهبری آموزشی جلب شد. مطالعات اولیه نشان داده است، رهبری عصبی-مغزی به قلمرو مطالعات رهبری آموزشی قابل توسعه است. حتی در بعضی پژوهش‌ها الگوی رهبری عصبی-مغزی برای اثربخشی مدیریت مدرسه در قرن ۲۱ پیشنهاد شده است.

دوسویه دارند. به عبارت دیگر، آن‌ها بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و همدیگر را توسعه می‌دهند. در واقع، رفتارها فرایندهایی هستند که مغز آن‌ها را هدایت می‌کند و با کمک بازخورد، به عامل قدرت‌بخشی برای خود مغز تبدیل می‌شوند. بنابراین، بررسی این رابطه در رهبری مؤثرتر مدرسه و توانمندسازی همه معلمان و دانش‌آموزان به رهبران آموزشی کمک می‌کند. رهبری عصبی-مغزی در ایجاد ساختار سازمانی مقاوم‌تر و انسان‌هایی با انگیزه‌تر نقش حمایتی دارد.

دانشمندانی که درباره مغز مطالعه می‌کنند، تأکید دارند برای دستیابی به عملکرد بهینه و بیشینه، توجه به رفتار، احساسات و انگیزه‌های آنان ضروری است. مغز در حالی که برای رسیدن به بهترین عملکرد تلاش می‌کند، در طول روز و در مراحل مختلف امواج متفاوتی را بروز می‌دهد. در این زمینه، متخصصان می‌توانند امواج مغزی را با فناوری‌های پیشرفته ثبت و مشاهده کنند. بعضی از این فناوری‌ها اسکن توموگرافی محوری رایانه‌ای (سی‌تی‌اسکن یا کت‌اسکن)، توموگرافی انتشار پوزیترون (پت‌اسکن)، تصویربرداری تشدید مغناطیسی (ام‌آرای) و نوار مغزی (ای‌ای‌جی) هستند. در این بین، روش نوار مغزی و بازخورد عصبی در زمینه‌های رفتار رهبری مدرسه ترجیح داده می‌شود. در روش بازخورد عصبی و آموزشی، در محیط‌های شبیه‌سازی شده برای شرکت‌کنندگان فعالیت‌هایی گنجانده می‌شوند. در چنین شرایطی، آن‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرند تا بررسی شود آیا با استفاده از رابط‌های صوتی یا گرافیکی، رفتارها یا پاسخ‌های موردنظر را از طریق شایسته‌سازی



ای کاش مدیر می‌ماندم

گفت‌وگو با دکتر آمنه علیزاده جور کوی، رئیس اداره متوسطه اول استان گیلان

گفت‌وگو: لیلا صمدی

دکتر آمنه علیزاده در سال ۱۳۵۱، در روستای جورکویه از توابع بخش خشکبیجار شهرستان رشت در استان گیلان به دنیا آمد. در سال ۱۳۷۲ با دریافت کاردانی دبیری علوم تجربی از پردیس بنت‌الهدی رشت، معلمی را آغاز کرد. وی در تجربه ۳۰ ساله خود، سابقه تدریس در مدرسه و دانشگاه، مدیریت مدرسه و مدیریت در پست‌های اداری آموزش و پرورش را دارد. در دوره‌های گوناگون به‌عنوان مدیر نمونه، معلم نمونه، پژوهشگر برتر و کارشناس نمونه انتخاب شد. وی مدرس آموزش خانواده، مدرس دوره‌های ضمن خدمت معلمان و مدیران و مدرس دانشگاه فرهنگیان و دانشگاه پیام نور است. تألیف بیش از ۲۰ مقاله پژوهشی و همکاری در تألیف و ترجمه چند جلد کتاب، حاصل تلاش سال‌های معلمی او هستند. در ادامه، خلاصه‌ای از گفت‌وگوی ما با این مدیر شایسته، موفق و تأثیرگذار را می‌خوانید:

و مدیر (دو سال)، مشغول به خدمت شدم. به نظر من، مهم‌ترین وظیفه در مدرسه‌های خارج از کشور، انتقال و حفظ و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی در کنار اجرای سایر وظایف تعلیم و تربیتی بود که نظام آموزش و پرورش رسمی کشور بر عهده ما گذاشته بود.

نقاط اشتراک و تمایز آموزش و پرورش ما را با کشورهای منطقه که در آن حضور داشتید، چه می‌دانید؟ مادر بسیاری از ساحت‌های یادگیری، از کشورهای منطقه جلوتر هستیم. در کشور امارات می‌دیدیم، دانش‌آموزانی که از ایران مهاجرت کرده‌اند و در مدرسه‌های گوناگون، از جمله ایرانی، مشغول به تحصیل می‌شوند، به‌مراتب کوشاترند و عمق یادگیری آنان بیشتر از سایرین بود و سرآمد مدرسه بودند. آنچه بین سیستم‌های آموزشی سایر کشورها و ما تفاوت ایجاد می‌کرد، امکانات و مهارت‌هایی

بفرمایید چطور مدیریت در عرصه آموزش را آغاز کردید؟ در سال اول تدریس که دبیر علوم تجربی در یکی از روستاهای استان گیلان بودم، به‌عنوان معلم نمونه انتخاب شدم. به همین خاطر، در سال دوم ابلاغ مدیریت مدرسه را به من دادند. با ناراحتی به اداره منطقه مراجعه کردم و به رئیس اداره (که الفبای مدیریت را بعدها از او آموختم)، گفتم: «مگر من برای شما معلم بدی بودم که به من کلاس نمی‌دهید؟!» ایشان فرمودند: شما می‌توانید به جای کلاس خوب، مدرسه خوب بسازید. در سال‌های بعد، هم‌زمان با مدیریت مدرسه، همواره تدریس می‌کردم و کلاس درس را ترک نکردم. علاقه‌مند شدم علم مدیریت آموزشی را یاد بگیرم تا بتوانم مدیر کارآمد و اثربخش باشم. تحصیل را در رشته مدیریت آموزشی ادامه دادم. در سال ۱۳۸۰ به کشور امارات متحده عربی اعزام شدم و در مجتمع توحید دختران دبی به‌عنوان معاون (یک‌سال)

بود که معلم و شاگرد را در حیطه‌های مهارتی و نگرشی توانمند می‌ساخت؛ در حالی که آموزش‌های ما بیشتر بر فرایندهای شناختی تمرکز دارند. در بررسی تطبیقی آیین‌نامه‌های آموزش و پرورش ایران و امارات، نقاط قوت بسیاری در آیین‌نامه‌های اجرایی و آموزشی ما دیده می‌شود.

در چند کشوری که در مورد آن‌ها مطالعه داشتیم، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است و بسیاری از اختیارات به کف مدرسه داده می‌شود. البته آنان در فرایند انتخاب (و نه انتصاب) مدیر مدرسه سخت‌گیرانه عمل می‌کنند، اما ثبات مدیریت دارند و این موجب می‌شود مدیر فرصت ارائه برنامه، اجرا و بازخورد گرفتن از برنامه را داشته باشد. در کشور ما، در سال‌های اخیر، به‌ویژه در زمان بیماری کرونا، اختیاراتی به استان‌ها، مناطق و مدرسه‌ها داده شد. این کار نقطه قوتی بود تا ما از نظام متمرکز فاصله بگیریم؛ اما این روند کند است و همچنان نیاز به تمرکززدایی بیشتر در آموزش و پرورش احساس می‌شود.

● مدیران چگونه باید برای تصمیم‌گیری‌هایی که ماهیت نامتمرکز دارد، آماده شوند؟

مدیران لازم است در کنار آشنایی کامل با شرح وظایف قانونی، از سطح اختیارانشان نیز آگاه شوند تا از ظرفیت‌های موجود در ارکان مدرسه برای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی استفاده کنند. مدیران مدرسه‌ها از بازو‌هایی قوی چون شورای مالی، شورای معلمان، شورای مدرسه، شورای دانش‌آموزی و انجمن اولیا و مربیان برخوردارند. در قسمت‌هایی از آیین‌نامه‌ها یا شیوه‌نامه‌ها خلأ وجود داد، اما مدیران به اختیاراتی که در همین نظام فعلی دارند، کاملاً مسلط نیستند. مدیران حوصله کنند و مطالعه مجدد داشته باشند. آیین‌نامه و اسناد راهبردی، به‌جای اینکه در کشوی میز مدیر باشد، روی میز قرار گیرد تا هنگام تصمیم‌سازی به آیین‌نامه برگردند و از سطح اختیارانشان استفاده کنند. سبک مدیریتی مشارکتی و انعطاف‌پذیر در اجرای درست قوانین داشته باشند. مدیر باید تیم تصمیم‌سازی تشکیل دهد تا همه خود را در آنچه او تصمیم گرفته و اجرا می‌شود، سهیم و شریک بدانند و مقاومت در برابر تغییر کاهش یابد.

همیشه منابع نسبت به انتظارات محدودند. منابع هیچ‌وقت بی‌پایان نیستند. بنابراین، مدیر باید توانایی مدیریت منابع محدود را داشته باشد و برنامه را گام‌به‌گام، براساس آنچه اولویت دارد، تعریف کند. البته نیاز به ثبات مدیریتی وجود دارد. مدیر باید بداند، این مجموعه مثلاً

حداقل پنج سال به او واگذار شده است تا بتواند برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت بنویسد و مدرسه را از نقطه‌ای که تحویل گرفته است، به نقطه مطلوب برساند. مدیر ظرفیت‌های ناشناخته و فرصت‌های دیده‌نشده را شناسایی می‌کند. ما خیلی اوقات صرفاً به تأمین اعتبار مالی نیاز نداریم، بلکه به برنامه مدون، سازمان‌دهی شده و شفاف نیاز داریم تا از مشارکت‌های مردمی و ظرفیت‌های موجود مدرسه به شکل مبتکرانه و خلاق استفاده کنیم.

● چالش اصلی آموزش و پرورش را از حیث مدیریت و رهبری چه می‌دانید؟

مهم‌ترین چالش، آموزش‌ندیدن مدیران است. ما معلم تربیت می‌کنیم، اما مدیر آموزشی، به شکل تخصصی و مهارتی، تربیت نمی‌کنیم. پس از فرارگرفتن فرد در سمت مدیریت مدرسه، او را با کوهی از مسئولیت‌ها و مشکلات رها می‌کنیم. بازدهی آموزش‌های حین خدمت مناسب نیست و به بازسازی نیاز دارد. پیشنهاد می‌کنم ابتدا با نظارت بالینی، نیازسنجی انجام

شود. گروهی از مدیران هم‌تا کار مدیر را از نزدیک ببینند و وضعیت موجود را بررسی کنند. سپس بگویند مدیر در چه مواردی به آموزش نیاز دارد تا به وضعیت مطلوب برسد. محتوای دوره‌های آموزشی نیز صرفاً محتوای نظری نباشد، بلکه آموزش‌ها را به شکل کارگاهی و کاربردی ارائه کنیم تا مدیر بتواند آن را در مدیریت آموزشی در مدرسه به کار گیرد. ارزیابی دوره آموزشی در درون مدرسه انجام شود تا مشخص شود مدیر تا چه میزان آموزش‌ها را عملیاتی کرده است. کنار مدیران باشیم نه در مقابل او. این کار سخت نیست و هزینه زیادی هم ندارد. نیاز به تغییر زاویه نگاه دارد تا سنجش را به‌مثابه یادگیری در نظر بگیریم.

● توسعه بخش غیردولتی را در آموزش و پرورش چگونه ارزیابی می‌کنید؟

من با بودن مدرسه‌های غیردولتی مخالف نیستم، اما لازم است به کیفیت این مدرسه‌ها پردازیم تا این مدرسه‌ها، در عین حال که باری از نظام آموزش و پرورش برمی‌دارند، عدالت آموزشی را زیر سؤال نبرند. امروزه مدرسه‌های غیردولتی در بعضی مناطق قارچ‌گونه رشد کرده‌اند و اگر مدرسه‌ای پول بیشتری برای تبلیغات داشته باشد، می‌تواند دانش‌آموزان بیشتری جذب کند و شهریه را افزایش دهد. این کار فاصله طبقاتی ایجاد می‌کند. لازم است میزان شهریه این مدرسه‌ها براساس کیفیت کارشان باشد و معلمان آن‌ها رها نشوند، بلکه سامانه جذب برای آن‌ها تعریف شود و معلمان، پس از جذب،

مدیر باید توانایی مدیریت منابع محدود را داشته باشد و برنامه را گام‌به‌گام، براساس آنچه اولویت دارد، تعریف کند

● اگر جای وزیر آموزش و پرورش قرار بگیرید، از کجا شروع می‌کنید؟

در گام نخست، هر آنچه بر منزلت اجتماعی معلم می‌افزاید، انجام می‌دهم. به یک تیم قوی مأموریت می‌دهم روی این موضوع کار کنند که چطور فرهنگ‌سازی شود تا معلم به جایگاه واقعی خود برگردد. دوم، چابک‌سازی را مدنظر قرار می‌دهم. ساختار نظام اداری آموزش و پرورش، طولی و دچار دیوان‌سالاری (بوروکراسی) شدید و فرسایشی شده است. هر منطقه کوچک با دو یا سه هزار دانش‌آموز، یک اداره آموزش و پرورش با منابع مالی و انسانی دارد. به جای اینکه این منابع در ساختمان جدید بنشینند، برای آنان شایستگی‌های پایه‌ای تعریف می‌کنم و آن‌ها را به‌عنوان راهبران آموزشی مدیران و معلمان، در اختیار می‌گیرم تا به‌عنوان تیم نظارت بالینی، به توانمندی معلمان و مدیران بپردازند. این اتفاق خجسته، چابک‌سازی، بهره‌وری و کارایی بیشتر سیستم را در پی دارد. ما اکنون دبیرخانه نظارت بالینی داریم که کمترین امکانات و منابع انسانی را در اختیار دارد. هوشمندسازی نظام‌های اداری و آموزشی به نحو مطلوب، به چابک‌سازی کمک خواهد کرد. همچنین، اجرای متوازن آموزش‌های شناختی، مهارتی و عاطفی را در دانش‌آموزان، در همه پایه‌های تحصیلی، مدنظر قرار می‌دادم. این امر با ایجاد تغییرات لازم در محتوای آموزشی و رویکردهای تدریس و چگونگی شرایط جذب و آموزش و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد و اثربخش و رعایت اصل عدالت‌محوری آموزش در کل کشور امکان‌پذیر خواهد بود.

● در آخر هر صحبتی که ذکر آن را لازم می‌دانید، بفرمایید.

آموزش و پرورش یک نظام بی‌همتاست که با هیچ سازمانی قابل مقایسه نیست. ماهیت کار ما در این نظام انسان‌سازی است و ما فرصت اشتباه کردن نداریم. این نظام انسان‌ساز پیچیده، منابع انسانی سایر نظام‌ها را تأمین می‌کند. بنابراین، اگر آموزش و پرورش را نظام مادر بدانیم، همه باید به دامن این مادر پناه ببرند و آن را در اولویت قرار دهند، نه اینکه اشک را در چشمان مادر ببینند. قدرت آموزش و پرورش را دست کم نگیریم. به داشته‌ها، ظرفیت‌ها و فرصت‌ها فکر کنیم. ببینیم هر کدام به‌تنهایی در این نظام چه رسالتی داریم. اگر هر کدام از ما، به‌عنوان عضوی از این نظام، درست عمل کنیم، می‌توانیم شاهد توسعه و رشد روزافزون و تأثیر مثبت آن بر سایر نظام‌های اجتماعی کشور باشیم. آموزش و پرورش را در بایوم و به‌عنوان اولویت اول به توسعه و رشد و تعالی آن همت گماریم تا شاهد رشد و اعلاای سایر نظام‌های اجتماعی کشور عزیزمان باشیم.

زیر چتر آموزش و پرورش آموزش ببینند. همچنین، برای دانش‌آموزان مستعد اما محروم این مدرسه‌ها سهمیه بگذاریم. اکنون این کار اتفاق می‌افتد، اما کم‌رنگ است. اگر سطح اختیارات مدرسه‌های غیردولتی را افزایش دهیم، محل خوبی برای تمرین تمرکززدایی بیشتر در آموزش و پرورش ایجاد می‌شود. اما یک ناظر خارج از نظام آموزش و پرورش باید روی مدرسه‌های غیردولتی نظارت درست، شفاف و عادلانه داشته باشد. این نظارت خارج از نظام موجب می‌شود هم مدیران مدرسه‌های غیردولتی و هم نیروهای ستادی آموزش و پرورش شناخت دقیق‌تر و شفاف‌تری از میزان عملکرد این مدرسه‌ها، مبتنی بر اصول و معیارهای تعریفی، داشته باشند.

● کدام ویژگی در شما موجب موفقیتتان در مدیریت شده است؟

در قدم اول با علاقه و عشق کار کردم. والدینم همواره به ما توصیه می‌کردند در کاری که انجام آن را می‌پذیرید، مسئولیت‌پذیر باشید و خالصانه و عاشقانه کار کنید. قدم بعدی که موجب شد پشت مدیران موفق دیگر گام بردارم، «مطالعه» است که زیباترین و شیرین‌ترین کاری است که تجربه کرده‌ام. اگر دانش‌آموز، معلم و مدیر چگونه یاد گرفتن و لذت یادگیری را درک کنند، آن وقت مسیر را پیدا می‌کنند. برای ایجاد تشنگی و احساس نیاز به یادگیری، لازم است کنجکاوی، سؤال‌برانگیزی و تفکر انتقادی را در مدرسه‌های خود توسعه بخشیم. مدیران و معلمان ما باید فکور، منتقد و سازنده باشند تا دانش‌آموز را این‌گونه بار بیاورند.

● از کدام یک از کارهایی که انجام داده‌اید، احساس رضایت نمی‌کنید؟

گاهی احساس می‌کنم شاخه‌های گوناگون کاری را تجربه کرده‌ام. ۱۶ سال مدیر و معاون مدرسه بودم. اگر در سمت مدیریت مدرسه می‌ماندم و وسوسه نمی‌شدم که وارد نظام اداری شوم، شاید می‌توانستم تجربه‌های ناب‌تری را با شما در میان بگذارم، چرا که کلاس درس، بهشت روی زمین است. در مدرسه خیلی زود به قول ما که بچه کشاورز هستیم - می‌توانید محصول تلاش خود را درو کنید. در مدرسه، اگر برنامه می‌ریزد، خیلی زود می‌توانید ببینید چقدر کارایی و بازدهی داشته‌اید. می‌توانید خودارزیابی داشته باشید، به نقاط ضعف‌تان پی ببرید و تغییر کنید. ولی در ستاد، تصمیمات کلان‌ترند و زمان زیادی می‌گذرد تا تأثیر تصمیم‌هایتان را متوجه شوید و میوه را دیر می‌چینید.



گفت وگو با حسین عسگری مدیر مدرسه روستایی در ارومیه

فناوری‌های جدید و رهایی از روش‌های سنتی

هنگامه علیقلی

با آنکه در دوران کرونا و با وجود مشکلات زیرساختی حوزه فناوری و ارتباطات، تعدادی از مدرسه‌های مجهز غیردولتی نتوانستند همه دانش‌آموزان را در شاد جمع کنند، اما ۹۹ دانش‌آموز دبستان دولتی فروغ همگی در سامانه شاد حضور داشتند. از مدیر پرسیدم چگونه توانست همه دانش‌آموزان روستا را برخط کند، در حالی که تعدادی از دانش‌آموزان شهری هم برای تأمین گوشی تلفن و رایانه کیفیت دچار مشکل‌اند.

حسین عسگری، از پیگیری‌ها و حمایت مالی اداره آموزش و پرورش ارومیه گفت. او پس از غیبت چند دانش‌آموز، متوجه می‌شود تلفن همراه خانوادگی آن‌ها خراب شده یا سوخته است. در پی آن، مبلغ چهار میلیون تومان از اداره دریافت و آن را برای تعمیر یا خرید گوشی دانش‌آموزان هزینه می‌کند.

با آنکه در آستانه بازنشستگی است، اما مسئولیت‌پذیری بالا، وجدان کاری و دلسوزی‌اش باعث شده است روزهای زوج با خودروی شخصی‌اش به روستای محل خدمتش برود و مسافت ۸۴ کیلومتری را طی کند و با سه دانش‌آموز پایه اولی که هنوز مشکل روان‌خوانی و نگارش دارند، تمرین کند.

رشد مدیریت مدرسه درباره چيستی و ویژگی‌های مدیر موفق، با حسین عسگری، مدیر دبستان فروغ روستای دیزج دل ارومیه، گفت‌وگو کرده است.

● مدیر توانمند چه ظرفیت‌ها و ویژگی‌هایی دارد و شما برای مدیریت بهتر چه اقداماتی انجام دادید؟

علاوه بر سبک‌های مدیریتی، مدیر باید در مرحله اول دلسوز باشد و نسبت به دانش‌آموزان احساس مسئولیت کند. وقت و حوصله کافی داشته باشد و بین دانش‌آموزان و معلمان قرار گیرد تا تدریس معلمان را بررسی و میزان پیشرفت دانش‌آموزان را هم رصد کند.

بهبتر است مدیران، به‌ویژه در ایام کرونا، شبکه شاد را کنترل و بررسی کنند تا بتوانند علت رکود و خاموشی دانش‌آموزانی را که در کلاس نیستند شناسایی و مشکلات را رفع کنند تا آن‌ها زودتر به کلاس بازگردند. سه نفر از دانش‌آموزان پایه ششم دبستان ما غیرفعال بودند. در بررسی علت متوجه شدم گوشی تلفن خانواده آن‌ها خراب شده و نمی‌توانند در کلاس شاد شرکت

کنند. بلافاصله با اداره آموزش و پرورش ناحیه یک ارومیه هماهنگی انجام شد. مبلغ چهارمیلیون تومان را نقدی دریافت و بین این سه دانش آموز تقسیم کردم. آن‌ها توانستند یا گوشی‌شان را تعمیر کنند یا با کمک خانواده، گوشی جدیدی بخرند.

بهتر است مدیر واحد آموزشی بر چگونگی تدریس معلمان خود هم نظارت داشته باشد و پیشنهادهای لازم را به آن‌ها بدهد. مدیران باید با فناوری‌های جدید و تدریس‌های نوین آشنا باشند تا بتوانند معلمان را راهنمایی کنند.

● برای ارتقای یادگیری و اطمینان از درک مفاهیم توسط دانش‌آموزان چه اقداماتی انجام دادید؟

برای اینکه متوجه شویم بچه‌ها مفاهیم را یاد گرفته‌اند یا نه، دانش‌آموزان ضعیف را شناسایی می‌کردیم. با نظارت مدیر و معلم از آن‌ها آزمون حضوری می‌گرفتیم. تعداد این دانش‌آموزان در هر کلاس سه تا چهار نفر بود. پس از آزمون، از اولیا و معلم نظرسنجی می‌کردیم و پس از سنجش میزان یادگیری دانش‌آموز، درباره قبولی یا تجدیدشدن او تصمیم می‌گرفتیم. در بسیاری موارد، آموزش بیشتر دانش‌آموز لازم بود. بنابراین، در تابستان برای آن‌ها کلاس می‌گذاریم. در حال حاضر، تا شهریورماه، در روزهای زوج، برای تعدادی از دانش‌آموزان ضعیف کلاس درس و تمرین گذاشته‌ایم تا مفاهیمی را که در کتاب‌های درسی‌شان است، کاملاً یاد بگیرند و تا زمانی که پیشرفت نکنند، یک سال تکرار پایه خواهند خورد.

تجربه نشان داده است، قبولی بدون یادگیری هیچ فایده‌ای ندارد و در صورت تکرار پایه، یادگیری مفاهیم درس‌ها بسیار بالاتر و عمیق‌تر می‌شود. از سوی دیگر، نمره دادن الکی باعث می‌شود دانش‌آموزانی بی‌سواد به جامعه تحویل دهیم.

با توجه به آنکه معلمان دبستان ما حق‌التدریس هستند و قرارداد آن‌ها تا ۱۵ خرداد است، برگزاری کلاس‌های تابستانی و رفع اشکال دانش‌آموزان، انجام ثبت‌نام سال بعد و کلیه امور اداری بر عهده مدیر است. متأسفانه حجم امور اداری بسیار بالا رفته است و این موضوع باعث شده است بسیاری از مدیران از آموزش دانش‌آموزان غافل شوند.

● خانواده‌ها در این روستا چقدر با کارکنان آموزشی همکاری می‌کنند؟

در خانواده‌های مناطق روستایی، پدران بیشتر مشغول کارند و نمی‌توانند به درس بچه‌هایشان رسیدگی کنند، اما مادرانی که باسوادند، نسبت به آموزش بچه‌ها حساسیت نشان می‌دهند. مادران بی‌سواد یا کم‌سواد نمی‌توانند مسائل آموزشی فرزندان خود را در سامانه شاد پیگیری و رفع کنند.

نگرش خانواده‌های این روستا نسبت به تحصیلات تغییر کرده است. در سال‌های قبل می‌خواستند فرزندان‌شان درس بخوانند و شغل راحت و مناسبی مانند کارمندی پیدا کنند، اما حالا می‌گویند بچه‌هایمان درس بخوانند و حساب و کتاب بلد باشند تا در کشاورزی و فروش محصول به درد ما بخورند. پدرانی را دیدم که در زمین کشاورزی دیگران کارگری می‌کنند و گوشی قسطی برای بچه‌هایشان خریده‌اند. آن‌ها می‌خواهند فرزندان‌شان از آموزش عقب نمانند.

● ورود فناوری به روستا چه اثراتی داشته است؟

اولیا در اوایل مقاومت می‌کردند. می‌گفتند، با گوشی نمی‌توان درس خواند، ولی با تداوم و تشدید کرونا مجاب شدند که فرزندان‌شان به شکل مجازی آموزش ببینند. البته برخی اعتراض می‌کردند که چرا دولت آموزش را تعطیل نمی‌کند، زیرا آموزش مجازی مؤثر نیست. ولی پس از اتمام سال تحصیلی دیدگاه آن‌ها تغییر کرد. آن‌ها یادگیری را در فرزندان خود مشاهده کردند.

