



ISSN: 1735-4889

۶

رشد



فازت آموزش پژوهش
مآنان پژوهش و یادگیری آموزشی
دفتر نشریات و نشری آموزشی

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیستم
شماره بی در بی ۱۳۲ | اسفند ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
w w w . r o s h d m a g . i r



فرهنگ در مدرسه‌بالنده

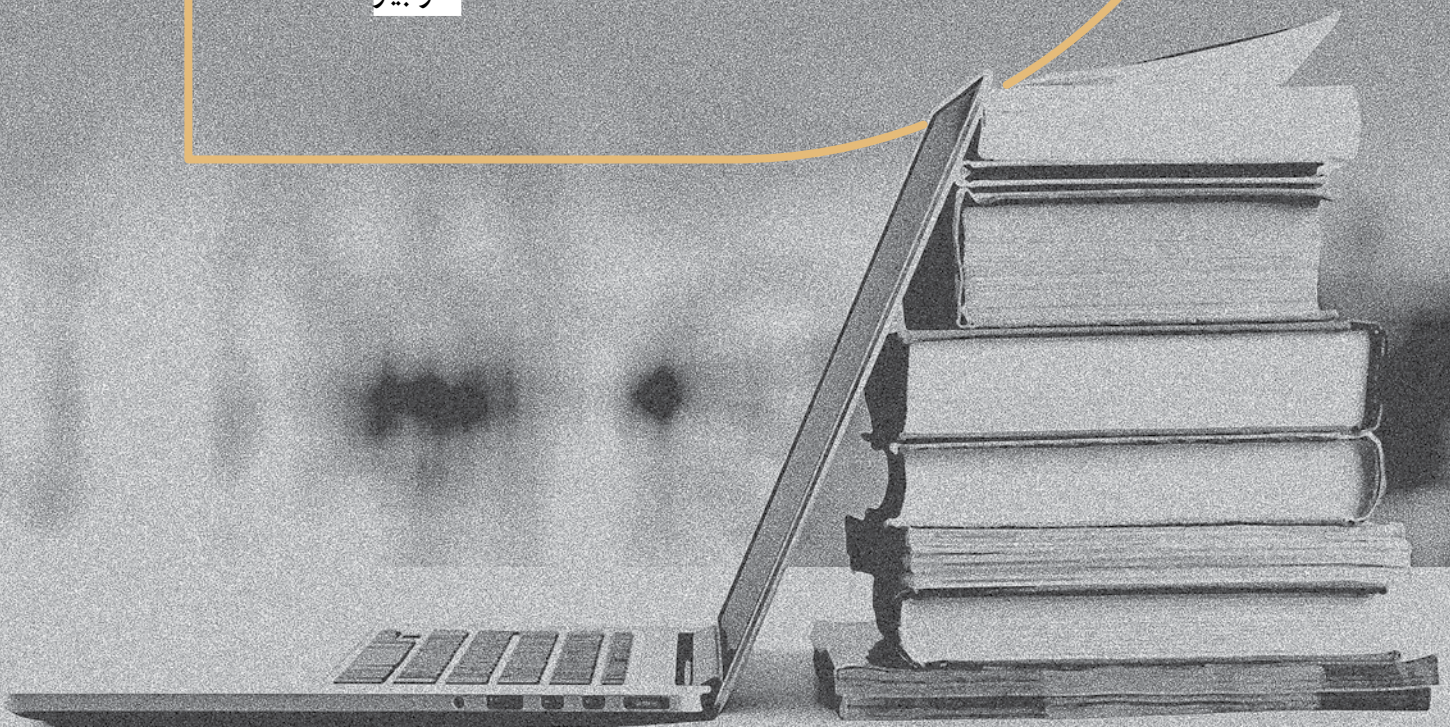
راهروهای مدرسه
گذرگاه‌های یادگیری
در فضیلت شکست
هستند اما نیستند!
کرامت انسانی معلمان

حرف اول

نداشته‌هایمان را بزرگ نکنیم

خودمان را باور کنیم و پیش‌دانسته‌های خود را ارج نهمیم. برخی از ما در ظاهر به‌گونه‌ای مغزمان را چیدمان کرده‌ایم که چشم‌هایمان قوت‌های موجود و فرصت‌های پیش‌رویمان را نبینند. در دنیای امروز کافی است به واسطهٔ فراوانی امکانات، تسهیلات و منابع، قدری اهتمام ورزیم و روش‌های جست‌وجو و کاویدن را بیاموزیم. در این صورت متوجه می‌شویم که برای پاسخ به بخش عظیمی از سؤال‌هایمان در ابعاد گوناگون زندگی، به فرد دومی که بر ما وارد شود و همه‌چیز را به ما دیکته کند، نیاز نداریم. اتصال به دنیای مجازی که امروز دیگر مجازی نیست و عین واقعیت است، می‌تواند ما را از خیل عظیمی از نمی‌دانم‌ها رها کند.

سردبیر



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين



۶

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیستم | شماره بی در بی | ۱۳۳ | اسفند ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال

- فرهنگ در مدرسه بالنده / دکتر حیدر تورانی / ۲
- راهروهای مدرسه، گذرگاه‌های یادگیری / حسین حجاریان / ۴
- رهبری عصبی- مغزی مدرسه / دکتر علی خلخالی / ۷
- شما بفرمایید / ام‌لیلا صمدی / ۱۱
- در فضیلت شکست / سیدرضا میرقاسمی / ۱۴
- هستند اما نیستند! / دکتر لیلا سلیقه‌دار - فائزه احمدی و شنوه / ۱۶
- گوش بده؛ سکوت کن / ابراهیم اصلانی - مریم دلاور / ۱۹
- چو شادی بکاهد، بکاهد روان / حکیمه‌سادات حسینی‌مهرآبادی / ۲۲
- مدیر گاهی انتقادپذیر است! / سیما جعفریان / ۲۴
- تردیدهای رنگارنگ / محمد تابش / ۲۶
- در حسرت جواب سلام / مجید درخشانی / ۳۰
- این مدیر، آن مدیر / هوشنگ صدفی / ۳۱
- از زبان خود برون باید شدن / دکتر محمد جلالی / ۳۲
- کرامت انسانی معلمان / دکتر مرتضی مجدفر / ۳۴
- هدیه برای معلم دیده‌شدن اوست / هنگامه علیقلی / ۳۸
- سامانه‌های وطنی / سعید چگینی / ۴۱
- ضرورتی نادیده در مدرسه / اکرم هاشمی دهقی / ۴۲
- تأمل برای تعامل / نسیمه کریمی / ۴۴
- بوق مجازی ممنوع / مصطفی قلندری / ۴۶
- معرفی کتاب / شهلا فهیمی / ۴۸
- همراهان / ۴۸



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 صادق‌پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارسائزاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۲۲-۸۸۴۹۰ نامبر: ۱۴۷۸-۸۸۳۰

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

- مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. ● مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم‌خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد. ● رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده‌ی مدرسه‌ای استقبال می‌کند. ● نشر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. ● حجم مقاله بیش از ۱۵۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و فناوری آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ‌گویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است.

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امانا 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 ۳-۳ و ۳-۱ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

برای اشتراک مجله اسکن کنید.



فرهنگ در مدرسه بالنده

همه ما میراث جوامع صنعتی و نوین را به دوش کشیده‌ایم و به نوعی در آن نفس کشیده و رشد یافته‌ایم. اکنون در طلیعه جامعه‌ای پسامدی‌ریتی قرار داریم. پیشگامان ورود به جامعه پسامدی‌ریتی سازمان‌ها و افرادی هستند که این واقعیت تازه را زودتر دریافته‌اند و ظرفیت‌های مدیریتی و سازمانی جدیدی را فراهم آورده‌اند. «سازمان‌های بالنده اندیشمند» نمونه‌ای از این سازمان‌های نوپدید هستند. رفتار کارکنان، سازوکارهای مدیریتی، رویه‌ها و فرایندهای سازمانی و فرهنگ سازمان‌های نوپدید از سازمان‌های معمولی و سنتی متفاوت است.

ویژگی برجسته و ممتاز سازمان‌های بالنده، توجه چشمگیر به توسعه و بالندگی کارکنان به موازات توسعه سازمان است، به طوری که محور اساسی فرهنگ یک سازمان بالنده، بالندگی افراد و تبدیل شدن آن‌ها به بهترین صورت و نسخه خود است. از این رو می‌توان فرهنگ سازمان بالنده را فرهنگی توسعه‌بخش و پیشرفته دانست که مدیران آن برآنند تا سطح پیچیدگی ذهن کارکنان را توسعه دهند. این مدیران بر این باورند که با پیچیده‌تر شدن روزافزون جهان باید پیچیدگی ذهنی کارکنان نیز پیوسته افزایش یابد تا بتوانند با دنیای پیرامونشان در سطوح بالاتری از پیچیدگی ذهنی تعامل کنند، زیرا برای افرادی که پیچیدگی ذهنی بالاتری دارند، مدیریت یک دنیای پیچیده آسان‌تر است. ذهن تحول‌یافته لازمه مدیریت و راهبری آینده است. با این اشاره کوتاه وارد سازمان انسانی و علمی و



آموزشی مدرسه می‌شویم که مقدم و بیش از سایر سازمان‌ها خود و کارکنانش نیازمند تحول، بالندگی و به‌روز آمدی هستند. توجه چشمگیر به توسعه و پیشرفت معلمان و سایر کارکنان مدرسه به موازات توسعه مدرسه، از ویژگی‌ها و اصول برجسته مدیریت و رهبری مدارس در آینده است. ما امروز بیش از همیشه نیاز به توسعه سطح پیچیدگی کارشناسان آموزش و پرورش و معلمان مدارس داریم. چرا که جهان روزافزون در حال پیچیده شدن است. مدیریت دنیای پیچیده با داشتن افراد با ذهن پیچیده آسان‌تر است.

وقتی معلمان احساس کنند در حال رشد هستند و درگیر فعالیت‌هایی هستند که به رشد همکارانشان یاری می‌رسانند، نتیجه‌اش شادی همیشگی است که تجربه خواهند کرد. این فرایند شادی‌آفرین و شادی‌بخش در لابه‌لای خواسته‌ها و نیازهای معیشتی معلمان مغفول و قدر آن ناشناخته مانده است. همین ناآگاهی از اثرات مثبت و مؤثر رشد و پیشرفت حرفه‌ای بر میزان شادی و نشاط و علاقه و رغبت معلمان به کار، موجب شده است بدان کمتر پرداخته شود.

به عبارت دیگر، در مسیر بالندگی واقع‌نشدن از کار و حرفه در جهت ناآگاهی و ناآشنایی با پیچ و خم آن، موجب می‌شود نیازهای مادی بر آن غلبه یابد و رمق و دمق معلمان را در مدرسه بگیرد. یکی از موانع مهم بر سر راه بالندگی فرهنگ سازمانی «پنهان‌کردن» است. اینکه بیشتر افراد

در حال صرف زمان و انرژی برای پوشاندن نقاط ضعفشان، مدیریت نظر و گمان دیگران نسبت به خودشان، خودنمایی و تعریف از بهترین مزیت‌هایشان و نیز سیاست‌بازی هستند. همه این کارها را برای پنهان‌کردن بی‌کفایتی‌ها، ناطمینانی‌ها و محدودیت‌هایشان انجام می‌دهند. حال پاسخ به این سؤال که چه چیزی کارکنان را از رشد تا حداکثر ظرفیت وجودی‌شان باز می‌دارد، روشن است: «پنهان‌کاری».

انرژی و زمان‌هایی که صرف پنهان‌کردن می‌شود، کارکنان و سازمان را از رسیدن به حداکثر ظرفیت وجودی‌شان باز می‌دارد.

در سازمان‌های معمولی و ناکارآمد غالباً افراد به کار دوم اشتغال دارند و آن هم پنهان‌کردن کاستی‌هایشان است؛ یعنی پرداخت حقوق تمام وقت به کارکنان پاره‌وقت! از سوی دیگر، کارکنان هم می‌دانند آنچه وانمود می‌کنند، نیستند. مطالعات نشان می‌دهد، مهم‌ترین دلیل فرسودگی شغلی، بار کاری زیاد نیست، بلکه کارکردن به مدت طولانی بدون هیچ حس و تجربه‌ای از رشد شخصی است و این سرپوشی است که با پنهان‌کردن مداوم نقاط ضعف خود و تلاش نکردن برای یافتن فرصت‌هایی برای غلبه بر آن‌ها، در سرانجام رشد شخصی خود قرار می‌دهیم. بنابراین، سازمان و مدرسه بالنده اندیشمند مدرسه‌ای است که هیچ‌کس مشغول پنهان‌کردن کاستی‌های خود نیست و به‌عبارت دیگر کار دومی ندارد که این کاستی‌ها را بپوشاند.



دلیل فرسودگی شغلی، بار کاری زیاد نیست، بلکه کارکردن به مدت طولانی بدون هیچ حس و تجربه‌ای از رشد شخصی است



گفت‌وگو با دکتر مهرا لته رخشانی مهر، رئیس سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس

راهروهای مدرسه، گذرگاه‌های یادگیری

حسین حجاریان، هنرآموز هنرستان، عضو دبیرخانهٔ کشوری معماری

مدرسه‌های امروز از هر نظر با مدرسه‌های ساخته‌شده در دهه‌های قبل متفاوت هستند. توجه به ساخت و توسعهٔ مدرسه‌های زیبا و مجهز که شادی، نشاط و شوق کار و تلاش برای پیشرفت را در معلم و دانش‌آموز ایجاد کنند، سرلوحهٔ فعالیت‌های آموزش و پرورش و نهاد مسئول مدرسه‌سازی، یعنی سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس است. برای آشنایی بیشتر با آخرین اقدامات و پیشرفت‌ها و برنامه‌ها در زمینهٔ ابعاد مدرسه‌سازی، با دکتر مهرا لته رخشانی مهر، رئیس این سازمان، به گفت‌وگو نشستیم. وی دکترای عمران (سازه) دارد و عضو هیأت علمی دانشگاه الزهراء (س) نیز است. مدت چهار سال است معاون وزیر آموزش و پرورش و رئیس سازمان نوسازی مدرسه‌های کشور است. در این نشست آقای هوشنگ غلامی نیز ضمن همراهی و مشارکت در بحث، زحمت تنظیم گفت‌وگو را کشیدند.

حرکت کرده‌ایم، ولی خب، خروجی این دانش و این کار منجر شده است به اینکه ما در سیستم‌های سازه‌ای طوری کار کرده‌ایم که ساختمان‌هایی که از دههٔ هشتاد به بعد ساخته شده‌اند، در اثر زلزله‌هایی که این چند وقت داشته‌ایم، مانند زلزله‌های کرمانشاه، اهر و ورزقان، یا زلزله‌های اخیر هرمزگان و سی سخت، و ساختمان‌های دههٔ هشتاد به بعد، واقعا از نظر عملکردی در مقابل زلزله قابل قبول بوده‌اند. حالا به هر حال، ترک‌های ریز و جزئی پذیرفته شده‌اند. از یک ساختمان در «زلزلهٔ مبنای طرح» که به آن زلزلهٔ مبنای محاسبات می‌گویند، انتظار این است که سقف روی سر دانش‌آموز خراب نشود. بقیه‌اش پذیرفتنی است. امروز شرایط از این حد هم عبور کرده است و می‌گویند نه تنها سقف نریزد، بلکه ساختمان پا بر جا بماند تا احیانا اگر نهاد مدیریت بحرانی خواست بیاید و در مدرسه مستقر شود، این امکان برایش فراهم باشد».

در سازه خوب هستیم

دکتر رخشانی مهر با تأکید بر این که در بحث سازه‌ای خوب عمل کردیم، اما در بخش معماری حرکت‌های پراکنده‌ای از دهه هشتاد، در دستور کار سازمان نوسازی مدارس قرار گرفته است، افزود: «واقعا آن‌هایی که آمدند و در بحث برگزاری همایش معماری ایرانی و مدرسهٔ ایرانی فکر کردند، کار بسیار ارزشمندی کردند. آمدند بین دانشگاه‌ها، بین بدنهٔ دانشجویی و جامعهٔ مهندسان مشاور و سازمان نوسازی مدارس ارتباطی برقرار کردند. این همایش از همان دههٔ هشتاد که برگزار

متناسب با جامعه حرکت کردیم

رئیس سازمان نوسازی مدارس در آغاز، با اشاره به این که از ۵۰ سال قبل تا امروز سلیقه مردم فرق کرده است، خاطرنشان کرد: «شما نمی‌توانید دستگاهی از فناوری‌ها را در مدرسه‌ها به کار ببرید، در حالی که هنوز در جامعه مرسوم نیست؛ چرا که چون این کار هزینهٔ تمام‌شده را به شدت بالا می‌برد. اگر چه در خیلی از مناطق هم مدرسه‌سازی، چون از ساختمان‌سازی جلوتر بوده، باعث تغییر الگوی ساخت آن منطقه هم شده است، ولی مادامی که پیمانکار شما و نیروهایی که قرار است مجری طرح باشند، با این دستگاه‌های نوین کار نکرده باشند و با آن‌ها آشنا نباشند، طبیعی است شما در مناطق دور از مرکز با مشکل و مسئله برخورد می‌کنید.

کمبود نیروی انسانی متخصص یکی از دلایلی است که فناوری‌های جدید و نوین ساختمانی نمی‌توانند به خوبی جا بیفتند. شما اول باید آموزش بدهید، بعد از آن‌ها استفاده کنید. حالا ممکن است در تهران یا کلان‌شهرهایی مانند تبریز و اصفهان که یک جوری فنی‌تر هم هستند، بتوانید مسئلهٔ خود را حل کنید، اما در بعضی مناطق محروم هنوز نیروی گچ‌کار ماهر یا نماکار ماهر نداریم؛ حتی با همان سیستم‌های پنجاه سالهٔ گذشته هم هنوز کمبود داریم. یعنی شما مجبورید از شهرهای اطراف به آنجا نیرو ببرید. به هر حال، من فکر می‌کنم در حوزهٔ سیستم‌های سازه‌ای متناسب با هر آنچه مقررات ملی ساختمان گفته است، ما متناسب با آیین‌نامهٔ ۲۸۰۰ حرکت کرده‌ایم. متناسب با دانش ساختمان‌سازی مرسوم جامعه

می شود، واقعاً سالانه بود؛ هر چند که یک دوره پنج‌ساله برگزار نشد، اما آن را منظم کردیم و با جمع‌بندی اعضای شورای سیاست‌گذاری همایش، هر دو سال یک بار این همایش را برگزار می‌کنیم. در دل آن، یک مسابقه هم برگزار می‌کنیم تا همه اعضای جامعه متخصصان معماری بیایند و در رابطه با مدرسه‌ها، هم مقاله بدهند و هم در مسابقه شرکت کنند. طرح‌های بسته را با کمک استادان دانشگاه‌های مطرح حوزه معماری کشور ارزیابی می‌کنیم و در نهایت برندگان را مشخص می‌کنیم و جایزه می‌دهیم».

مجمع‌های آموزشی حیات طیه

وی دربارهٔ مجمع‌های آموزشی «حیات طیه» یادآور شد: «ما در طول این دو سال اخیر، یک مجموعه مجمع‌های آموزشی با عنوان «حیات طیه» کار کردیم. این مجمع‌ها از دل همین همایش معماری درآمدند. کارها و معماری‌های فاضری از دل این همایش درآمدند که معماری آن‌ها هم متناسب با دانش روز دنیا است. آن چیزی که ما در تغییر الگوی معماری مدرسه‌ها فکر کردیم، اضافه کردن یک مجموعه مشاعات به مدرسه‌هاست. مثلاً قبلاً مدرسه‌هایی ایجاد می‌کردیم که اصطلاحاً به آن‌ها مدرسه‌های یادگانی می‌گفتیم. یک راهرو بود و دو طرف آن کلاس‌هایی که حتی از نظر دیگر به آن طرح «سلول‌ها و زنگ‌ها» هم گفته می‌شود. ما آمدیم گفتیم مدرسه باید محلی برای تربیت و پرورش باشد. تأکید داشتیم که سر در مدرسه و حیاط مدرسه هم نقش تربیتی دارد. گفتیم حتماً باید برای مدرسه نمازخانه، آزمایشگاه و سالن ورزشی تعریف کنید. برخی مدرسه‌ها هم اگر امکان داشت، استخر داشته باشند. یعنی اگر به‌طور متوسط یا تقسیم همهٔ مشاعات، برای یک کلاس درس درمی‌آمد مثلاً ۴۵ متر مربع، ناگهان در برخی مدرسه‌ها این رقم به ۱۸۰ متر مربع رسید. یعنی وقتی مشاعات راهرو، سرایداری و اتاق معلم را تقسیم کنیم، هر یک کلاس درس، این عدد در می‌آید. یعنی میانگین اجرای طرح هر کلاس درس چهار برابر شد. خیلی علاقه‌مند بودیم معماری‌ها را هم تغییر بدهیم؛ طوری که برود به سمت معماری‌های ایرانی-اسلامی. خیلی از طرح‌هایی که ما الان افتتاح می‌کنیم، با معماری‌های خاص و مناسب است. بعید می‌دانم مدرسه‌هایی که در حال حاضر اجرا می‌کنیم، با سلیقهٔ بهره‌بردار ما متناسب نباشد. مدرسه‌هایی را که از نظر بهره‌بردار مناسب بودند، به کمک استادان نمره دادیم و استخراج کردیم و به‌صورت یک کتاب منتشر کردیم و برای جامعه‌های خیران و مهندسان و مشاوران فرستادیم تا از آن‌ها طرح و الگو بگیرند».

خیران و طرح دلخواه

دکتر رخشانی مهر با تأکید بر این که اکنون دیگر الزامی برای خیران در جهت اجرای طرح و الگوی مشخص نیست، افزود: «در گذشته، سازمان نوسازی مدارس یک دفتر فنی داشت و همکاری که ۳۰ سال آنجا خدمت می‌کرد. کار طراحی را خودش انجام می‌داد و معلوم بود ایده‌های مشخص از آنجا بیرون می‌آمد و می‌دیدیم، ۳۰ مدرسه‌ای که طراحی کردیم، بسیار به هم شبیه هستند. ما سعی کردیم این موضوع را، هر چند با سختی زیاد، جمع کنیم. مثلاً گفتیم شما آن را به مشاور بدهید و با دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های خود، مدام

دایره کار را محدود نکنید تا در نهایت کار برود به سوی طراحی که در ذهن طراح خودت هست. اجبار و باید را در طراحی برداشتم و نگفتم شما باید بروید و این نقشه را طراحی کنید. گفتیم اگر خودت می‌توانی طراحی کنی، برو انجام بده؛ منتها مثلاً مدرسه باید دو تا پله فرار داشته باشد و ناچارید این دو پله فرار را بگذارید، یا مدرسه باید طوری طراحی شود که در آن نور از چپ بیاید.

آن چیزی که ما آن را موظف می‌کنیم، نشریهٔ ۱۶۹۷ است. ما ملزم هستیم به اجرای مفاد نشریهٔ ۶۹۷ سازمان برنامه و بودجه کشور. نشریهٔ ۶۹۷ می‌گوید شما یک نمازخانه ایجاد کنید که به ازای هر دانش‌آموز سه متر مربع فضا داشته باشد. ۶۹۷ فقط یک مجموعه الزامات به ما ارائه می‌دهد. مثلاً مدرسه آموزش متوسطه باید فضای آزمایشگاهی به این ابعاد داشته باشد. من به‌شخصه نشریهٔ ۶۹۷ را بسیار مترقی می‌دانم. اصلاً محدودکننده نیست، مگر اینکه ضابطهٔ دیگری باشد».

گذرگاه‌های یادگیری

دکتر رخشانی مهر خاطر نشان کرد: «برنامه و تلاش ما این است که راهروهای مدرسه‌ها به خیابان‌های یادگیری تبدیل شوند. یکی از کارهایی که ما داریم از سه ماه پیش انجام می‌دهیم، این است که روزهای سه‌شنبه، به مدت دو ساعت، می‌رویم دو مجموعهٔ خیریهٔ حقوقی، و به آن‌ها می‌گوییم خیر محترم، ضمن آنکه ما از شما تشکر و قدردانی می‌کنیم و شما آوردهٔ مالی برای ما دارید، اما شما بیایید و در طراحی هم ورود کنید. نقشهٔ تپ ما را بپذیر و خودت طراحی کن. اما طرح خود را با همکاران ما هماهنگ باش. ما به واسطهٔ ۶۹۷ یک مجموعه محدودیت‌هایی داریم، چون جنس مدرسه فرق می‌کند. براساس ضوابط مدرسه‌سازی که سازمان برنامه و بودجه ملزم کرده است، شما کار طراحی را انجام دهید. همکار ما کار را از شما تحویل می‌گیرد».

فراخوان سراسری

وی با بیان این که ما گروه‌های معماری همهٔ دانشگاه‌ها را در فراخوان خود صدا می‌کنیم، تصریح کرد: «یعنی وقتی برای همایش معماری خود فراخوان می‌دهیم، به گروه معماری همهٔ دانشگاه‌های کشور می‌رسد و از جامعهٔ مهندسان معمار کشور نیز دعوت می‌کنیم. حتی آن را به دانشگاه‌ها هم محدود نمی‌کنیم. می‌گوییم هر معماری، حتی اشخاص حقوقی و حقیقی را، دعوت می‌کنیم. همهٔ معماران را به کار دعوت می‌کنیم. این معمار می‌تواند معلم باشد، جزو مشاوران باشد، و می‌تواند برای خودش دفتر فنی داشته باشد. بالاخره طرحش بررسی و ارزیابی می‌شود و از ظرفیت‌هایش استفاده می‌شود. ضمن اینکه ما هم اکنون هم دو قرارداد پژوهشی با دانشگاه شهید رجایی داریم. همچنین، چند طرح پژوهشی با پژوهشگاه زلزله، دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه شهید بهشتی داریم».

موافق استفاده از ظرفیت‌ها هستیم

رئیس سازمان نوسازی مدارس در پاسخ به سؤالی دربارهٔ چگونگی مدیریت و افزایش فضای سبز در مدارس، گفت: «یکی از اقدامات مهم سازمان، تدوین ضوابط مدیریت سبز در مدرسه‌ها بوده است که در طراحی‌ها باید از آن استفاده کنیم. هیچ کدام از مجموعه‌های ساخت و ساز کشور در رابطه



یعنی ما الزاماً نگهداری را رنگ آمیزی و بزرگ کردن مدرسه می‌دانیم، در حالی که این گونه نیست. از روزی که شما کار را تحویل بهره‌بردار می‌دهید، موضوع نگهداری در مورد آن صدق می‌کند. باید کنترل‌های دوره‌ای و سرویس‌های فنی انجام شوند. ساختمان را نباید به حال خود رها کرد. به خصوص در مدرسه‌هایی که موتورخانه دارند؛ موتورخانه‌ای که با هزینه سنگین احداث شده است. حالا نیروی فنی وجود ندارد که کار نگهداری و خدمات آن را انجام دهد و به مرور زمان، با غفلت و بی‌توجهی، بالاخره آسیب می‌بیند. بحث نگهداری تأسیسات ساختمان مسئله بسیار مهمی است که باید به آن توجه کرد».

اطلاع‌رسانی ما ضعیف است

«ما با این اشکال بزرگ روبه‌رو هستیم که اطلاع‌رسانی مان کم است. یعنی فقط بخشی از جامعه از عملکرد ما مطلع است. مثلاً از پژوهشگاه زلزله سؤال کنید نوسازی مدارس چگونه است، پاسخ می‌دهد بهترین است. یا از گروه زلزله دانشگاه علم و صنعت یا گروه سازه دانشگاه شهید بهشتی سؤال کنید، ممکن است ما و سازمان ما را بی‌نظیر معرفی کنند. اما از طرف دیگر، جامعه خیلی مطلع نیست. چون ساختمانی ساخته شده است و تا زمانی که این زلزله نیاید، چیزی مشخص نمی‌شود. وقتی هم زلزله می‌آید، اولین چیزی که به ذهن می‌رسد، به سراغ مدرسه‌های تخریب‌شده می‌رود. مثلاً وقتی گفته می‌شود در زلزله کرمانشاه ۷۸ مدرسه تخریب شده و غیرقابل استفاده‌اند، بلافاصله برای همه این سؤال از سازمان نوسازی پیش می‌آید که شما چطور این مدرسه‌ها را ساختید که تخریب شد. غافل از اینکه مدرسه‌هایی که در زلزله کرمانشاه آسیب دیدند، مدرسه‌هایی بودند که از قبل در فهرست تخریب و بازسازی بودند و به علت کمبود منابع ساخته نشدند. اطلاع‌رسانی ما جامعه محدودی را در بر گرفته است. باید همان‌طور که با جامعه خیرین روابط خود را گسترش دادیم و نتایج آن را هم می‌بینیم، با بخش‌های مختلف جامعه در جهت اطلاع‌رسانی گسترش دهیم. شما طرح آجر به آجر را شنیده‌اید، ولی ممکن است طرح مجتمع حیات طیبه دکتر نصیری را که در منطقه ۱۰ تهران ساخته‌ایم، نشنیده باشید؛ پروژه‌ای با حدود ۱۲ هزار متر مربع زیربنا با همه مسائلی که در ذهن هاست، در این مجتمع پیاده شده است».

نیمی از زیرنظام را اجرا کرده‌ایم

رخشانی مهر در پایان این گفت‌وگو، در پاسخ به این پرسش که چند درصد از مفاد سند تحول بنیادین در بخش فضا و تجهیزات را عملی کرده‌اند، تصریح کرد: «ما توانسته‌ایم حدود نیمی از مفاد زیرنظام فضا و تجهیزات و سند تحول را پیاده و عملی کنیم و با ارائه شاخص‌های مشخص، در جلسه شورای عالی آموزش و پرورش، آن را ترسیم کردیم. زیرنظام فضا و تجهیزات بسیار خوب نوشته شده و کاملاً اجرایی و عملیاتی است».

با مدیریت سبز فکر نکرده‌اند. تنها دستگامی که رفته فکر کرده و آن‌ها را روی کاغذ آورده و در رابطه با مدیریت سبز در نوسازی مدرسه‌ها منتشر کرده است، سازمان نوسازی مدارس بوده است. اولین نشریات مربوط به مدیریت سبز که شامل هفت سرفصل است با عنوان‌های آب، پسماند، آلودگی، مواد و مصالح، انرژی، کیفیت محیط داخلی، مدیریت و سیایت، برای اولین بار در کشور منتشر شده و در مورد مکان‌یابی راهنمای بسیار خوبی است، چون ما معمولاً مورد انتقادیم که در مکان‌یابی مدرسه‌ها دقت نمی‌کنیم».

۵/۲ متر مربع برای هر دانش‌آموز

وی در پاسخ به پرسش ما درباره میانگین کنونی فضای آموزشی کشور، گفت: «بر اساس برنامه زیرنظام سند تحول، سرانه استاندارد یا مطلوب در کشور ۸/۴ متر مربع به ازای هر دانش‌آموز است، در حالی که میانگین فضای آموزشی کشور در حال حاضر ۵/۲ متر مربع است. یعنی ما الان به ازای هر دانش‌آموز ۵/۲ متر مربع فضا در اختیار داریم که حدوداً ۳/۲ متر مربع نسبت به سرانه مطلوب فاصله داریم. البته هستند استان‌هایی که از سرانه مطلوب یا بالاتر هستند یا به آن نزدیک هستند؛ مانند استان‌های ایلام و یزد. این‌ها استان‌هایی هستند که به سرانه مطلوب نزدیک هستند. حدود ۸ استان کشور نیز زیر میانگین هستند که بین آن‌ها استان البرز آخر و در رتبه ۳۱ است. استان سیستان و بلوچستان سی‌ام است و قبل از آن‌ها آذربایجان غربی و تهران، قم، خوزستان و گلستان هستند».

۱۲/۵ درصد فضا نیازمند مقاوم‌سازی

«در بحث تخریب و بازسازی هم ۱۹/۵ درصد فضاهای آموزشی ما نیازمند تخریب، بازسازی یا مقاوم‌سازی هستند که ۱۲/۵ درصد فضاها مقاوم‌سازی می‌خواهند. یعنی حفظ شود و در برابر زلزله مقاوم باشد و ۷ درصد فضاها نیز نیازمند تخریب هستند. یعنی نمی‌شود دیگر از آن‌ها استفاده کرد و باید تخریب کرد و به جای آن‌ها مدرسه جدید ساخت. آمار نسبت به سال ۸۵ به شدت کاهش یافته است، ولی هنوز هم باید کار کرد».