پس از آنکه کلاس‌ها به صورت برخط و مجازی تشکیل شدند، تلاش کردند ابزارهای نوین آموزش مجازی را تهیه کنند و کم‌کم هم به آن‌ها عادت کردند. مردم روستا هنوز معتقدند کلاس حضوری بهتر است و آموزش مجازی فایده ندارد. آن‌ها می‌گویند با پایان سال تحصیلی نمی‌توانند گوشی را حذف کنند. بچه‌ها در مقابل حذف گوشی مقاومت و گریه می‌کنند. برخی از خانواده‌ها اذعان می‌کنند فرزندان‌شان به گوشی اعتیاد پیدا کرده‌اند و خانواده‌ها با پایان یافتن سال تحصیلی معضل جدیدی پیدا کرده‌اند.

● آموزش و پرورش با آمدن کرونا چه تغییری کرد؟

برای اولین بار و با آمدن کرونا، آموزش مجازی در کشور ارائه شد، در حالی که در سایر کشورها آموزش مجازی وجود داشت و دانش‌آموزانی که غایب می‌شدند، از فیلم‌های آموزشی و تدریس همان روز از طریق گوشی و رایانه کیفی استفاده می‌کردند، اما معلمان ما از راهکارهای آموزش مجازی و ابتکارات سایر کشورها مطلع نبودند. ما از تجربه‌های سایر کشورها در حوزه آموزش برخط بی‌اطلاعیم و معلمان ما در این باره آگاه نشده‌اند. رهایی از روش‌های سنتی آموزش در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دیده شده است و در حال حاضر لزوم استفاده از فناوری‌های جدید محسوس است، اما هنوز بندهایی از سند تحول اجرایی نشده‌اند. هرچند کرونا باعث شد تدریس زنده و حضوری جای خود را به ابزارهای نوین ارتباطی بدهد، اما روش‌های آموزشی هم در این مدت کوتاه تغییر کردند. به نظر باید پس از مهار کرونا آموزش مجازی در کنار آموزش حضوری ادامه یابد و دانش‌آموزان به سمت وسوی فیلم‌های آموزشی سوق داده شوند. زیرا این دو نوع آموزش مکمل همدیگرند.

بهتر است کارشناسان آموزشی تربیتی فیلم‌های جذاب و هدف‌دار، به‌ویژه برای دوره ابتدایی، بسازند و خود را به ساختن مفاهیم کتاب‌های درسی محدود نکنیم.

● شما در آستانه بازنشستگی هستید. برنامه‌تان برای بعد از بازنشستگی چیست؟

اول مهرماه ۱۴۰۰ بازنشسته خواهم شد و هنوز برای آن فکری نکرده‌ام. اما می‌دانم که به دلیل مشکلات مالی و تنگناهای معیشتی باید دنبال شغل دیگری باشم. معتقدم معلمی عشق است؛ به‌ویژه کارکردن با دبستانی‌ها جزو لذت‌بخش‌ترین روزهای عمر انسان است. اما خب درآمد پایین هم سختی دارد.

● از این همه سال خدمت در شهر و روستا چه خاطراتی به یادماندنی دارید؟

اولین سال خدمتم در سال ۷۲ به روستای دورافتاده‌ای به نام «نازناز» اعزام شدم. پس از آنکه از مینی‌بوس پیاده می‌شدم، تازه ۳۰ کیلومتر مسیر صعب‌العبور و خاکی را از بین کوه‌ها گذر می‌کردم تا به روستا برسم. سگ‌ها به من حمله می‌کردند. مادرم نگران بود و توصیه کرد چند قطعه نان همراهم باشد تا از حمله سگ‌ها در امان باشم. اوایل سگ‌ها به من حمله می‌کردند، اما بعدها که هر روز به آن‌ها نان می‌دادم، دیگر به من کاری نداشتند. در همان روستای نازناز یک روز پسر بچه‌ای از پشت پنجره کلاس به من خیره شده بود. از بچه‌ها نام و نشان او را پرسیدم. گفتند که نامش صفر و لال است. صفر با حسرت به داخل کلاس نگاه می‌کرد. دستش

را گرفتم و او را به کلاس آوردم. یک کتاب به او دادم و خواندن را با او تمرین کردم. روزهای بعد پدر و مادرش آمدند و گفتند او لال است، چگونه می‌خواهی به او خواندن یاد بدهی! صفر کلمات را نامفهوم ادا می‌کرد و از روی کتاب می‌خواند. یک روز که از مینی‌بوس پیاده شدم تا طبق معمول سه کیلومتر را از میان کوه و دشت عبور کنم، دیدم صفر به اتفاق بچه‌ها آمده پای مینی‌بوس و الاغی را برای بردن من آورده است. او اصرار داشت سوار الاغ شوم و من از روی روستاییان شرمسار بودم که در مقابل آن‌ها سواره باشم. مسافتی را طی کردیم و به خاطر اصرار بچه‌ها سوار الاغ شدم.

یک خاطره تلخ هم از روزهای معاونتم در شهر دارم. دانش‌آموزی داشتیم که مشکلات تربیتی و رفتاری داشت. با پدرش تماس گرفتم و موضوع را مطرح کردم. پدرش به مدرسه آمد و در مقابل ما، تا آنجا که می‌توانست، او را کتک زد و به خانه برد. هنوز نامش را به خاطر دارم. نامادری جوانی داشت که او را به خانه راه نمی‌داد. پدرش هم با درس خواندن مخالفت کرد. هر چه با پدرش صحبت کردم که اجازه دهد او به مدرسه برگردد، متأسفانه مخالفت کرد. بعدها شنیدم احسان معتاد شده است. همیشه فکرمی‌کنم اگر ما در مدرسه او را درک کرده بودیم، ممکن بود این اتفاق نیفتد. از اینکه تماس ما با پدر تندخو و عصبانی‌اش باعث شد او مدرسه را ترک کند، ناراحتم. شاید می‌توانستیم کاری کنیم که او معتاد نشود و ترک تحصیل نکند.

یک خاطره دیگر هم درباره پسر پنج‌ساله‌ای به نام محمد کرباسی دارم که ساکن روستای «بارستان» بود. او با دقت به درس گوش می‌کرد و با آنکه از همه دانش‌آموزان کوچک‌تر بود، ولی حرکات اضافی نداشت. بسیار منضبط بود. غلط‌املائی نداشت و تمرین ریاضی را به‌خوبی حل می‌کرد. سال بعد که کلاس اولی شد، می‌گفت حوصله‌ام سر می‌رود. من همه این‌ها را بلدم. او یکی از خلبانان خوب ایران شد.

یک خاطره خوب دیگر هم از دانش‌آموز کوچکی دارم که در روزهای معاونتم در شهر با او برخورد کردم. تابستان بود و پدرش درخواست کرد از او آزمون جهشی بگیرم. به جثه کوچک آن پسر نگاه کردم. گفتم به او فشار نیاورید. پدرش اصرار کرد و خودم از او امتحان گرفتم. کلاس دوم را خوانده بود. عین کلمات کتاب به من پاسخ می‌داد. تعجب کردم که چه مغز و حافظه قوی‌ای دارد!

سال بعد را هم جهشی خواند. می‌دیدم که در حیات مدرسه برای بچه‌ها سؤال ریاضی طرح می‌کرد. دوره‌های راهنمایی و دبیرستان را نیز در تیزهوشان گذراند. هم اکنون در یکی از دانشگاه‌های ایران در رشته مهندسی تحصیل می‌کند.





تصویرگر: سید میثم موسوی

در راستای موضوع مهم احساس نیاز به یادگیری که ایجاد و تقویت آن می‌تواند در ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان نقش مؤثری داشته باشد، دو تن از کارشناسان و متخصصان تعلیم و تربیت دیدگاه‌های خود را بیان کرده‌اند که در اینجا می‌خوانید.

شما بفرمایید

مدیران برای تقویت احساس نیاز به یادگیری در معلمان چه باید بکنند؟

تقویت کند، مسلم است می‌تواند در معلمان انگیزه بیشتری ایجاد کند و آن‌ها را به یادگیری ترغیب کند. نکته سوم به نظرم یادگیری از طریق گروه‌های مرجع است؛ یعنی کسانی را در یادگیری معلمان دخیل کنیم که برای معلمان یا محترم هستند یا قابل اعتنا؛ مثل استادان، بزرگان و کسانی که به هر حال شاید آشنایی با آن‌ها و شنیدن حرف از آن‌ها برای معلمان جالب باشد. نکته آخر هم تنوع در یادگیری، هم به لحاظ محتوا و هم به لحاظ ابزارهاست. به لحاظ محتوا یعنی بتوانیم از موضوعات معلمان در قالب‌های گوناگون، خارج از آنچه مرسوم است (و فقط مکتوب می‌نویسیم)، در قالب طنز، ویدئو کلیپ، پویانمایی و به شکل‌های دیگر و همین‌طور به لحاظ ابزارها که به هر حال از این ابزارها در حال حاضر موجود است، استفاده مؤثر کنیم و معلمان را وقتی دارند در فضاهای متنوع می‌چرخند، در معرض این نوع یادگیری‌ها قرار دهیم.

رابطه‌دادن موضوعات یادگیری به زندگی شخصی معلمان

ابراهیم اصلانی

یکی از مواردی که می‌تواند به تقویت احساس نیاز به یادگیری معلمان کمک کند، رابطه‌دادن موضوعات یادگیری به زندگی شخصی معلمان است. خیلی از موضوعات روان‌شناسی مانند روان‌شناسی رشد، روان‌شناسی یادگیری و روان‌شناسی سلامت، ضمن اینکه در بحث معلمی و ارتباط با دانش‌آموزان مفید است، برای شخص معلمان هم می‌تواند مفید و مؤثر باشد. بنابراین می‌شود روی این موضوعات تأکید بیشتری کرد و آن‌ها را به زندگی شخصی معلمان ربط داد.

نکته دوم مدیریت یادگیری در مدرسه است. مدیر اگر بتواند در مدرسه فضای یادگیرنده ایجاد کند و این فضا را

یادگیری با ایجاد زمینه تفکر در معلم

دکتر سید محمد نوروزیان امیری

تازمینه تفکر در معلم شکل نگیرد، رغبت برای یادگیری و توسعه یادگیری در او فراهم نمی‌شود. همه ما شاهد بودیم که معلمان با تجویز از بالا به پایین و تشویق بیرونی، به آنچه باید، نمی‌رسند! برای همین پیشنهاد می‌کنم ما در حوزه فلسفه برای کودکان «فبک» که حلقه‌های کندو کاورا برای دانش‌آموزان داریم، این حلقه‌ها را به حوزه معلمی تعمیم دهیم. در آنجا معلمان می‌توانند به صورت زمانمند و مسئله‌محور، حول مسائل مبتلا به خودشان کندو کاورا و مباحثه کنند. همین باعث می‌شود رغبت ایجاد شود و نیازها خودشان را نشان دهند و معلم به دنبال یادگیری برود. پس اولین پیشنهاد بنده شکل گیری حلقه‌های کندو کاورا معلمان است.

نکته دیگری که به ذهنم می‌رسد و من این را به تجربه در دانشگاه فرهنگیان با دانشجو معلمان به کار گرفتم و تأثیرات

عجیب آن را دیدم، این بود که ما یک بازخوانی از حیات معلمی الگوهای خودمان در داخل و خارج از کشور داشته باشیم. البته این بازخوانی می‌تواند در قالب مستندها و فیلم‌های سینمایی باشد که بر یادگیری معلمان بسیار تأثیرگذار است. چون با شخصیت داستان همزادپنداری می‌کنند. من برای این دانشجو معلمان و یا کارگاه‌هایی که گاهی با این معلمان دارم (که آن‌ها بسیار شکایت می‌کنند و در حوزه یادگیری تنبل هستند)، مستندی داستانی را با عنوان «معلم مثل مادر» که در جشنواره عمار هم جایزه گرفته است، پخش کردم که بسیار تأثیرگذار بود و ذوق و شوق یادگیری را در معلمان چند برابر کرد. پس پیشنهاد دوم من بازخوانی زیست‌معلمی الگوهای داخلی و خارجی است که می‌تواند تأثیرگذار باشد.

پیشنهاد سوم من طراحی نظامی است که معلمان با محوریت خود، خودشان را ارزیابی کنند. این خودارزیابی باعث می‌شود با یک فهم درونی به وضع خود و نواقص خود برسند و انگیزه پیدا کنند برای اینکه سراغ یادگیری بروند. وقتی ارزیابی‌ها از بیرون هستند، اداری و دیوان‌سالاری (بروکراتیک)، سازمانی و از بالا به پایین می‌شوند و معلمان بیشتر از قضیه فرار می‌کنند، اما آن خودارزیابی که در آن معلم خودش با خودش مواجه می‌شود، به نظر من می‌تواند در عاملیت و همت معلم در یادگیری مؤثر باشد.

نکته بعدی این است که معلمان ما با ادبیات و هنر بیگانه‌اند و اگر ما بتوانیم یا در همان حلقه‌های کندو کاورا یا در برنامه‌های فوق برنامه‌ای مستقلی که برای معلمان گذاشته می‌شوند، آن‌ها را با ادبیات و هنر آشنا کنیم، زمینه‌ساز

فهم زیبایی‌شناسانه آن‌ها از نقش معلمی می‌شویم و این البته تبعات خیلی جذاب‌تری دارد. مثلاً آشنایی با ادبیات و هنر می‌تواند به توسعه قلمرو واژگانی معلم کمک کند و زمینه‌ساز آن رغبت شود برای اینکه معلم بیشتر بخواند و بیشتر بداند. پس آشنایی معلمان با ادبیات و هنر، پیشنهاد بعدی من است.

پیشنهاد دیگر این است که در قالب کارگاه‌های آموزشی، مستندسازی تجربه‌های معلمی را به معلمان خودمان بیاموزیم. این مستندسازی‌ها به منزله روایت‌نگاری تأملی، باعث می‌شود معلم بر دانش نظری و دانش علم و هنر تدریس (پداگوژیک) خودش تأمل کند و باز هم این نوعی خودارزیابی است. علاوه بر اینکه تجربه‌های خود را مستند می‌کند، بعدها هم می‌توان مجموعه جذابی از آن بیرون کشید. به این ترتیب، نواقص خودش را فهم می‌کند و باز هم زمینه‌ای برای یادگیری در خودش ایجاد می‌کند.

پیشنهاد بعدی من آشنا کردن معلمان با علوم میان‌رشته‌ای و فرارشته‌ای است. در واقع، وقتی معلم با رشته‌های دیگری غیر از رشته‌های مرتبط با رشته خودش و مباحث علوم تربیتی آشنا می‌شود، با مباحث فرارشته‌ای دیگر، که در آن‌ها شما با مشاغل و موقعیت‌های واقعی مواجه می‌شوید، یک کنش رغبت‌آفرین ایجاد می‌شود که بیشتر یاد بگیرد. در واقع پند، نصیحت، تجویز، بخش‌نامه و آیین‌نامه نمی‌تواند رغبت‌آفرین باشد. معلم باید خودش باشد. در مواجهه با موقعیت‌های فرارشته‌ای، ناخودآگاه انقلابی در درونش ایجاد می‌شود که می‌تواند زمینه‌ساز یادگیری باشد.

پیشنهاد آخر من هم حرکت به سمت مربیگری است. اگر معلمان به سمت مربیگری بروند، این می‌تواند هم برای دانش‌آموز و هم برای خودشان زمینه‌ساز یادگیری باشد و آن حسن نیاز به یادگیری در هر دو وجه یاددهنده و یادگیرنده پدید آید و آموزش‌دهنده و یادگیرنده پدید آید و معلم از معلم و مدرسی صفر تبدیل شود به مربی. مربیگری قدرت بالایی دارد. وقتی شما پویانمایی‌ها را نگاه می‌کنید، همگی آموزشی هستند، یک شرکت تولید پویانمایی اعلام می‌کند من هیچ پویانمایی را در دنیا بی‌هدف و حتی برای سرگرمی نساختم، بلکه مربیگری مد نظر من بوده است؛ یعنی آمیزه‌ای از آموزش و سرگرمی و یا به ترجمه‌ای که در ایران شده، «سرگرم‌آموزی». سرگرم‌آموزی یا بازی‌وارسازی آموزش که الان در حوزه آموزش بزرگسالان هم خیلی جدی گرفته می‌شود، می‌تواند رغبت‌آفرین باشد و آن احساس نیاز را در معلم ایجاد کند. پس پیشنهاد آخر من رفتن به سمت مربیگری است به عنوان رغبت‌آفرین یادگیری.

ما باید یک بازخوانی از حیات معلمی الگوهای خودمان در داخل و خارج از کشور داشته باشیم

خودارزیابی باعث می‌شود معلمان با یک فهم درونی به وضع خود و نواقص خود برسند و انگیزه پیدا کنند برای اینکه سراغ یادگیری بروند

سرمشق‌های مدیریتی

آشنایی با الگوگیری؛ روشی برای یادگیری کاربست تجربه‌های ناب دیگران

مرتضی مجدفر، دکترای مدیریت آموزشی

این روزها شاهد اجرای جشنواره‌های گوناگونی در حوزهٔ تعلیم و تربیت در کشور هستیم. خروجی این جشنواره‌ها غالباً در قالب اسناد و مکتوبات منتشر می‌شود. همچنین به‌طور مرتب مقالات پژوهشی ایرانی و خارجی و نوشته‌های مبتنی بر شهود و تجربه را در مطبوعات آموزشی خودمان ملاحظه می‌کنیم که هر یک از تجربه‌ای موفق سخن می‌گویند. برخی نیز بعد از سفر به یک کشور خارجی یا مشاهدهٔ یک فیلم آموزشی، چنان شیفتهٔ طرح و برنامه‌های موفق آن کشور می‌شوند که برای رسیدن به مدرسهٔ خود و اجرای آن سر از پا نمی‌شناسند. آشنا شدن با تجربه‌های دیگران خوب است، ولی باید در نظر گرفت که هر تجربه‌ای در مدرسهٔ ما قابل اجرا نیست. بسیاری از شکست‌های تعلیم و تربیتی در مقیاس کشوری و مدرسه‌ای به دلیل آن بوده است که درصدد برآمده‌ایم هر طرح و برنامه‌ای را که دیده، شنیده یا جزئیاتش را مطالعه کرده‌ایم، بی‌کم‌وکاست اجرا کنیم. در این مقاله با روش «الگوگیری» یا «بنچ‌مارکینگ» آشنا می‌شویم که یک صافی علمی برای عبور دادن تجربیات دیگران و کسب مجوز برای اجرای آن‌ها در شرایط مدرسه‌ای (یا استانی و کشوری و ...) است. این مقاله به ما نشان می‌دهد چگونه از تجربه‌های موفق دیگران بهره‌مند شویم.

درآمد

بهره‌گیری از تجربه‌های دیگران با استفاده از روش‌های متفاوتی صورت می‌پذیرد. یکی از این روش‌ها، مطالعهٔ آثار و تجربه‌های افراد از طریق نوشته‌های آنان در مطبوعات، کتاب‌ها و وبگاه‌های علمی-آموزشی، فیلم‌ها و برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی، و هر نوع سند مکتوب و غیرمکتوبی است که در دسترس باشند. همچنین آشنایی با تجربه‌های دیگران می‌تواند با مشاهدهٔ مستقیم و در محل وقوع تجربه صورت پذیرد. بازدید از مدرسه‌ها و مشاهدهٔ فعالیت افراد شاغل در آن‌ها که امروزه از آن با نام «گردشگری مدرسه‌ای» یاد می‌شود، از جملهٔ این روش‌های کسب تجربه است. شنیدن تجربه‌ها و گفت‌وگوی حضوری با صاحبان تجربه هم از دیگر روش‌هاست. ولی آنچه اهمیت دارد، این است که ما به هیچ روی نمی‌توانیم هر تجربهٔ موفق و نابی را به‌محض پسند کردن، مورد استفاده قرار دهیم و باید در این زمینه از روش یا روش‌هایی علمی و خاص استفاده کنیم. یکی از این شیوه‌ها، «الگوگیری» یا «محک‌زنی» است که در ادبیات مدیریتی از آن به «بنچ‌مارکینگ» یاد می‌شود.

قرار گرفته و برای آنان ارزش افزوده و ارتقای کیفیت به ارمغان آورده است. هدف از الگوگیری یافتن بهترین‌ها و انطباق با آن‌هاست. الگوگیری، هم از داخل و هم از خارج سازمان، از جمله سازمان‌های موازی یا کاملاً متفاوت و یا حتی سازمان‌های رقیب صورت می‌گیرد. برای الگوگیری روش‌های گوناگونی طراحی شده‌اند. این روش‌ها غالباً بر مبنای «چرخهٔ دمینگ» (برنامه‌ریزی، عمل، بررسی و اقدام اصلاحی) شکل گرفته‌اند. همچنین روش «شش مرحله‌ای سارا کوک» بسیار مورد توجه قرار گرفته است. مرحله‌های این روش عبارتند از: شناسایی فرایندهای خود، توافق در مورد الگوگیری، جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها، برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های بهبود و بازنگری.

مدیران و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش، مدیران و معلمان مدرسه‌ها، و مربیان و مشاوران، با بهره‌گیری از روش‌های الگوگیری، می‌توانند بسیاری از فرایندها و نظام‌های آموزشی و پرورشی را به‌سازی کنند.

ضرورت

آموزش و پرورش نیز مانند بسیاری از مؤسسات و سازمان‌ها نمی‌تواند نسبت به کیفیت خدماتی که ارائه می‌کند، بی‌تفاوت باشد. فشارهای اجتماعی، نظارت روزافزون مردم



شیوه‌ای روشمند برای بهره‌ور ساختن و کیفیت‌بخشیدن به آموخته‌هایی است که از دیگران کسب می‌شوند و بی‌شک سفر و جشنواره نیز مسیری مناسب برای الگوگیری است.

تعریف الگوگیری

فرایند شناسایی و درک فعالیت‌های برجسته در بخش‌هایی از سازمان خود یا دیگر سازمان‌ها و انطباق و اعمال آن‌ها در بخش‌های دیگر سازمان خود، «الگوگیری» نامیده می‌شود (کوک، ۱۳۸۱).

دیوید کرنز، مدیرعامل وقت «شرکت زیراکس» می‌گوید: «الگوگیری فرایندی مستمر برای سنجش محصولات، خدمات و عملکرد رقبای سرسختی است که به‌عنوان پیش‌تازان در صنعت شناخته شده‌اند.» رابرت سی کمپ هم الگوگیری را چنین تعریف کرده است: «در جست‌وجوی بهترین شیوه کار در صنعت که به عملکرد عالی منتهی شده است.»

بررسی این تعریف‌ها نشان می‌دهد که:

● الگوگیری می‌تواند از داخل یک مؤسسه (مدرسه یا اداره) یا خارج آن صورت گیرد.

● الگوگیری فرایندی مستمر است که باعث بهبود در یک سازمان (کلاس، مدرسه یا اداره) می‌شود.

● الگوگیری باید در بخش‌هایی از سازمان خود یا سازمان‌های دیگر که در کار خود بهترین هستند، یا دست‌کم در برخی جنبه‌ها، عملکردی بهتر ارائه داده‌اند، صورت گیرد. به عبارت دیگر، اجرای فقط یک تجربه موفق در سازمانی که به‌بی کیفیت می‌معروف است، نباید ما را گمراه کند و به دنبال خود بکشاند.

● فرایند الگوگیری مستلزم سنجش، اندازه‌گیری و مقایسه وضع خود با دیگران، تشخیص فاصله‌ای که بین سازمان خود با سازمان‌های دیگر وجود دارد و نیز تلاش برای پرکردن این شکاف است.

● الگوگیری فرایندمحور است. در الگوگیری شناسایی فرایندهایی که یک مؤسسه (کلاس، مدرسه یا اداره) را به برتری رسانده‌اند، اساس کار است.

رویکردهای الگوگیری

هدف از الگوگیری، آموختن و به‌کارگیری بهترین شیوه‌های کار و تبادل تجربیات موفق، برای جلب رضایت مشتریان است. دو رویکرد مهم در الگوگیری مطرح هستند: «رویکرد بهبود تدافعی» و «رویکرد بهبود تهاجمی».

در رویکرد بهبود تهاجمی، سازمان‌ها و شرکت‌ها از همان ابتدای کار به بهبود فرایندها و خروجی‌های خود توجه دارند. سازمان‌های موفق پیوسته در حال آموختن از نتایج عملکرد خود و دیگران هستند و با فراهم آوردن زمینه مناسب، کارکنان خود را تشویق می‌کنند که دوردست‌ها را ببینند، به شناسایی نیازهای آینده بپردازند و فرایندها و خروجی‌های خود را از ابتدا به بهترین شکل طراحی کنند.

اما در رویکرد بهبود تدافعی، از الگوگیری برای حل مسائل رایج و حذف علت‌های مشکلات استفاده می‌شود. کانجی و همکارانش (۲۰۱۰) هدف از الگوگیری را «تعیین و حذف نقص‌های عملکرد از طریق استفاده از بهترین تجربه‌ها، برای دستیابی به عملکرد بهتر» می‌دانند. سازمان‌هایی که از الگوگیری برای بهبود عملکرد خود استفاده می‌کنند، این مزایا را به دست خواهند آورد:

بر دستگاه‌های تعلیم و تربیت، گسترش فناوری و بسنده نبودن امکانات، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان آموزش و پرورش را به سمت اتخاذ شیوه‌های کیفی سوق داده است. تمرکززدایی، خودگردان کردن مدرسه‌ها، استاندارد کردن آموزش‌ها، فرایندگرایی در اداره امور مدرسه، تأسیس مدرسه‌های کیفی و واکنش‌های متنوعی هستند که در سطح جهان به انتظارات مشتریان از آموزش و پرورش نشان داده شده‌اند.

اداره مؤسسه‌ها بر اساس «مدیریت فراگیر»، راهی اطمینان بخش برای دستیابی به کیفیت در زمینه‌های گوناگون است. «مدیریت کیفیت» فرهنگ، فلسفه و مجموعه‌ای از روش‌ها و اصول راهنما برای نشان دادن پایه‌های بهبود مستمر در سازمان است. کاربرد این روش به‌صورتی هوشمندانه، آرام و پیوسته، فرایندها و نظام‌ها را بهبود می‌بخشد و رضایت مشتریان را تأمین می‌کند.