معضل نگهداری فضاهای آموزشی

رخشانی مهر درباره کم‌وکیف نگهداری فضاهای آموزشی گفت: «نگهداری فضاهای آموزشی موضوع بسیار مهمی است که در آموزش و پرورش خیلی کم به آن توجه شده است. برنامه زیرنظام فضا و تجهیزات براساس سند تحول بنیادین مفصل به آن پرداخته و کار کرده است. گفته است که نگهداری و تعمیرات جزئی بر عهده آموزش و پرورش و تعمیرات اساسی بر عهده سازمان نوسازی است. در اینجا دو نکته مطرح است. اول اینکه ما کارشناس نگهداری را که باید نیروی متخصص باشد، در ادارات و مناطق آموزش و پرورش نداریم. نبود نیروی تخصصی مربوط به نگهداری مدرسه‌ها باعث شده است ما در این حوزه غفلت کنیم و اتفاقاتی بیفتد که ناخوشایند باشد».



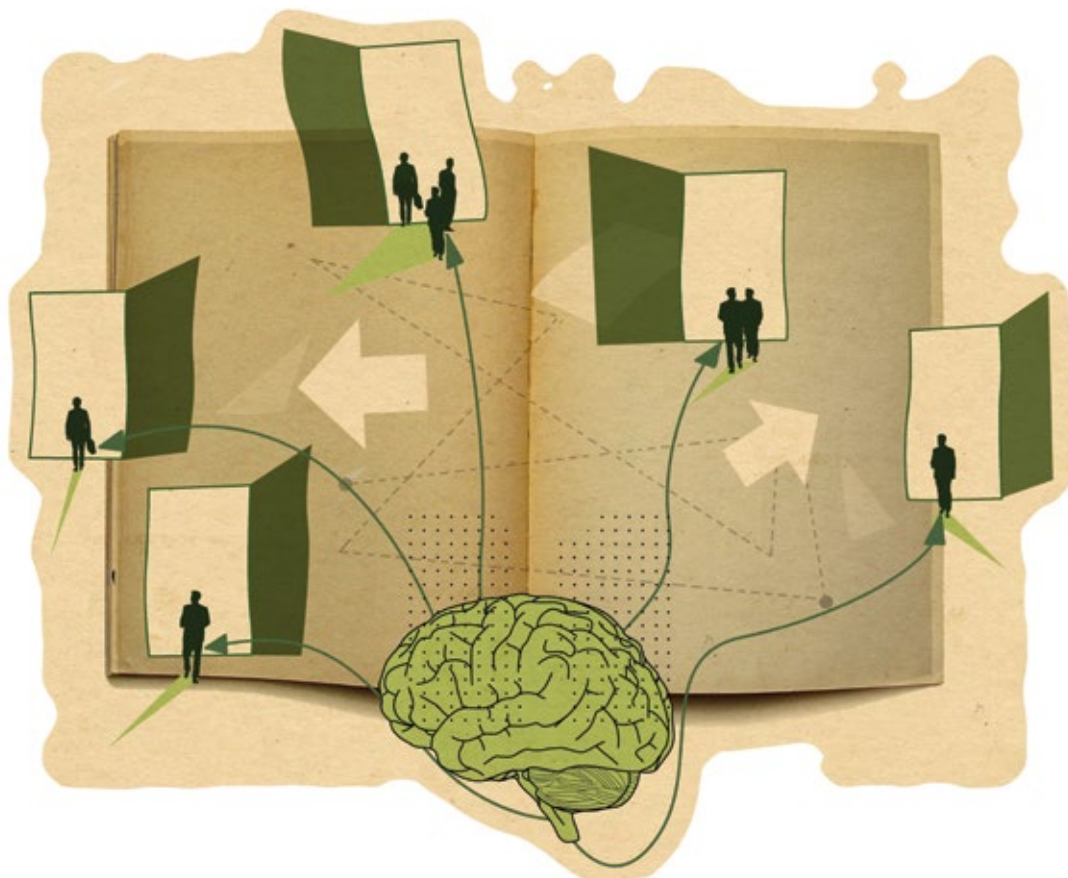
برای دیدن عکس‌های این مجتمع، اسکن کنید.

پی‌نوشت

۱. نشریه ۶۹۷ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور با عنوان «ضوابط طراحی ساختمان‌های آموزشی»، اصول و ضوابط طراحی معماری همسایه مدارس ابتدایی و متوسطه دوره اول و دوم، هم‌چنین ضوابط مکان‌یابی شهری مدارس ابتدایی و متوسطه به عنوان یک دستورالعمل مورد استفاده برنامه‌ریزان، کارشناسان، طراحان و مهندسان ذی‌ربط قرار می‌دهد.



رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۶
اسفند ۱۴۰۰



رهبری عصبی-مغزی مدرسه

دکتر علی خلخالی



برای مطالعه بخش اول
این مقاله، اسکن کنید.

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 از الگوی رهبری عصبی-مغزی برای اثربخشی مدیریت مدرسه در قرن ۲۱ پیشنهاد شده است. در این مقاله به بخشی از مطالعات و یافته‌های پژوهشی در خصوص توسعه پژوهش‌های رهبری عصبی-مغزی به حوزه رهبری مدرسه‌ها و پیامدهای مطالعات راهبری عصبی-مغزی اشاره می‌شود.

را فعال می‌کند و موجب می‌شود رهبران، در زمانی که تصمیمات از قبل تعیین شده را اتخاذ می‌کنند، هم‌زمان و به‌طور ناخودآگاه تصمیماتی را که از آن‌ها آگاه نیستند نیز بگیرند. در واقع، چندوظیفه‌ای مانعی برای یادگیری و باعث حواس‌پرتی است.

رهبران عصبی-مغزی نحوه کار مغز را فرا می‌گیرند
رهبری عصبی-مغزی با انتقال مطالعات مرتبط با حوزه مدیریت آموزشی توسعه می‌یابد. آموزش یا آگاهی بخشی به یادگیرندگان در مورد ماهیت عملکرد مغز در یادگیری،

رهبران عصبی-مغزی چندوظیفه هم‌زمان را انجام نمی‌دهند
در فرایندهای مدرسه‌ای ممکن است لازم باشد به‌طور هم‌زمان وظایف متعدد و متنوعی انجام شوند، در حالی که از لحاظ عصب‌شناختی این امکان وجود ندارد که افراد هم‌زمان و با همان سطح علاقه روی چندین موضوع تمرکز کنند. از این لحاظ، نتایج عملی و پیامدهای مفهوم رهبری عصبی-مغزی برای مدیران مدرسه این است که وظایف خود را به ترتیب اهمیت فهرست کنند و اقدامات مربوط به هر یک را به ترتیب انجام دهند. تمرکز هم‌زمان روی کارهای گوناگون، پیشران‌های خودکار مغز

می‌تواند گام‌های مؤثرتری را در فرایندهای یادگیری فراهم آورد. همان‌طور که این مطالعات نشان می‌دهند، افزایش آگاهی دانش‌آموزان و معلمان در مورد چگونگی رشد و یادگیری مغز می‌تواند بر سرعت یا رشد یادگیری بیفزاید. در عین حال، دانش عصب‌شناسی که مدیران مدرسه به دست می‌آورند، بر دانش و مهارت‌های رهبری آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

● شناخت بنیان‌های زیست‌شناختی (بیولوژیکی) مدیریت، رهبری را تقویت می‌کند.

یکی از دلایل نیاز به مطالعات رهبری عصبی - مغزی در آموزش، شناخت میزان تأثیرپذیری انسان از قسمت غیراجتماعی و زیست‌شناختی است. ذهن منبع رفتار، تصمیمات و انتخاب‌های فردی است؛ جعبه‌سیاهی که فقط با تفسیر ورودی و خروجی‌های آن قابل رمزگشایی است. با این حال، با پیشرفت‌های فناوری نوظهور، این فرایندها از نظر زیست‌شناختی شفاف‌تر و قابل توضیح شده‌اند. با تعریف ردیابی اصول زیست‌شناختی رفتار رهبران، می‌توان تلاش‌ها برای پیشرفت مدیریت را به‌طور قابل توجهی افزایش داد. تحقیقات نشان می‌دهند، برای یادگیری، برخی از پیش‌نیازها باید از نظر زیست‌شناسی رعایت شوند. مثلاً کمبود خواب ممکن است افراد را به تصمیم‌گیری‌های خطرناک سوق دهد. سطح مناسب خواب بر انگیزه، آگاهی و خلق و خوی معلمان و دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. هشت ساعت خواب مناسب برای دانش‌آموزان لازم است. رهبران آموزشی آگاه از دانش عصب‌شناسی، از مزایای خواب آگاهی دارند و نشانه‌های استرس ناشی از کمبود آن را تشخیص می‌دهند. علاوه بر این، علوم اعصاب، اطلاعاتی را فراهم می‌کند که استرس در سطوح پایین باعث ترشح دوپامین می‌شود. این شرایط یادگیری و رشد را تسهیل می‌کند، اما شدت و استرس مزمن قسمت هیپوکامپ، مغز را کوچک می‌کند. همچنین، زمانی که افراد تصور می‌کنند بر تصمیم‌گیری و انتخاب‌های محیط کار خود کنترل دارند، ترشح هورمون استرس کورتیزول کاهش می‌یابد. انتظار می‌رود رهبران مدرسه از چنین یافته‌های زیستی آگاه باشند. رهبرانی که از این نوع خصوصیات آگاهی دارند، می‌توانند مدرسه را به‌طور اثربخش‌تری اداره کنند.

● رهبران عصبی - مغزی از زمینه‌ها و عوامل انسانی آگاه هستند.

رفتارهای رهبری به گرایش شخصی آنان و محیط بستگی دارد. این بدان معناست که از نظر رهبری آموزشی، یک شخص می‌تواند مدیری خوب با تحصیلات و شرایط زمینه‌ای مطلوب باشد. با این حال، ژنتیک، رشد هورمونی، رشد جسمی و بلوغ فرد نیز بر کیفیت مدیریت وی تأثیر می‌گذارد. دانش عصب‌شناسی، نور آگاهی بر قسمتی از توسعه و پیشرفت مدیریتی و رهبری که قبلاً ناشناخته بود، تابانده است. دانش رهبری عصبی - مغزی را می‌توان برای گسترش نظریه و تکنیک‌های رهبری مدرسه استفاده کرد. با این حال، این واقعیت است که در فرایندهای تصمیم‌گیری مدرسه، وابستگی بیش از حد به چنین داده‌هایی، نباید مدیران مدرسه را از وجود احساساتی جدا از ویژگی‌های ژنتیکی و تناقضات وجودی انسان‌ها غافل کند.

● رهبران عصبی - مغزی احساسات را به‌طور مؤثر مدیریت می‌کنند.

ترس و احساسات منفی اثرات مخرب دارند و سازوکار پاداش بر سلامتی کلی، به ویژه سلامت روان فرد تأثیر مثبت دارد. داشتن روحیه مثبت، قبل از موقعیت‌های حل مسئله، که به خلاقیت و آینده‌نگری نیاز دارند، در حل مسئله تأثیر مفیدی دارد. همچنین، احترام به دیگران در ذهن انسان به بالاترین کارایی و عملکرد منجر می‌شود. به همین ترتیب می‌توان گفت، احساسات مدیری که به معلمان و دانش‌آموزان و اولیا احترام می‌گذارد، تأثیر مشابهی ایجاد خواهد کرد. به همین دلیل، رهبران باید از حالات عاطفی و شناختی افرادی که مسئول آن‌ها هستند آگاه باشند و بتوانند احساسات خود و کارمندان خود را تنظیم کنند. همچنین، رهبران عصبی - مغزی می‌توانند تعهدات محل کار خود را از طریق هوش هیجانی، آگاهی عمیق و هوشیاری، تعهد نسبت به رهبری سلامت زیست‌شناختی، از جمله رژیم غذایی، خواب و ورزش، و ایجاد ذهنیت رشد و پیشرفت سازمانی، شکل دهند.

● رهبران عصبی - مغزی از فرایندهایی که یادگیری را تضعیف می‌کنند آگاه‌اند.

ادغام دنیای فناوری با آموزش، یادگیری را تسهیل می‌کند.

تلفن‌های هوشمند و سیستم‌های مشابه، زندگی را برای ما راحت‌تر می‌کنند. با این حال، آیا واقعاً برای رشد مغزی مفیدند. متصل بودن مستمر به یک نوع فناوری، از توانایی ذهنی رهبر (یا هر شخص دیگری) به‌طور متوسط تا ۱۵ نمره می‌کاهد. رهبر مدرسه‌ای که از چنین یافته‌هایی آگاه است، با استفاده سالم از فناوری و آگاهی بیشتر در این زمینه، از بهبود آموزش و یادگیری حمایت می‌کند. در عین حال، همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، کارکردهای زیست‌شناختی مانند خواب، عواطف و استرس نیز پیامدهای مهمی را در کیفیت فرایندهای آموزش و یادگیری باعث می‌شوند.

● رهبران عصبی - مغزی از راه‌حل‌های بهینه‌ساز یادگیری بهره می‌گیرند.

ایده غالب در افکار عمومی این است که برای به دست آوردن چیزها یا یادگیری‌های بیشتر، باید تلاش بیشتری کرد. اما آیا راهی برای انجام کارهای بیشتر، با تلاش کمتر، وجود دارد؟ مدیر مدرسه‌ای که با توجه به اصول رهبری عصبی عمل می‌کند، با فرایندهایی مانند تفکر برتر، تصمیم‌گیری، تنظیم احساسات، افزایش همکاری و تسهیل تغییر، سطح یادگیری و دانش ساکنان مدرسه را افزایش می‌دهد. برای نمونه، با درک چگونگی عملکرد مغز انسان می‌توان یادگیری را بهبود بخشید. مثلاً فاصله بین جلسات یادگیری و مرور، از نظر کیفیت یادگیری یک ویژگی مهم است.

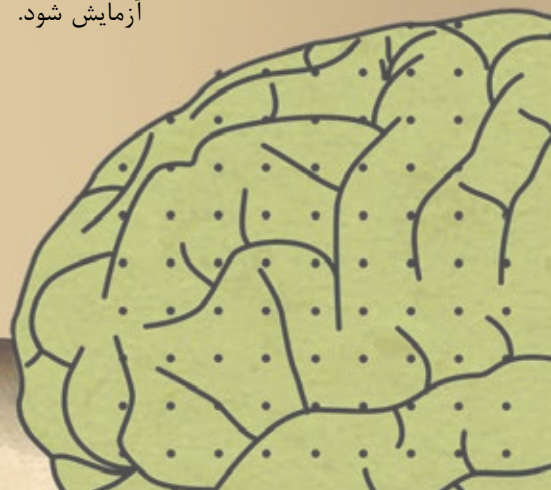
برای نمونه، به جای اینکه دانش‌آموزان هفته‌های مستمر و طولانی برای امتحان نهایی خود را در خانه قرنطینه کنند، درس خواندن متمرکز صرفاً در آخر هفته‌ها ممکن است مفیدتر باشد. حفظ و نگهداری طولانی‌مدت اطلاعات می‌تواند با فاصله‌دهی جلسات یادگیری افزایش یابد. همچنین، علاوه بر رعایت قانون فاصله، به «توجه» نیز می‌توان دقت کرد. هر ۲۰ دقیقه تمرکز را تغییر دهید و هم‌زمان روی بسیاری از کارها تمرکز نکنید. دانشمندان علوم تربیتی باید از این پیامدهای آموزشی آگاه باشند و حتی مسائل مربوط به افزایش ساعات استراحت و کوتاه شدن درس‌ها باید براساس علم عصب‌شناسی آزمایش شود.

● رهبران عصبی - مغزی با در نظر گرفتن متغیرهای ضمنی، تغییرات را هدایت می‌کنند.

پژوهش‌های رهبری عصبی - مغزی، مدیران مدرسه را برای تغییر نگرش‌هایی که برای هدایت اثربخش‌تر مدرسه نیاز دارند، راهنمایی می‌کند. رهبران مدرسه که خواهان تغییرند، باید محیطی کاری ایجاد کنند که احساسات تهدید را از طریق ایجاد اطمینان و وضوح برای انتظارات متعالی، به حداقل برسانند. بعضی اوقات رهبران ممکن است لازم باشد قبل از ارائه تغییرات ابتکاری مطلوب در مدرسه، دامنه گسترده‌ای از تفاوت‌های فردی را در نظر بگیرند. در واقع، تغییری که به‌طور منطقی مفید به نظر می‌رسد، ممکن است در ذهن همه افراد، یعنی جایی که فرایندهای پیچیده زیست‌شناختی نیز مؤثرند، معنای یکسانی نداشته باشد و حتی ممکن است تهدیدکننده ادراک شود. حتی عامل جنسیت نیز به خودی خود می‌تواند تفاوت مهمی در واکنش‌ها ایجاد کند. برای مثال، در حالی که معلمان مرد در استرس سریع‌تر تصمیم می‌گیرند، ممکن است در شرایط مشابه، معلمان زن به نسبت کندتر تصمیم بگیرند. بنابراین، رهبران باید گروه خود را بشناسند و واکنش‌های عصبی آن‌ها را درک کنند. این‌گونه موارد، همان متغیرهای ضمنی هر فرایند تغییر محسوب می‌شوند که حاصل مطالعات عصب‌شناسی است. تمرکز صرف رهبرای مدرسه به وجوه اصلی تغییر و نادیده گرفتن این متغیرهای ضمنی، شکست برنامه‌های تحولی را تضمین می‌کند.

● مطالعات رهبری عصبی - مغزی می‌تواند مسیر انتخاب و آموزش رهبران را نشان دهد.

مطالعات رهبری عصبی - مغزی همچنین شامل توصیه‌هایی برای برنامه‌های گزینش و آموزش معلمان و مدیران مدرسه‌ها است. برنامه‌های آماده‌سازی مدیر و معلم باید روی داوطلبان فعالی متمرکز باشند که بتوانند تحت شرایطی که ممکن است استرس‌آور و سرشار از ابهام و پیچیدگی باشند، مدیریت کنند. آن‌ها باید این موقعیت‌ها را از نظر زیست‌شناختی نیز درک کنند، کار در گروه را دوست داشته باشند، تغییر را بپذیرند و به‌صورت فعال به تحقیق و مطالعه بپردازند. پیش‌رو بودن در فرایندهای آموزشی به رهبرانی نیاز دارد که توانایی مدیریت احساسات خود را



- 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.

دارند و از عواملی که ممکن است بر روند تصمیم‌گیری افراد تأثیر بگذارد آگاه باشند. انسان‌ها موجودات باهوشی هستند، اما در برابر واقع‌های یکسان، با ویژگی‌های متفاوت، ژن‌ها و محیط خود، می‌توانند واکنش کاملاً متفاوتی نشان دهند. از این نظر، یکی از پیامدهایی که آموزش مبتنی بر علم عصب‌شناسی می‌تواند به مدیران ارائه دهد، این است که افراد باید توانایی تفکر ذهنی را توسعه دهند و از تفکر خود آگاه باشند.

● رهبران عصبی - مغزی از وضعیت روان‌شناختی گروه‌هایی که با آن‌ها کار می‌کنند اطلاع دارند.

مدیران موفق مدرسه، از طریق همدلی و همکاری روابط برقرار می‌کنند. وقتی مدیران مدرسه احساس تعلق خاطر را در معلمان توسعه می‌دهند، نسبت به کسانی که با آن‌ها کار می‌کنند، سطح بالاتری از اعتماد و همدلی را احساس می‌کنند. رهبری عصبی - مغزی بر لزوم درک رشد فیزیکی، سیر تکاملی شیمیایی مغز و نیازهای گروهی که مدیر به آن‌ها خدمت می‌کند، نه فقط از نظر مدیریتی، نیز توجه می‌کند. مدرسه باید محیطی داشته باشد که از رشد دانش‌آموزان پشتیبانی کند، نه اینکه از تکامل سیستم عصبی آن‌ها چشم‌پوشد. کنترل نکردن هیجانات و تصمیم‌گیری بدون فکر در دوران نوجوانی، یک حالت طبیعی است. مدیران باید در مورد شناسایی نوجوانانی که ممکن است مشکلات روحی یا عاطفی جدی داشته باشند، فکر کنند. بخشی از چرخه راهنمایی و مربیگری، برای دانش‌آموزانی که به روابط بین فردی نیاز دارند، فرایندهایی عصبی و بیوشیمیایی هستند. رد پای احساسات مثبت و منفی را می‌توان در ژن‌های شخص جست‌وجو کرد. به همین دلیل، مدیران مدرسه باید بدانند که در صورت بروز مشکل چگونه با دانش‌آموزان ارتباط برقرار کنند تا بتوانند تفاوت رفتار طبیعی و رفتار تابع شرایط را تشخیص دهند.

● سیاست‌گذاران آموزشی باید از عصب‌شناسی برای آموزش بهره‌مند شوند.

مطالعات رهبری عصبی - مغزی نه تنها برای مدیران مدرسه بلکه برای محققان و سیاست‌گذاران آموزشی نیز می‌تواند پیامدها و نتایج عملی داشته باشد. سیاست‌گذاران باید بر عصب‌شناسی متمرکز شوند تا این دانش را به حوزه سیاست‌گذاری آموزشی منتقل کنند. در واقع، هم‌زمان با توسعه عصب‌شناسی در مورد فرایندهای یادگیری و مدیریت، تفسیر، انتقال و آزمایش این دانش در زمینه آموزش نیز مهم است.

● آموزش یکپارچه است. بنابراین باید هم‌زمان از رشد قسمت‌های راست و چپ مغز حمایت شود.

یکی از یافته‌های عملی عصب‌شناسی برای مدیران

این است که مؤسسات آموزشی به عملکرد قسمت چپ مغز در دانش‌آموزان اهمیت بیشتری می‌دهند. متأسفانه عملکرد قسمت راست مغز در طی فعالیت‌های مدرسه‌ای کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. برنامه‌ریزان درسی در هنگام طراحی برنامه‌های درسی باید فعالیت‌هایی را تعیین کنند که از رشد قسمت‌های راست و چپ مغز اطمینان حاصل شود. معمولاً مؤسسات آموزشی به آموزش مسائل کلامی و عددی به دانش‌آموزان بیشتر اهمیت می‌دهند، در حالی که از عملکردهای قسمت راست مغز، مانند تجسم، تخیل، توانایی‌های حسی و ادراکی پشتیبانی نمی‌شود. کتاب‌های درسی نیز عمدتاً بر روندهای فکری خطی (عملکردهای چپ مغز) تأکید دارند و تفکر شهودی، قیاسی و مجازی را نادیده می‌گیرند. به نظر می‌رسد، بیشتر مهارت‌هایی که قسمت مناسب مغز را به کار می‌گیرند، در خارج از مدرسه کسب می‌شوند. مثلاً موفقیت‌های ورزشی، هنری و اجتماعی دانش‌آموزان در خارج از مدرسه تحقق می‌یابند. بنابراین، مدیران و معلمان باید به‌عنوان رهبران عصبی - مغزی، توسعه‌های جامع اتخاذ کنند و تجربه‌هایی آموزشی را طراحی کنند که همه مناطق مغز انسان را برای توسعه فراگیر مغزی فعال کنند. البته باید دقت کرد، تفکیک مغز انسان به راست و چپ می‌تواند به اندازه جدا کردن زمینه‌های منطقی و زیبایی‌شناختی در آموزش و پرورش گمراه‌کننده باشد. در واقع، برهم‌کنش‌های مغز تحت تأثیر فعالیت یکپارچه یاخته‌های عصبی در مناطق گوناگون مغز است.



این مقاله تلاشی برای بازسازی رهبری مدرسه در بستر دانشی تجربی و آزمایشگاهی، به‌ویژه از منظر علوم اعصاب تربیتی و رهبری عصبی - مغزی بود. توسعه مطالعات رهبری عصبی - مغزی در مدرسه می‌تواند زمینه‌های اثربخشی مدرسه و بهینه‌سازی یادگیری دانش‌آموزان را فراهم کند. تدوین برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه با رویکرد دانش رهبری عصبی - مغزی، مهم‌ترین توصیه مقاله حاضر است. همچنین، تأخیر در تأسیس آزمایشگاه‌های تخصصی مرتبط با علوم اعصاب تربیتی و رهبری عصبی - مغزی، بر شکاف دانشی نظام تربیتی ایران با نمونه‌های بین‌المللی خواهد افزود.

شما بفرمایید

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

املیلا صمدی، آموزگار پایه اول، منطقه ۱۸ تهران

احساس نیاز معلمان به یادگیری و تقویت آن کار ارزشمندی است که بخش قابل توجهی از این احساس نیاز درونی است؛ اینکه فرد به صورت خودراهر همیشه به دنبال یادگیری‌های جدید باشد و در زمینه یادگیری‌ها سیری ناپذیر باشد. من فکر می‌کنم چنین افرادی مناسب معلمی هستند. اما چطور می‌شود آن‌ها را برای معلمی انتخاب و گزینش کرد؟ کار سختی است! شاید بتوان با مصاحبه‌های عمیق توسط مصاحبه‌کننده‌های متخصص، در مصاحبه‌های استخدامی و گزینش افراد این موضوع را متوجه شد.

ایجاد انگیزه مالی

ابتدا باید به لحاظ مادی نیازهای اولیه‌شان را در شأن معلمی تأمین کنیم و بعد از آن، برای دریافتی‌های بیشتر، این‌گونه اقدام کنیم. زیرا تا زمانی که نیازهای اولیه آن‌ها را تقویت و تأمین نکرده‌ایم، نمی‌توانیم احساس نیاز به یادگیری را در آن‌ها تقویت کنیم.

شاید یکی از راهکارها این باشد که دریافتی‌های معلمان، حقوق یا رتبه آن‌ها را به میزان عملکردشان در یادگیری‌های جدید پیوند بزنیم. اما در این موضوع هم بسیار باید ظرافت به خرج دهیم. در واقع،

در راستای موضوع مهم احساس نیاز به یادگیری، که ایجاد و تقویت آن می‌تواند در ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان نقش مؤثری داشته باشد، آموزگاری از تهران دیدگاه‌های خود را بیان کرده‌اند که می‌خوانید.



ایجاد فضای رقابتی

شاید پزشکی هم می‌خوانند، اما شرایط او را ندارند و بعد از چهار سال که فارغ‌التحصیل می‌شوند و تازه می‌خواهند وارد کلاس درس بشوند و می‌بینند خب چهار سال سابقه دارد. پس خودش را همه‌چی‌دان می‌داند! در صورتی که چهار سال در حال آموختن بوده است. نه اینکه چهار سال سابقه تدریس و معلمی در کلاس و بودن با بچه‌ها را داشته باشد و احساس غرور دارد. ما نمی‌توانیم از این فرد انتظار داشته باشیم نیاز به یادگیری‌های جدید را احساس کند.

یک تجربه خوب

تجربه خوبی را در یک مدرسه غیردولتی داشتم که برای کاروری به آنجا می‌رفتم. مؤسس‌های این مدرسه خانم‌هایی بودند که خودشان از مدرسان کشوری محسوب می‌شدند که بعد از بازنشستگی خودشان مدرسه‌ای را تأسیس کرده بودند و در کارشان هم موفق بودند. خیلی برای من جالب و ارزشمند بود، وقتی می‌دیدم در آن مدرسه، بعد از ساعت آموزشی که ساعت کمی هم نبود، یا حتی در روزهای تعطیل یا تابستان برای معلمان خودشان کلاس آموزش روش تدریس می‌گذاشتند و جالب بود که معلمان شرکت می‌کردند و خیلی هم مشتاق بودند. در آن کلاس‌ها هم به آن‌ها تکلیف و پروژه داده می‌شد و باید تکالیف داده‌شده را برای جلسه بعد آماده می‌کردند و می‌آوردند، بدون اینکه به آن‌ها گواهی‌نامه ضمن خدمت داده شود یا بدون اینکه برای حضورهایی که در کلاس‌ها دارند، اضافه پرداخت شود. اما آن‌ها مشتاق بودند، حاضر می‌شدند، از کلاس استفاده می‌کردند، آموخته‌ها را به کار می‌گرفتند، نتایج را اعلام می‌کردند و خیلی هم سپاسگزار بودند؛ به چند دلیل: یک دلیل این بود که آن کلاس‌ها واقعاً مفید بودند و یک دلیل دیگر هم این بود که مدرسه غیردولتی بود و می‌دانستند این یادگیری‌های جدید به استخدام دوباره آن‌ها در این مدرسه کمک می‌کند و می‌توانند برای سال آینده قرارداد جدید ببندند. حتی اگر می‌خواستند به مدرسه‌های دیگری بروند، این یادگیری‌ها قطعاً برای آن‌ها مفید بودند. بنابراین، این احساس نیاز را داشتند و شرکت می‌کردند و خودشان هم برای جلسات آینده مشتاق بودند. حال، این را مقایسه کنیم با سیستم تربیت معلم. البته امنیت شغلی بسیار مهم است و همین معلم مدرسه غیردولتی هم قطعاً باید امنیت شغلی داشته باشد که با احساس آرامش بیشتری کار کند و این کاملاً درست است. اما ما می‌توانیم، حداقل در سال‌های تحصیل، به دانشجو معلم خودمان این امنیت شغلی را ندهیم،

نکته بعدی اینکه ما باید معلمان را در موقعیتی قرار بدهیم که متوجه بشوند لازم است یادگیری‌های جدیدی داشته باشند. اگر ما معلم را در موقعیتی قرار بدهیم که تدریس سایرین را ببیند و متوجه فاصله تدریس بین خودش و آن‌ها بشود، متوجه فاصله بین میزان یادگیری‌های خودش و مباحث خیلی زیادی که برای یادگیری‌های دیگر او وجود دارد، بشود و این احساس نیاز در او شکل بگیرد که به سراغ یادگیری‌های جدید برود، این در واقع راهکار ایجاد فضایی برای انتقال تجربه‌ها به یکدیگر است.

فضای مجازی

البته در فضای مجازی فرصت اندکی برای این کار ایجاد شده است. اما در این فضا هیچ ارزیابی انجام نمی‌شود. پراکندگی در فضای مجازی خیلی زیاد است و وقتی مثلاً یک معلم تازه کار یا حتی اولیا وارد این فضا می‌شوند، با انبوهی از تدریس‌ها مواجه می‌شوند و اگر متخصص نباشند، نمی‌توانند تدریس درست را تشخیص دهند.

چیزی که ما خیلی روی آن تأکید می‌کنیم، تقویت حافظه دیداری بچه‌هاست و بازی‌هایی برای تقویت حافظه دیداری بچه‌ها پیشنهاد می‌کنیم. یعنی فقط باید کلمات را به شکل‌های متفاوت، در جاهای متفاوت یا در بازی‌های متعدد ببیند. مثلاً ببیند که کلمه ظهر با «ظا» نوشته می‌شود. بنابراین، اصلاً نمی‌توانند شکل دیگری را در این کلمه تصور کنند. اما من در فضای مجازی می‌بینم، حتی در صفحات معلمانی که تدریس تلویزیونی هم دارند و شاید مثلاً صدهزار دنبال‌کننده دارند، در آنجا یک املاء گفته می‌شود که کلمه‌ها به شکل غلط نوشته شده‌اند و دانش‌آموز باید آن‌ها را اصلاح کند و شکل درست آن را بنویسد. مثلاً کلمه ظهر با ذال نوشته شده است. این روش کاملاً اشتباه است. دانش‌آموز نباید کلمه‌ای را اشتباه ببیند! اصلاً امکان دارد همان لحظه کلمه در ذهن بچه ثبت شود و بیرون آوردن این کلمه از ذهن دانش‌آموز کار بسیار سختی است.

اصلاح نظام تربیت معلم

یک راهکار دیگر اصلاح فعلی نظام تربیت معلم در دانشگاه فرهنگیان است. امروز سیستم به این صورت است که دختر و پسری که ۱۸ سال سن دارد و وارد این سیستم می‌شود، از حقوق مناسبی برخوردار است، بیمه دارد، مزایای خوبی دارد و خودش را مقایسه می‌کند با هم سن و سال‌های خودش که

چون او در حال تحصیل و یادگیری است. ولی بعد از آن، با شیوه‌هایی که برای ارزشیابی نهایی داریم، به او امنیت شغلی بدهیم. مانند معلم‌های دیگر که در حین کارشان امنیت شغلی دارند. تا این احساس نیاز را حداقل در حین تحصیلش برای یادگیری‌های جدید داشته باشد و بعد از آن هم لازم است هر چندسال یک بار رصد شود تا باز هم در بحث یادگیری‌های جدید انگیزه داشته باشد.