بهبودسازی مستمر فرایندها و نظام‌ها، فلسفه و رویکردی مهم و زیربنایی در مدیریت کیفیت است و روش‌های بسیاری دارد. همان‌طور که گفته شد یکی از این روش‌ها «الگوگیری» است. کاربرد الگوگیری به‌صورت نظام‌دار، با نگاه به بهترین فرایندها و نظام‌ها، غالباً با تمرکز سازمان بر محیط بیرونی، موجبات بهبود عملکرد سازمان را فراهم می‌آورد. سازمان‌های بسیاری در سطح جهان الگوگیری را برای ارتقای سطح فرایندها و نظام‌های خود به کار گرفته و به نتایج ارزشمندی دست یافته‌اند.

استاندارد ایزو ۹۰۰۴ با ویرایش سال ۲۰۰۰، الگوگیری را یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل و یکی از راه‌های استقرار بهبود مستمر در سازمان معرفی کرده است. در «مدل سرآمدی» (EFQM) هم یکی از شاخص‌های در نظر گرفته شده برای دریافت جایزه، استفاده از الگوگیری در بهبود سازمان است. آموزش و پرورش نیز مانند سازمان‌های دیگر می‌تواند با برنامه‌ریزی، الگوگیری را برای رشد و تعاملی سازمان‌ها و مدرسه‌های خود به کار گیرد.

آموزش و پرورش کشور ما هر ساله در قالب اردوها، کارکنان و دبیران خود را به‌منظور کسب تجربه و آموختن از دیگران، به شهرها، استان‌ها و کشورهای دیگر می‌برد یا جشنواره‌های گوناگونی را سازماندهی و اجرا می‌کند. این بازدیدها و جشنواره‌ها، در صورتی که به‌درستی برنامه‌ریزی و اجرا شوند، دستاوردهای مفیدی در بهبود فرایندها و نظام‌های آموزشی، اداری و تربیتی به دنبال خواهند داشت. الگوگیری

- ارزش افزوده بیشتر؛
- بهبود اثربخشی و کارایی؛
- افزایش قابلیت رقابت در سازمان؛
- نوآوری در فرایندها و خروجی‌ها؛
- حفظ، جذب و اشاعه دانش؛
- چالاکی سازمانی (نجمی و حسینی، ۱۳۸۳)؛
- تعیین هدف‌های اجرایی مناسب؛
- کمک به تسریع تغییرات و مدیریت آن‌ها؛
- مدیریت فرایندها؛
- فراهم ساختن امکان «نگاه خارج از جعبه» (توجه به بیرون سازمان)؛
- شناخت از عملکرد سازمان‌های دیگر در سطح جهانی (کوک، ۱۳۹۰).

انواع الگوگیری

در عمل چهار نوع الگوگیری وجود دارد که عبارت‌اند از:

۱. الگوگیری داخلی

در این نوع الگوگیری، بخشی از سازمان که عملکرد مناسبی دارد، برای الگوگیری انتخاب می‌شود. برای مثال، دبیران یک دبیرستان می‌توانند شیوه تدریس فعالی را که برای آموزش واحدهای درسی همان دبیرستان در درس فیزیک طراحی و تدوین شده است، برای تدریس درس‌های دیگر نیز به کار ببرند.

۲. الگوگیری از سازمان‌ها یا آموزشگاه‌های دیگری که رقیب ما هستند

در این نوع الگوگیری، توجه ما به «خارج از جعبه» است. یعنی در جست‌وجوی سازمان‌ها و آموزشگاه‌های موفق‌تری هستیم تا از آن‌ها الگو بگیریم. اگر سازمانی در فعالیتی که ما مایل به الگوگیری از آن هستیم، بهترین عملکرد را داشته باشد، یا دست کم عملکردش در زمینه‌ای، مثلاً در شیوه

روش‌ها و اصول الگوگیری

سازمان‌هایی که الگوگیری را برای ارتقای مستمر فرایندها و نظام‌های خود برگزیده‌اند، مدل‌ها و روش‌های گوناگونی را به کار می‌برند. اما غالباً «چرخه دمینگ»، یعنی مراحل برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام اصلاحی را که روشی پایه‌ای برای دستیابی به کیفیت محسوب می‌شود، انتخاب می‌کنند و آن را متناسب با شرایط خود توسعه می‌دهند. در اینجا یک مدل الگوگیری را که بر مبنای چرخه دمینگ طراحی شده‌اند، برای نمونه می‌آوریم. مدلی که سارا کوک در کتاب «رویکرد نظام‌مند الگوگیری» آن را مطرح کرده است.

روش نظام‌مند الگوگیری

سارا کوک، در کتاب «رویکرد نظام‌مند الگوگیری»، برای فرایند الگوگیری شش مرحله در نظر گرفته و برای آغاز کار، فرایند آماده‌سازی را در پنج قدم شرح داده است. در اینجا نخست فرایند آماده‌سازی و سپس شش مرحله الگوگیری شرح داده شده‌اند.

گام‌های فرایند آماده‌سازی

۱. تعیین پشتیبان: برای موفقیت در برنامه‌های الگوگیری، باید یک پشتیبان یا قهرمان تعیین شود. این شخص یا واحد سازمانی باید نقش مهمی در سازمان داشته باشد تا بتواند از فعالیت‌ها حمایت کند و آن‌ها را به نتیجه برساند.
۲. توافق بر سر هدف‌های برنامه و زمان‌بندی آن: هدف‌های

برگزاری امتحانات یا جلب مشارکت‌های مردمی و ... بهتر از ما باشد، می‌تواند الگوی ما قرار گیرد.

۳. الگوگیری از سازمان‌های مشابه

بسیاری از ایده‌هایی که سبب بهبود فعالیت‌ها در سازمان‌های مشابه می‌شوند، می‌توانند دستاورد الگوگیری ما از این‌گونه سازمان‌ها باشند. برای مثال، به نظر می‌رسد ارائه درس‌ها به صورت واحدی در نظام جدید آموزش و پرورش، از مراکز آموزش عالی الگوگیری شده است.

۴. الگوگیری از مؤسسه‌های کاملاً متفاوت

در این نوع الگوگیری، فعالیت‌های سازمان‌های غیر آموزشی یا سازمان‌هایی که فعالیت‌هایی کاملاً متفاوت با سازمان ما دارند، برای الگوگیری انتخاب می‌شوند. مثلاً در بهسازی فرایندهای آموزش و پرورش، می‌توان از تجربه‌های مؤسسه‌های صنعتی که فعالیت‌هایی کاملاً متفاوت با ما دارند، الگوگیری کرد.

پروژه باید کاملاً واضح و مشخص باشند. انتخاب هدف‌های کلی و ناملموس فایده‌ای ندارد. محدودیت زمانی نیز عامل مهمی است که باید در نظر گرفته شوند.

۳. تشکیل گروهی برای اجرای پروژه: انتخاب افراد مناسب برای اجرای پروژه، مهم‌ترین عامل موفقیت در پروژه الگوگیری است. اعضای گروه باید دارای اعتبار و قدرت کافی باشند تا بتوانند پیشنهادها را به مرحله اجرا برسانند. گروه الگوگیری به رهبری توانا نیاز دارد. معمولاً رهبری گروه بر عهده مسئول فرایند است؛ یعنی کسی که مسئولیت اداره فرایندی را که برای بهسازی آن الگوگیری می‌شود، بر عهده دارد. چنین شخصی انگیزه بیشتری برای فعالیت دارد.

۴. تخصیص منابع: برای فعالیت اعضای گروه الگوگیری باید مقدمات و منابع لازم را فراهم ساخت، اما نباید فعالیت الگوگیری پرهزینه شود.

۵. آموزش اعضای گروه: لازم است اعضای گروه در سه حوزه آموزش ببینند:

- فرایند الگوگیری؛
- روش‌های تحقیق و جمع‌آوری داده‌ها؛
- کار گروهی.

مراحل مدل نظام‌مند شش مرحله‌ای

مراحل این روش، هر کدام پیش‌نیاز مرحله بعد است. این روش فرایندی، گام‌به‌گام و مستمر است.

مرحله اول: شناسایی و درک فرایندهای خود

پس از آنکه در مرحله آمادگی، هدف‌های الگوگیری مشخص شد و بر سر موارد الگوگیری توافق صورت گرفت، نوبت به شناسایی دقیق فرایندهای سازمان می‌رسد. می‌توان با تجزیه و تحلیل دقیق فرایندها، نیاز به بهبود و عوامل موفقیت فرایندها را روشن ساخت. بر این اساس، گروه درباره همتایان الگوگیری و اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیری می‌کند. می‌توان از طریق دیگری، چون نظرخواهی از کارکنان، مراجعان، دانش‌آموزان و ... نیز به شناسایی مشکلات پرداخت و اطلاعات مفیدی درباره فرایندهای ناتوان به دست آورد. در الگوگیری، برای انتخاب فرایندها از ابزارهای گوناگونی، از جمله نمودار «نمودار پارتو»، استفاده می‌شود. این نمودار بر اساس داده‌های عددی، مشکلات را رتبه‌بندی می‌کند و مهم‌ترین فرایندهایی را که باید بهبود یابند، به گروه الگوگیری نشان می‌دهد.

مرحله دوم: توافق بر سر شخص یا سازمان و نوع فعالیت

در این مرحله، گروه به شناسایی دقیق همتایان الگوگیری، یعنی سازمان‌ها یا کسانی که در کار خود بهترین هستند یا دست‌کم عملکرد آن‌ها از ما بهتر است، می‌پردازد. در انتخاب همتای الگوگیری متوجه می‌شویم که موضوع‌های فراوانی برای الگوگیری از یک سازمان وجود دارند، اما شناسایی فرایندهای کلیدی که موفقیت یک سازمان در گرو بهبود آن‌ها و تمرکز بر آن‌هاست، اهمیت بسزایی دارد. همین فرایندها هستند که باید برای الگوگیری در اولویت قرار گیرند.

مرحله سوم: جمع‌آوری داده‌ها

الگوگیری فعالیتی جست‌وجوگراانه و مبتنی بر داده‌ها و اطلاعات است. کلید موفقیت در الگوگیری، گردآوری داده‌های مناسب است. گروه الگوگیری باید با دقت و با بهره‌گیری از شیوه‌های مناسب پژوهشی، به گردآوری داده‌های لازم دست بزند. باید هم داده‌های کمی و هم داده‌های کیفی جمع‌آوری شوند. داده‌های کمی اطلاعات را به صورت عدد و رقم بیان می‌کنند؛ مانند درصد قبولی دانش‌آموزان، درصد پذیرفته‌شدگان در دوره تحصیلی بالاتر و ... اما داده‌های کیفی یا نرم‌ها، به صورت جمله بیان می‌شوند و بیانگر فرهنگ مدرسه، ارتباطات، سبک مدیریت، نظر دبیران درباره جو مدرسه، اظهارات دانش‌آموزان درباره فعالیت‌های آموزشی-تربیتی و ... هستند و نمی‌توان آن‌ها را به صورت کمی بیان کرد. برای گردآوری اطلاعات، منابع گوناگونی در دسترس‌اند؛ برای مثال کتابخانه‌ها، اشخاص آشنا با سازمانی که الگوگیری از آن صورت می‌گیرد، امکان تبادل مستقیم اطلاعات با مسئولان و کارکنان، و بازدید از محل برای گردآوری اطلاعات از روش‌هایی مانند پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه، مصاحبه، تهیه فیلم و عکس و مطالعه مستندات نیز استفاده می‌شود.

مرحله چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی شکاف‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها، تفسیر و تجزیه و تحلیل آن‌ها صورت می‌گیرد. منظور از تفسیر داده‌ها، بیرون کشیدن معانی آن‌ها و شناسایی علل و عوامل موفقیت همتای الگوگیری است.

ابزارهای متنوعی، مانند نمودار استخوان‌ماهی، نمودارهای میله‌ای، جدول شش پرسش و ... برای تجزیه و تحلیل داده‌ها وجود دارند. در این مرحله، باید اطلاعات را طبقه‌بندی و تا آنجا که امکان دارد، آن‌ها را به صورت کمی بیان کرد. استفاده از نمودار و شکل برای نمایش اطلاعات مفید است. با بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها و مقایسه آن‌ها با اطلاعاتی که از سازمان خود داریم، شکاف بین عملکرد سازمان خود با عملکرد سازمان همتای الگوگیری و علل و عوامل این شکاف روشن می‌شود. بهتر است گروه اندازه شکاف بین وضع موجود با وضع هدف (همتای الگوگیری) را به صورت کمی درآورد. اگر عملکرد داخلی بالاتر از عملکرد هدف (همتای الگوگیری) باشد، شکاف مثبت و اگر سطح عملکرد پایین‌تر از عملکرد همتای الگوگیری باشد، شکاف منفی خواهد بود. گروه وظیفه دارد برای پر کردن شکاف منفی برنامه‌ریزی و تلاش کند.

مرحله پنجم: برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های بهبود

پس از شناسایی شکاف‌ها و معلوم کردن علل آن‌ها، برای اجرای بهبودها، با تعیین اولویت‌های بهبود و سازماندهی و تقسیم وظایف و تخصیص منابع برنامه‌ریزی می‌شود. ابزارهای مفیدی همچون «روش شش پرسش» (چرا؟ چگونه؟ چه چیزی؟ چه کسی؟ چه وقت؟ و کجا؟)، در برنامه‌ریزی گروه را یاری می‌دهند. برای یافتن راهکارها، تشکیل جلسه‌های توفان مغزی و بهره‌گیری از خلاقیت افراد نیز مفید است.

هنگام اجرای بهبودها، از طرف کارکنان مقاومت‌هایی بروز خواهد کرد که برای غلبه بر آن‌ها، کاهش یا از میان برداشتنشان باید چاره‌اندیشی کرد. در تمام مراحل الگوگیری، هدف‌ها، روش‌ها و شاخص‌های الگوگیری بازنگری می‌شوند و اصلاحات لازم صورت می‌گیرند. افزایش آگاهی افراد درباره علل تغییرات، سهیم کردن آن‌ها و جلب مشارکتشان، سبب می‌شود مقاومت‌ها تا حدی کاهش یابند.

مرحله ششم: بازنگری

در مرحله بازنگری، «هدف‌ها و شاخص‌های الگوگیری» با «آنچه به دست آمده است»، مقایسه می‌شوند. البته در تمام مراحل الگوگیری، بازنگری هدف‌ها، روش‌ها و شاخص‌های الگوگیری و اصلاحات صورت می‌گیرند، اما در مرحله ششم همه فعالیت‌های صورت گرفته، دوباره بازنگری و اصلاح می‌شوند تا برای اجرا، اشکالات از میان برداشته شوند یا کاهش یابند.

برای تحلیل دقیق، از ماتریس «سوات» (SWOT) استفاده می‌شود که قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی سازمان را نشان می‌دهد. فرایند الگوگیری فعالیتی بی‌پایان است و باید به‌طور مستمر تکرار شود.

استفاده از الگوگیری در دریافت تجربه‌های ناب تربیتی و تجزیه و تحلیل و به‌کارگیری آن‌ها نقش مؤثری دارد. این کار می‌تواند در قالب جشنواره‌ها و برنامه‌هایی که به صورت گروهی صورت می‌پذیرند، محقق شود.

پی‌نوشت‌ها

1. Benchmarking
۲. نمودار پارتو، برگرفته از نام دانشمندی ایتالیایی به همین نام، علت‌ها و معلول‌ها را بر اساس رتبه‌بندی نزولی تقسیم‌بندی می‌کند.
3. Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT) Analysis

منابع

۱. بزرگسر، علی‌اکبر (۱۳۹۳). الگوگیری از بهترین تجربیات. شمس. تهران.
۲. نوربخش، سیدعباس و راستگو، مهرداد (۱۳۹۳). بنچ‌ماریکینگ، ارزشیابی و رتبه‌بندی سازمانی. مهرآریا. تهران.
۳. کوک، سارا (۱۳۹۰). رویکرد سیستماتیک الگوگیری. ترجمه جواد غضنفری. دانشگاه علم و صنعت ایران. تهران.
۴. نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۳). مدل سرامدی EFQM از ایده تا عمل. مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی. تهران.

۱۷

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۵
بهار ۱۴۰۰

توجه توجه!

مدیریت بحران توجه در آموزش مجازی

دکتر لیلا سلیقه‌دار، کارشناس تعلیم و تربیت



«بچه‌ها دقت کنید!»، «لطفاً همه حواس‌ها اینجا باشد!» یا «همه توجه کنند!». این جمله‌ها را بسیار از زبان معلمان می‌شنویم و غالباً هم با قصد جلب نگاه و توجه بیشتر دانش‌آموزان به کار می‌روند. اما بدیهی است صرف بیان چنین عباراتی، نمی‌تواند به جلب و بالابردن میزان توجه دانش‌آموزان بینجامد. علاوه بر فنون گوناگونی که معلمان می‌توانند برای حصول چنین مقصودی پیش گیرند، لازم است مدرسه تدارکی برای افزایش مهارت توجه دانش‌آموزان ببیند و در این باره به والدین، معلمان و نیز دانش‌آموزان کمک کند. در این نوشته نمونه‌هایی برای رهنمودبخشی به کلاس درس آمده‌اند.

تنوع، اما به‌موقع

یکی از درخواست‌های مدیران مدرسه از معلمان این است که به انواع قالب‌ها و فعالیت‌های یادگیری روی آورند و تلاش کنند از هر کدام سهمی در کلاس قائل شوند. این درخواست کاملاً بجا و درست است، اما خطری در پس آن نهفته است. در صورتی که معلم نتواند با برنامه و بر اساس موقعیت‌شناسی درست از این تنوع بهره‌مند شود، توجه دانش‌آموزان را مختل می‌کند، زیرا انسان نمی‌تواند در یک زمان به تعداد زیادی از محرک‌ها توجه نشان دهد و هنگامی که برای مثال معلم تلاش می‌کند دانش‌آموزان با تماشای تصویر در کلاس، شنیدن توضیحات و رسم موارد در دفتر موضوع را یاد بگیرند، ممکن است به کلی نظم فکری و توجه آن‌ها دچار اختلال شود و نتیجه مورد انتظار روی ندهد.

تجربه در مدرسه

در طول آموزش مجازی شاهد بودم، اغلب معلمان درگیر جوی شده‌اند که می‌خواهند از حداکثر فعالیت‌ها و

قالب‌های اجرایی یادگیری استفاده کنند. با این همه، در برخی مواقع، به دلیل انتخاب ناآگاهانه، فقط کم‌طراحی آموزشی آن‌ها پر و پیمان است، اما اثرگذاری موارد چندان بالا نیست. بنابراین، برای کمک به آن‌ها و با کمک اعضای شورای مدرسه، نمونه‌برگی (فرم) تنظیم کردیم و آن را در اختیار معلمان قرار دادیم تا مطابق آن بتوانند با جای‌گذاری هر فعالیت و قالب یادگیری در جدول، که به صورت روزانه برنامه‌ریزی شده و در نهایت امکان مقایسه در طول هفته را هم مهیا می‌کند، دست به انتخاب بزنند؛ به‌صورتی که مناسب‌ترین موارد را

با توجه به موقعیت آموزشی برگزینند و در عین حال با مقایسه روند در طول هفته، متوجه تکرارها یا کمبودها در چینش نحوه فعالیت و قالب‌های یادگیری بشوند.



کلاب توجه = مشارکت دانش آموزان

یکی از مهم‌ترین اقداماتی که موجب می‌شود دانش‌آموزان توجه بیشتری نشان دهند، ایجاد زمینه‌های مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های یادگیری است. معلم می‌تواند از طریق پرسش و پاسخ، کنفرانس و ارائه‌های گوناگون دانش‌آموزی، زمینه مشارکت را فراهم آورد. با این همه، مدرسه نقش مهمی در این زمینه دارد و می‌تواند با برنامه‌ریزی در سطح کلاس، پایه یا مدرسه، شرایطی را برای ارائه دانش‌آموزان یا همراهی آن‌ها در فعالیت‌های یادگیری ایجاد کند. از جمله این موارد، راه‌اندازی گروه‌های درسی است که می‌تواند به نقش‌آفرینی بیشتر دانش‌آموزان منجر شود و فعالیت‌هایی چون برگزاری مسابقات علمی، اجرای اردوهای آموزشی مجازی، بازدیدهای علمی مجازی، جلسات هم‌اندیشی دانش‌آموزی با موضوعات درسی و مواردی از این دست را همراه داشته باشد.

تجربه در مدرسه

با آغاز آموزش مجازی و محدود شدن حضور دانش‌آموزان در مدرسه از یک طرف و کاهش ارتباط آن‌ها با یکدیگر، که همگی بر میزان توجه دانش‌آموزان تأثیر داشته‌اند، بر آن شدیم این نقصان را با اجرای برنامه‌هایی تا حدودی مرتفع کنیم. یکی از این برنامه‌ها «چالش مجازی» است. در چالش مجازی، هر کلاس و هر معلم می‌تواند فعالیتی را طراحی کند که دانش‌آموزان

شرکت در آن، این موارد را تجربه کنند:

- برای سایرین، به‌ویژه دانش‌آموزان خارج از کلاس خود و نیز والدین و معلمان، اجرا و ارائه داشته باشند.
- یک موضوع جالب و قابل تأمل را بررسی کنند.
- موقعیتی ارزنده برای مخاطبان و مهمانان خود ایجاد کنند. نتیجه این برنامه به ایجاد موقعیت‌های بسیاری منجر شد، از جمله اینکه هر دانش‌آموز می‌بایست با هماهنگی یک معلم، چالشی مجازی را به‌صورت فردی یا گروهی ارائه می‌داد. چند مناسبیت را برای اجرا انتخاب و برنامه‌های گروهی را اجرا کردند و در آن‌ها از مهمانانی (دانش‌آموزان سایر کلاس‌ها یا والدین و معلمان) دعوت به عمل آوردند. برخی از دانش‌آموزان عهده‌دار برنامه‌های اردوی بازدید مجازی شدند و چندین بازدید مجازی اردوهای جالب درون و برون‌مدرسه‌ای مجازی را با نظارت مدرسه و همراهی معلم به اجرا درآوردند. برخی دیگر چالش‌های جالبی را راه‌اندازی کردند؛ مانند آزمایش در آشپزخانه، معماهای سیاه (مجموعه معماهای سخت و چالشی تصویری، صوتی و متنی)، و آن‌ها را در زمان‌های از قبل تعیین شده، به‌صورت نابرخط و گاهی نیز به شکل برخط، در اختیار مخاطبان قرار دادند. یکی از برنامه‌های جالب از همین مجموعه، چالش‌های والدین بود که فعالیت‌هایی را به‌عنوان چالش مادران و پدران طراحی کرده بودند و لازم بود آن‌ها با شرکت در آن فعالیت، همراه با فرزند خود، به چالش‌ها پاسخ دهند.

بازخورد های سریع

یکی از دلایل بی‌توجهی دانش‌آموزان، ماندن در یک مرحله آموزشی و عبور نکردن از آن است که به دلایل گوناگونی رخ می‌دهند؛ از جمله یاد نگرفتن آن موضوع و جذاب نبودن ارائه. این در حالی است که اگر معلمان با سرعت و کیفیت بالایی از نظام بازخورد متقابل معلم و دانش‌آموز بهره‌مند شوند، از این طریق دانش‌آموزان می‌توانند بلافاصله موقعیت خود را تشخیص دهند و به ادامه مسیر یادگیری مشغول شوند. این شرایط در آموزش مجازی با سهولت بیشتری مهیاست. استفاده از سامانه‌های نظردهی و اعلام وضعیت یادگیری در کلاس درس موجب می‌شود در هر مرحله معلم و دانش‌آموزان از موقعیت یادگیری مطلع باشند و همراه با هم مسیر را ادامه دهند. این در حالی است که اگر این بازخورد متقابل به‌سرعت و به تعداد مناسب رخ ندهد، در عمل بخشی از نیروی ذهنی دانش‌آموزان در میانه راه هدر می‌رود و در برخی مراحل قبلی، توجه جا می‌ماند.

تجربه در مدرسه

در مدرسه‌ای که مشغول ایفای نقش مدیریت آن هستید،

برخی دبیران با برنامه‌های خواسته‌شده همراه نمی‌شوند و مدام دلایلی مانند کمبود زمان برای همراه نشدن خود بیان می‌کنند. این دلایل بیشتر نمایانگر و تأییدکننده ضعف شایستگی حرفه‌ای و مهارتی آنان است. اما از سوی دیگر، نمی‌توانیم منتظر بمانیم تا آن‌ها هم به انجام فعالیت‌های پیشنهادی متقاعد شوند. به همین منظور، برای دریافت بازخوردهای سریع از دانش‌آموزان که بخشی مهم از فرایند یاددهی یادگیری است، نظامی را در اختیار همه دانش‌آموزان قرار داده‌ایم که بتوانند در آغاز و پایان هر کلاس، نظرات خود را در ساده‌ترین و سریع‌ترین شکل ممکن بیان کنند. در این حالت، لازم است هر دانش‌آموز برای اعلام حضور در کلاس، انتظار خود را از همان ساعت درسی بیان کند و در قالب یک جمله یا بیشتر، بنویسد و ارسال کند. در پایان کلاس هم با انتخاب یک سطح از پنج سطح یادگیری خود، که همانند رأی‌گیری طراحی شده است، وضعیت یادگیری خود را اعلام می‌کند. این موارد به‌صورت نظام‌مند دریافت می‌شوند و هر روز آن‌ها را در اختیار دبیران قرار می‌دهیم. در عین حال، مشاوران مدرسه نیز بر اساس همین موارد، راهکارها و پیشنهادها را برای شور و بررسی در مدرسه به اجرا می‌گذارند.

کوتاه سخن

توجه از جمله مهارت‌های مهم در فرایند یاددهی یادگیری است و دانش‌آموزان بدون تکیه بر آن نمی‌توانند تجربه‌های یادگیری مؤثری داشته باشند. برای تقویت مهارت توجه دانش‌آموزان، به‌ویژه در آموزش مجازی، لازم است معلمان به ابعاد گوناگون و ویژگی‌های این توانایی احاطه داشته باشند و با کمک فعالیت‌ها و فنون، آن را تقویت کنند و به کار گیرند. این امر نیز همانند دیگر مهارت‌ها، اگر با همراهی مدرسه و از طریق برنامه‌های آن صورت گیرد، در این صورت به نتایج بهتری می‌رسد. برای این منظور، مدرسه می‌تواند فعالیت و خدمات بسیاری انجام دهد که با هدف تقویت مشارکت و توجه دانش‌آموزان به اجرا در می‌آیند. بدیهی است، تشکیل کارگروه‌هایی با مشارکت معلمان، دانش‌آموزان و والدین خلاق می‌تواند در نهایت به خلق برنامه‌های مؤثر و متناسب با مدرسه در جهت تقویت توجه دانش‌آموزان بینجامد.