تغییر در نظام‌های آموزشی

بحث بعدی این است که جهان دارد تغییر می‌کند و روش‌های آموزش هم به‌طور دائم، متناسب با تغییرات حوزه فناوری، در حال تغییرند. نظام آموزش ما نباید از تغییراتی که در سطح جهانی روی می‌دهند، دور باشد! باید متناسب با آن‌ها تغییر کند تا معلم ما در این محیط که در حال تغییر است، احساس نیاز پیدا کند به تغییر و افزایش یادگیری‌هایش. وقتی در محیط تغییری نباشد و دائماً سکون باشد و متناسب با فناوری‌های جدید تغییر نمی‌کند، در معلم نیز احساس نیاز به وجود نمی‌آید. برای نمونه، در سال‌های گذشته، نیازی به تولید محتوای آموزشی احساس نمی‌شد و احساس نیاز به یادگیری نرم‌افزارهای تولید محتوا در من وجود نداشت یا خیلی کم بود. اما امروز شرایط متفاوت است.

برگزاری دوره‌های کاربردی

احساس می‌کنم ما باید واحدهای کاربردی و مفید را هم برای یادگیری به معلمان پیشنهاد کنیم. وقتی معلم در این واحدها و دوره‌ها شرکت می‌کند و آن‌ها را به کار می‌گیرد، احساس رضایت در او شکل می‌گیرد و همین زمینه‌ساز احساس نیازهای بعدی او برای یادگیری می‌شود. البته باید روی کیفیت واحدهایی که برای یادگیری به آن‌ها ارائه می‌کنیم، خیلی کار شود تا این احساس نیاز تقویت شود. مثلاً در ارتباط با ضمن خدمت‌هایی که آموزش و پرورش برای ما برگزار می‌کند و در سامانه ال‌تی‌ام‌اس (ltms.medu.ir) قرار می‌گیرد، من به‌شخصه برای اینکه ساعت‌های خودم را پر کنم، شرکت می‌کنم، چون دوره‌ها خیلی کیفی و کاربردی نیستند، یا بهتر است بگویم کمتر کاربردی‌اند. اما ممکن است در بیناری که در گروه آموزشی اطلاع‌رسانی می‌شود، با علاقه شرکت کنم. چون سابقاً دیده‌ام این دوره‌ها چقدر کیفی و مفید بوده‌اند.

تقویت یادگیری‌های گروهی

موضوع دیگر اینکه معلمان یادگیرنده و معلمانی

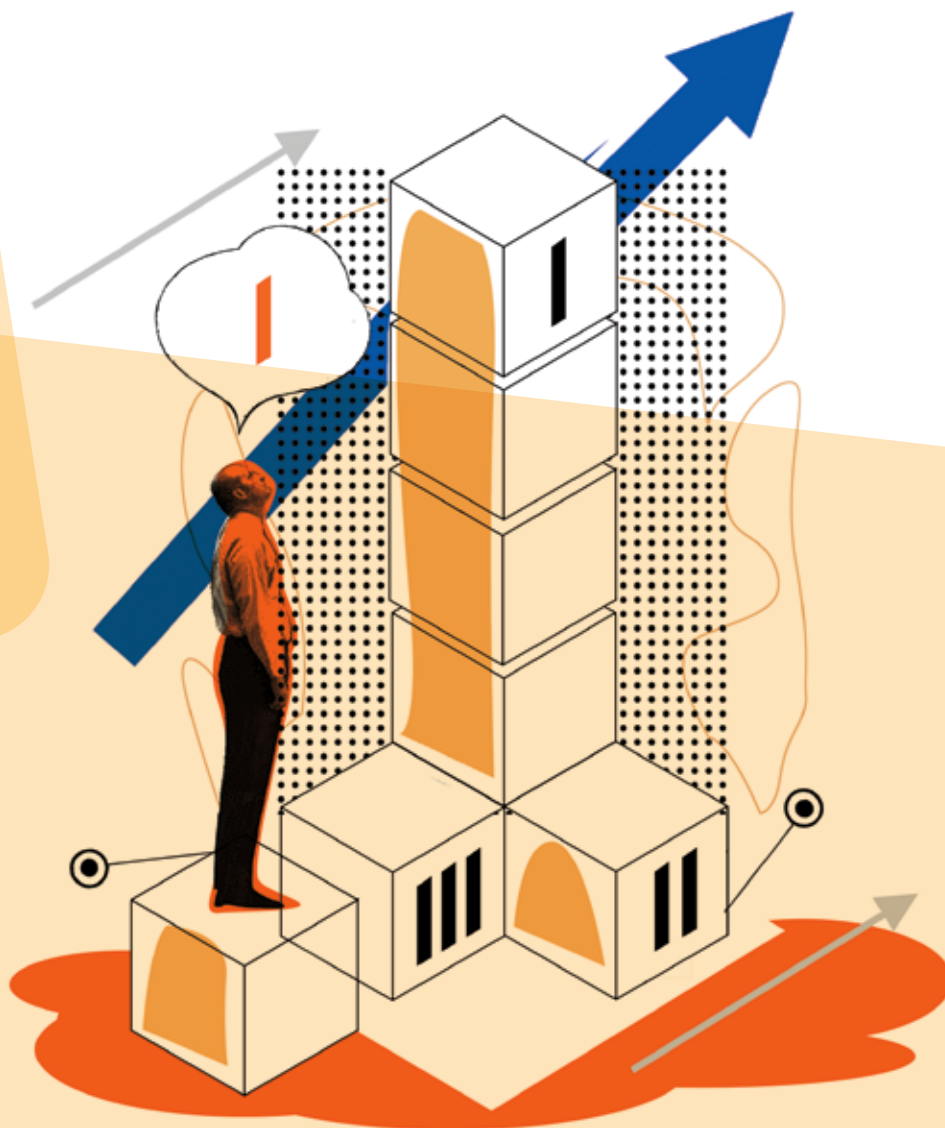
که به دنبال یادگیری بیشتر هستند، دیده شوند. معلمانی که برای یادگیری همکارانشان اقدام می‌کنند، دیده شوند. ما باید یادگیری‌های گروهی و جمعی را تقویت کنیم و این طور نباشد که هر معلمی به کلاس خودش برود و در کلاس درس خودش را ببندد و سرش در لاک خودش باشد. لازم است ما به یادگیری جمعی هم بپردازیم. خیلی مهم است که معلم یادگیرنده دیده شود تا هم خودش بیشتر مشتاق شود به یادگیری‌های بیشتر و هم سایر معلمان برای یادگیری انگیزه پیدا کنند. همیشه هم این دیده‌شدن با تشویق‌های مادی اتفاق نمی‌افتد، حتی یک جمله هم تأثیرگذار است تا نشان دهد ما او را دیده‌ایم. ما باید به مدیران و معاونان مدرسه و کسانی که با معلمان ارتباط دارند، آموزش بدهیم این روحیه سپاسگزاری را داشته باشند. لازم است بین معلم یادگیرنده با سایر معلمان تفاوت باشد.

انتخاب مدرسان توانمند

گاهی اوقات این احساس نیاز در معلم وجود دارد، اما به آن پاسخ خوبی داده نمی‌شود. خاطریم هست، ما یک دوره ضمن خدمت شرکت می‌کردیم؛ دوره‌ای که احساس می‌کردیم نیاز داریم در این زمینه بدانیم و یاد بگیریم. ساعت این دوره بعد از ساعت کلاس آموزشی خودمان بود که خسته هم بودیم. می‌رفتیم به اداره که در کلاس شرکت کنیم. بعد که این همه وقت و زمان می‌گذشتیم، می‌دیدیم مدرس دوره توانمند نیست و ما چیز زیادی گیرمان نیامده است. این باعث می‌شد چنین حالت‌هایی، که خیلی هم تکرار می‌شود، خیلی در احساس نیازهای بعدی تأثیر بگذارد. بنابراین، باید روی کیفیت دوره‌ها و محتواهایی که ارائه می‌شود کار کنیم و واحدهایی کاربردی و مفید ارائه و به معلمان پیشنهاد بدهیم.

آموزش‌های هدفمند

من باز هم تأکید می‌کنم، اگر ما از معلم می‌خواهیم به سراغ یادگیری‌های بیشتر برود و می‌خواهیم این احساس را در آن‌ها تقویت کنیم، باید به این هم بپردازیم و مدنظر داشته باشیم که او با خودش می‌گوید اگر من بروم و این را یاد بگیرم، چه مزیتی برای من ایجاد می‌کند؟ من بعد از یادگرفتن این مطلب، چه فرقی دارم با کسی که این را یاد نگرفته است؟ بعد از اینکه من این دوره را گذراندم، الان چه فرقی دارم با کسانی که این دوره را نگذرانده‌اند؟ من چه چیزی به دست آورده‌ام؟ باید به این بپردازیم تا بتوانیم احساس نیاز به یادگیری را در معلمان ایجاد و آن را تقویت کنیم. ■



در فضیلت شکست

سیدرضا میرقاسمی، مدیر مدرسه، تهران

در فرهنگ ما از شکست با عنوان لازمه یا مقدمه پیروزی یاد شده است. در ادبیات مدیریت، یکی از ویژگی‌های سازمان‌های چابک، تجربه‌کردن، شکست خوردن و از شکست درس گرفتن است که باید به یک رویه تبدیل شود. این رویه فرهنگ یادگیری را در سازمان شکل می‌دهد. اگر به زندگی شخصی و حتی دوران یادگیری خود نیز دقت کنیم، در بسیاری مواقع از تجربه‌هایی که نتایج بد به بار آورده‌اند، یا خطاهای یادگیری خود، بسیار آموخته‌ایم و این یادگیری در ما نهادینه و ماندگارتر از پیروزی‌هایمان شده است.

اصالت شکست

به این ترتیب، به نظر می‌رسد لازم باشد نه تنها از تجربه شکست هراسان نشویم و فرار نکنیم، بلکه برای آن اصالت و سهم ویژه‌ای در رسیدن به موفقیت قائل شویم و شکست را به‌عنوان بخشی ضروری از فعالیت‌ها، برای رسیدن به فرهنگ یادگیری خود یا سازمانمان، پذیرا باشیم. اگر این پذیرش به فرهنگ عمومی ما تبدیل شود و ارزش به‌حساب آید، دیگر ضرورتی ندارد از ترس انگ شکست بر مسیر خطای خود پافشاری کنیم. در این صورت، پذیرش شکست و در نتیجه تبعات آن به جزئی از فرهنگ ما تبدیل می‌شود. عذرخواهی مرسوم و پذیرش عذرخواهی هم بخشی از فرهنگمان خواهد شد. از آن گذشته، درس‌هایی که افراد از شکست‌های خود می‌گیرند، سبب می‌شود در مراحل بعدی با چشم باز به سعی و تلاش برای موفقیت بپردازند. احتمالاً بسیاری از ما شاهد اعلام شکست و پوزش افرادی بوده‌ایم که همین کار سبب شده است افکار عمومی آن‌ها را راحت‌تر بپذیرند.

پس اگر در جامعه‌ای شکست اصالت داشته باشد و نه تنها پذیرفته‌شده، بلکه به فرهنگ یادگیری آن جامعه، سازمان یا افراد آن تبدیل شده باشد، دیگر نباید از شکست، آن هم در مراحل ابتدایی زندگی که در حال آموختن هستیم، ترسید، فرار کرد و از آن به تلخی یاد کرد. در چنین جامعه‌ای، از ابتدا به کودکان گوشزد می‌شود تجربه شکست هم بخش مورد نیاز یادگیری‌شان است. با بالاتر رفتن سن آن‌ها، تجارب بیشتری در این زمینه فراهم می‌شود تا برای ورود به جامعه بیشتر و بهتر آماده شوند.

مدرسه و شکست

کنار آمدن با فرهنگ شکست، به سخنرانی نیست، بلکه باید به رویه سازمان‌های یاددهنده به کودکان و نوجوانان، یعنی مدرسه، تبدیل شود. در چنین مدرسه‌هایی، تمام سعی مدیر و معلم انتقال این پیام به اولیاست که فرزند خود را نه یک دانش‌آموز ابرقهرمان بدون اشتباه، بلکه یک انسان در حال یادگیری در نظر بگیرند که خودش باید تجربه سعی و خطا داشته باشد،

از خطاهایش درس بگیرد و این درس را در ادامه مسیرش به کار بندد. در خانواده چنین دانش‌آموزانی، نمره ۲۰ محور و کانون توجه و ارزش‌گذاری نخواهد بود و بچه‌ها به راحتی و بدون هیچ نگرانی در مورد نقص کارشان، همانند موفقیت‌ها، صحبت می‌کنند.

در این مدرسه‌ها، نه تنها معیار مهم ارزش‌گذاری صرفاً نمره کامل و رتبه برتر نبوده، بلکه اتفاقاً دانش‌آموزان به تجربه کردن، شکست خوردن و درس گرفتن از آن تشویق می‌شوند. در این مدرسه‌ها، فرصت جبران همیشه برای بچه‌ها فراهم است و آن‌ها به خاطر تلاش برای جبران شکستشان تقدیر می‌شوند. به این ترتیب، نمرات تکوینی یا مستمر دانش‌آموزان، برخلاف آزمون‌های پایانی، بر مبنای آزمون‌های هفتگی و ماهانه شکل نمی‌گیرد، بلکه این تلاش دانش‌آموز برای جبران خطایش است که مبنای نمره‌دهی و ارزش‌گذاری قرار می‌گیرد. از نشانه‌های چنین مدرسه‌هایی، اصالت‌دادن به خودارزیابی و تصحیح اوراق و تکالیف توسط خود دانش‌آموزان، با هدف اشکال‌یابی و تلاش برای رفع ایراد است. در این مدرسه‌ها، جای بی‌عیب و نقص بودن یا برتر بودن، همکاری با دیگران مورد تقدیر قرار می‌گیرد.

از آن‌جا که در پی ایجاد پذیرش فرهنگ شکست‌پذیری در مدرسه هستیم و فرهنگ از باور عمیق نشئت می‌گیرد، اگر چنین فرهنگی به باور قلبی عوامل مدرسه تبدیل نشده باشد، امکان انتقال به دیگران نخواهد داشت. در چنین مدرسه‌ای، دانش‌آموزان با چشمان تیزبین خود می‌بینند که چنین فرهنگی به صورت عملی در مدرسه‌شان جاری است. عوامل این مدرسه، نه تنها به خاطر اشتباهاتشان شمتات نمی‌شوند، بلکه در محدوده مسئولیتشان اجازه دارند راه‌های جدید را امتحان کنند. طبیعی است ایجاد این فرهنگ سازمانی سبب می‌شود دبیران، مربیان و کارکنان با طیب خاطر و خلاقانه به دنبال پیدا کردن و آزمودن راه‌های جدید برای یادگیری دانش‌آموزان برآیند. یکی از نشانه‌های مهم وجود این فرهنگ سازمانی، اصالت‌دادن به خودارزیابی در بین همکاران است. ■

هستند اما نیستند!

مدیریت وضعیت آموزشی دانش‌آموزان جامانده از تحصیل

دکتر لیلا سلیقه‌دار، جویسگر حوزه تعلیم و تربیت - فائزه احمدی و شنوه، کارشناس آموزش

هنگامی که از دانش‌آموزان جامانده از تحصیل سخن به میان می‌آید، اولین اشاره به سوی مدیر مدرسه است و انتظار می‌رود او بتواند با تدبیرهایی، از این پدیدهٔ بدفرجام پرهیز کند یا راهی برای بازگشت دانش‌آموزان با تجربهٔ بازماندگی بیابد. با این همه، سؤال اصلی این است که مقصود از بازماندگان تحصیلی چه کسانی هستند و چه راهکارهایی از مدیر مدرسه قابلیت اجرا و انجام دارند؟ نوشتهٔ پیش‌رو به این موضوع مهم اختصاص دارد.