چطور اثربخشی کلاس‌های مجازی را افزایش دهیم.

۱۹

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۵
بهمن ۱۴۰۰

خانه فردا

دکتر مهدی یاراحمدی خراسانی

دهه هشتادی یا نودی و یا عنوان‌های دیگری از این دست مطرح می‌شوند، در واقع شاید بیشتر از آنکه به تفاوت پنداری و کرداری فرزندان این نسل برگردد، به هراس و ضعف نسل‌های قبل‌تر در مواجهه با فرزندان عصر جدید مربوط می‌شود که در بسیاری از امور، به ویژه در چهار ویژگی زیر از آن‌ها بسیار جلوتر هستند:

۱. پیچیدگی و قدرت تحلیل ذهنی؛

۲. انتقال و سرعت عمل؛

۳. جسارت در خرق عرف و عادت؛

۴. ارتباط با فضای مجازی و تسلط بر آن.

نسل جدید در بسیاری موارد کارهایی انجام می‌دهند که نسل‌های قبل‌تر توان و جسارت آن را نداشتند و ندارند. هر چند تربیت این‌گونه فرزندان به‌خصوص در محیط آموزشی و مدرسه کار بسیار سختی است، ولی به‌شدت باید از نفی چگونگی رفتار و اندیشیدن آن‌ها پرهیز کرد. ما باید در خانه و مدرسه زمینه‌هایی را فراهم سازیم که اشتیاق و انرژی درونی فرزندان مبتنی بر دستاوردهای عصر جدید شناسایی شود و در مسیر فلاح و صلاح قرار گیرد و گوهر وجودی آن‌ها هویدا شود که این همان رسالت واقعی در عرصه تعلیم و تربیت است.

سال‌هاست معلمان، دبیران، کارکنان آموزشی و همه برنامه‌ریزان و تصمیم‌سازان عرصه تعلیم و تربیت به خوبی و با تمام وجود دریافته و لمس کرده‌اند که آموزش، هدایت و تربیت فرزندانشان به مراتب سخت‌تر و پیچیده‌تر از دورانی است که خود آن‌ها دانش‌آموز بوده و پشت نیمکت‌های سه یا چهارنفره در مدرسه‌های دو، سه و یا حتی چهارنوبته می‌نشسته‌اند. ما امروز با نسلی مواجه هستیم که با فناوری‌های بسیار جدید، به خصوص در عرصه اطلاعات و ارتباطات متولد شده است و چه‌بسا منابع ورودی ذهن او بیشتر از آنکه خانواده یا مدرسه باشد، ماهواره، اینترنت، شبکه‌های اجتماعی مجازی، بازی‌های رایانه‌ای و مواردی دیگر از این دست هستند.

اکنون در دوره خاصی از زمان صاحب‌فرزندانی هستیم با پیچیدگی‌های ذهنی فراوان، درون‌گرایی بیشتر و شاید با روحیه جمع‌گرایی، کار و بازی‌های گروهی کمتر. فرزندان که به شدت وابسته و تحت تأثیر عرصه‌های مجازی هستند. پس قاعدتاً نیازمند نگاهی هستیم در سطحی بسیار بالاتر و متفاوت از آنچه در گذشته وجود داشته است.

اینکه در ادبیات محاوره‌ای ما واژه‌هایی همچون غول‌های

علاوه بر همه مواردی که ذکر شد، گویی مسیر زندگی و فراز و فرود اتفاقات جامعه بشری به گونه‌ای رقم می‌خورد که کادر آموزشی باید بیش از هر زمان دیگری ارتباط و اثرگذاری غیرمستقیم و از راه دور و مبتنی بر رسانه را فرا گیرد و بر آن تسلط یابد؛ بخواهیم و نخواهیم هم فرقی ندارد. بسیاری از پدیده‌های زندگی بشری، از جمله آموزش و مدرسه، بعد از کرونا فرهنگ و آداب جدیدی پیدا کرده که ضرورت تغییر در بسیاری از فرایندهای قبلی را به وجود آورده است.

در حال حاضر دانش‌آموز در منزل و در حالی که شاید مشغول بازی باشد، مقابل رایانه قرار گرفته است و کلاس مجازی را تجربه می‌کند. برخی همه این اتفاقات را تلخ می‌پندارند، ولی شخصاً اعتقاد دارم هیچ یک از موارد فوق الزاماً تلخ و یا بد نیستند، بلکه اکثر آن‌ها بیانگر واقعیتی ثابت در زندگی بشر به نام «تغییر» هستند.

با توجه به آنچه ذکر شد، برای همراهی با اتفاقات جاری زندگی بشری و کنترل اثرات آن بر اندیشه و رفتار فرزندان نسل جدید در فرایندهای آموزش و پرورش، توجه به موارد زیر اهمیت فراوان دارد:

● پذیرش تفاوت‌های نسل جدید و پرهیز از نفی آن‌ها

همان‌گونه که ما با نسل قبل از خود تفاوت‌های زیادی داریم و با ورود رایانه، تلویزیون، ماهواره و ... بسیاری از آداب حاکم بر جامعه و به‌جامانده از نسل قدیم را تغییر داده‌ایم، باید تفاوت‌های گفتار، اندیشه و عمل نسل جدید را اولاً به‌عنوان یک واقعیت بپذیریم، ثانیاً به آن احترام بگذاریم و نامطلوب قلمداد نکنیم، ثالثاً هرگز به دلیل کاستی‌هایی که به خصوص در مورد سرعت، جسارت عمل و قدرت انتقال ذهنی نسبت به آن‌ها داریم، فرزندان و دانش‌آموزان خویش را نفی نکنیم و زیر سؤال نبریم.

● مقاومت نکردن در برابر تغییر

«تغییر» پایدارترین رویداد زندگی بشری است. اگر در برابر تغییرات محیطی و ورود پدیده‌های جدید در زندگی مقاومت کنیم، کاری از پیش نخواهیم برد و مانع پیشرفت در زندگی خواهیم شد. به هر حال باید فناوری‌های جدید، اتفاقات محیطی و رویکردهای نسل جدید را به‌عنوان اتفاقاتی طبیعی قلمداد کنیم و با افزایش انعطاف‌پذیری، سازگاری خود و نظام آموزشی را برای همگامی با سرعت تغییرات محیطی افزایش دهیم.

● بهره‌گیری از شیوه آموزش رویشی

از قدیم تا به حال اکثر شیوه‌های آموزشی ماهیت ریزشی داشته‌اند. یعنی معلم همچون ابری پر بار، آنچه را که از علم، تجربه و دانش در اختیار داشته است، به اقتضای نیاز، توان و استعداد دانش‌آموزان، به‌صورت بارانی پربرکت در اختیار آن‌ها قرار می‌داده است. اما اکنون دانش‌آموزان با توجه به مبادی ورودی گسترده‌ای که در اختیار دارند و حاصل فناوری اطلاعات و ارتباطات است، خودشان ایده‌ها، پیشنهادهای و رویکردهایی دارند که معلمان می‌توانند از آن‌ها بهره بگیرند و در فرایندهای آموزشی برای بروز و ظهور استعداد دانش‌آموزان استفاده کنند؛ همچون بذری که از دل خاک می‌روید و باران دانش و تجربه معلم آن را قوام می‌بخشد.

● مطالعه حداکثری و آینده‌پژوهی

نظام تعلیم و تربیت به خوبی می‌داند که بهترین راه پیش‌بینی آینده، ساختن آن است. اگر تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیرندگان نظام آموزشی از طریق آینده‌پژوهی با جست‌وجوی منابع، الگوها، و عوامل تغییر یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آن‌ها بپردازند، غافلگیر نخواهند شد و می‌توانند عرصه شایسته‌ای برای هدایت و تربیت فرزندان خود فراهم آورند. آینده‌پژوهی بازتاب‌دهنده چگونگی زایش واقعیت «فردا» از دل تغییر (یا ثبات) «امروز» است.

و کلام آخر نقل جالبی از جبران خلیل جبران است که می‌گوید: «فرزندان شما به حقیقت فرزندان شما نیستند. آن‌ها دختران و پسران زندگی‌اند در سودای خویش. آن‌ها از کوچه وجود شما گذر می‌کنند، اما از شما نیستند. اگر چه با شما بمانند، به شما تعلق ندارند. عشق خود را بر آن‌ها نثار کنید. جسم آن‌ها را در خانه خود مسکن دهید، اما روح آنان را آزاد گذارید؛ زیرا روح آنان در «خانه فردا» زیست خواهد کرد که شما حتی در رویا نمی‌توانید به دیدار آن فردا بروید. زمان به عقب باز نخواهد گشت و با دیروز درنگ نخواهد کرد.»

ما باید فرزندان و دانش‌آموزان خویش را برای زندگی در «خانه فردا» تربیت کنیم، به گونه‌ای که آمادگی مواجهه با بسیاری از اتفاقات پیش‌بینی‌نشده آتی را داشته باشند و بتوانند از پس خود و اداره جامعه خویش برآیند؛ که البته کاری بسیار حساس، سخت و پیچیده است. به ویژه اینکه می‌دانیم ما باید فرزندانمان را برای خانه فردایی آماده کنیم که به دلیل جبر روزگار، خود حتی در رویا راهی به آن نداریم.

منابع

۱. آقازاده، احمد (۱۳۹۶).
۲. برایسون، ریچارد (۱۳۹۱).
۳. پایگاه جامع مدیریار (www.modiryar.com).
۴. خلیل جبران، جبران (۱۳۹۴).
۵. صافی، احمد (۱۳۹۳).

راهنمایی برای پیشگیری

چند روایت برای آشنایی مدیران با کاربردهای مشاوره در مدرسه

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

در شماره قبلی این مجموعه از تجربه‌ها درباره راهنمایی و کارکرد آن در مدرسه صحبت کردیم. این بار هم موضوع تجربه‌ها راهنمایی است، اما با تأکید بر نقش آن در پیشگیری. هر اندازه مدیر و مجموعه مدیریتی مدرسه به بهره‌گیری سنجیده و مؤثر از راهنمایی روی بیاورند، به همان اندازه احتمال بروز انواع آسیب‌ها در مدرسه کمتر خواهد شد. حساسیت منطقی در مورد مسائل رفتاری دانش‌آموزان مستلزم درک درست از مفهوم راهنمایی و کارکرد آن در تربیت است. یادآوری می‌کنیم، گاهی راهنمایی جنبه سرنوشت‌ساز دارد و اقدامی بجا و مفید می‌تواند مسیر زندگی انسان را در جهت درست تغییر دهد.



شما درمانگر نیستید!

مدیر باتجربه‌ای بود و روی بیشتر مسائل مدرسه اشراف خوبی داشت. یکی از ظرافت‌های کاری او دقت ویژه در جذب همکاران و شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان بود. همکارانی را به خاطر می‌آورد که با تصوراتی وارد کار شده بودند اما شناخت آن‌ها چندان درست نبود. آن سال مشاور مدرسه بازنشسته شده بود. از طرف اداره مشاوره جوان به مدرسه معرفی شد. مدیر از همان آغاز متوجه شد این مشاور تازه‌کار بسیار بانگیزه و پرنرزی است. پرنرزی بودن خوب است، اما به شرط آنکه در مسیر درست قرار گیرد و درست عمل کند. راهنمایی درست معلم، معاون، مربی پرورشی و مشاور می‌تواند هم به بهره‌وری سازمان کمک کند و هم جلوی خطاها و اشتباهات احتمالی را بگیرد.

خانم مدیر احساس کرد باید ظرافت و دقتش را در مورد این نیروی جدید بیشتر به کار گیرد. بنابراین، به مشاور جوان که نامش صادقی بود، گفت: دخترم، حوصله داری با هم صحبتی بکنیم تا بیشتر همدیگر را بشناسیم؟ خانم صادقی کمی شک کرد؛ نکند مدیر نظر مساعدی درباره او پیدا نکرده است!

فکر می‌کنی نقش تو به‌عنوان مشاور در مدرسه چیست؟

خب! من مشاوره خوانده‌ام. لیسانس دارم و الان دانشجوی فوق‌لیسانس هستم.

در مدرسه چه کاری باید انجام دهی؟

دانش‌آموزانی را که مشکل دارند شناسایی می‌کنم و برای حل مشکل یا درمان آن‌ها روش‌هایی را که بلدم به کار می‌برم.

می‌دانی مدرسه ما چند دانش‌آموز دارد؟ ۲۴۵ نفر؛ حتی اگر مثلاً ۲۰ درصد از آن‌ها مشکلات جدی داشته باشند، چه کاری می‌توانی انجام دهی؟

برای هر کدام وقت‌هایی را تعیین می‌کنم و طبق برنامه‌ای مشخص پیش می‌روم.

- بقیه دانش‌آموزان چه می‌شوند؟ کی به آن‌ها می‌رسی؟
- خوب! هر کدام از آن‌ها هر وقت مشکل داشتند می‌توانند به من مراجعه کنند.

- دخترم! می‌دانم دوست داری به مدرسه کمک کنی، ولی خودت فکر کن و ببین نقش تو به‌عنوان مشاور، درمان است یا پیشگیری؟

- این را می‌دانم و قبول دارم که پیشگیری مقدم بر درمان است، اما...

این گفت‌وگو ادامه پیدا کرد و به جلسه دوم هم رسید. در نهایت، بر اساس دانش خانم مشاور و تجربه خانم مدیر، چنین توافقی حاصل شد:

- مشاور در مدرسه راهنماست.
- وظیفه اصلی مشاور مدرسه، پیشگیری، شناسایی و ارجاع است.

- مشاور نباید منتظر مراجعه دانش‌آموزان بماند، بلکه باید بین آن‌ها باشد و بتواند موارد لازم را شناسایی کند.



شناسایی مهم است

یکی از دانش‌آموزان پایه سوم از همان ابتدای سال تحصیلی وضعیت خوبی نداشت، اما مسئله این بود که وضعیت او به مرور بدتر هم می‌شد. دو ماه گذشته، با وجود اقدامات و تلاش‌های معلم، توانایی یادگیری دانش‌آموز آفت محسوس‌تری نداشت. بعد از بارها پیگیری معلم و معاون و مدیر مدرسه، بالاخره مادر دانش‌آموز گفت که مشکلاتی در خانواده دارند و فرزندش تحت تأثیر این مشکلات، نمی‌تواند به درس‌هایش برسد. مدیر اگر چه می‌دانست هر خانواده حریم خصوصی خود را دارد، ولی از این نکته هم نمی‌توانست صرف‌نظر کند که اگر والدین مسائل مرتبط با فرزندشان را زودتر اطلاع دهند، شاید بتوان کمکی کرد.

در جلسه شورای مدرسه درباره این موضوع بحث شد. تصمیم بر این شد که نمونه برگ (فرم) ساده‌ای برای معلمان طراحی کنند. این نمونه برگ شامل ارزیابی کلی رفتار همه دانش‌آموزان در طول هفته بود و در آن معلم باید نکته‌های مهم رفتار دانش‌آموزان را گزارش می‌کرد؛ مواردی مانند: چه کسی اول صبح خواب‌آلود است، چه کسی عصبی است، چه کسی در کلاس احساس ناراحتی می‌کند. مدیر در جلسه شورای معلمان درباره نمونه برگ توضیحاتی داد. به

همکاران تأکید کرد قصد ندارد کار آنان را بیشتر کند و هدف اولش شناسایی دانش‌آموزانی است که احتمالاً مشکلاتی دارند و این مشکلات پوشیده می‌مانند، و البته هدف مهم‌تر پیشگیری از شدت گرفتن مشکلات و بروز مسائل بعدی است. قرار شد همکاران این نمونه برگ‌ها را به صورت هفتگی به خود مدیر تحویل دهند. این اقدام حداقل برای مدتی باعث شد معلم‌ها روی دانش‌آموزان حساسیت بیشتری داشته باشند و رفتارهای آنان را با دقت بیشتری مشاهده کنند.

خبرچین

خانم مدیر از اینکه می‌دید خانم سوهانی، مشاور مدرسه، اطلاعات دقیقی از کلاس‌ها دارد، هم خرسند بود و هم تعجب می‌کرد خانم سوهانی چگونه چنین اشرفی بر کلاس‌ها دارد. یکی دو بار هم از او درباره رمز کارش پرسیده بود، اما او طفره رفته و ماجرا را به فوت‌وفن‌های خاص مشاوره‌ای ربط داده بود.

یک روز مسئله‌ای در مدرسه پیش آمد که منجر شد مدیر به راز خانم سوهانی پی ببرد. یکی از دخترهای کلاس دهم وسیله‌ای ممنوع به کلاس آورده بود، ولی موضوع لو رفته و خانم سوهانی وسیله را یافته بود. دانش‌آموز مورد نظر فهمید توسط چه کسی لو رفته است و این موضوع به درگیری شدیدی انجامید. قضیه آن قدر بالا گرفت که مدیر دانش‌آموزان را به دفترش فراخواند. هر کدام از دخترها چیزی می‌گفتند، ولی اصل موضوع معلوم بود؛ اینکه یکی دیگری را لو داده بود. خانم مدیر به دانش‌آموزی که وسیله ممنوع آورده بود گفت از اتاق بیرون برو و گفت شورای مدرسه در مورد این تخلف تصمیم خواهد گرفت. حالا نوبت رسیده بود به دانش‌آموز لودهنده!

خانم سوهانی هم که در اتاق بود، ضمن تشکر از اقدام انضباطی مدیر، خواست که خودش و دانش‌آموز لودهنده مرخص شوند. خانم مدیر مانع شد و گفت که هر دو بمانند. مدیر از دانش‌آموز پرسید چرا این کار را کرده و هم کلاسی‌اش را لو داده است؟ دانش‌آموز از در انکار درآمد و اینکه نقشی در ماجرا نداشته و آن دانش‌آموز اشتباهی به او گیر داده است. خانم مدیر چیز زیادی نگفت. دقایقی در سکوت گذشت. خانم سوهانی به در نگاه می‌کرد و با اشاره درخواست می‌کرد که بروند. مدیر با ملایمت گفت: دخترم، منتظرم تا دلیل کار خودت را بگویی. بالاخره دانش‌آموز گفت که این کار را به درخواست خانم سوهانی انجام داده و در واقع خبرچین وی در کلاس است. بعد از چند سؤال و جواب کوتاه دیگر، مدیر به دانش‌آموز اجازه داد که برود.

وقتی مدیر و خانم سوهانی در اتاق تنها شدند، مدیر گفت: دخترم! این طوری از کلاس‌ها اطلاعات می‌گیری؟

- نه خانم مدیر! این‌ها رابط مشاور هستند.

- ولی خبرچینی می‌کنند!

- این خبرچینی نیست. من این طوری از وضعیت کلاس‌ها باخبر می‌شوم. - اولاً منظورت از اطلاعات چیست و ثانياً اگر لازم باشد چیزهایی هم در مورد کلاس‌ها و دانش‌آموزان بدانیم، آیا روش‌های دیگری وجود ندارند؟ دخترم! من و تو دوست داریم دانش‌آموزان را راهنمایی کنیم تصمیم‌های درست بگیرند و اتفاق بدی برای دانش‌آموزان نیفتد، اما نه به قیمت خبرچینی!

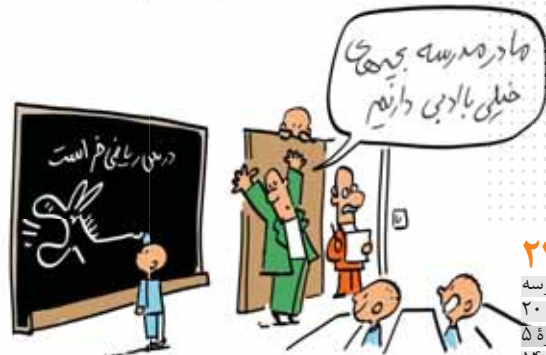
مدیر مدرسه از خانم مشاور خواست در مورد ویژگی‌های شخصیتی مشاور بررسی و مطالعه بیشتری کند. برای خانم سوهانی هم چالش فکری جدیدی ایجاد شد: مشاور چگونه می‌تواند نقش راهنمایی خود را به درستی ایفا کند؟ مشاور چگونه می‌تواند بین همه شخصیت‌های مصلحی داشته باشد؟



چشم عقاب مدرسه!

سیما جعفریان

تصویرگر: سام سلماسی





تردیدهای رنگارنگ

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

در شماره قبل به اهمیت رنگ و رنگ‌آمیزی محیط در مدرسه‌ها اشاره شد. گفتیم که در مجموعه رویدادهای مرتبط با معماری و طراحی محیط در مدرسه، رنگ‌آمیزی می‌تواند به شکلی چشم‌گیر و چه‌بسا چشم‌نواز مؤثر واقع شود. ضمن اینکه فرایندی نسبتاً سریع و ارزان دارد. همچنین به اثربخشی چندوجهی آن اشاره کردیم که چگونه رنگ‌ها می‌توانند جنبه‌هایی هویت‌بخش در محیط داشته باشند. در ادامه با بیان تعریف رنگ‌آمیزی هدفمند و اثرات رنگ در احساسات محیطی، به دشواری و چه‌بسا ناممکن بودن یافتن ضابطه‌های مشخص برای رنگ‌آمیزی محیط به‌عنوان قواعد کلی در همه مدرسه‌ها پرداختیم.

در این شماره تلاش می‌کنیم به شکلی گذرا و کوتاه با رنگ‌ها بیشتر آشنا شویم. پیش از این نیز اشاره شد که برای انتخاب رنگ به منظور رنگ‌آمیزی در یک فضا، ابتدا باید رنگ‌ها را بشناسیم. بدانیم که رنگ قرمز، آبی، زرد و سایر رنگ‌ها چه تأثیرات محیطی دارند. بدانیم که یک 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؟



برای دسترسی به
بخش اول این مقاله،
اسکن کنید.

رنگ قرمز بیوشانیم. چه‌بسا بتوان گفت که قرمز رنگی مهاجم و پر سروصداست. باید در میزان استفاده از آن در رنگ‌آمیزی سطح‌ها احتیاط کرد و سهم مناسب آن را در هر فضا تعریف کرد.

زرد



یکی از سه رنگ اصلی است و رنگی گرم محسوب می‌شود. رنگی است که احساس سبکی را منتقل می‌کند، ضمن اینکه شادابی و نشاط دارد. به نوعی هشداردهنده و مشوق احتیاط است. بدیهی است که سطح هشدار در رنگ قرمز بیشتر از رنگ زرد است. بازتاب آفتاب معمولا در این رنگ تداعی می‌شود. پس رنگی روشنایی‌بخش به محیط است و به گرمای هر محیط می‌افزاید. فضاها و کلاس‌هایی که کمتر آفتاب می‌گیرند، با حضور لکه‌هایی به رنگ زرد، احساس سردی محیط را به تعادل می‌کشاند.

رنگ به رنگ، از کدام رنگ؟

در اینجا ویژگی‌های هر رنگ را شرح می‌دهیم تا در رفع و یا تقلیل سطح تردیدها در انتخاب رنگ برای یک محیط یادگیری، زمینه اولیه آن چیده شده باشد. در شماره بعدی که سومین بخش از موضوع رنگ‌آمیزی در محیط مدرسه‌ها را دربر دارد، به کمک این زمینه، به نکات کاربردی برای انتخاب رنگ‌ها و چگونگی استفاده از آن‌ها می‌پردازیم.

قرمز

قرمز از رنگ‌های اصلی و رنگی گرم و پرانرژی است. تحرک‌آفرین و گرمابخش است. توجه را به خود جلب می‌کند. برای همین است که برای نمادهای هشداردهنده از آن استفاده می‌کنند. هوشیاری، نشاط و جنبش را تشویق می‌کند. هیجان به وجود می‌آورد و ضربان قلب را افزایش می‌دهد. برای تشویق به اقدام سریع مناسب است. اشتها را افزایش می‌دهد. البته نه اینکه در دیوار سالن غذاخوری مدرسه را با



گرمابخشی رنگ زرد در محیط

رنگ قرمز در محیط
میلان



نارنجی

نارنجی یکی از گرم‌ترین رنگ‌هاست. ترکیب قرمز و زرد که هر دو گرم هستند، به نارنجی ختم می‌شود. این رنگ تحرک‌آفرین است و می‌تواند شور و هیجان و غلیان احساسات را منجر شود. قدرت‌آفرین و تا حدودی تهاجمی است، اما نه به اندازه تهاجم موجود در رنگ قرمز. برای محیط‌هایی که سرگرمی، تفریح، ورزش، بازی و حرکت در آن‌ها مدنظر است، مناسب دارد. شکل استفاده از رنگ نارنجی و رنگ‌های هم‌نشین آن در مدرسه اهمیت دارد که در فرصت بعدی بیشتر به آن می‌پردازیم.

سبز

رنگ سبز از ترکیب آبی و زرد به وجود می‌آید. ورود رنگ آبی باعث می‌شود تا رنگ سبز در زمره رنگ‌های سرد قرار گیرد. البته هر چه میزان آبی در آن بیشتر باشد، سبز سردتری داریم و برعکس، آبی کمتر در رنگ سبز، یعنی زرد بیشتر در آن، و این سبب می‌شود که سبز گرم‌تری به وجود آید. و عجب رنگی است این رنگ سبز! در فرهنگ ایرانی و اسلامی، رنگ سبز بسیار پرمعناست. این رنگ علاوه بر سابقه فرهنگی آن، تداعی گر طبیعت و رشد و پویایی آن است. آرامش موجود در رنگ سبز با آرامش رنگ آبی متفاوت است. آرامشی امیدآفرین است و امنیت را تداعی می‌کند. رنگ سبز همچون اثر طبیعت بر روح انسان، طراوت‌آفرین است و قدرت تمرکز و در پی آن تحلیل و قضاوت درباره قضایای علمی را افزایش می‌دهد. مدرسه ظرف خوبی برای نمایش درخشان رنگ سبز در محیط آن است که البته پیش از آن باید به اصول مقتضی کاربرد آن دست پیدا کرد.

فیروزه‌ای

فیروزه‌ای یا آبی ایرانی، از رنگ‌های فوق‌العاده زیبایی است که در معماری ایرانی به آن توجه ویژه‌ای شده است. وقتی مقدار بسیار اندکی رنگ

آبی

آبی هم یکی از سه رنگ اصلی است، اما بر عکس قرمز و زرد که دو رنگ اصلی دیگر هستند، رنگی سرد به حساب می‌آید. چه بسا به همین دلیل است که روح آرامش‌بخشی دارد، با تنش مبارزه می‌کند، گرایش به محافظه‌کاری را پرورش می‌دهد، تفکر را ارتقا می‌دهد و به درون‌گرایی سوق می‌دهد. به سبب وسعت آسمان و یا پهناوری دریاها، این وسعت و پهناوری را در سطح‌ها تداعی می‌کند و عمق فضاها را بیشتر نشان می‌دهد. کاربرد این رنگ در مدرسه‌ها بسیار است که در آینده بیشتر به آن اشاره خواهد شد.

صورتی

رنگ صورتی تا حدودی یک رنگ گرم به حساب می‌آید، اما بدیهی است که به سبب افزودن رنگ سفید به قرمز برای تولید آن، اصلاً گرمای رنگ قرمز را ندارد و هرچه روشن‌تر شود بیشتر رو به سردی می‌رود. صورتی بر عکس رنگ قرمز، رنگی تهاجمی نیست، بلکه آرامش و لطافت دارد. شاید همین لطافت و ظرافت در این رنگ است که آن را به نمادی متناسب با ویژگی‌های روان‌شناختی دختران تبدیل کرده است. در روان‌شناسی رنگ معروف است که صورتی نماد پاک‌ی و دوری از گناه است. رنگی الهام‌بخش و مشوق شفقت و مهربانی است و محبت را پرورش می‌دهد. بدیهی است که ترجمه درست این مطالب در شکل کالبدی آن، صورتی‌باران کردن مدرسه دخترانه نیست!





سفید، استخوانی و انواع خاکستری، در رنگ آمیزی محیط کاربرد فراوانی دارند. بعضی از این رنگ‌ها مثل کاغذی هستند که رنگ‌های دیگر به‌عنوان کلمه‌ها روی آن‌ها نوشته می‌شوند تا خوانده شوند. هر چند این تعبیر و تشبیه همیشه با موضوع تطابق ندارد، اما در بیشتر موارد چنین نگاهی در چینش رنگ‌ها و سهم‌دهی به آن‌ها به انتخاب درست نزدیک‌تر است. باید در ادامه بیشتر به آن پرداخته شود.

تردیدها در انتخاب رنگ‌ها

چگونگی به کار گرفتن رنگ‌ها یکی از رایج‌ترین تردیدها در زیباسازی محیط مدرسه‌هاست. معمولاً با پرسش‌های گوناگونی در زمان تصمیم‌گیری برای رنگ آمیزی محیط روبه‌رو می‌شویم. آیا رنگ‌ها می‌توانند در تناسب با دوره تحصیلی، سن و جنسیت دانش‌آموزان مدرسه قرار گیرند؟ رنگ مناسب برای یک مدرسه ابتدایی چه تفاوتی با رنگ‌های مناسب برای یک دبیرستان دارد؟ اولویت انتخاب رنگ در یک 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 ...

در شماره بعد می‌کوشیم مقدماتی را که برای نزدیک شدن به پاسخ پرسش‌هایی از این دست لازم هستند، بررسی کنیم. فراموش نکنیم که برای رنگ آمیزی محیط نمی‌توان ضابطه‌ای قطعی و عمومی تعریف کرد، اما می‌توان به ترکیب‌های نسبتاً مناسب‌تر نزدیک شد و آن‌ها را تجربه کرد.

زرد را به رنگ آبی اضافه کنیم، به شکلی که همچنان به آن رنگ ترکیبی حاصل آبی گفته شود، رنگ زیبایی فیروزه‌ای پدیدار می‌شود. با این ترکیب بازی کنید تا رنگ مورد علاقه خود را به دست آورید. رنگی آرام‌بخش، پر از طراوت و الهام‌بخش است و استفاده از آن در محیط‌های فرهنگی و آموزشی رواج دارد.

بنفش

بنفش رنگی سرد به حساب می‌آید. سردی و گرمی نسبی در بنفش هم مثل رنگ سبز به میزان رنگ آبی در آن بستگی دارد. هر چه آبی آن بیشتر، سردتر و هر چه آبی کمتر، به‌طور نسبی گرم‌تر می‌شود. معروف است که رنگ بنفش رنگی اسرارآمیز است و از سویی دیگر به تمرکز کمک می‌کند. در فضاهای نوگرا بیشتر قابلیت حضور پیدا می‌کند. اگر با رنگ سفید ترکیب و به سمت رنگ یاسی متمایل شود، برخی از ویژگی‌های رنگ صورتی را پیدا می‌کند و لطافت خاصی در آن احساس می‌شود.

رنگ‌های خنثی

رنگ‌های خنثی آن‌ها گرم هستند، مانند کرمی و شکلاتی، و بعضی از آن‌ها سرد هستند، مانند



استفاده از رنگ آرامش‌بخش سبز در محیط و میلمان آن

رنگ بنفش در میلمان محیط



اسکای روم

سعید چگینی

اسکای روم^۱ سامانه برگزاری کلاس زنده، جلسه‌های هم‌اندیشی، وینار و جلسات مجازی است؛ محصولی ایرانی که از سال ۱۳۹۶ متولد شده است و در دوران همه‌گیری کرونا توانست جایگاه خوبی در میان رقبا کسب کند. این سامانه قابلیت‌های بسیاری دارد؛ از جمله ارتباط شنیداری و دیداری، اشتراک دسکتاپ، پخش فایل‌های صوتی و تصویری، نمایش تصاویر (اسلاید)، تخته سفید (وایت‌برد) و اشتراک فایل. محیط این برنامه بسیار ساده و کاربرپسند است.



- ۱ نشان و نام تجاری برگزارکننده و همچنین عنوان اتاق (روم)؛
- ۲ مدت‌زمان شروع رویداد؛
- ۳ فهرست (منو) برنامه که ابزارهای متعددی را در خود جای داده است؛
- ۴ نوار ابزار؛
- ۵ تصویر وب‌کم کاربران و فایل‌های رسانه‌ای در حال پخش؛
- ۶ فهرست کاربران حاضر و نقش‌های آن‌ها. همچنین، مدیریت کاربران از طریق همین پنجره انجام می‌شود؛
- ۷ نمایش پیام‌های ارسالی کاربران؛
- ۸ خروجی ابزارهای تولید محتوا همانند تصاویر (اسلاید) و اشتراک دسکتاپ.

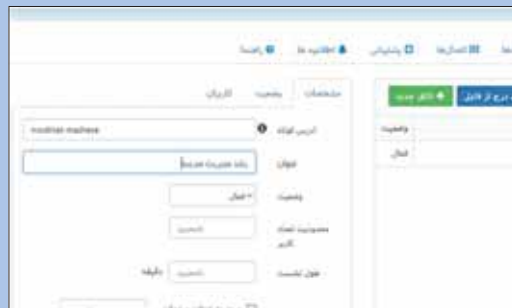
هر برنامه، رویداد و کلاسی یک نشانی اینترنتی منحصر به فرد دارد که می‌توان آن را در اختیار دانش‌آموزان و کاربران قرار داد تا به صورت مهمان وارد سامانه شوند. حتی می‌توان به کمک تنظیمات، رویدادها را به صورت خصوصی برگزار کرد و برای کاربران نام کاربری و رمز عبور خصوصی تعریف کرد.



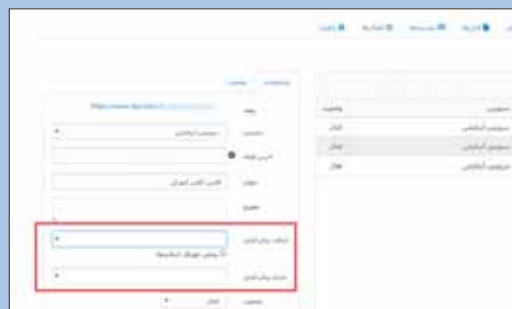
در اسکای روم ساختن اتاق یا کلاس بسیار ساده است. پس از نام‌نویسی در وب‌سایت اسکای روم به نشانی «www.skyroom.online»، روی گزینه ورود کلیک می‌کنیم.



پس از وارد کردن نام کاربری و گذرواژه، از فهرست بالای صفحه وارد «درگاه» (پنل) مدیریت می‌شویم. از بخش «اتاق‌ها» یک «اتاق جدید» تعریف می‌کنیم.



پس از وارد کردن جزئیات خواسته شده در نمونه برگ (فرم)، آن را ذخیره می‌کنیم تا اتاق ساخته شود. پس از ساخت اتاق می‌توان آن را ویرایش کرد.



در فهرست اتاق‌ها روی گزینه مورد نظر کلیک می‌کنیم تا فرم ویرایش آن ظاهر شود. در اینجا سه گزینه جدید نیز در مقابل ما قرار می‌گیرند. در این قسمت، با توجه به عکس، منظور از اسلایدها، اسلایدهایی هستند که در ابتدای ورود کاربر نمایش داده می‌شوند. اگر از قالب گیف^۲ استفاده کنیم، اسلایدهایی متحرک خواهیم داشت. منظور از «رسانه پیش‌فرض» نیز همان فایل صوتی یا تصویری است که در ابتدای ورود هر کاربر به اتاق، به او نمایش داده می‌شود. با کلیک روی سربگ «وضعیت» هم می‌توانیم گزارش‌هایی را در رابطه با اتاق مورد نظر خود به دست آوریم.

تجربه خودتان را از کار کردن با اسکای روم برایمان بفرستید.

پی‌نوشت‌ها

1. SKYROOM
2. GIF

۲۹

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۵
بهمن ۱۴۰۰



گفت و گو با دکتر شهره حسین پور؛ رئیس گروه تولید و انتشار مجله‌های رشد

پژوهش در تعطیلات

تنظیم: اندر محمدزاده صدیق

در روزهای پایانی اسفندماه همه منتظر فرا رسیدن سال نو و فصل بهار هستند؛ روزهایی که با تعطیلات ۱۴ روزه برای تعلیم و تربیت همراه می‌شوند. اما برنامه‌ریزی و آمادگی قبلی برای این روزها، تعطیلات نوروز را به روزهایی دلچسب و آموزشی برای دانش‌آموزان تبدیل می‌کند. آنچه در ادامه می‌آید، گفت‌وگویی است با دکتر شهره حسین پور، رئیس گروه تولید و انتشار مجله‌های رشد دفتر انتشارات و فناوری آموزشی، با موضوع آمادگی مدرسه، مدیر و معلمان برای سال جدید و نوروز.

حسین پور معتقد است در تعطیلات دوهفته‌ای نوروز، با تکالیف پژوهش‌محور، اوقات خوبی برای دانش‌آموزان رقم خواهد خورد.

غالب نباشد. حتی انتظار از مدیر مدرسه آن است که مسئولیت‌های خود را فراتر از مدیریت صرف در نظر بگیرد و وارد وجه رهبری آموزشی و رهبری یادگیری شود. در واقع بتواند با معلم‌های مدرسه‌اش همراهی کند. البته این به معنای دخالت در کار معلم نیست، بلکه کمک به معلم برای رفع مسائل آموزشی و پرورشی از راه‌های گوناگون است. این ویژگی که در عصر حاضر یکی از ویژگی‌های مدیریت آموزشی شناخته می‌شود، در مدرسه‌های پژوهش‌محور کاملاً رخ می‌نماید. مدیران این‌گونه مدرسه‌ها سعی می‌کنند تا جایی که امکان دارد به فرایند آموزش و یادگیری نزدیک شوند. آن‌ها می‌خواهند بیشتر راهبر آموزشی باشند تا مدیر اداری. ارتباط خود را با بخش آموزش و یادگیری تقویت می‌کنند و برای رفع چالش‌های فرایند آموزش با معلمان همکاری می‌کنند و با هم‌فکری معلمان به راهکارهای مناسبی دست می‌یابند. با این مقدمه کوتاه می‌خواستیم این

درباره ضرورت آمادگی مدرسه، مدیر و معلمان در استقبال از فرا رسیدن سال جدید (بهار ۱۴۰۱) بگویید. به‌طور کلی، مدیران مدرسه‌های ما دو دسته وظیفه بر عهده دارند: یک مجموعه وظایف عمومی که در طول سال تحصیلی بر عهده دارند، نظیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، نظارت و هدایت. و یک مجموعه وظایف اختصاصی که در بستر وظایف عمومی و در قالب‌های اداری، آموزشی و پرورشی انجام می‌شوند. عمده آن‌ها هم مواردی هستند که منطقه و استان به مدرسه‌ها و مدیران ابلاغ می‌کنند. اما مهم‌ترین کار هر مدیر آموزشی آن است که در کنار مطالبات بخش‌هایی که به‌عنوان ورای نظام مدرسه به حساب می‌آیند، مثل منطقه، استان و وزارتخانه، بتواند در همراهی با معلمان، نقش آموزشی و پرورشی خود را به‌درستی ایفا کند. در واقع انتظار از مدیر آموزشی آن است که وجه اداری وظایفش بر وجه آموزشی و پرورشی

شهره حسین پور در رشته مدیریت آموزشی از دانشگاه خوارزمی مدرک تحصیلی دکترا دارد. ۲۹ سال است در آموزش و پرورش مشغول خدمت است. کار در بخش‌های گوناگون وزارتخانه را تجربه کرده است: معاونت آموزشی، دفتر آموزش ابتدایی، دفتر آموزش برای همه، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش و سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. تنظیم اسناد، طرح‌ها و برنامه‌ها، پژوهش، همکاری با مجلات علمی و پژوهشی و داوری مقالات بخشی از فعالیت‌ها و خدمات وی محسوب می‌شوند.

دکتر حسین پور هم‌اکنون در دفتر انتشارات و فناوری آموزشی رئیس گروه تولید و انتشار مجله‌های رشد است. یکی از کارهای او در این دفتر، تدوین برنامه راهبردی مجلات رشد بر اساس اسناد بالادستی و بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی است.

تجزیه و تحلیل کنند و قابلیت آن‌ها را برای درستی یا نادرستی فرضیه‌ها بیازمایند؛ در واقع فرایند انجام پژوهش را طی کنند. این نوع تکالیف، هم به تقویت قوای فکری و مهارت حل مسئله کمک می‌کند و هم جذاب‌تر از تکالیف روزمره‌ای هستند که به دانش‌آموزان داده می‌شوند.

شما معتقدید یکی از راه‌های ایجاد مهارت تفکر در

دانش‌آموزان مسئله‌محوری است؟

دقیقاً همین‌طور است. برخورد با مسئله و تلاش برای حل آن، اگر هم به راه حل دست پیدا نکنند، در تقویت قوای فکری مؤثر است. در واقع می‌خواهم بگویم، مدیر و معلمان، صرف‌نظر از درس‌های متعددی که بیشتر بر بعد حفظیات در دانش‌آموزان تأکید دارند، باید تلاش خود را صرف پرورش مهارت‌هایی مانند حل مسئله کنند. تعطیلات نوروز زمان مناسبی برای این کار است. به همین دلیل پیشنهاد می‌کنم، مدیر در شورای معلمان اهمیت این موضوع را تشریح کند و تکالیف نوروزی را به‌سوی پژوهش‌محوری هدایت کند. امروزه ما با دانش‌آموزانی سروکار داریم که به‌طور دائم در فضای مجازی وقت می‌گذرانند، وب‌گردی می‌کنند، در شبکه‌های اجتماعی با گروه‌های متعدد در حال دادوستد اطلاعات هستند، تحت تأثیر پیام‌های گوناگون قرار می‌گیرند و روش و منش خود را با هم‌گروهی‌های خود تنظیم می‌کنند. ما الان با توده‌ای از دانش‌آموزان مواجهیم که واقعا مهارت فکر کردن به آن‌ها آموزش داده نشده است. شاید اکثر قریب به اتفاق آن‌ها برای تشخیص سره از ناسره با مشکل مواجهند. چه کسی باید متولی این نوع آموزش‌ها باشد؟ چه مرجعی باید مهارت درست فکر کردن را آموزش دهد؟ طبیعی است، نقش مدرسه و معلمان حائز اهمیت است و سکاندار این حرکت مدیر واحد آموزشی است. تعطیلات نوروز می‌تواند فرصتی برای تکالیف پژوهش‌محور با هدف تقویت مهارت تفکر و حل مسئله باشد. مدیر می‌تواند پیشنهاد انجام چنین تکالیفی را در شورای معلمان مطرح کند و فعالیت با نظر معلمان به شکل پخته‌تر به

مهم را یادآور شوم که نقش مدیران مدرسه‌های امروز با مدیران مدرسه‌های دیروز از حیث مدیریت تفاوت‌هایی دارد و مدیریت امروزی بیشتر بر راهبری آموزشی مبتنی است. و اما آمادگی مدیر، معلمان و مدرسه برای استقبال از فرارسیدن سال جدید. به نظر من، برای هر ماه از سال تحصیلی یا هر دوره زمانی اولویت‌هایی وجود دارند که مسیر حرکت و هدایت فعالیت‌ها را تعیین می‌کنند. مدیر مدرسه برای استقبال از سال جدید، در اسفند ماه و شاید کمی قبل از آن، باید ببیند چه چیزهایی در اولویت هستند و تمرکز روی چه مواردی ضرورت دارد. نوروز در پیش است. تعطیلات نوروز در آموزش وقفه ایجاد می‌کند. برای پرکردن این فاصله آموزشی چه باید کرد؟ چگونه ارتباط دانش‌آموزان با آموزش حفظ شود؟ چه برنامه‌هایی را می‌توان در نظر گرفت که به‌قدر کافی انگیزاننده باشند؟

یکی از کارهایی که می‌توان انجام داد این است که با نظر معلمان مدرسه، کار پژوهشی مطالعاتی متنوع و شاد و به‌نوعی سرگرم‌کننده و آموزنده برای دانش‌آموزان در نظر گرفته شود. برای این کار، هم در دوره ابتدایی و هم متوسطه، متناسب با شرایط سنی دانش‌آموزان، می‌توان تکالیفی در نظر گرفت؛ تکالیفی که جنبه مطالعاتی و پژوهشی داشته باشند. برای مثال، معلم می‌تواند سؤالی به دانش‌آموز بدهد که پاسخ آن به مطالعه و تحقیق نیازمند باشد و بر اساس آن از دانش‌آموزان بخواهد فرایندی پژوهشی را طی کنند. برای پاسخ به سؤال، فرضیه‌هایی را طرح کنند، برای تأیید یا رد فرضیه‌ها به منابع جمع‌آوری اطلاعات مانند وبگاه‌ها مراجعه کنند، اطلاعات جمع‌آوری‌شده را بررسی، طبقه‌بندی،

● به نظر شما، نقش والدین در انجام فعالیت‌های پژوهشی متنوع، شاد، سرگرم‌کننده و آموزنده در تعطیلات نوروز چیست و چه مقدار مفید است؟

در این رابطه باید دو نکته مورد توجه قرار گیرد: یکی تشکیل جلسه انجمن اولیا و مربیان حتما و قبل از شروع سال جدید که لازم و ضروری است. از این نظر که یک مجموعه فعالیت را به معلم پیشنهاد کنیم و معلم در کلاس با دانش‌آموز آن پیشنهادها را تبیین کند و با یکدیگر نتیجه بگیرند چه فعالیت‌هایی را انجام دهند. از آنجا که قرار است این فعالیت‌ها در تعطیلات نوروز و در کنار خانواده انجام شوند، نقش اولیا و خانواده‌ها چیست؟ به نظر می‌رسد آموزش والدین و ارائه توصیه‌هایی به آنان در این زمینه ضروری باشد. پیشنهاد می‌شود مدیر مدرسه به اتفاق معلمان جلسه مشترکی با اولیا و مربیان داشته باشند. یکی از مسائلی که در آن جلسه مطرح می‌شود، تکالیفی است که برای دانش‌آموزان در نظر گرفته شده‌اند. باید تأکید شود، هدف از انجام این نوع تکالیف، پرورش قوای تفکر دانش‌آموزان و تقویت مهارت حل مسئله است. حالا در انجام مراحل پژوهش، هر نتیجه‌ای که به دست آید، خیلی مورد توجه نیست. آنچه اهمیت زیادی دارد، طی کردن فرایند پژوهش توسط دانش‌آموز است. درگیری سطوح گوناگون تفکر، تقویت مهارت طبقه‌بندی اطلاعات، کنار گذاشتن اطلاعات غیرمفید، تجزیه، تحلیل و نتیجه‌گیری، اجزای فرایند پژوهش هستند که مهارت‌های سطح بالای تفکر دانش‌آموزان را تقویت می‌کنند. برای والدین باید کاملا جا بیفتد که معلمان و مدیر مدرسه نمی‌خواهند آنان وارد این گود شوند و از گوگل جست‌وجو کنند و نتایج را به‌عنوان کار فرزندشان تهیه و ارسال کنند. در واقع، باید به آنان تأکید شود هدف صرفا به‌دست آوردن نتیجه مشخصی نیست، بلکه فرایند مهم است که حضور فعالانه دانش‌آموز در این فرایند به تقویت قوای فکری او منجر می‌شود. دانش‌آموزان در حین انجام تکلیف پژوهش محور حتما با چالش‌هایی مواجه می‌شوند که غلبه بر آن‌ها قوای فکری‌شان را تقویت می‌کند. وقتی در حین پژوهش با مشکلی مواجه می‌شوند، می‌توانند از اعضای خانواده به‌عنوان یکی از منابع جمع‌آوری اطلاعات استفاده کنند. اما انجام این نوع تکلیف از سوی والدین و اعضای خانواده به‌هیچ‌وجه توصیه نمی‌شود و می‌تواند آثار سوء تربیتی نیز به دنبال داشته باشد.

دومین نکته که لازم است در جلسه اولیا و مربیان مطرح شود، نظارت والدین بر حضور دانش‌آموزان در فضای مجازی است. آنچه الان به‌عنوان یک آسیب وجود دارد، این است که دانش‌آموزان، حتی در دوره ابتدایی، بدون کنترل در فضاهای مجازی می‌گردند و اطلاعات بسیار نامناسبی به‌دست می‌آورند که توان تحلیل آن‌ها را ندارند. دسترسی به اطلاعات نامناسب ممکن است آسیب‌هایی جدی در پی داشته باشد. بنابراین، نظارت والدین بر حضور دانش‌آموزان در فضای مجازی و مشخص کردن زمان و میزان حضور آنان ضروری است.

اجرا گذاشته شود. پیشنهاد من این است که موضوع تکلیف پژوهش محور به‌عنوان یکی از اولویت‌های همین ایام در نظر گرفته شود و برای اینکه از پختگی لازم برخوردار شود، در چند جلسه شورای معلمان درباره آن گفت‌وگو شود. حتی معلمان علاقه‌مند و داوطلب می‌توانند نمونه‌هایی را در شورا مطرح کنند و در مورد روش انجام فعالیت به چارچوب یکسانی دست یابند.

● اولویت‌هایی که برای کار پژوهشی تعطیلات نوروز می‌توان تعریف کرد، شامل چه مواردی می‌توانند باشند؟

برای مثال باید دید چه مناسبت‌هایی در پیش هستند. در اسفند ماه روز درختکاری و هفته منابع طبیعی را داریم که با نظر به اهمیت حفظ محیط‌زیست می‌تواند به‌عنوان یک موضوع مورد توجه قرار گیرد. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی در خصوص اهمیت موضوع حفظ محیط‌زیست، با سازمان حفاظت از محیط‌زیست همکاری‌هایی داشته است که نتیجه آن تألیف کتابی در این زمینه است. بنابراین، فکر می‌کنم این موضوع می‌تواند به‌عنوان اولویت در نظر گرفته شود و به‌عنوان پیشنهاد مطرح شود. یکی از قالب‌های عملکردی آن نیز می‌تواند ترتیب‌دادن مسابقه نقاشی باشد. قالب دیگر مقاله‌نویسی است.

می‌توان از دانش‌آموزان خواست در ارتباط با محیط‌زیست، مشکلات موجود در سطح محله خود را شناسایی کنند و برای رفع آن‌ها پیشنهادها و راهکارهایی را مطرح کنند و آن‌ها را طی نامه‌ای، با همکاری معلم و مدیر، برای سازمان حفاظت از محیط‌زیست بفرستند. مناسبت دیگر، سیزده فروردین یا روز طبیعت است. این مناسبت می‌تواند با مناسبت ۱۵ اسفند که هفته منابع طبیعی است، ادغام شود و برای این دو مناسبتی که پیش و بعد از تعطیلات نوروز هستند، اقدام عملیاتی خوبی تعریف شود. در این باره حتی می‌توان از ظرفیت‌های بخش مردم‌نهاد استفاده کرد.

این‌ها پیشنهادهایی هستند که مدیر می‌تواند آن‌ها را در شورای معلمان و شورای دانش‌آموزان مطرح کند و با هم‌اندیشی به‌شکل پخته‌تری به اجرا درآورد. موضوع دیگر، که بحثی فرهنگی است، خود نوروز است. اینکه این آیین با فرهنگ ایرانیان چه نسبتی دارد؟ از کجا آمده؟ ریشه‌اش چیست؟ در دوره‌های گوناگون تاریخی چگونه برگزار می‌شده است؟ چه آدابی دارد که شاید فراموش شده باشند و باید دوباره به آن‌ها پرداخته شود؟ آیا ثبت جهانی شده است یا نه؟ این فرهنگ چگونه باید حفظ شود؟ چگونه باید به آیندگان منتقل شود؟ و موارد این چنینی. این مهم در اسفند ماه از مسائل اولویت‌داری است که برای تقویت فرهنگ ملی در زمینه نوروز و جایگاه نوروز در فرهنگ می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. نتیجه پژوهش‌های دانش‌آموزان پس از تعطیلات می‌تواند در قالب‌های گوناگون عرضه شود. مثلا در نشست‌هایی عمومی به اطلاع همه برسد. یا در بخشی از وبگاه مدرسه درج شود.