چه کسانی بازمانده از تحصیل محسوب می‌شوند؟

از جمله رخدادهای ناگوار در هر نظام آموزش و پرورش، جدایی دانش‌آموزان از مدرسه و تعلیم و تربیت است که به دغدغه‌ای مهم تبدیل شده است. این اتفاق نه تنها در ایران، بلکه در هر گوشه از جهان رخ داده و موضوع مهم پیشگیری و مقابله را پیش آورده است. هر چند تغییرات کوچک و بزرگ در آموزش و پرورش از نوع کلاس‌داری معلمان گرفته تا ورود برنامه‌های کلان متناسب با اسناد بالادستی، هر یک می‌تواند در راستای خدمت‌رسانی بیشتر به دانش‌آموزان مؤثر باشد، اما با شروع آموزش مجازی به دلیل همه‌گیری کرونا، شدت و شکل بازماندگی از تحصیل افزایش پیدا کرده است تا جایی که می‌توان تعریف جدیدی از آن ارائه داد.



هنگامی که آموزش مجازی به صورت رسمی و فراگیر به کلاس‌های آموزشی پا گذاشت، شرایط دانش‌آموزان و معلمان را دستخوش تغییرات بسیاری کرد. همین امر موجب شد ناکامی‌های آموزشی شکل تازه‌ای پیدا کنند. تا پیش از این، به دانش‌آموزانی که به مدرسه نمی‌آمدند و تحصیل را به صورت رسمی دنبال نمی‌کردند، بازمانده از تحصیل گفته می‌شد، اما در جریان حملهٔ کرونا، گروه دیگری نیز از تحصیل بازماندند؛ در حالی که ثبت‌نام رسمی داشتند و همچنان نامشان به عنوان دانش‌آموز در مدرسه مطرح بود. این دانش‌آموزان به دلایل گوناگون امکان همراهی با سایرین را ندارند و شرایطی مشابه بازماندگان از تحصیل را تجربه می‌کنند:

- **آن‌ها که می‌روند:** گروه اول همان دانش‌آموزانی هستند که به صورت رسمی در آمار جاماندگان تحصیلی محاسبه می‌شوند و از ریشه در مدرسه ثبت‌نام نشده‌اند و از تحصیل بازمانده‌اند.
 - **آن‌ها که می‌آیند:** گروه دوم کسانی هستند که به مدرسه می‌آیند و با آموزش رسمی همراه هستند، اما به دلایل گوناگون نمی‌توانند یاد بگیرند و پیشرفتی داشته باشند و آفت آن‌ها به حدی است که با افراد بازمانده از تحصیل برابری می‌کند.
 - **آن‌ها که صرفاً هستند:** گروه سوم دانش‌آموزانی هستند که به لحاظ عاطفی دچار بازماندگی تحصیلی شده‌اند و روح و روانشان با مدرسه و تحصیل همراه نیست و صرفاً هستند و هرازگاهی صدایی و ندایی از آن‌ها به گوش می‌رسد، اما در عمل از تعلیم و تربیت رسمی به دور مانده‌اند.
- گروه‌های دوم و سوم در هیچ آمار رسمی محاسبه نمی‌شوند و با وجود اینکه بخش مهمی از دانش‌آموزان را تشکیل می‌دهند، آفت تحصیلی آن‌ها با یک فاجعه همسانی دارد، ولی کمتر در تیررس تصمیم‌گیری برای تغییر قرار می‌گیرند.

چه کسانی در تهدید بازماندگی تحصیلی هستند؟

به صورت کلی، شناسایی دانش آموزانی که در تهدید بازماندگی تحصیلی هستند، کار چندان سختی نیست و مدیران مدرسه با همیاری و همراهی معلمان می توانند برای پیشگیری و نیز مقابله با پدیده شوم کودکان و نوجوانان وامانده از تحصیل اقدام کنند. از جمله دلایل و نشانه‌هایی که برای این گروه از دانش آموزان قابل شناسایی هستند، به این شرح است:

دانش آموزان دارای اختلال یادگیری

عدم برخورداری از خانواده آگاه

عدم برخورداری تجهیزات آموزشی

عدم برخورداری از معلم حرفه‌ای

دانش آموزان دارای مشکلات و اختلالات روحی و روانی

کم بهره‌مندی دانش آموزان از سبک یادگیری انفرادی

دانش آموزانی که به هر یک از موارد یادشده مبتلا باشند، زمینه بیشتری برای واماندن از تحصیل دارند. از این رو شناسایی نشانه‌ها می تواند به پیشگیری از این رخداد کمک کند. در این باره بهره‌مندی از معلمان حرفه‌ای و تلاش برای شناسایی نشانه‌های دانش آموز وامانده از تحصیل بسیار راهگشاست.

نشانه‌های بازماندگی چیست؟



هر زمان احساس کردید دانش آموزان و معلمان:

- چندان تمایلی به انجام فعالیت‌های یاددهی - یادگیری ندارند؛
- در انجام فعالیت‌های تحصیلی، شوق و لذتی مشاهده نمی‌شود؛
- غالباً پیگیر انتظارات نیستند؛
- آنچه را می‌آموزند را به کار نمی‌برند؛
- آنچه را می‌آموزند با اشتباهات فاحش و فراوان اظهار می‌کنند؛

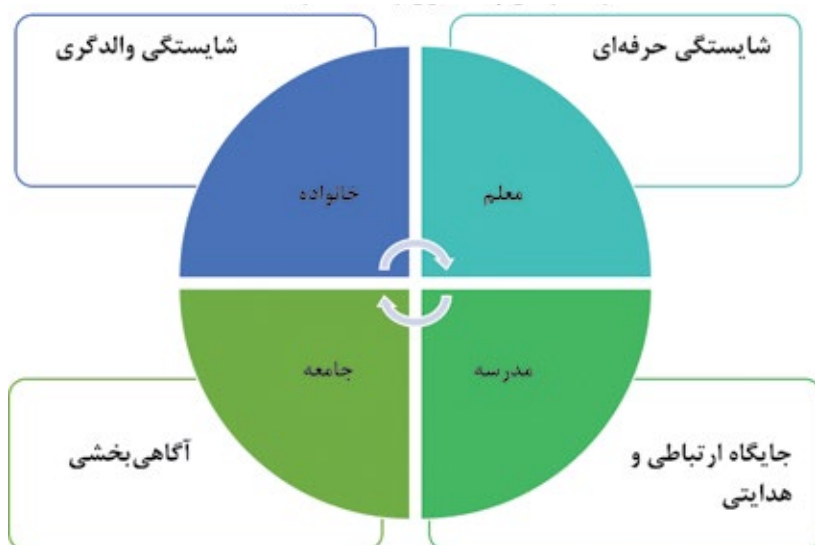


۱۷

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۶
اسفند ۱۴۰۰

وضعیت بازماندگان از
تحصیل در ایران

راهکارهای پیشگیری و مقابله در یک نگاه



پدیده‌ی است، تمام این امور با اقدام مدیر مدرسه ممکن و شدنی هستند و در ازای تقویت و رشد مدرسه، بخشی از نگرش‌های جامعه نسبت به یادگیری و تحصیل تغییر می‌کنند. از این طریق جامعه در زمینه تجهیزات و نیز تقویت نگرش مثبت به تحصیل، خدمات و مساعدت‌های بیشتری فراهم می‌کند.

چه مدیرانی نیازند؟

در مواجهه با پدیده بازماندگی از تحصیل ممکن است مدیران واکنش‌های متفاوتی ابراز کنند که به رفتار و اقدامات گوناگونی منجر می‌شود.



مدیران بدبین معمولاً دست به کار سازنده‌ای نمی‌زنند. به همین دلیل در ایجاد زمینه‌های ناکامی تحصیلی سهم بسیاری دارند. گروه دیگر مدیران، همواره به دنبال اقدام دیگران هستند. به همین دلیل نبود تجهیزات در آموزش مجازی یا بی‌اطلاعی خانواده‌ها از شرایط والدگری شایسته را مبنای اتفاقات می‌دانند و تلاش کمی برای تغییر دارند. اما در گروه سوم مدیرانی قرار دارند که در هر بخش از عوامل دخیل در بازماندگی تحصیلی سهم خود را مشخص می‌کنند. امیدوارانه و با تکیه بر همیاری جمعی و نیز شایستگی حرفه‌ای، زمینه را در پیشگیری و مقابله فراهم می‌کنند. این دسته از مدیران می‌دانند تغییرات بزرگ با اقدامات به ظاهر کوچک در هر مدرسه ممکن می‌شود. بدین روی در نجات مدرسه از پدیده شوم بازماندگی تحصیلی نقش مهمی دارند. ■

● در فعالیت‌های یادگیری با وجود دریافت آموزش، توانایی ابراز و انجام ندارند؛ در این صورت اطمینان حاصل کنید پدیده بازماندگی تحصیلی در اینجا در حال تشکیل است. به صورت کلی، شیوه‌های پیشگیری و مقابله با پدیده جا ماندن از تحصیل در گروه‌های یادشده قابل پیگیری است.

تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان

تا بتوانند:

- اختلالات یادگیری دانش‌آموزان را تشخیص و به متخصصان ارجاع دهند؛
- شیوه‌های یاددهی - یادگیری را به‌روز و متناسب با شرایط موجود ارائه کنند؛
- سبک‌های یادگیری انفرادی را نیز به‌ویژه در آموزش مجازی بیاموزند و آموزش دهند؛
- توانایی ایجاد ارتباط میان تمام ابعاد یادگیری دانش‌آموزان را در دانش، مهارت و نگرش با زندگی را در خود تقویت کنند؛
- شوق و لذت یادگیری را مبنایی مهم در طراحی آموزشی در نظر بگیرند؛
- معلم را نه صرفاً مسئول آموزش کتاب‌های درسی، بلکه منبع تربیت و ارتباط مؤثر بدانند.

آموزش خانواده در زمینه شایستگی والدگری

تا بتوانند:

- آموزش را مقصودی پس از تربیت و در خدمت آن بدانند؛
- روح یادگیری را با تربیت انسان‌مدار همراه سازد؛
- نقش نظارتی و حمایتی خود را به‌درستی بشناسد؛
- لذت یادگیری را با رفتارهای مدیرانه خود همراه کند و ذره‌ای از آن نگاهد؛
- شیوه‌های ترغیبی و انگیزشی را جست‌وجو کند و یاد بگیرد. و بالاخره مدرسه بتواند نقش هدایتی و ارتباطی سازنده خود را میان سه گروه والدین، دانش‌آموزان و معلمان حفظ کند و برای تقویت شایستگی خانواده و معلمان بکوشد.

گوش بده؛ سکوت کن

چند روایت برای آشنایی مدیران با کاربردهای مشاوره در مدرسه

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی - مریم دلاور، مدیر مدرسه

«گوش دادن» و «مواجهه با سکوت» دو مهارت کلیدی و مهم در مشاوره هستند. گوش دادن به معنای صحیح زمانی اتفاق می‌افتد که گوش‌دهنده ضمن پذیرش غیرشرطی و ایجاد رابطه‌ی حسنه، هنگام گوش‌دادن صحبت نکند و با سکوت و تفکر به سخنان گوینده توجه کند. همچنین، خود را به جای گوینده قرار دهد تا بتواند حرف‌هایش را بهتر درک کند و موقعیت و حالت او را بشناسد. مواجهه با سکوت هم فن ظریفی است. هنگام گفت‌وگو با دانش‌آموز، ممکن است او سکوت کند یا به راحتی حرف نزند. در مشاوره اعتقاد بر این است که گاهی از طریق سکوت می‌توان به نوع مشکلات فرد و اهمیتی که برای آن‌ها قائل است، پی برد.



با دیدن این همه انگشت اتهام، شروع به گریه کرد. هر چه معلم دانش‌آموز را دعوت کرد تا آرام باشد و حرفش را بزند، فایده‌ای نداشت. مدیر کلاس را به آرامش و سکوت دعوت کرد و به بچه‌ها گفت: شما حرف‌های خودتان را زدید. الان باید به دوستان هم اجازه بدهید حرف‌هایش را بزند. اما او دارد گریه می‌کند و نمی‌تواند راحت باشد. بنابراین، خوب است همه کمی ساکت باشیم تا اوضاع آرام شود و بتوانیم با آرامش حرف بزنیم. ظاهراً بچه‌ها قانع شده بودند. با آرام‌شدن فضا، دانش‌آموز توضیح داد که پاشیده شدن رنگ عمدی نبوده و فقط دستش خورده است. بعضی از بچه‌ها توضیح او را نمی‌پذیرفتند. مدیر به کلاس یادآوری کرد: دوستان، هم از شما عذرخواهی کرد و هم با گریه‌اش فهمیدید که از این اتفاق ناراحت است. بچه‌ها! اگر خوب به حرف هم گوش بدهیم، می‌توانیم همدیگر را بهتر درک کنیم.

عذرخواهی

مدیر با شنیدن سروصدای کلاس در زد و وارد شد. عده‌ای از بچه‌های کلاس دوم مدعی بودند هم کلاسی‌شان هنگام نقاشی و کار با رنگ گواش، به روی آن‌ها رنگ پاشیده و لباسشان را کثیف کرده است. مدیر با معلم همراه شد تا موضوع را بررسی کنند. هر کدام از بچه‌ها چیزی می‌گفت و آن هم کلاسی را متهم می‌کرد که به عمد این کار را انجام داده است. مدیر از معلم پرسید منظور بچه‌ها کدام دانش‌آموز است. معلم گفت دانش‌آموز بیرون رفته تا دست و صورت رنگی‌اش را بشوید. سروصدای بچه‌ها همچنان ادامه داشت و هر کدام دلیلی می‌آورد تا اتهام را ثابت کند. بالاخره دانش‌آموز موردنظر به کلاس آمد. همان بچه‌ها با دیدن او دوباره شروع به شکایت کردند. مدیر از همان دانش‌آموز خواست ماجرا را تعریف کند. او

وکیل نمی‌گیرید؟!

ساکت شدند. کسی چیزی نمی‌گفت. معاون اصرار داشت بچه‌ها حرف بزنند و جواب مدیر را بدهند. مدیر، معاون را هم به آرامش دعوت کرد و گفت به بچه‌ها فرصت بدهید فکر کنند. خودشان آن‌قدر عاقل هستند که بتوانند جواب منطقی بدهند.

همان بچه‌هایی که تا چند دقیقه پیش ساکت نمی‌شدند، انگار الان حرفی برای گفتن نداشتند و هر کدام منتظر بودند دیگری سر صحبت را باز کند! فضای عجیبی بود؛ همه با هم در یک اتاق بودند، اما کسی نمی‌خواست حرفی بزند؛ حتی مدیر و معاون! بالاخره بعد از چند دقیقه سکوت، یکی از بچه‌ها به آرامی و بریده‌بریده شروع به صحبت کرد. به تدریج بقیه هم وارد صحبت شدند. دوباره سروصدا بلند شد.

وقتی خود بچه‌ها درباره موضوعی نظر می‌دهند و آن را تحلیل می‌کنند، به درک بهتری از آن خواهند رسید. خلاصه جلسه پرباری بود و بچه‌ها آن‌قدر نکته گفتند که تقریباً چیزی از قلم نیفتاد! در پایان، مدیر برای نتیجه‌گیری و تهدیدی از سر شوخی، به بچه‌ها گفت، با این حرف‌هایی که زدید، فهمیدید چقدر باعث اذیت دوستان خودتان شده‌اید؟ به نظرتان من الان باید با شما چه بکنم؟ بگویم والدینتان بیایند یا اخراجتان کنم؟! بچه‌ها احساس شرمندگی می‌کردند. از یک طرف با مدیر دوست شده بودند و از طرف دیگر می‌دانستند کارشان قابل دفاع نیست. همین زمان یکی از بچه‌ها با شیطنت گفت: «برایمان وکیل می‌گیرید تا از ما دفاع کند؟!»

در دفتر معاون هیاهویی بود. مدیر که از کنار اتاق می‌گذشت، متوجه شد خبری هست و وارد شد. ماجرا از این قرار بود که در یکی از کلاس‌های پنجم، چهار نفر از بچه‌ها گروهی تشکیل داده بودند. این گروه در صورتی که برای یکی از اعضای آن مشکلی پیش می‌آمد، وارد دعوا می‌شد. بچه‌های کلاس از گروه ترس داشتند و به اجبار به حرف آن‌ها گوش می‌دادند. یکی از کارهای گروه اسم گذاشتن روی دیگران بود. آن‌ها حتی برای معلم و معاونان مدرسه هم اسمی داشتند. در جریان این اسم گذاشتن، یکی از هم‌کلاسی‌ها را با اسمی صدا می‌زدند که توهین‌آمیز بود و باعث مسخره او می‌شد.