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 کرده‌است. بخش نخست آن را در شماره قبل مطالعه کردید و در این مقاله بخش دوم و پایانی را می‌خوانید.

و یک مخلوق دارد. کلام خداوند همان فرمایش‌هایی است که در قرآن می‌خوانیم. حدیث‌های قدسی تأییدشده نیز کلام و سخن خداوند هستند. به علاوه، خداوند آسمان‌ها و زمین را خلق کرده‌است. کسی که کلام خداوند را تفسیر می‌کند، مفسر کلام خداوند نامیده می‌شود؛ مانند علامه طباطبایی و آیت‌الله مکارم شیرازی. در قرآن دو بار آمده‌است: «افلا ینتدبرون القرآن»: شما نمی‌خواهید در کلام من تدبر کنید؟ «ام علی قلوب افعالها»: آیا بر قلب‌هایشان قفل زده‌اند؟ پس تدبر در کلام خداوند یکی از وظایف ماست. ما باید در مخلوقات خداوند نیز تدبر کنیم. خداوند در قرآن می‌فرماید: «افلا ینظرون الی الابل»: شما در شتر

«رویکرد فطرت‌گرایی توحیدی» یعنی چه؟ الگوی آموزش و پرورش رسمی ما غربی است. آموزش و پرورش رسمی غرب دو وظیفه داشت: یکی تربیت شهروند خوب و دیگری تربیت کارگر ماهر که قادر به اداره چرخ‌های کارخانه باشد. ما بعد از انقلاب اسلامی آمدمیم به نظام آموزشی و پرورشی عاریتی از غرب که آن دو وظیفه را داشت، وظیفه دیگری الصاق کردیم و گفتیم این نظام عاریتی باید کار سومی هم انجام دهد و آن پرورش دینی است؛ در حالی که تربیت و پرورش دینی از تربیت شهروند خوب و کارگر ماهر به مراتب سخت‌تر است.

رویکرد فطرت‌گرایی چگونه به دست می‌آید؟

آیت‌الله جوادی آملی می‌فرمایند: خداوند یک کلام دارد

رویکرد اجرایی فطرت‌گرایی

در حال حاضر فلسفهٔ تعلیم و تربیت مربوطه نوشته شده است. فلسفهٔ تعلیم و تربیت دربارهٔ سه «چ» است؛ چیستی، چرایی و چگونگی تعلیم و تربیت در نظام جمهوری اسلامی ایران. چیستی و چرایی تعلیم و تربیت ساده است، اما از همه سخت‌تر «چگونگی» تعلیم و تربیت است. برای «چگونگی» ما برنامه لازم داریم. کسانی که برای تدوین برنامه کار کردند، گفتند برای پیاده کردن الگوی فطرت‌گرایی توحیدی، ما باید الگوی هدف‌گذاری بلوم را که شناختی، نگرشی و مهارتی است، کنار بگذاریم. البته وی و همکارانش بعداً روی اخلاق کار کردند. برای خلاصی از این الگو، الگوی بومی طراحی شد. این الگو چیست؟ در ادامه بحث، الگوی هدف‌گذاری برنامهٔ درسی ملی به جای الگوی هدف‌گذاری بلوم خواهد آمد.

یعنی نباید کتاب درسی در آموزش و پرورش چاپ و پخش شود، مگر اینکه در آن رویکرد فطرت‌گرایی توحیدی بر اساس چهار عرصه و پنج عنصر رعایت شده باشد.

باید تدبیر در کلام خداوند و تدبیر در مخلوق خداوند به دانش‌آموزان آموزش داده شود. مشکل ما دومی است یعنی تدبیر در مخلوق خداوند را آموزش نمی‌دهیم. باید نگاه «آیه‌بینی» را یاد بدهیم،

ولی مشکل اینجاست که می‌خواهیم بر اساس همان علمی که از جای دیگر به عاریت گرفته‌ایم، به فطرت‌گرایی توحیدی بپردازیم. در حالی که مبانی هر یک متفاوت است. ظاهراً شاید ما نمی‌توانیم بر اساس بنای این علوم، فطرت‌گرایی توحیدی را اجرایی کنیم، ولی حداقلش استفادهٔ آگاهانه از آن علوم است. زیرا این علوم با هدف تصرف در طبیعت و با هدف قدرتمند شدن انسان بنا شده است. با این هدف بنا نشده که مخلوق را به‌عنوان آیهٔ خداوند ببینیم و خداوند را در این مخلوقات مشاهده کنیم؛ مثل آنچه سعدی (علیه‌الرحمه) می‌گوید: «برگ درختان سبز در نظر هوشیار/ هر ورقش دفتری است معرفت‌کردگار». چنین نگرشی باید مبنایی داشته باشد.

متأسفانه کسی که علوم طبیعی می‌خواند این همه عجایب خلقت را در درون انسان می‌بیند، ولی خداشناس‌تر نمی‌شود، چرا؟ یکی از دلایلش این است که در قدیم تمام علوم به فلسفه وصل می‌شدند و به این علت که فلسفه علم خداشناسی بود و علوم نیز زیرشاخهٔ فلسفه بودند، خداشناس می‌شدند. در نتیجه، آن دوران پزشک را پزشک نمی‌گفتند، «حکیم» می‌گفتند. یعنی در همان حال که انسان را درمان می‌کند، خداشناس هم است؛ مثل بوعلی سینا. مشکل از جایی شروع شد که علوم را از فلسفه جدا کردند و هر علمی مثل فیزیک، شیمی، موسیقی، طبابت و ... مستقل شد و فلسفه هم شد اخص. لذا این رفتاری پیدا شد. این ریشهٔ درد است، ولی ما باید دنبال راه درمان مناسب باشیم تا بتوانیم بچه‌ها را تربیت دینی کنیم.

دقت نکرده‌اید که چگونه آن را خلق کرده‌ام؟ به شتر اشاره می‌کند، زیرا دم دست عرب‌ها بود. می‌شود به جای شتر هر حیوان دیگری مثل اسب و ببر را نیز گذاشت. «افلا یبظرون الی الابل کیف خلقت و الی السماء کیف رفعت و الی الجبال کیف نصبت و الی الارض کیف سطحت». آیا با تأمل به شتر نمی‌نگرند که چگونه آفریده شده است؟ و به آسمان که چگونه برافراشته شده؟ و به کوه‌ها که چگونه در جای خود نصب شده‌اند؟ و به زمین که چگونه گسترده شده؟ (غاشیه ۱۷ تا ۲۰). آسمان، کوه و زمین. شتر هم که حیوان است. آیت‌الله جوادی آملی می‌فرماید: شما در آموزش و پرورش باید دانش‌آموزان را طوری تربیت کنید که بتوانند مخلوقات خداوند را

تفسیر کنند. یعنی وقتی در درس فیزیک

به دانش‌آموز می‌گویید زمین با ۳۰ کیلومتر سرعت در ثانیه به دور خود می‌چرخد که مجموع آن در ساعت می‌شود ۱۸۰۰ کیلومتر، و آب از آب تکان نمی‌خورد، به این علت است که خداوند فرموده است من این زمین را برای شما «ذلول» آفریدم. ذلول یعنی اسب یا شتری که سوارش را بدون اذیت و آزار راه می‌برد.

تفهیم این معنی، رویکرد توحیدی است.

وقتی معلم زیست‌شناسی، در حالی که بدن قورباغه را شکافته است و دارد سازمان اندام (آناتومی) قورباغه را تشریح می‌کند، بگوید «الله‌اکبر» خدا چه کار کرده، این رویکرد توحیدی است، زیرا دست خداوند را در ذره‌ذره خلقت می‌بیند.

هاو کینگ، فیزیک‌دان بزرگ دنیا که اخیراً فوت کرد، رویکرد توحیدی ندارد. آقای موریس مترلینگ که روی مورچه‌ها و موربانها وقت گذاشت و کار کرد، نمی‌دانم خداشناس بود یا نبود، اما وقتی کتابش را دربارهٔ مورچه‌ها و موربانها می‌خوانیم، می‌گوییم خدایا چه موجود عجیب و عظیمی خلق کرده‌ای! این همان رویکرد توحیدی است.

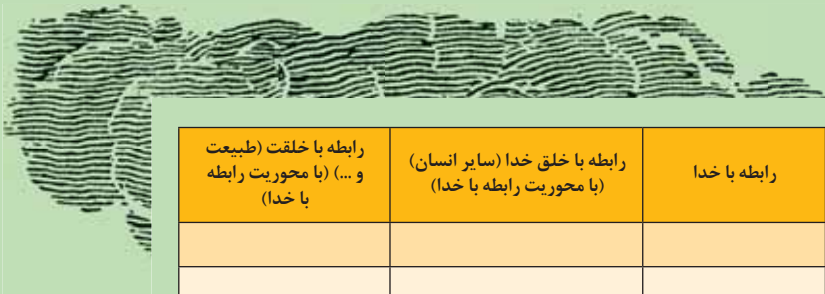
همکاران ما باید سرکلاس زیست‌شناسی و سر درس ریاضی بگویند بچه‌ها توجه دارید که خداوند چه چیزهایی را پدید آورده و خلق کرده است! و بچه‌ها با تمام وجود درک کنند که این خلقت را خداوند انجام داده و اوست که اداره می‌کند و ناظر بر همه چیز است.



اگر هدف‌گذاری برنامهٔ درسی را با رویکرد بلوم (شناختی، نگرشی و مهارتی) بخواهیم شروع کنیم، باید با کدام یک از سه‌گانهٔ مورد اشاره شروع کنیم؟ فکر می‌کنم باید کار با بچه‌ها را از عنصر دوم، یعنی نگرشی، آغاز کنیم. اگر بتوانیم نگرش بچه‌ها را توحیدی کنیم، دو عنصر دیگر (شناختی و مهارتی) هم دنبالش می‌آیند. «چون که صد آمد نود هم پیش ماست.»



فطرت در لغت یعنی
ابتکاری، یعنی خلاقانه.
یعنی طرح اولیه یا خلقت
بدون سابقه



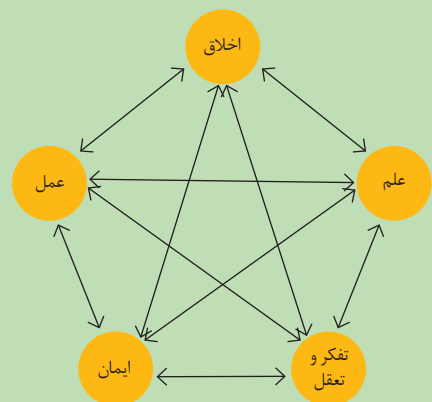
عرصه‌ها عناصر	رابطه با خویشتن (با محوریت رابطه با خدا)	رابطه با خدا	رابطه با خلق خدا (سایر انسان) (با محوریت رابطه با خدا)	رابطه با خلقت (طبیعت و ...) (با محوریت رابطه با خدا)
تفکر و تعقل				
ایمان و باور مبتنی بر تفکر				
علم، معرفت و آگاهی				
عمل				
اخلاق (رفتارهای اخلاقی + ملکات نفسانی)				

الگوی هدف‌گذاری براساس برنامه درسی ملی به جای الگوی هدف‌گذاری بلوم

الگوی هدف‌گذاری چارچوب مفهومی منسجم و یکپارچه‌ای است که در تدوین اهداف در سطوح گوناگون، راهنمای عمل برنامه‌ریزان و مجریان قرار می‌گیرد و شامل پنج عنصر «تفکر و تعقل، ایمان، علم، عمل و اخلاق» در چهار عرصه ارتباطی مرتبی با «خود، خدا، خلق و خلقت» است که این ارتباطات در ذیل و ظل ارتباط با خدا تعریف و تبیین می‌شوند. در میان عناصر پنج‌گانه، عنصر تفکر و تعقل از جایگاه نخست و محوری و عنصر ایمان و باور مبتنی بر تفکر از جایگاه دوم برخوردار است و سه عنصر علم، عمل و اخلاق به‌عنوان عناصر برخاسته از تفکر و ایمان و یا متکی بر آن دو، تعریف و تبیین می‌شوند (برنامه درسی ملی، ص ۳۷).



عناصر پنج‌گانه اهداف کلی، در شبکه‌ای مفهومی، مرتبط و در هم تنیده تبیین می‌شوند. در فرایند عملی تربیت، هر کدام از این عناصر می‌توانند متناسب با نیازها و شرایط مرتبی، سرآغاز سیر تربیتی مرتبی باشند و سایر عناصر را تقویت و تعمیق کنند (برنامه درسی ملی، ص ۳۸).



با توجه به حقیقت نفس آدمی، هر کدام از عناصر پنج‌گانه اهداف کلی می‌تواند حاوی سایر عناصر و یا زمینه تحقق و تعمیق آن‌ها باشد. هم‌پوشانی مصداقی این عناصر، نشان‌دهنده وحدت این عناصر در عین کثرت و کثرت آن‌ها در عین وحدت است.

با توجه به اینکه تربیت عبارت از تکوین و تعالی هویت متربیان است، هویت متربیان برآیند ارتباط آنان با خدا، خود، خلق و خلقت با محوریت رابطه با خدا است. این عرصه‌ها به گونه‌ای جامع، یکپارچه و منطقی، کلیه ساحت‌های تربیتی (سند تحول بنیادین، ص ۸) را دربر می‌گیرند. عناصر پنج‌گانه اهداف کلی در این چهار عرصه ارتباطات و کلیه ساحت‌های تربیتی بروز و ظهور می‌یابند. کلیدواژه‌های الگوی هدف‌گذاری اجمالا به شرح زیر تبیین می‌شوند:

ارتباط: نوع تعامل و داد و ستدی که بین فرد با عرصه‌های چهارگانه برای تبلور عناصر پنج‌گانه برقرار می‌شود؛

خدا: صفات و افعال خدا، پیامبران و اولیای الهی، کتاب خدا و دین خدا؛

خود: ابعاد جسمانی و روحانی؛

خلق: خانواده، همسایگان، جامعه محلی، جامعه ملی، جامعه اسلامی و جامعه جهانی اعم از دوست و دشمن؛

خلقت: طبیعت (زمین، آب، محیط زیست و ...) و ماوراء طبیعت (حیات ابدی، جهان آخرت، ملائکه و ...)؛

تفکر و تعقل: حکمت، عقل فطری و الهی، خلاقیت، اندیشه‌ورزی، پرسش‌گری، پژوهش محوری، تدبیر، نقد، تجزیه و تحلیل؛

ایمان: ایمان نسبت به مبدأ، معاد، رسالت انبیای الهی، مبانی و ارزش‌های دینی؛ اراده، التزام، تعبد نسبت به احکام الهی، باور نسبت به توانمندی‌های خود و جامعه خویش؛

علم: دانش، آگاهی، بصیرت در زمینه‌های موردنیاز، تولید دانش، معرفت به حقیقت امور، دانایی، درک علمی و درک هنری؛

عمل: تلاش، مجاهدت در ابعاد گوناگون فردی و اجتماعی، نوآوری، مهارت‌های موردنیاز، التزام به احکام دینی و قوانین اجتماعی، کارآفرینی، کار و فعالیت؛

اخلاق: ملکات فاضله نفسانی، عواطف انسانی، رفتار پسندیده، تهذیب از رذایل اخلاقی.

پی‌نوشت

۱. ساحت‌های تربیتی با ملاک‌های مختلفی قابل طبقه‌بندی هستند، ولی براساس سند تحول راهبردی، صفحه ۱۵، ساحت‌های تربیتی عبارت‌اند از: دینی و اخلاقی؛ سیاسی و اجتماعی؛ زیستی و بدنی؛ هنری و زیبانشناختی؛ اقتصادی و حرفه‌ای؛ علمی و فناوری.

منابع

۱. قرآن کریم.
۲. برنامه درسی ملی (۱۳۹۰) سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، نگاشت چهارم، انتشارات مدرسه.
۳. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰)، شورای عالی آموزش و پرورش.

روش‌های کاستن از رفتارهای نامطلوب دانش‌آموزان

حسن ذوالفقاری، مدیر دبیرستان شهید حیدری، تهران

مدرسه قشر عظیمی از جمعیت هر کشوری را در اختیار دارد که سرمایه‌های پرارزش جامعه و امیدهای درخشان مملکت تلقی می‌شوند و عامل مهمی در رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور به شمار می‌روند. لذا این نهاد تربیتی بخش قابل توجهی از اوقات دانش‌آموزان را به خود اختصاص می‌دهد که در صورت برقراری رابطه‌ای مناسب در رفتارهای فرد، چه از نظر آموزشی و چه تربیتی، نقش مهمی را ایفا می‌کند.

مدرسه، هم‌منشأ شکل‌گیری رفتارهای خشونت‌آمیز و ناسازگارانه اجتماعی و هم‌محیطی برای پیشگیری و کاهش آن تلقی می‌شود. در محیط کلاس و مدرسه دانش‌آموزانی حضور دارند که به دلیل خصوصیات و شرایط فردی، خانوادگی و اجتماعی، در پذیرش انتظارات و مقررات محیط آموزشی و انطباق با آن چندان موفق نیستند. نگارنده این مقاله در سمت مدیر دبیرستان، راهکارهایی را به منظور کاهش رفتارهای دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه در یکی از مدرسه‌های غیردولتی اعمال کرده است که بیان می‌شود.

صرفه‌جویی، به فکر اموال عمومی بودن و این دست کلمات کاملاً بیگانه‌اند.

لذا موضوع اصلی این بود که چگونه می‌توانم از روش‌های اصولی و علمی، رفتارهای نامطلوب زیستی، اجتماعی و اقتصادی تعدادی از دانش‌آموزان را کاهش دهم و نگرش مثبت و بهتری در خصوص احساس لذت و شادابی در دانش‌آموزان به‌منظور دستیابی به بدنی سالم، مسئولیت‌پذیری در برابر خود، خانواده و جامعه، مدیریت پول توجیبی به‌منظور کمک به اقتصاد خانواده و رعایت صرفه‌جویی تقویت یا ایجاد کنم. همچنین، افزایش حضور داوطلبان دانش‌آموزان را در مراسم مذهبی و شرکت فعالشان را در آموزش‌های دینی همچون نماز جماعت، افزایش دهم و در نهایت از دلزدگی و افت تحصیلی آنان جلوگیری کنم.

روش‌ها و راه‌های کاهش رفتار نامطلوب

با استفاده از روش «استخوان ماهی»^۱ و نگاه به مسئله‌های اصلی از جنبه‌های گوناگون، به یافتن راه‌حل‌ها پرداختم. به‌طور کلی، رفتارهای نامطلوب دانش‌آموزان را از دو راه می‌توان کاهش داد:

مشکلات رفتاری

مشکلات رفتاری دانش‌آموزان مدرسه‌های متوسطه اول و شاید همه دوره‌های تحصیلی عبارت‌اند از: ادای کلمات زشت، القاب ناشایست، بیان واژه‌های مخرب، فرار از مسئولیت‌های فردی و اجتماعی، بی‌احترامی به حقوق دیگران، صدا کردن معلم به اسم، بی‌حرمتی نسبت به دبیر، طبل کردن میز کلاس، جوییدن آدامس در کلاس و در حضور کارکنان و مدیریت مدرسه، مسخره کردن معلم، خالکوبی روی دست، بی‌رغبتی و بی‌علاقگی به کارهای گروهی و جمعی، ریختن آشغال خوردنی در فضای کلاس و مدرسه، بی‌توجهی به نظافت شخصی، ضعف اخلاق فردی، تأخیرهای مکرر در ورود به مدرسه و مراسم صبحگاهی، ناآشنایی اعتقادی با آداب انجام فریضه‌های دینی و گاهی اظهار دین‌گریزی، پرخوری، بی‌توجهی به سلامت خود، کم‌تحریکی، گوژپشتی و نادرست راه رفتن. تصورشان این است که دنیا یعنی خوردن و خوابیدن و نوشیدن. از لحاظ اقتصادی هم بعضی از دانش‌آموزان نسبت به حفظ و حراست از اموال مدرسه و حتی لباس‌های خود بی‌تفاوت هستند. تصورشان این است که باید امروز را خوش بود و تا می‌توان مصرف کرد. اصلاً این تیپ دانش‌آموزان با کلمه

چنانچه مدیران محترم درباره این نوشته نقدی دارند، نظرشان را بنویسند و برای چاپ در شماره‌های آینده، به دفتر مجله بفرستند.

مدرسه که بخشی را به شیوه‌های اجرایی تنبیهی پرداخته است، غفلت کرده‌اند. لذا با توجه به شناختن نسبت به این ظرفیت قانونی، از آن به‌خوبی بهره‌جستم و با تبیین نکات تشویقی و تنبیهی آیین‌نامه در فرصت‌های مناسب و برای دانش‌آموزان و اولیا، توانستم بدون بهره‌گیری از خشونت‌های عرف مدرسه‌داری، از آن به‌خوبی استفاده کنم (تذکر و اخطار شفاهی به‌طور خصوصی، تذکر و اخطار شفاهی در حضور دانش‌آموزان کلاس مربوط، تغییر کلاس در صورت وجود کلاس‌های متعدد در یک پایه البته با اطلاع ولی دانش‌آموز، اخطار کتبی و اطلاع به ولی دانش‌آموز و اخراج موقت از مدرسه حداکثر برای مدت سه روز).

ارائه الگوی عملی در آموزش مبانی اعتقادی و اخلاقی

برای به‌کارگیری این راه‌حل از روش ایجابی استفاده و سعی شد از شیوه سلبی نیز بهره‌برده شود. مثال: همراه دانش‌آموزان در نماز جماعت ظهر و عصر شرکت می‌کردم؛ همراه دانش‌آموزان و همان محلی که آنان وضو می‌گرفتند وضو می‌گرفتم؛ در حضور دانش‌آموزان لباس مناسب و رسمی می‌پوشیدم؛ به دانش‌آموزان اجازه می‌دادم به‌طور کامل صحبت کنند؛ زمانی که دهانم پر بود صحبت نمی‌کردم و در حضور دانش‌آموزان در مکان‌ها و مراسم رسمی چیزی نمی‌خوردم؛ به اولیا در حضور دانش‌آموزان احترام می‌گذاشتم؛ با آنان محترمانه صحبت می‌کردم و آنان را در دوران بلوغ درک می‌کردم؛ بین دانش‌آموزان در زنگ تفریح و به‌عنوان دوست، با رعایت حرمت‌ها حضور فعال داشتم؛ در مراسم صبحگاهی شرکت می‌کردم.

هدایت دانش‌آموزان به ورزش‌های گروهی

بعضی از ویژگی‌های دوران بلوغ و دوره متوسطه اول عبارت‌اند از: دوری کردن و فاصله گرفتن از والدین و تمایل به نزدیک شدن به هم‌سن و سالان خود و اضطراب از پذیرفته نشدن توسط هم‌تایان و هم‌سالان خود؛ احساس تعهد و وفاداری شدید به گروه؛ برقراری روابط دوستانه بسیار قوی با هم‌جنسان خود؛ دوره رشد سریع و بلوغ (ساداتیان، ص ۵۴). به‌منظور توجه به این ویژگی‌ها، طی سه جلسه با نمایندگان ورزشی کلاس‌ها و شورای دانش‌آموزان، مصوب شد هر کلاس گروه‌هایی ورزشی در رشته‌های فوتبال، طناب‌کشی و فوتبال دستی معرفی کنند، به‌طوری که هیچ دانش‌آموزی در کنار نماند و گروه‌های ورزشی از افراد قوی، متوسط و ضعیف تشکیل شده باشند تا همه گروه‌ها بتوانند با یکدیگر رقابت کنند. زمان برگزاری اجرای این تیم‌ها در زنگ تفریح با رعایت قوانین خاص تدوین شده توسط دانش‌آموزان بود.

یکی جانشین کردن رفتارهای مطلوب به جای آن‌ها و کاهش غیرمستقیم رفتارهای نامطلوب؛ دیگری کاهش مستقیم رفتارهای نامطلوب. (سیف، ۱۳۹۳: ۵۸۳) لذا راه‌حلی‌هایی که پس از بررسی و تحلیل اطلاعات شناسایی شدند، به شرح زیر بیان می‌شوند:

فعال کردن شورای معلمان

با دبیران در خصوص بهره‌گیری از روش‌های تقویت تفکیکی رفتارهای با نرخ کم (تقویت به پاسخ‌هایی وابسته است که به تعداد کمتری انجام می‌شوند)، تقویت تفکیکی رفتار ناهم‌ساز (از طریق تقویت نکردن رفتار نامطلوب و تقویت کردن رفتاری که با آن ناهم‌ساز یا مغایر است)، به کاهش رفتار نامطلوب اقدام می‌شود. (مثال: دانش‌آموزی که در کلاس مزاحم هم‌کلاسی‌هایش می‌شود، کمتر به درس و کار خود می‌رسد. هر وقت دانش‌آموز آرام در صندلی خود می‌نشیند و به انجام کارهای خودش می‌پردازد و کاری به کار دانش‌آموزان دیگر ندارد، او را تقویت می‌کنیم).

همچنین، تقویم زمان‌بندی شورای معلمان با بهره‌مندی از نظرات آنان و موضوعاتی مانند طرح درس، روش‌های نوین تدریس و مدیریت کلاس تنظیم شد. علاوه بر آن، در فرصت‌های مناسب و موقعیت‌های مقتضی که دبیران حوصله شنیدن و گفت‌وگو داشتند، در خصوص مدیریت کلاس و مسائل مربوط به آن بحث و تبادل نظر به عمل می‌آمد. لازم به توضیح است، شورای دبیران با تفاهم ایجاد شده و اطلاع‌رسانی به اولیا، نیمی از زمان جلسه از وقت کلاسی و نیمی دیگر از وقت آزاد دبیران تشکیل می‌شد.

گفت‌وگو جلسه با اولیای دانش‌آموزان

با توجه به مصوبه انجمن اولیا و مربیان مقرر شد برای اولیای هر سه پایه تحصیلی به صورت منفک و پایه‌ای جلساتی با موضوعاتی مانند «ویژگی‌های رشد در دوره اول متوسطه و...» به صورت مستمر برگزار شود. در این جلسات با بهره‌مندی از منابع علمی و تربیتی در خصوص رفتارهای نامناسب دانش‌آموزان و راهکارهای مربوطه به صورت مفصل گفت‌وگو صورت می‌پذیرفت.

محروم کردن از تقویت

فردی را که رفتار نامطلوبی انجام داده است، برای مدتی از دریافت تقویت محروم کنیم؛ برای مثال محروم از ورزش. این راه‌حل به‌منظور رعایت انضباط در کلاس قبل از حضور دبیر، رعایت نکات ایمنی در زنگ‌های تفریح در حیاط مدرسه، رعایت نظم معقول و منطقی در مراسم و این‌گونه موارد به کار گرفته شد.

اعمال شیوه‌های اجرایی تنبیهی آیین‌نامه اجرایی مدرسه

معلمان، مدیران و کارشناسانی که در محافل خصوصی و گاهی رسمی اعلام می‌دارند از زمانی که تنبیه بدنی برداشته شده است، دانش‌آموزان دیگر درس نمی‌خوانند (البته این ادعا مبناهای علمی و تربیتی ندارد)، از ابزار قانونی آیین‌نامه اجرایی

پی‌نوشت

۱. استخوان ماهی (Fish Bone) ابزاری برای تجزیه، تحلیل، و علت و معلول کردن یک مشکل تا رسیدن به مسئله‌های اصلی است.

منابع

- آقازاده، محرم (۱۳۹۴). راهنمای کاربردی روش‌های نوین تدریس. مارت. تهران.
- دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۶). مجموعه مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش. سادس. تهران.
- ساداتیان، سید اصغر (۱۳۹۰). در فکر، ذهن و روان نوجوانان و جوانان چه می‌گذرد. ما و شما. تهران.
- سیف، علی اکبر (۱۳۹۳). روان‌شناسی پرورشی نوین. دوران. ویرایش هفتم. تهران.
- وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۰). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش.

۳۷

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۵
بهار ۱۴۰۰

با دکری تجربه بردن به کار

گذاری دیگر بر کتاب کلیله و دمنه
از منظر مدیریت و معاونت

دکتر محمد جلالی، مدیر مدرسه و دبیر ادبیات، تهران



به نام آن که نامش بهترین است
حکایت‌هایش با حکمت قرین است

در این نوشتار هم گذری دیگر داریم بر کلیله و دمنه و برداشت‌های مدیریتی از آن. گفتیم، وقتی با رویکرد مدیریتی به کتاب می‌نگریم، نویسندگان 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 به صراحت و گاه به صورت ضمنی، مطرح می‌کند. در این قسمت نیز به پنج ویژگی مدیریتی اشاره می‌کنیم.



همراه با شاعر

داستانی از زبان حیوانات

سوسیالیستی شوروی را متبحرانه نقد می‌کند و واقعیت و ماهیت این حکومت سیاسی را از هر مقاله یا نوشتار دیگری گویاتر بیان می‌کند.

عمده دلیل انتخاب گویش داستانی از زبان حیوانات آن بود که ملاحظات سیاسی زمان اجازه نقد مستقیم و بیان مسائل جاری را از لسان انسان‌ها بر نمی‌تافت، اما سخنان حیوانات را می‌توان به قوانین جنگل نسبت داد و به راحتی استدلال کرد که حیوانات قوانین خود را دارند و مطابق طبیعت حیوانی خود عمل می‌کنند. شیر، سلطان جنگل، اگر درنده‌خو و سفاک است و روباه وزیر اگر حيله‌گر و ناراست است، غریزه‌شان آن‌ها را به این سو می‌کشاند. این شیوه از سفسطه و مغالطه در استدلال گوینده، همچون

اصطلاح لاتین «فابل» به داستان‌هایی گفته می‌شود که از زبان حیوانات بیان می‌شوند. در زمان معاصر، مخاطب اصلی فابل‌ها کودکان و نوجوانان هستند، اما در قدیم نگارش این نوع داستان‌ها سوگیری سیاسی داشته و قشر فرهیخته جامعه را برای آگاهی از مسائل سیاسی و اجتماعی مخاطب قرار می‌داده است. از زمره این کتاب‌ها، علاوه بر کلیله و دمنه می‌توانیم «مرزبان‌نامه» و «موش و گریه» عبید زاکانی را برشماریم.

یکی از برجسته‌ترین نمونه‌های رمان فابل معاصر با رویکرد سیاسی، کتاب جورج اورول با نام «مزرعه حیوانات» است که بارها و بارها از زبان انگلیسی به زبان‌های متعدد ترجمه شده است. این داستان‌نویس چندان بلند از زبان حیوانات، دولت

۳۸

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۵

بهمن ۱۴۰۰

سپیری، از گفتار انتقادی وی محافظت و از سوی دیگر تا حدودی مسیر انتقاد و انتقال نقطه نظر را هموار می کرد.

دیگر رهنمودهای مدیریتی

حال نکاتی دیگر از درس های کلیله و دمنه در حیطه مدیریت و راهبری را شرح می دهیم.

ابوالمعالی در مقدمه یکی از باب های واپسین کتاب صفات حلم، سخاوت و شجاعت مدیر مدبر را بررسی می کند و در مقام مقایسه آن ها چنین می گوید:

به فواید سخاوت یک طایفه مخصوص توانند بود و به شجاعت در عمرها وقتی کار افتد. اما به حلم، خرد و بزرگ را حاجت است و منافع آن خاص و عام لشکر و رعیت را شامل (ص ۳۴۷).

و اگر پادشاهی به سخاوت جهان زین کند، یا به شجاعت ده مصاف بشکند، چون از حلم بی بهره بود، به یک عربده همه را باطل گرداند و تمامی لشکر و رعیت را نفرت دهد (ص ۳۴۹). تفسیر حلم و فوایدش به کرات در کتاب کلیله و دمنه آمده است:

... و قوی رأی به هیچ حال دهشت به خود راه ندهد و خوف و حیرت را در حواشی دل مجال نگذارد... و مثال باطن ایشان چون غور در باست که قعر آن در نتوان یافت و اندازه ژرفی آن نتوان شناسخت و هر چه در وی انداخته شود، در وی پدید نیاید و در حوصله وی بکنجد و اثر تیرگی در وی ظاهر نگردد (ص ۲۶۸). یا در جای دیگر آمده است:

اصل حلم مشاورت است با اهل خرد (ص ۳۴۸).

به ویژه مدیرانی که در مصدر تعلیم و تربیت هستند باید خود را به زبور حلم آراسته گردانند، زیرا «فایده در تعلم، حرمت ذات و عزت نفس است، پس تعلیم دیگران، که اگر به افادت مشغول گردد و در نصیب خویش غفلت ورزد، همچون چشمه ای باشد که از آب او همه کس را منفعت حاصل می آید و او از آن بی خبر (ص ۶۰)».

مشورت سهیم شدن در تجربه دیگران است. فرصت محدود زندگی مجال تجربه و آزمودن تمامی امور پیش رو نیست. مشورت بهره وری مدیر است از حاصل تجربه دیگران و با مشورت حاصل و ثمره چند عمر را در اختیار خواهیم داشت. به قول سعدی:

مرد خردمند هنر پیشه را

عمر دو بایست در این روزگار

تا به یکی تجربه اندوختن

با دگری تجربه بردن به کار

در داستان اول کتاب، نویسنده از زبان شیر، سلطان جنگل، نظر خود را درباره استفاده از تجربه دیگران به طریق مشورت چنین بیان می کند:

هر که در میان شما کیاست و دهائی دارد، باید حاضر شود تا مشاورتی فرماییم که امضای عزیمت پیش از مشورت از اخلاق مقبلان خردمند دور افتد (ص ۱۰۳).

داروی تجربت مردم را از هلاک جهل برهاند، چنانکه جمال خورشید، روی زمین را منور گرداند و آب زندگانی، عمر جاوید دهد و علم به کردار نیک جمال گیرد که میوه درخت دانش

نکوکاری است و کم آزاری (ص ۴۰).

واز تجارب برای دفع حوادث سلاحها توان ساخت (ص ۱۵۹).

مدیر خردمند باید در مواضع و تصمیم های مدیریتی خویش ثابت قدم و پایدار باشد و منافع سازمان را تسلیم میل و خواست دیگران نکند. ابوالمعالی برای مدیران فاقد این ویژگی دو اصطلاح «سهل القیاد و سهل المآخذ» را به کار برده است:

... به توهم نکویی که او را سهل القیاد و سست عنان یافتم (ص ۱۶۶).

... و بدین استماع که ملک سخن ساعیان را فرمود، ملک را سهل المآخذ شمارند (ص ۳۲۷).

استاد فقید مجتبی مینوی، مصحح کتاب، اصطلاح اخیر را چنین شرح می دهد: «کسی که بتواند او را به میل خود بگردانند. به عبارت محاوره ای و عامیانه، هر چه به او گفته شود، زود باور می کند و زود می تواند بر او سوار شوند.»

کارهای مهم را نباید به تأخیر انداخت. اگر کاری در وقت مقتضی انجام نپذیرد، نه تنها ممکن است سودمند نباشد، بلکه اجرای آن در وقت غیر مقتضی موجب هدر رفت منابع و امکانات موجود می شود.

مهمات تأخیر بر ندارد و خردمند مقبل کار امروز به فردا نیفکند (ص ۸۸).

مولانا نیز در مثنوی می فرماید:

صوفی ابن الوقت باشد ای رفیق

نیست فردا گفتن از شرط طریق

در همین زمینه، نویسنده اصلی ترین عیب حاکم را بدقولی او می داند:

و هیچ عیب ملوک را چون غدر و بی قولی نیست (ص ۲۰۵).

تاکنون به این موضوع اندیشیده اید چرا یک قاضی برای صحت صدور حکم، صحنه جرم را با حضور مجرم بازبینی و مشاهده می کند؟ آیا نمی توان با مشاهده فیلم از بازسازی صحنه جرم یا ملاحظه گزارش ها و تصویربرداری، به صدور حکمی متن رسیده؟ این مسئله نخستین جرقه ای بود که فیلسوف بزرگ اتریشی قرن بیستم، لودویک وینگشتاین را برانگیخت تا در ریچه نگرش فلسفه ای گسترده را به جهانیان عرضه دارد: «زبان، خانه وجود است»... او اصالت را به برداشت افراد می دهد نه واقعیت! در این نوشتار فرصت تبیین بیشتر چنین فلسفه ای نیست.

آری، گزارش های مکتوب و مصور، پیش از آنکه بیانگر تام و تمام واقعیت امری باشند، مبین زاویه دید و نوع نگاه گزارشگر هستند. لذا به مدیران توصیه می کنیم تا آن جا که فرصت اقتضا می کند، در صحنه اجرا ابعاد کارهای مهم را بنگرند تا بتوانند عمق درک خود از موضوع را از طریق مشاهده مستقیم، با زاویه دید دیگران پیوند دهند. به حق باید گفت، هیچ چیز چون معاینه مستقیم طبیب را در درمان علت نافع تر نیست. ابوالمعالی سفارش می کند: معاینه خویش را به زرق و شعوه و زور و قعبره او فرو نگذارید (ص ۲۲۱).

و این قدر که تقدیر افتاد، از دریایی جرعه ای... باید پنداشت (ص ۲۰۸).

پی نوشت ها:

- ۱- مصاف: جمع مصف، صف دشمنان در جنگ
- ۲- دهاء: زیرکی، باهوشی
- ۳- مقل: نیکخت
- ۴- ساعیان: سخن چیان
- ۵- زرق: حيله گری
- ۶- شعوه: شعبده بازی، کلک
- ۷- قعبره: حقه بازی

منبع:

نصرالله منشی، ابوالمعالی، کلیله و دمنه، تصحیح و توضیح مجتبی مینوی، طهرانی، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ یازدهم، ۱۳۷۳

۳۹

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۵

بهار ۱۴۰۰



شاید برای شما هم اتفاق بیفتد

رضا ربانی پور، آموزگار، استان سیستان و بلوچستان تصویرگر: سید میثم موسوی

دو چرخه‌هایشان را آن قدر تند می‌راندند و پایشان را با دمپایی پشت لاستیک عقب می‌گذاشتند و ترمز می‌گرفتند که گویی قهرمانان فرمول یک هستند. گروهی دیگر با مهارتی خاص، با چوبی که در دست داشتند، چنان لاستیک‌ها را به حرکت در می‌آوردند که گویی قهرمانان لاستیک‌دوانی‌اند. غرق تماشای آن‌ها بودند که ناگهان صدایی مانند صدای تراکتور پیچید و بچه‌ها پراکنده شدند. آن‌ها این صدا را خوب می‌شناختند. صدا نزدیک و نزدیک‌تر شد تا به آن‌ها رسید.

مردی مسن با موهای جوگندمی، صدایی کلفت، اخم‌هایی در هم فرورفته و عینکی ته‌استکانی، با کفش‌های «لازده» از خودرو پیاده شد و به سوی آن‌ها آمد. آن مرد و دوستش چنان دست‌های خود را به پشت کمرشان قلاب کرده بودند که گویی مدیر کل هستند. آن‌ها با خود فکر کردند حتماً خدمتگزار است و مدیر خواهد آمد. سلاتنه‌سلانه به طرف او رفتند، سلام سردی دادند و پرسیدند: «بخشید! آقای مدیر

پانزده روز بیشتر تا مهر نمانده بود. وزش باد ملایم خبر از روزهای آخر تابستان می‌داد. بوی مهر همه‌جا را داشت پر می‌کرد که آقای با قامتی بلند و چهارشانه، موهای خرمایی و ریشی مرتب و کت و شلوار، به اتفاق یکی از دوستانش، از اداره برای باخبرشدن از اوضاع به طرف یکی از مدرسه‌های روستایی دورافتاده به راه افتادند. مدرسه در انتهای کوچه‌ای باریک قرار داشت و پرتوهای نور خورشید طوری می‌تابید که اگر آن‌ها را دنبال می‌کردی، دقیقاً به در مدرسه می‌رسیدی. اتومبیل را سر کوچه پارک کردند و به در مدرسه رسیدند که بسته بود. کمی معطل و کلافه شدند:

– مگر مدرسه مدیر ندارد!؟

از سر معطلی دست‌ها را پشت کمر قلاب و چند باری طول کوچه را طی کردند که سر کوچه ناخودآگاه بازی بچه‌ها توجهشان را جلب کرد. برق نگاه بچه‌ها آن‌ها را گرفت و با خود به بازیگوشی‌های ایام کودکی خودشان برد. گروهی

کی تشریف می‌آورند؟»

مرد رنگش پرید. با عجله اول لای کفش‌هایش را بالا زد و بعد با هیجان گفت: «مدیر مدرسه منم. بفرمایید قدمتان روی چشمانم...»

یک دسته کلید از کمرش باز کرد و کلید انداخت و در را گشود. وارد حیاط مدرسه شدند. در گوشه‌ای یک آبخوری و در گوشه‌ای دیگر چند درخت دیده می‌شد. همه چیز به هم ریخته بود. خبری از حس شادی و هیاهوی مهر نبود. در ورودی دری که به راهرو باز می‌شد، مقدار زیادی کاغذ بود که باد آن‌ها را به حرکت در می‌آورد و سمفونی خاص خش خش را می‌نواخت.

وارد راهرو شدند. انگار هر مرحله را که پشت سر می‌گذاشتند، چیز تازه‌ای کشف می‌کردند که البته چندان تازگی هم نداشت و معلوم بود از دیر باز تا حال این‌گونه بوده است. آن هم این مدرسه که مشخص بود، هر کس بی کار خودش رفته است. در دفتر مدرسه بوی رطوبت قاتی با نفت، اولین چیزی بود که شامۀ انسان را می‌نواخت. روی تمام صندلی‌ها خاک نشسته بود و جایی برای نشستن آن‌ها نبود. آقای آن کادر شده پرسید: «کجا بنشینیم؟» که مدیر پارچه‌ای برداشت و خاک‌ها را از روی صندلی‌ها پاک کرد.

چند دقیقه‌ای در دفتر نشستند. مدیر شروع کرد به نطق کردن از موفقیت‌هایش در امر مدیریت و بقیه کارهایی که انجام داده بود. از اینکه سال گذشته آن قدر خوب مدیریت کرده که از سرانۀ اندک مدرسه تازه مقداری هم باقی مانده است و می‌خواهد آن را به اداره اعلام کند. آن قدر تندتند صحبت می‌کرد که نه به ذهن مجال پردازش می‌داد نه به آن‌ها مجال حرف زدن. بعد آن‌ها را به بازدید از انبار مدرسه برد که کلی وسایل، از جمله دستگاه ویدیو پروژکتور، تخته‌های پلاستیک کشیده و... در آن انبار شده بودند. انگار از شکردهای مدیریتش بود که وسایل را پلاستیک کشیده نگه دارد.

بعد به بازدید شش کلاس رفتند. هر یک کلی مشکل داشتند، ولی از نظر مدیر این‌ها اصلاً مشکل نبودند. تا اینکه به کلاسی رسیدند که شیشه‌اش شکسته بود و به جای شیشه، کارت‌ن زده بودند و باد چنان زوزه‌ای راه انداخته بود که بزرگ‌ترها را ترس برمی‌داشت، چه برسد به بچه‌های قد و نیم‌قد. بعد شروع کرد به شرح و بسط طرح و برنامه‌هایش برای اول مهر که چنان و چنین خواهم کرد، ولی مشخص بود از آن دسته آدم‌هایی است که همه این طرح‌ها در ذهنش خواهند ماند.

دیگر وقت رفتن بود. آقای آن کادر شده گفت: «وضع خوبی نبود. من گزارشی به اداره نمی‌دهم، ولی ۲۹ شهریور دوباره خدمت خواهیم رسید.»

آقای مدیر رنگش پرید. گفت: «بله، بله! در خدمتیم.» خداحافظی کردند و رفتند. مدیر در دلش می‌گفت: «عجب کاری کردم... خودکرده را تدبیر نیست!»

فردای آن روز آقای مدیر زودتر به مدرسه آمد و منتظر خدمتگزار ماند. کلافه بود و با خود می‌گفت با این خدمتکاری که به تنبلی عادت کرده است، چه کنم؟ بالاخره سر و کله خدمتگزار پیدا شد. به او گفت کجاها را مرتب کند. اما او

همه‌اش لخلخ می‌کرد و تا ظهر فقط چند صندلی را تمیز کرد. ولی هنوز خاطر آقای مدیر جمع بود و طبق روزشمارش ۱۴ روز دیگر وقت داشت. ولی تا به خود بچینند، ۲۸ شهریور شد. آن قدر کارها کند پیش می‌رفت که خود آقای مدیر هم دست به کار شده بود.

آقای مدیر بالاخره راضی شده و شیشه را خریده و نصب کرده بود. تازه مدرسه رنگ و لعاب گرفته بود، البته نه خیلی زیاد، ولی از قبل خیلی بهتر بود. حلول مهر را هم با یک بنر مچاله شده رنگ و رو رفته تبریک گفته بودند و آقای مدیر به معلمان اطلاع داده بود که فردا از اداره بازرسی می‌آید و حضور به موقع همه الزامی است. به دانش‌آموزان هم برای تحویل کتاب اطلاع‌رسانی کرده بود.

آقای مدیر و خدمتگزار داشتند در مدرسه را می‌بستند که بروند، خدمتگزار گفت: «امسال قبل مهر چقدر پرکار بود...» و معنی حرفش این بود که سال‌های گذشته چندان اتفاقی رخ نمی‌داد. آقای مدیر نگاهی از بالای عینک ته‌استکانی‌اش به او انداخت و رفت. حالا دیگر بی‌صبرانه منتظر فردا بود. شب خوش حال و زودتر به رخت‌خواب رفت. با خود حساب می‌کرد، فردا آن آقای آن کادر شده به من خواهد گفت: شوق القمر کرده‌ای! چقدر موفق‌ی! و حتماً برایم از اداره لوح تقدیر خواهد گرفت.

صبح زود بیدار شد. یک استکان چای را با نان و پنیر و مربا خورد. بعد سفره را جمع کرد و رفت جلوی آینه موهایش را شانه کرد و کفش‌های لازده‌اش را واگس زد. همسرش پرسید چه شده، چقدر زود بیدار شدی؟ که با خوش حالی گفت: «نمی‌دانی! امروز از من تقدیر خواهند کرد...»

خلاصه مثل یک مدیر موفق آماده شد و به طرف مدرسه حرکت کرد. مقابل مدرسه هیاهویی بود. تعدادی از والدین با الاغ برای تحویل کتاب آمده بودند. در مدرسه را باز کرد و در دفتر مدرسه، دفتر بازدید را آماده کرد. معلمانی یکی پس از دیگری می‌آمدند و از تغییرات مدرسه متعجب می‌شدند. تا بالاخره آقای آن کادر شده هم وارد مدرسه شد. آقای مدیر یواشکی گفت: «بازرس آمد، حواستان باشد!»

آقای آن کادر شده وارد دفتر شد. با همه احوال‌پرسی گرمی کرد و روی صندلی نزدیک مدیر نشست. مدیر همین که می‌خواست خیرمقدم بگوید و او را به عنوان بازرسی معرفی کند، آقای بازرسی نامه‌ای از جیبش درآورد و دودستی تقدیم آقای مدیر کرد. سکوتی بر دفتر مدرسه حاکم شد. مدیر مشغول خواندن نامه بود و هر چه به آخر نامه می‌رسید، رنگش بیشتر می‌پرید. نامه را که تمام کرد مات و مبهوت و با ناراحتی گفت: «واقعاً شما به عنوان مدیر جدید انتصاب شده‌اید و من باید معلم کلاس چهارم باشم؟»

مدیر جدید گفت: «من دو سال است از دانشگاه فرهنگیان فارغ‌التحصیل شده‌ام و امسال، یعنی از همان روزی که خدمتتان رسیدیم، برای مدیریت این مدرسه ابلاغ گرفته‌ام. وقتی دیدم مدرسه اوضاع سر و سامانی ندارد، خواستم لاقلاً این چند روزه قدری به مدرسه برسید تا جبران مافات شود!» و بعد با اجازه مدیر قبلی، شروع به بیان برنامه‌های جدید مدرسه کرد.



آری یا نه؟

بایدها و نبایدهای به کارگیری کتابهای

کمک درسی در آموزش مدرسه‌ای

دکتر اشرف‌السادات شکرباغانی، عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

تصویرگر: سید میثم موسوی

به منظور انجام پژوهشی با هدف «شناخت عوامل مؤثر در استفاده معلمان از کتابهای کمک‌درسی، دلایل استفاده کردن یا استفاده نکردن معلمان از کتابهای کمک‌درسی و نیز ارائه پیشنهادهایی به منظور استفاده بهتر از کتابهای کمک‌درسی در آموزش مدرسه‌ای از دیدگاه مدیران»، ابزار پرسش‌نامه باز پاسخ و نیمه ساختاریافته‌ای شامل ۱۰ سؤال که روایی آنها تأیید شده بود، در گروه‌های درسی متفاوت مجازی (به دلیل شیوع ویروس کرونا و نداشتن دسترسی مستقیم به مدیران) قرار گرفت و از مدیران حاضر در گروه‌ها خواسته شد به پرسش‌های پرسش‌نامه پاسخ دهند و آن را برای مجری این پژوهش ارسال کنند.

۲۱ پاسخ‌نامه از کل کشور در مدت یک هفته دریافت شد. یعنی جامعه آماری این پژوهش مدیران مدرسه‌ها در کل کشور بودند که در شرایط مجازی در دسترس قرار داشتند. از این رو، حجم آماری به‌طور تصادفی ۲۱ مدیر مدرسه از کل کشور شد که در گروه‌های مجازی عضو بودند، در مدرسه‌های دولتی یا غیردولتی در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ مدیریت داشتند و به‌طور آزادانه به پرسش‌نامه در شرایط مجازی پاسخ دادند.

سؤال‌های پرسش‌نامه از این قرار بودند:

- ۱ آیا شما به معلمان توصیه می‌کنید از کتاب‌های کمک‌درسی برای تدریس استفاده کنند؟ توضیح دهید.
 - ۲ آیا شما به معلمان توصیه می‌کنید کتاب‌های کمک‌درسی را به دانش‌آموزانشان معرفی کنند؟ توضیح دهید.
 - ۳ آیا استفاده از کتاب‌های کمک‌درسی را برای معلم و دانش‌آموزانشان ضروری می‌دانید؟ توضیح دهید.
 - ۴ آیا معلمان مدرسه‌تان اجازه استفاده از هر کتاب کمک‌درسی را به دانش‌آموزانشان می‌دهند؟ چرا؟
 - ۵ آیا دانش‌آموزان از همان کتاب کمک‌درسی که معلمشان به کار می‌گیرند، استفاده می‌کنند؟ چرا؟
 - ۶ آیا قبول دارید استفاده از کتاب‌های کمک‌درسی اعتمادبه‌نفس را در معلمان و دانش‌آموزان افزایش می‌دهد؟ توضیح دهید.
 - ۷ آیا معلمان مدرسه و یا خودتان، تاکنون در نوشتن کتاب کمک‌درسی همکاری داشته‌اید؟ توضیح دهید.
 - ۸ آیا به‌عنوان مدیر، موافق حل تمرین‌های کتاب درسی در کتاب کمک‌درسی هستید؟ توضیح دهید.
 - ۹ از نظر شما کتاب کمک‌درسی مناسب چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟
 - ۱۰ آیا در زمان کرونا استقبال از کتاب‌های کمک‌درسی افزایش یافته است؟ توضیح دهید.
- در پاسخ به سؤال اول، یعنی استفاده از کتاب‌های کمک‌درسی برای تدریس، صددرصد مدیران شرکت‌کننده اعلام کردند که از معلمان تقاضا می‌کنند برای تدریس از کتاب‌های کمک‌درسی استفاده کنند.
- در پاسخ به سؤال دوم، یعنی معرفی کتاب‌های کمک‌درسی به دانش‌آموزان، ۹۳/۷۵ درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام کردند که از معلمان تقاضا می‌کنند کتاب‌های کمک‌درسی را به دانش‌آموزانشان معرفی کنند.
- در پاسخ به سؤال سوم، یعنی ضروری بودن استفاده از کتاب‌های کمک‌درسی برای دانش‌آموزان، ۱۰۰ درصد پاسخ‌دهندگان اعلام کردند به معلمان توصیه می‌کنند کتاب‌های کمک‌درسی مناسب و استانداردسازی‌شده‌ای را که خودشان استفاده می‌کنند، به دانش‌آموزان معرفی کنند.
- در پاسخ به سؤال چهارم، یعنی آیا دانش‌آموزان اجازه دارند از هر کتاب کمک‌درسی استفاده کنند؟ ۱۰۰ درصد پاسخ‌دهندگان مخالف این موضوع و معتقد بودند کتاب‌های کمک‌درسی را باید معلم معرفی کند و دانش‌آموزان به‌طور سلیقه‌ای نمی‌توانند کتاب

کمک‌درسی را انتخاب کنند. در پاسخ به سؤال پنجم، ۱۰۰ درصد مدیران اعلام کردند که لازم است دانش‌آموزان از همان کتاب کمک‌درسی که معلم بهره می‌گیرد، استفاده کنند.