معاون در حال حل‌وفصل موضوع بود و البته توپ‌وتشر و تهدید به کم‌کردن نمره، تا دیگر از این کارها نکنند. مدیر به معاون توصیه کرد برای عادی شدن اوضاع، این چهار نفر را از کلاس بیرون بکشد تا در جای مناسبی صحبت کنند. حساسیت مدیر در این باره بود که بچه‌ها احتمالاً هنگام صحبت اسم‌هایی را که روی دیگران گذاشته بودند، به کار ببرند و این‌طوری آن‌ها پیش هم‌کلاسی‌ها، معاون و مدیر خجالت بکشند.

حالا چهار نفر با معاون و مدیر تنها شده بودند. مدیر به آرامی از معاون خواست دوباره تهدیدها را شروع نکند. مدیر بعد از چند دقیقه صحبت کردن و دعوت بچه‌ها به آرامش، از آنان خواست به نتیجه کارشان فکر کنند. بعد پرسید، اگر خودتان را با اسم نامناسبی صدا بزنند، چه می‌کنید؟ بچه‌ها





سبک زندگی عجیب!

بگو. نازنین انگار که مردد باشد، زیر لب چیزهایی می‌گفت که نامفهوم بودند. بین همین کلمات نامفهوم، چند کلمه تقریباً قابل تشخیص بود: فیلم، کارتون و جنگی.

حالا چند دقیقه گذشته بود و نازنین که می‌دید مدیر تمایل دارد به حرف‌های او گوش کند، داشت از علاقه‌مندی‌هایش حرف می‌زد و می‌گفت: «در خانه فیلم‌ها و کارتون‌هایی می‌بینم که یا جنگی هستند یا درباره جادوگری. جادوگری را دوست دارم و می‌خواهم جادوگر شوم. سبک زندگی من طوری است که فکر می‌کنم برای جادوگر شدن نیازی به درس خواندن نیست! اگر جادوگری را یاد بگیرم، می‌توانم هر کاری خواستم بکنم و دیگر لازم نیست خیلی خودم را به زحمت بیندازم.»

برای مدیر، شنیدن چنین حرف‌هایی از زبان یک دانش‌آموز کلاس سوم، جالب بود. تعجب می‌کرد چرا معلم یا مادر نازنین به او فرصتی نداده‌اند تا درباره آرزوها و چیزی که آن را سبک زندگی می‌نامید، حرفی بزند. اگر به جای حرف زدن و نصیحت کردن، کمی سکوت می‌کردند و حوصله به خرج می‌دادند، می‌توانستند با نازنین بهتر ارتباط برقرار کنند. مدیر بعد از شنیدن حرف‌های نازنین، برای او توضیح نداد که جادوگری چیز بدی است و او نباید به این موضوعات فکر کند. فقط در چند کلمه گفت که اگر درس‌هایش را نخواند، نمی‌تواند از کتاب‌ها و نوشته‌ها سر در بیاورد. مدیر احساس می‌کرد ارجاع نازنین به مشاوره کمی عجولانه است و با اعمال اصلاحاتی در رفتار والدین، همراهی بیشتر معلم و شاید یکی دو جلسه گفت‌وگوی دیگر با خود نازنین، وضعیت درسی او بهتر شود.

نازنین دانش‌آموز کلاس سوم بود. نه درس می‌خواند و نه حوصله دیگر کارهای مدرسه را داشت. معلم بارها مادرش را فراخوانده و درباره وضعیت نازنین با او صحبت کرده بود. در این صحبت‌ها معمولاً نازنین هم حضور داشت. هر بار گفت‌وگوی معلم و مادر به نصیحت و تذکر می‌رسید و در نهایت از نازنین قول می‌گرفتند بیشتر تلاش کند. جالب آنکه نازنین قولی نمی‌داد. فقط سکوت می‌کرد و گاهی هم سری تکان می‌داد. اما معلم و مادر همین را نشانه تأیید تلقی می‌کردند.

بعد از چندین بار نصیحت و قول گرفتن، حوصله معلم سر رفت و از مدیر خواست نازنین را برای بررسی مشکلات و اقدامات لازم به مشاور ارجاع دهد. خانم مدیر کم‌وبیش در جریان مسائل نازنین قرار داشت. براساس همین شناخت مختصر، تصور نمی‌کرد مسائل او خیلی پیچیده باشند. با توجه به درخواست معلم، مدیر در فرصتی مناسب نازنین را به دفترش خواند. نازنین با قیافه خندان و رفتاری راحت وارد اتاق مدیر شد. مدیر از همان برخورد اول می‌توانست حدس بزند با دختری باهوش، شاد و زرنگ طرف است. بعد از احوال‌پرسی، کمی با هم درباره موضوعات عادی از جمله وضعیت مدرسه حرف زدند. مدیر سعی می‌کرد با رفتار صمیمانه «اصل پذیرش» را رعایت کند. به تدریج صحبت را به خود نازنین و شرایط درسی او رساند. با آرامش از نازنین خواست نظرش را بگوید. حرفی زده نشد. اتاق در سکوت فرو رفت و مدیر و نازنین، بدون آنکه به همدیگر نگاه کنند، همین‌طور ساکت ماندند. بعد از مدتی، مدیر به آرامی گفت دخترم از خودت

منبع

* اصلانی، ابراهیم (۱۳۹۰). آموزش‌های مشاوره‌ای برای مدیران مدارس. انتشارات مدرسه. چاپ چهارم. تهران.

چو شادی بگاهد روان

به زیستی روان شناختی در شرایط همه گیری کرونا

حکیمه سادات حسینی مهرآبادی، کارشناس آموزش، ناحیه ۳ قم

در دو دهه گذشته تحقیقات روان شناسی و روان پزشکی شروع کرده اند به بررسی اینکه افراد چگونه می توانند به خوبی عمل کنند، و نه صرفاً چگونه می توانند درمان شوند. جنبش روان شناسی مثبت بر سلامت روانی بیش از نبود آسیب های روانی تأکید می کند (Huppert, 2009; Seymour, 2015). بهزیستی روان شناختی در واقع درک افراد از زندگی خودشان در حیطه رفتارهای هیجانی و عملکردهای روانی و ابعاد سلامت روانی تعریف شده است (کاوسی کوشا، قادری و معینی زاده، ۱۳۹۳) و شامل احساس خودکفایی مثبت، روابط مثبت با دیگران، تسلط بر محیط زیست، خودمختاری، هدف زندگی و رشد فردی است (Saricaoglu & Arslan, 2013).

در حال حاضر مشکلات مرتبط با بهزیستی روان شناختی بین دانش آموزان به طور فزاینده ای در حال افزایش است؛ دانش آموزانی که در شرایط کرونا و پساکرونا مستعد مشکلات روان شناختی هستند. در حالی که در شرایط عادی هم طیفی از اختلالات روانی مانند اضطراب، افسردگی، بیسفعالی و نقص توجه، مشکلات رفتاری و عاطفی مانند خشونت و پرخاشگری و دیگر مشکلات روان شناختی را تجربه می کنند، توقف آموزش های حضوری در مدرسه و برقراری برنامه های یادگیری از راه دور، برنامه روزانه دانش آموزان و همین طور تعاملات آنها با هم سالان را سخت دگرگون کرده است. بازگشت به مدرسه با وجودی که برای بسیاری از دانش آموزان نه تنها خوشایند بلکه سرشار از هیجان است، برای برخی دیگر احساس اضطراب یا ترس ایجاد می کند. مطالعات نشان می دهند، اگر دانش آموز مشکلات و تضادهای روحی داشته باشد، قدرت سازگاری با محیط مدرسه، معلمان، دوستان و خانواده را نخواهد داشت (صادقیان، مقدری کوشا و گرجی، ۱۳۸۹). بنابراین، اگر توجه به این قشر و بررسی مشکلات آنها به خصوص در زمینه بهداشت روانی به درستی صورت گیرد و سلامت روانی این قشر تأمین شود، می توانیم انتظار فردایی بهتر و جامعه ای سالم تر در زمینه های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی داشته باشیم.



اقدامات لازم برای ارتقای بهزیستی دانش آموزان

● آموزش خانواده توسط متخصصان مجرب و متعهد

با آموزش والدین می‌توان جو تربیتی مناسبی در خانواده‌ها ایجاد و به بهبود روند شکل‌گیری وضعیت بهزیستی روان‌شناختی فرزندان کمک کرد.

رسانه‌ها و سایر مؤسسات آموزشی و فرهنگی می‌توانند اطلاع‌رسانی لازم را انجام دهند و با تبلیغات، آگهی‌ها و برگزاری کلاس‌های آموزشی، موضوع را برای خانواده‌ها شفاف‌سازی کنند و در این باره یاریگر آن‌ها باشند. بنابراین، گذر از بحران پسا کرونا به سیاست‌گذاری و اولویت‌بندی از نظر انجام مداخلات در نظام سلامت و در سطح ملی، به کمک روان‌پزشکان و روان‌شناسان و دیگر متخصصان و صاحب‌نظران این حوزه نیاز دارد. مراکز مشاوره، برنامه‌های آموزشی مناسبی برای توانمندسازی، افزایش مهارت‌های زندگی و قدرت تطابق جمعیت دانش‌آموزی تدارک بیند تا ضمن افزایش سطح بهزیستی روان‌شناختی، قدرت مقابله مؤثر آنان در برابر تنش‌ها و فشارهای روانی بهبود یابد.

● شناسایی دانش آموزان پرچالش و حمایت و پشتیبانی از آن‌ها

- کاربرد رنگ‌ها و انواع تشویق‌ها، تقویت حافظه‌های دیداری و شنیداری، پرورش دقت و توجه فراگیرندگان در قالب ایده‌های هدف‌دار، در جهت افزایش میزان علاقه‌مندی به یادگیری درس‌ها و انجام فعالیت‌های عملکردی؛

- جدی گرفتن فعالیت‌های جسمی و ترغیب دانش‌آموزان به تحرک فیزیکی و فعالیت‌بدنی؛

- توسعه فعالیت‌های فوق برنامه و تفریحی، فراهم آوردن امکانات رفاهی مناسب‌تر؛

- تشویق و ترغیب به مطالعه، یادگیری و کارگروهی؛

- استفاده از برنامه‌های القای شناختی و برنامه‌های تقویت رفتاری برای ارتقای علاقه‌مندی به یادگیری و از بین بردن باورهای غلط دانش‌آموزان؛

- درگیر کردن دانش‌آموزان با کاربرد مفاهیم ریاضی در زندگی روزمره و نزدیک کردن آموخته‌ها به زندگی دانش‌آموزان؛

- استفاده از خود دانش‌آموزان در تدریس و پرسش در کلاس؛

● تأکید ارزشیابی‌های کلاسی بر فهم مطالب، نه حفظ طوطی‌وار؛

● استفاده از مسابقه گروهی و بازی در پرسش‌های شفاهی؛

● مهارت فشرده‌سازی و خلاصه‌کردن مطالب کتاب‌های درسی و غیردرسی توسط خود دانش‌آموز.



انتشار کووید ۱۹ نه تنها نگرانی‌هایی را در ارتباط با سلامت جسمی همگانی سبب شده، بلکه بیماری‌هایی روان‌شناختی را نیز پدیدار کرده است. در این شرایط، حفظ وضعیت سلامت روان و ارتقای بهزیستی روان‌شناختی افراد ضروری است. در صورت پیش‌بینی مقدمات لازم، آموزش و پرورش به‌عنوان پناهگاه اصلی دانش‌آموزان پس از خانواده، نقشی اساسی در ایجاد و گسترش مؤلفه‌های بهزیستی روان‌شناسی خواهد داشت. ■

منابع

۱. صادقیان، عفت؛ مقدری کوشا، مهناز و گرجی، سمیرا (۱۳۸۹). بررسی وضعیت سلامت روانی دانش‌آموزان دختر دبیرستانی شهر همدان در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۱۳۸۷. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان.
2. Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1 (2), 137-164.
3. Saricaoglu, H., & Arslan, C. (2013). An Investigation into Psychological Well-Being Levels of Higher Education Students with Respect to Personality Traits and Self-Compassion. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13 (4), 2097-2104.
5. Seymour, N. (2015). Psychological Well-being in Adolescents: Planning towards and Thinking about the Future

مدیر گاهی انتقاد پذیر است!

سیما جعفریان

تصویرگر: سام سلماسی





مدیریت تردیدها در معماری مدرسه

تردیدهای رنگارنگ

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه



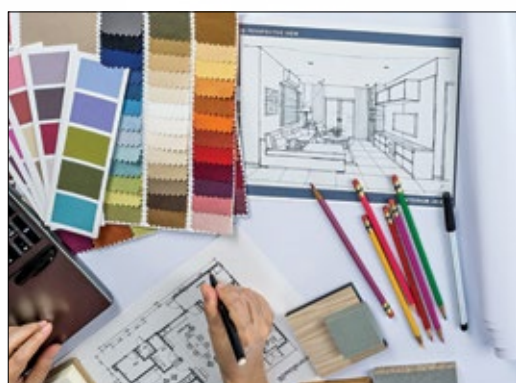
اهمیت رنگ
در محیط‌های یادگیری

همه ما می‌دانیم، رنگ‌آمیزی اصولی در فضاهای آموزشی و محیط‌های یادگیری بسیار اهمیت دارد. این نکته می‌تواند در میزان یادگیری، نوع رفتار، میزان علاقه به مدرسه و بسیاری عوامل دیگر در دانش‌آموزان اثر بگذارد. تحقیقات پی در پی نشان داده‌اند، تحریک بصری ناشی از رنگ‌های موجود در محیط، در ذهن افراد اثر می‌گذارد و ضمن تقویت قدرت تفکر، حل مسئله و خلاقیت، می‌تواند ارتباطات قوی‌تری بین آن‌ها با محیط ایجاد کند.



ویژگی‌های
رنگ‌های پرکاربرد

استفاده بیش از حد
از رنگ‌ها در سطح
گسترده به خستگی
چشم و ذهن
منجر می‌شود



از این مثال می‌گذریم و می‌پذیریم که اگر نمی‌توانیم قواعد محکم، ضابطه‌مند، دقیق و فراگیری برای رنگ‌آمیزی تعریف کنیم، به نظر می‌رسد می‌توانیم با نگاهی کاربردی به موضوع رنگ در محیط‌های یادگیری، به انتخاب‌های درست نزدیک شویم؛ به شکلی که تردیدهای مرتبط با آن در انواع تصمیم‌گیری‌ها در ارتباط با گزینش و چینش رنگ‌ها در محیط، پاسخ نزدیک‌تری به آنچه باید باشند پیدا کنند.

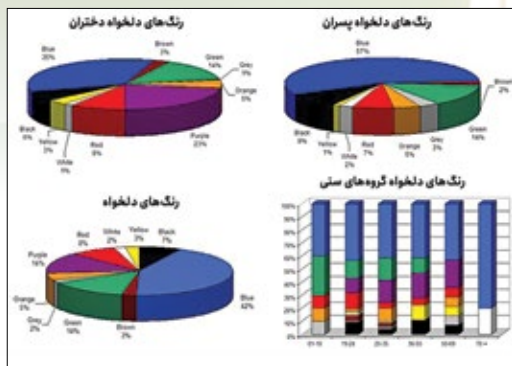
رنگ و دوره‌های تحصیلی

اینکه رنگ‌ها در تناسب با سال‌های تحصیل و رده‌های

در این شماره مبانی طرح‌شده در دو بخش پیشین (رجوع کنید به رزمینه‌های مندرج در این صفحه)، در عرصه کاربردی بررسی می‌شوند. به عبارت دیگر، تلاش می‌شود تا جایی که امکان دارد، چارچوب‌هایی عملی برای این موضوع تعریف شود. هر چند پیش از این هم اشاره شد که به دلیل مداخله عوامل متعدد در موضوع، نمی‌توان ضابطه‌های محکمی در این رابطه تعریف کرد، اما می‌توان تا حدودی به انتخاب‌های درست در تردیدها نزدیک شد. بالاخره پژوهش‌هایی وجود دارند که از محتواهای صرفاً نظری عبور می‌کنند و به سطح کاربردی نزدیک می‌شوند. مثلاً **دیوید سیمونز** در پژوهشی در سال ۱۹۹۵ به این نتیجه رسیده است که استفاده بیش از شش رنگ در محیط یادگیری، توانایی‌های شناختی ذهن را تحت فشار قرار می‌دهد. این نتیجه‌ای است که بر نیاز به رویکردی دقیق در مورد رنگ و طراحی در محیط آموزشی تأکید می‌کند. اما رسیدن به عدد حداکثر شش رنگ به‌عنوان ضابطه‌ای که در همه‌جا قابل پذیرش باشد، چندان معنای دقیقی نیست. بلکه نتیجه بهتر با کاربردی به نسبت فراگیر که از محصول این تحقیق می‌توان برداشت آن است که استفاده از رنگ‌های زیاد و متنوع در سطح گسترده چندان مطلوب نیست و به خستگی چشم و ذهن منجر می‌شود. بنابراین، بهتر است در هر محیط حداکثر از حدود شش رنگ بیشتر استفاده نشود.