در پاسخ به سؤال ششم، یعنی افزایش اعتمادبه‌نفس معلم و دانش‌آموزان با استفاده از کتاب‌های کمک‌درسی، ۱۰۰ درصد پاسخ‌دهندگان اعلام کردند که استفاده از کتاب‌های کمک‌درسی مناسب و استاندارد، سبب افزایش اعتمادبه‌نفس معلم و دانش‌آموزان می‌شود.

در پاسخ به سؤال هفتم، یعنی همکاری داشتن در نوشتن کتاب کمک‌درسی، ۶/۲۵ درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام کردند: خودشان یا معلمان مدرسه‌شان در تألیف کتاب کمک‌درسی همکاری داشته‌اند.

در پاسخ به سؤال هشتم، یعنی درج حل تمرین‌ها کتاب درسی در کتاب کمک‌درسی، ۱۰۰ درصد پاسخ‌دهندگان مخالف درج حل تمرین‌های کتاب درسی در کتاب‌های کمک‌درسی بودند.

در پاسخ به سؤال نهم، یعنی ویژگی‌های یک کتاب کمک‌درسی مناسب، ۱۰۰ درصد پاسخ‌دهندگان اعتقاد داشتند کتاب کمک‌درسی مناسب باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- استانداردسازی شده باشد؛
- برای هر مبحث درسی، روش تدریس مناسب را به معلم آموزش دهد؛
- فرصت‌های یادگیری دانش‌آموزان را افزایش دهد؛
- سبب افزایش اعتمادبه‌نفس دانش‌آموزان شود؛
- دارای تمرین‌های ملموس باشد؛
- زیباسازی کتاب در نظر گرفته شود؛
- خلاقیت دانش‌آموزان را افزایش دهد.

در پاسخ به سؤال ۱۰، یعنی میزان استقبال از کتاب‌های کمک‌درسی در دوران شیوع کرونا، ۹۳/۷۵ درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام کردند استقبال از کتاب‌های کمک‌درسی در این دوران کاهش یافته است، اما ۶/۲۵ درصد معتقد بودند که استقبال از کتاب‌های کمک‌درسی در شیوع دوران کرونا تغییر نکرده است.

یافته‌ها

یافته‌های به‌دست‌آمده درباره مزیت کتاب‌های کمک‌درسی چنین‌اند:

- برای معلمان تازه‌کار بسیار مفیدند.
- امکان برقراری تعادل در توزیع اطلاعات را برای معلم و دانش‌آموزان فراهم می‌کنند.
- فرصت‌های یادگیری دانش‌آموزان را افزایش می‌دهند.

● اعتمادبه‌نفس معلم و دانش‌آموز را افزایش می‌دهند. در ضمن، در دوران کرونا استقبال معلمان و دانش‌آموزان از کتاب‌های کمک‌درسی افزایش نیافت، بلکه برعکس کاهش یافت. زیرا معلمان و دانش‌آموزان منابع متعدد الکترونیکی را در این ایام به‌طور رایگان در دسترس داشتند.

توصیه‌هایی به مدیران

- استفاده از کتاب‌های درسی مناسب را به معلمانان پیشنهاد کنید.
- از معلمان بخواهید همان کتاب‌های کمک‌درسی را که خودشان می‌شناسند، به دانش‌آموزان معرفی کنند و در استفاده از منابع آموزشی افراط و تفریط نکنند.
- از معلمان بخواهید اجازه ندهند دانش‌آموزان به‌طور سلیقه‌ای کتاب کمک‌درسی تهیه کنند.

بایدهای به کارگیری کتاب‌های کمک‌درسی

- ناشران کتاب‌های کمک‌درسی باید متعهد باشند که به جای دنبال کردن خط سود خود، در حمایت از دانش‌آموزان و معلمان اقدامات بیشتری انجام دهند.
- کتاب‌های کمک‌درسی باید با توجه به محتوای خود، شیوه‌های تدریس با کیفیت را بر اساس استانداردها پشتیبانی کنند.

نبایدهای به کارگیری کتاب‌های کمک‌درسی

- ناشران کتاب‌های کمک‌درسی نباید هدف اصلی‌شان سودجویی باشد.
- کتاب‌های کمک‌درسی نباید جایگزین معلم شوند.
- کتاب‌های کمک‌درسی نباید خلاقیت دانش‌آموزان را از بین ببرند.
- کتاب‌های کمک‌درسی نباید تعامل معلم و دانش‌آموزان را از بین ببرند.

نتیجه‌گیری

رشد سریع به کارگیری کتاب‌های کمک‌درسی از نظر مدیران معطوف به سه عامل است:

۱. دانش ضعیف معلم در یک موضوع خاص، تکمیل کمبود دانش معلمان و تمایل به فراگیری بیشتر آنان؛
 ۲. ضعف محتوایی کتاب درسی؛
 ۳. زمان تدریس کم و نامتناسب برای تدریس محتوای کتاب‌های درسی.
- با توجه به عوامل مذکور، متقاضیان خرید کتاب‌های کمک‌درسی در ایران هر روز بیشتر می‌شوند. به طوری که در خرداد ۱۳۹۶ حدود ۸۲۶ هزار کتاب کمک‌آموزشی دوباره منتشر شده‌اند. با انواع تبلیغات از رسانه‌ها، کتاب‌ها و منابع کمک‌درسی معرفی می‌شوند و در فضای مجازی، کتاب‌ها و منابع کمک‌درسی پایه‌های متفاوت و مثلاً کتاب کمک‌درسی ریاضی چهارم ابتدایی یا کتاب کمک‌درسی فارسی دوم ابتدایی را تبلیغ می‌کنند. این گونه به نظر می‌رسد که خانواده‌ها نیز برای اینکه دانش‌آموزان در مدرسه و آزمون‌ها موفق شوند، این کتاب‌ها را می‌خرند (قاسمی پویا، ۱۳۹۶).

کتاب کمک‌درسی، می‌تواند به معلم کمک کند که آموزش مؤثر داشته باشد. با توجه به شتاب روزافزون علم و فناوری، هر معلمی تا حدی نگران آینده موضوع تخصصی خود به‌عنوان معلم است که چگونه با تعامل علم و نیازها و تمایلات دانش‌آموزان خود کنار بیاید (Lance, Rodney & Hamilton-Pennel, 2000).

پی‌نوشت‌ها

۱. کتاب‌هایی هستند که بر اساس برنامه آموزشی خاصی نوشته می‌شوند و هدف اصلی آن‌ها کمک‌کردن به تحقق اهداف آن برنامه‌ها و کتاب‌های درسی مرتبط است [معاونت سامان‌دهی منابع آموزشی و تربیتی، ۱۳۹۶: ۲۶ و ۲۷].
2. Babu
3. Riedling
4. Olatunde Yara

منابع

۱. معاونت سامان‌دهی منابع آموزشی و تربیتی (۱۳۹۶). راهنمای تولید کتاب‌های آموزشی فیزیکی. دفتر انتشارات و فناوری آموزشی.
۲. قاسمی، پویا (۱۳۹۶). «بررسی ماجرای کتاب‌های درسی و کمک‌درسی/کتاب کمک‌درسی به خلاقیت دانش‌آموزان کمک نمی‌کند». سایت تحلیلی خبری عصر ایران. ۲۷ تیر.

منابع خارجی در دفتر مجله موجود است.

پیشنهادها

- تدوین استانداردهای کتاب‌های کمک‌درسی در زمره اقدامات ضروری «سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی»، پرچم‌دار استانداردسازی تجهیزات آموزشی قرار گیرد.
- فهرست کتاب‌های کمک‌درسی مناسب و استاندارد شده در اختیار معلمان قرار داده شود.



باغ نیکوکاری

سعید عبداللهی پیرباغ، مدیر دبستان شهید محسن نظریگی، پرند، رباط کریم تصویرگر: سید میثم موسوی

اشاره

بخشیدن و کمک در دین اسلام، جایگاه خاصی دارد و در سند تحول نیز به این گونه مسائل نگرشی خاص وجود دارد. لذا بر آن شدیم که روحیه انفاق را در همکاران مدرسه برای کمک به دانش‌آموزان نیازمند مدرسه به صورت مجازی و حضوری تقویت کنیم.

ضرورت اجرای طرح

دانش‌آموزان سرمایه‌های عظیم جامعه محسوب می‌شوند و یک دانش‌آموز هم نباید از آموزش محروم باشد. برای پرورش و تربیت این سرمایه‌ها ما معلمان سهم بسزایی داریم و نه فقط در آموزش و پرورش، بلکه در حل مشکل مالی دانش‌آموزان تا حد توان خویش باید بکوشیم تا آرامش کلاس برقرار باشد. حاضر نکردن مداد یا خودکار یا دفتر یا سایر وسایل مورد نیاز برای درس، در زمان شیوع بیماری کرونا، به خصوص تلفن همراه یا تبلت توسط دانش‌آموز، باعث به هم ریختگی کلاس یا خجالت دانش‌آموز بی‌بضاعت می‌شود. مدرسه هم توان ندارد همه این نیازها را برطرف سازد. لذا بر این شدیم که با اجرای این طرح الگویی عملی از انفاق را در مدرسه به نمایش بگذاریم.

اهداف کلی طرح

- کمک به دانش‌آموزان بی‌بضاعت مدرسه خویش، بدون شناخته شدن و نیازمند؛
- اهدای تبلت به دانش‌آموزان بی‌بضاعت مدرسه؛
- همکاری و تعامل با یکدیگر برای حل مشکلات دانش‌آموزان نیازمند؛
- کسب اجر و ثواب اخروی توسط معلمان؛
- رسیدن کمک خیرین به نیازمندان واقعی

شرح طرح

طرح در شورای مدرسه و شورای معلمان به صورت مجازی مطرح شد و پس از تأیید و تصویب به این شرح در

مدرسه به اجرا درآمد:

- معلمان مبلغی را با توجه به توان و نظر خویش به صندوق ارمغان مهر واقع در دفتر مدرسه واریز می‌کنند.
- هر ماه صندوق در حضور اعضای شورای مدرسه گشوده و موجودی آن شمارش و به مسئول اجرای طرح داده می‌شود.
- فهرستی از نیازمندی‌های دانش‌آموزان بی‌بضاعت (اعم از لوازم التحریر، پوشاک، و ...) تهیه می‌شود (منتها امسال اولویت خرید تبلت در نظر گرفته شد).
- هدیه آماده شده در طول ماه به صورت غیرمستقیم از طرف مدرسه به دانش‌آموزان مورد نظر اهدا می‌شود.
- در ضمن دانش‌آموزان بی‌بضاعت توسط خود معلمان شناسایی می‌شوند. با اجرای این طرح در مدرسه، به ۱۰ نفر از دانش‌آموزان نیازمند مدرسه و یا ایتم رایانک (تبلت) هدیه شد.

ارزیابی از میزان تأثیرگذاری طرح

مشکلات برخی دانش‌آموزان برای شرکت در کلاس مجازی و غیرحضوری که به دلیل نداشتن رایانک به وجود می‌آمد، حل شد و این دانش‌آموزان از ماه آبان مشغول تحصیل شدند. معلمان نیز در شورای معلمان طرح را موفق ارزیابی کردند.

نتیجه‌گیری

- با اجرای این طرح به نتایج زیر دست یافتیم:
- کسب اجر اخروی؛
- حل مشکل دانش‌آموزان نیازمند که در اثر نداشتن تبلت و یا گوشی قادر به آموزش نبودند و نظم آموزشی کلاس را بر هم می‌زدند یا در یادگیری آن‌ها مشکلی به وجود می‌آمد؛
- تعامل و همکاری همکاران و کارکنان در اجرای طرحی خداپسندانه؛
- استقبال اعضای انجمن و بعضی از اولیا از این طرح و درخواست شرکت آن‌ها در این طرح.

آخر فناوری



مصیب خلخالی، مدیر دوره اول متوسطه شاهد شهید مطهری، شهرستان خرم دره، استان زنجان

بکنم! با توجه به اینکه چند سالی بود خوش نویسی کار می‌کردم، به این فکر افتادم که سؤالات را از آموزگاران بگیرم و خودم به خط نسخ بنویسم و بیرم شهر کپی کنم و بیاورم برای امتحانات. ولی این کار هم مشکلات خاص خودش را داشت. بعضی روزها به خاطر مشغله کاری فرصت نوشتن نداشتم. از طرف دیگر خیلی دوست داشتم سؤالات تایپ شده باشند.

پی‌گیر دستگاه تایپ شدم. یک دستگاه ماشین تایپ قدیمی در انباری اداره آموزش و پرورش پیدا کردم. از مسئول دبیرخانه هم مختصری چم و خم کار کردن با ماشین را یاد گرفتم. برایش نوارهای مخصوص نوشتن و نوارپاکن هم خریدم. با هزار ذوق و شوق آن را آوردم مدرسه و نصب کردم. کلی تروتمیز و مرتب شده بود. همکاران با اشتیاق و کنجکاو نگاه می‌کردند که من چه کار می‌خواهم بکنم. کم‌کم شروع کردم به تایپ کردن. کمی طول کشید، چون چندان بلد نبودم. اولین برگه سؤال‌های تایپ شده را که در آوردم، انگار دنیا را به من دادند. خیلی خوش حال بودم. همه‌اش خوش حالی بچه‌ها جلوی چشمم بود.

از دبیران سؤالات را می‌گرفتم، تایپ می‌کردم و می‌بردم شهر تکثیر می‌کردم و آزمون می‌گرفتم. هم بچه‌ها و هم آموزگاران بسیار خوشحال بودند. تا آن لحظه بچه‌ها سؤالات چاپی ندیده بودند. سروصدای

بعد از ۱۲ سال خدمت که ۹ سال آن با مدیریت سپری شده بود، در دبستان شهید کریمی روستای نصیرآباد شهرستان خرمدره مدیر بودم. یکی از روزها که داشتم طبق وظیفه و برنامه از کلاس‌ها بازدید می‌کردم، در کلاس پنجم، آقای جلیلی، آموزگاری با ۲۸ سال سابقه، داشت امتحان تعلیمات اجتماعی می‌گرفت. طبق معمول معلم داشت سؤال‌ها را روی تخته‌سیاه می‌نوشت. دانش‌آموزان همگی سؤالات را روی برگه‌ای می‌نوشتند تا بعد از زمان تعیین شده، پاسخ‌ها را بنویسند.

در آخر کلاس ایستاده بودم و به نوشته‌های بچه‌ها نگاه می‌کردم. یکی از بچه‌ها چیزهایی نوشته بود که قابل خواندن نبود. متوجه شدم بچه‌ها نمی‌توانند دست‌خط معلم را بخوانند. گهگاه هم سؤال می‌کردند آقا آن کلمه چیست؟ برخی دانش‌آموزان هم از خجالت نمی‌توانستند بپرسند. آخر چندبار می‌توانستند بپرسند! وقتی نمرات را بررسی می‌کردم، متوجه یکی از دلایل افت تحصیلی در مدرسه شدم که همین روش نوشتن و امتحان گرفتن بود. برخی روزها از دستگاه قدیمی تکثیر، با وجود اجبار به روغن کاری و تحمل سیاه شدن برگه‌ها، استفاده می‌کردیم که آن هم باز به خاطر دست‌خط آموزگاران بود که موقع چاپ کردن خودش داستانی داشت. در این فکر بودم که چه کار می‌توانم

این کار به مردم روستا و خانواده بچه‌ها رسید. جلسه انجمن داشتیم. برخی اولیا به خاطر چاپی بودن سؤالات خیلی تشکر می‌کردند. در جلسه انجمن گفتیم این روش خوب است، ولی این دستگاه چند ایراد برای تایپ سؤال دارد که ذهنم را بسیار مشغول کرده است. یکی اینکه نوع قلمش ثابت و تقریباً ۱۲ است. دوم اینکه نمی‌شود فاصله مناسب بین سطرها را انتخاب کرد و امکان درج اشکال هندسی در سؤالات ریاضی وجود ندارد. ولی باز خیلی راضی هستم.

با آشنایی مختصری که با رایانه داشتیم، با کمک اولیا و خیرین یک دستگاه رایانه و یک دستگاه چاپگر برای مدرسه خریدم. این در حالی بود که در منطقه ما فقط در اداره رایانه وجود داشت و آن هم تحت داس (Dos) کار می‌کرد. هیچ مدرسه‌ای رایانه نداشت. یک دستگاه تکثیر اسقاطی هم از اداره گرفتیم و با هزینه‌ای مختصر آن را راه انداختیم. به نظرم مدرسه مدرن شده بود. احساس غرور می‌کردم. در سالن مدرسه یک انباری کوچک تقریباً 3×4 بود. بلافاصله آن را پاک‌سازی و رنگ‌آمیزی کردم. با کمک مستخدم مدرسه کف اتاق را موکت پهن کردیم. برای پنجره هم پرده‌ای مناسب نصب کردیم. رایانه، چاپگر و دستگاه تکثیر را با میز و صندلی مربوطه چیدم. سر در اتاق هم نوشتیم اتاق رایانه. هم نمازخانه‌ای شد برای آموزگاران و هم جایی برای تایپ و تکثیر سؤالات. باز هم در تحریر سؤالات چیزی کم بود. تصویرهای مناسب کودکان را نداشتیم تا در سؤالات بگنجانیم!

برای طراحی سؤال استفاده از اشکال خیلی خوب است، چون بچه‌ها کلاً کارهای تصویری و گرافیکی را دوست دارند. برای پیدا کردن تصویرهای انیمیشنی و گرافیکی یکی دو ماهی وقت گذاشتیم. همه فروشگاه‌ها و نوشت‌افزارها و کافی‌نت‌های شهرهای اطراف را گشتم، ولی چیزی پیدا نکردم. تا اینکه یک روز در نمایشگاه کتاب تهران، ضمن خرید کتاب، چند لوح فشرده بازی رایانه‌ای برای بچه‌های خودم گرفتم. هنگام نصب بازی‌ها، تصویرهای کودکان خوب و مناسب کارم را داخل فایل‌های همان برنامه دیدم. چند لوح دیگر خریدم. از فایل آن‌ها تصویرهای کارتون‌سی را انتخاب و آن‌ها را دسته‌بندی کردم: اشیا، لوازم خانگی، ماشین‌آلات، لوازم کشاورزی، حبوبات و

میوه‌ها، سکه، دست و اعضای بدن، نقشه، ماشین‌آلات و ابزارآلات جنگی و ... و همه را در یک لوح فشرده ذخیره کردم و سال‌های سال به دوستان و همکارانی که نیاز داشتند، یک نسخه آن را اهدا می‌کردم.

بعضی از همکاران مدرسه‌های دیگر وقتی فهمیدند ما سؤالات امتحانی را برای بچه‌ها به صورت تایپ شده می‌دهیم، خیلی خوش حال شدند؛ طوری که دوست داشتند از نمونه سؤالات ما استفاده کنند. هم‌زمان به چند مدرسه در این زمینه کمک می‌کردیم. افتخارم این بود که برای اولین بار در مدرسه روستایی اتاق رایانه راه انداخته بودم و به مدرسه‌های هم‌جوار هم خدمات می‌دادم. حالا تمام کارهای مدرسه، مثل تحریر نامه، گزارش‌ها، صورت‌جلسه‌ها، مناسبت‌ها و تراکت‌ها و غیره را با رایانه انجام می‌دادم. در منطقه و اداره با دید خاصی به مدرسه ما نگاه می‌کردند و این خیلی مرا خوش حال می‌کرد. من پنج سال در این روستا ماندم و هر سال اتفاقات و خاطرات جالبی برایمان رقم خورد.





نظریه پردازان و مشاهیر مدیریت

شهلا فهیمی

نویسندگان: دکتر علی اکبر فرهنگي، علی شاه میرزایی، علی حسین زاده
ناشر: مؤسسه کتاب مهربان نشر، تهران (۶-۱۷۵۳۱۷۵-۶۶۹۷۳۱-۰۲۱)
سال نشر: ۱۳۹۲

پایه نظریه‌های پیش‌تر از خود طرح و بررسی کرده و آن را مکمل نظریه‌های پیشین بیان داشته است. لذا مؤلفان این کتاب تلاش کرده‌اند نگاهی تاریخی به این مقوله داشته باشند تا خوانندگان خود را به درون دیدگاه‌ها و نظریه‌ها ببرند و آن‌ها را از فراز و فرودهای حاکم بر آن نظریه واقف کنند.
مطالب این کتاب در یازده بخش به ترتیب تاریخی تدوین شده‌اند و خواننده در جهتی تکاملی در این رشته از معارف بشری پیش می‌رود.

نظریه‌های مدیریت، بازتاب‌هایی از عوامل و پدیده‌هایی هستند که در دنیای پیرامونی آن‌ها در جریان‌اند. هر یک از نظریه‌پردازان، نظریه خود را در چارچوب فکری، تحصیلات و دیدگاه‌های شخصی خود مطرح کرده‌اند. برای درک و دستیابی به ماهیت هر کدام از نظریه‌های موجود، لازم است به بستر تاریخی و شرایط فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی حاکم بر آن‌ها توجه کرد که در چه حال و هوایی طرح یافته و به گسترش خود ادامه داده‌اند. علاوه بر این، هر نظریه‌پردازی، نظریه خود را با توجه و بر

صادقی، جهرم، استان فارس؛ حمیده زارعی، تسوج، استان آذربایجان شرقی؛ کوثر کاظمی فلوردی، ساری، مازندران؛ سمیرا موسوی بلغه تیموری، تهران؛ سعید عبداللهی پیربداغ، پزند، رباط کریم، استان تهران؛ حسین نقوی شاهکونی، زهرا کمشی‌کمر، علی‌آباد کتول، استان گلستان؛ نیلوفر فرجیان، بانه، استان کردستان؛ ستاره موسوی، اصفهان؛ مجید درخشانی، تفت، استان یزد؛ رها صادقی، جهرم، استان فارس؛ فرشته هدایتی، نبی‌الله حسین‌زاده، دکتر بهروز رودبارکی، تنکابن، مازندران.

همراهان این شماره:

- رئیس اداره متوسطه اول استان گیلان: دکتر آمنه علیزاده جورکویه
- رئیس اداره تکنولوژی و گروه‌های آموزشی شهرستان‌های استان تهران: مریم مردانی
- رئیس اداره تکنولوژی و گروه‌های آموزشی ابتدایی استان زنجان: عدالت عجملو

ماهانمه رشد مدیریت مدرسه برای شما مدیران و معاونان عزیز منتشر می‌شود و چه خوب است که شما همکاران محترم با ارسال مقالات، نوشته‌ها، خاطرات و همچنین مستندسازی تجربه‌های مدیریتی خود در برابرتر کردن این نشریه ما را یاری نمایید. به همین منظور و همزمان با ماهنامه شدن مجدد نشریه، **فراخوانی** را تهیه و از طریق درگاه مجله‌های رشد، گروه‌های مجازی نشریه اطلاع‌رسانی کردیم. خوشبختانه مطالب زیادی به رایانامه 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 نوشته‌های این عزیزان به دست ما رسید: زهرا مصباح، تهران؛ یداله صوفی‌نیا، تهران؛ سارا اقدم؛ ایمان مصلی‌نژاد، بخش جویم، استان فارس؛ رها

همراهان



۴۸

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۵
بهمن ۱۴۰۰



سپیده‌دمان نخستین روز از دواج، پیامبر به دیدن علی (علیه السلام) و فاطمه (علیها السلام) آمد. ظرف شیر با خود آورده بود. هر دو را به سلام و تبسمی نواخت. ظرف شیر را به دخترش داد: «بنوش دختر عزیزم، بابا فدایت باد (اشراف فداک ابوک)». فاطمه (علیها السلام) دست پدر را بوسید و شیر را نوشید. پیامبر (صلی الله علیه و آله) ظرف شیر را پر کرد و به علی داد: «بنوش پسر عموی عزیزم، فدایت شوم (اشراف فداک ابن عمک)». هر دو را در آغوش گرفت و دو پرسش کرد که پاسخ آن‌ها تصویری از مبارک‌ترین پیوند و خجسته‌ترین از دواج است. نخست از علی پرسید: «علی جان، همسرت را چگونه یافتی؟»

- بهترین و خوب‌ترین پشتوانه برای خوب‌شدن، زیبا زیستن، به خدا رسیدن (نعم العون علی طاعة الله).

- دخترم شما چطور؟

- پدرم، از این بهتر همسر نمی‌شود (خیر بعل). تنها یک چیز. زنانی از قریش به من طعنه زدند که رسول خدا تو را به مرد فقیری که دستش از مال دنیا کوتاه است، شوهر داده است!

- دخترم، نه پدر تو فقیر است و نه شوهرت. به خدا سوگند! کمال خیرخواهی را درباره تو انجام داده‌ام. همسری داری که در ایمان پیشگام است. علم و دانشش از همگان بیشتر و بردباری‌اش از دیگران زیادتر است. لبخندی دل‌نشین سیمای صبحگاهی هر سه را آراست.

زیباترین پیوند در ساده‌ترین و صمیمی‌ترین صورت آغاز شده بود! پیامبر (صلی الله علیه و آله) دیگر بار هر دو عزیز را در آغوش فشرد و فرمود: «با هم مهربان باشید. با هم مدارا کنید و از هر چه سرور و شادمانی را از شما می‌گیرد، دوری کنید. شما را به خدا می‌سپارم.»



این اعجاز بزرگ قرن و این پیروزی بی نظیر و این جمهوری اسلامی
محتاج به حفظ و نگهداری است.

امام خمینی (ره)