به عبارت دیگر، این کودکان به سمت رنگ‌های روشن، به خصوص رنگ‌های گرم، مانند قرمز، زرد و نارنجی و در پاره‌ای موارد و بیشتر در دختران به طیفی روشن از رنگ‌های بنفش و یاسی و همچنین صورتی متمایل می‌شوند.



در مورد ترجیح رنگ، آزمایش‌ها و تحقیقات گوناگونی صورت گرفته‌اند

سنی و جنسیتی دانش‌آموزان چگونه انتخاب شوند نیز قاعده قطعی و مشخص ندارد. اما برخی تحقیقات می‌توانند در نقش راهنمایی برای این نوع تصمیم‌گیری‌ها، به ما مشاوره دهند. یک تحقیق بین‌المللی نشان می‌دهد، گرایش کودکان و نوجوانان به رنگ، بسته به تغییرات سنی، تغییر می‌کند. در این پژوهش که روی ۱۰ هزار کودک ۵ تا ۱۴ ساله در سراسر دنیا انجام شده است، اکثر این کودکان رنگ‌های سیاه، سفید، قهوه‌ای و خاکستری در اولویت انتخابشان نیست و آن‌ها را رد می‌کنند. کودکان ۵ تا ۸ ساله به رنگ‌های قرمز، نارنجی، زرد و بنفش گرایش نشان می‌دهند. کودکان ۹ و ۱۰ ساله به رنگ‌های قرمز، نارنجی و سبزی علاقه نشان می‌دهند. کودکان ۱۱ تا ۱۲ ساله هم سبز و زرد را ترجیح می‌دهند و ۱۳ تا ۱۴ ساله‌ها هم آبی و نارنجی در اولویت انتخابشان قرار دارد؛ هر چند نتایج این پژوهش که می‌تواند «آزمایش ترجیح رنگ» نامیده شود، معیار انتخاب رنگ برای مدرسه نیست و فقط یک عامل از مجموعه عواملی است که می‌توان در نظر گرفت. بدیهی است اینجا هم در نظر گرفتن عوامل گوناگون دیگر، از جمله شرایط معماری، ویژگی‌های نور و روشنایی محیط، موقعیت‌های جغرافیایی و فرهنگی، ضروری به نظر می‌رسد. با این حال می‌توان به شکلی حدودی برای هر دوره تحصیلی پیشنهادهایی ارائه کرد که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود.

پیش‌دستان

کودکان پیش‌دستانی معمولاً طبیعتی پرنرژی، فعال و برون‌گرا دارند. هر چند این موضوع در افراد متفاوت است، ولی به‌طور معمول بیشتر پسران و حتی دختران پیش‌دستانی بیشتر این ویژگی‌ها را دارند. از این‌رو رنگ‌های گرم‌تر و روشن‌تر انرژی این کودکان را تقویت می‌کنند و آن‌ها با این رنگ‌ها به خوبی انس و ارتباط برقرار می‌کنند؛ به نحوی که این برقراری ارتباط به کاهش اضطراب، کاهش تنش و هیجان منجر می‌شود و در توسعه زمینه‌های یادگیری به آن‌ها کمک می‌کند.

روشنایی و شدت رنگ در جلب توجه مؤثر است. رنگ‌های گرم و روشن توجه بچه‌ها را به خود جلب می‌کنند. البته باید توجه داشت، استفاده زیاد از این رنگ‌ها به تحریک بیش از حد منجر می‌شود و در فرایند یادگیری اختلال ایجاد می‌کند. بنابراین، استفاده گسترده از این نوع رنگ‌ها در دیوارها، به‌خاطر بار تهاجمی رنگ‌های قرمز و نارنجی، مطلوبیت ندارد. بهتر است از آن‌ها بیشتر به صورت لکه‌های رنگی در زمینه‌های روشن و خنثا استفاده شود.

به‌طور کلی، تنها چیزی که می‌تواند به شکل قاعده در این رابطه بیان شود، توجه به رنگ‌های روشن و گرم و استفاده از آن‌ها به صورت لکه‌های رنگی محدود در محیط است. این الگوی کلی مناسبی برای دوره پیش‌دستانی است.

دوره ابتدایی

دبستانی‌ها هم به رنگ‌های روشن و گرم مانند زرد، نارنجی و قرمز تمایل نشان می‌دهند. در اینجا شکل استفاده از رنگ‌ها اهمیت دارد. محیط بصری دبستان باید شامل فعالیت‌هایی باشد که کودکان، به‌خصوص در دوره اول

تمرکز بیشتر در مدرسه نیاز دارند، حتی گاهی می‌توان از رنگ‌هایی مانند سبز و آبی که در ردیف رنگ‌های سرد به حساب می‌آیند نیز استفاده کرد.

دوره متوسطه

در زمان ورود کودکان به سن بلوغ، گرایش آن‌ها از رنگ‌های گرم به سرد تغییر می‌کند. اگرچه ممکن است رنگ نارنجی در نظر آن‌ها همچنان جذاب باقی بماند، اما احتمالاً آن‌ها آبی و سبز را بیشتر ترجیح می‌دهند و رنگ نارنجی می‌تواند به شکل محدود و در نقش مکمل در کنار این رنگ‌ها قرار گیرد.



نوجوانان دوره‌های اول و دوم متوسطه از رنگ‌های ترکیبی استقبال می‌کنند و رنگ‌های اصلی اولیه را نارس می‌دانند. غالباً نوجوانان دبیرستانی رنگ‌های خنثا را به نفع آبی در کنار نارنجی یا زرد رد می‌کنند. در انتخاب طرح رنگی برای دبیرستان‌ها، بسته به هدف و

دبستان، در مواجهه با رنگ‌ها، بینایی خود را تقویت کنند. اما این محیط بصری فقط به دیوارها و سایر سطوح و فضاها محدود نمی‌شود. مبلمان محیط نیز بخشی از عنصری بسیار مهم در محیط بصری است که می‌تواند سهم قابل توجهی از توزیع رنگ در محیط را بر عهده داشته باشد. همچنین، بخش دیگری از حضور رنگ در محیط بصری، ابزار، مواد و هر نوع وسیله‌ای است که کودکان با آن‌ها کار عملی انجام می‌دهند. مواد هنری مانند خمیرهای بازی یا انواع لگوها می‌توانند تعاملاتی متفکرانه‌تر با رنگ و طرح را سبب شوند. در حاشیه این موضوع خوب است اشاره کنیم، تعامل با عناصر نرم، مانند گل یا خمیر بازی، باعث ایجاد حس لطافت می‌شود، در حالی که داشتن اسباب‌بازی‌های فلزی سنگین، کودکان را به بازی با قدرت تشویق می‌کند.

نکته مهم دیگری که در دوره دبستان، چه پسرانه و چه دخترانه، به خصوص دوره دوم دبستان باید به آن توجه داشت، آن است که ضمن اینکه بچه‌ها با طبعی پرانرژی و فعال، به تحرک، دویدن و حرکت‌های فیزیکی پر جنب‌وجوش تمایل دارند، اما گاهی به آرامش و تمرکز نیازمندند. این به معنای حرکت در جهت تعادل سازنده است.

طراحان باید از رنگ‌های آرام‌بخش ملایم مانند رنگ‌های گرمی بسیار روشن و شیری نیز در زمینه استفاده کنند. رنگ گرمی بسیار روشن را به‌عنوان رنگ اصلی زمینه، و رنگ‌ها و لکه‌های رنگی پر قدرت را به‌عنوان نقاط کانونی در دل این رنگ زمینه در نظر بگیرند. گاهی اوقات می‌توان حتی از آثار هنری خود بچه‌ها برای ایجاد رنگ و در عین حال الهام‌بخشی در محیط استفاده کرد. بنابراین، با توجه به اینکه کودکان در این گروه سنی به تقویت توجه و

وجود رنگ‌های آبی و سبز در کنار رنگ‌های زرد، نارنجی و قرمز؛ ایجاد تعادل در رنگ‌آمیزی محیط یک دبستان دخترانه در تهران

بازاری که کودکان با آن‌ها کار عملی انجام می‌دهند هم در رنگ‌آمیزی محیط سهم دارند. یک پیش‌دبستان دخترانه در تهران



محیط‌های آموزشی استفاده شود.

ترس از رنگ‌نگ‌شدن محیط در ذهن برخی از مدیران دبیرستان‌ها باعث شده است در بسیاری از این مدرسه‌ها فضاهای خالی از رنگ‌های متنوع و چشم‌گیر دیده شوند. این ترس معمولاً ناشی از آن است که نمی‌خواهند با این اتهام روبه‌رو شوند که: «مدرسه را به مهدکودک تبدیل کرده‌اید». بله، رنگ‌آمیزی مهدکودک با دبیرستان کاملاً متفاوت است، اما به این معنا نیست که صورت مسئله را پاک و محیط دبیرستان را به محیطی سرد و خالی از هر نوع رنگ تبدیل کنیم.



رنگ‌های آبی و زرد در کنار هم در یک دبیرستان دوره دوم در تهران



دفتر کار اشتراکی گوگل در مالزی؛ رنگ‌های متنوع در محیط برای همه سنین معنا دارد

منابع:

1. <https://continuingeducation.bnppmedia.com/courses/areditorial/functional-color-and-design-in-education-environments/1>.
2. ZENNARO, P. (2013). Colors of schools in the learning intensive society. In MacDonalds, L.; Westland, S., Wuerger, S.: 12th Congress of the International Colour Association (Vol. 2, pp. 685-688).
3. Trifunović, A., Čičević, S., Zunjic, A., Dragović, M., & Yue, X. G. (2019). An Experimental Study on the Certain Effects of Colors on the Perception of Preschool and Primary School Children-Implications To Design. IETI Transactions on Ergonomics and Safety, 3(1), 38-43.
4. Gaines, K. S., & Curry, Z. D. (2011). The Inclusive Classroom: The Effects of Color on Learning and Behavior. Journal of Family & Consumer Sciences Education, 29(1).
5. Rogers, K. (2015, March). An introduction to color and applied color psychology as it pertains to the virtual learning experience and student achievement. In Society for Information Technology & Teacher Education International Conference (pp. 1958-1961). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).

اگر محیط رنگارنگ فقط برای خردسالان است، پس چرا دفترهای کار اشتراکی بزرگسالان در دنیای امروز با تنوع جالب توجهی از رنگ‌های شاد طراحی و اجرا می‌شوند؟! آیا دفترهای گوگل در سراسر دنیا فضاهایی کودکانه هستند، یا در آن‌ها به نیاز انسان در محیطی آراسته به رنگ‌ها در تناسب درست و اصولی آن پرداخته شده است؟ ■

سایر شرایط اقلیمی و فرهنگی، آزادی عمل بیشتری وجود دارد. در این دوره‌های تحصیلی، رنگ‌های ملایم و نه‌چندان تند به‌خوبی کار می‌کنند؛ رنگ‌هایی مانند سبزی روشن، آبی‌خاکستری روشن، آبی فیروزه‌ای، سبز مغزپسته‌ای و از این دست رنگ‌ها به شکل ملایم و در درجه روشنایی بالا، می‌توانند در کنار رنگ‌های تندتر و اشباع‌تر، البته به شکل لکه‌های محدود، در سطوح یا مبلمان مورد استفاده قرار بگیرند. مثلاً رنگ آبی فیروزه‌ای در برخی دیوارها در ترکیب با مبلمان یا لکه‌های بسیار کوچک نارنجی یا زرد اشباع، ترکیب جالبی در محیط ایجاد می‌کند و یا رنگ سبزی مغزپسته‌ای با لکه‌های زردرنگ به ترکیب جذابی تبدیل می‌شود.

برای نوجوانان، رنگ‌های سرد و ملایم هم به اندازه کافی جلب توجه می‌کنند. در عین حال، تمرکز لازم را در محیط فراهم می‌کنند. همچنین، تنوع رنگ در دبیرستان‌ها نیز اهمیت دارد و توصیه می‌شود از این تنوع در طراحی



در حسرت

جواب سلام

مجید درخشانی، مربی پرورشی، تفت یزد

با اینکه مرد میان‌سالی هستم و سال‌هاست دوران درس و مدرسه را پشت سر گذاشته‌ام، اما هر وقت چیزی مرا به یاد درس و مدرسه می‌اندازد، فوری چهره خشن و ترسناک مدیر مدرسه در ذهنم تداعی می‌شود؛ مردی که به شدت از او احساس بی‌زاری می‌کنم. حتماً با خودتان می‌گویید: «مرد انصاف داشته باش! این چه حرفی است؟! چطور درباره کسی که بهترین دوران عمرش را صرف تعلیم و تربیت کودکان این سرزمین کرده است، این نظر را داری؟ پس گذشت و بخشش را که بزرگان این همه به آن سفارش کرده‌اند، برای چه و که گذاشته‌اند؟»

حق با شماست. بخشش در دین و آن هم توسط پیامبر اسلام (صلی‌الله‌علیه و آله) و ائمه اطهار (علیهم‌السلام) سفارش شده است. شکی در آن نیست. راستش گاهی خودم هم احساس می‌کنم باید او را ببخشم و می‌بخشم؟ ولی چه کنم که نمی‌توانم ناراحتی‌ام را پنهان کنم و احساس بی‌زاری نکنم. واقعیت مطلب این است که بعضی چیزها دست خود آدم نیست. عقل و منطق چیزی می‌گوید و احساس و عاطفه سازی دیگر کوه می‌کند. ذهنیت بد من نسبت به این مرد مثل نقشی است که روی سنگ شخصیت دوران کودکی‌ام حک شده است و هیچ‌گاه نمی‌توانم آن را از لوح ضمیرم پاک کنم. حتماً می‌خواهید پرسید: «مگر او چه کار کرده است؟ چه اشتباه و ظلم عظیمی در حقش مرتکب شده است که چنین احساسی داری؟»

روز اول مهر که مادر مرحومم مرا به مدرسه برد، من گریه می‌کردم. نمی‌خواستم از او جدا شوم. مدیر با خشم و عصبانیت دستم را گرفت. به سمت کلاس کشاند و سر مادرم داد زد: «زود برو! این چه جور بچه تربیت کردن است؟» و مادرم رفت و مدیر بازویم را گرفت و مرا مانند بچه‌گریه‌ای بلند کرد و به دم در کلاس برد. در را باز کرد، مرا داخل کلاس انداخت و خطاب به معلم گفت: «ادبش کنید.»

این مرد هیچ‌وقت جواب سلامم را با مهربانی، صمیمیت و لبخند نداد. گویی لبخند زدن را از یاد برده بود! طی دوران دبستان هیچ‌وقت اسمم را نپرسید و مرا به اسم صدا نکرد؛



در حالی که بعضی از هم‌کلاس‌هایم را به اسم صدا می‌زد! در مناسبت‌هایی که در مدرسه مراسم برگزار می‌شد، از دوستان و هم‌کلاسی‌هایم می‌خواست کاری انجام دهند. من آرزو می‌کردم مرا هم مثل دیگران دنبال کاری بفرستند، اما او هرگز چنین نکرد. گاهی که سر از حیاط مدرسه در می‌آورد، از برخی دانش‌آموزان احوال پدرشان را می‌پرسید، اما هیچ‌گاه درباره پدر من سؤال نکرد و سراغی از او نگرفت. وقتی هم کلاسی‌ام مرا مسخره کرد، ناچار شدم با او درگیر شوم و دعوا کنم. مدیر متوجه شد. ولی با اینکه حق با من بود، طرف هم‌کلاسی‌ام را گرفت و مرا کتک زد. گاهی که معلم غایب بود، او به سر کلاس می‌آمد و از بچه‌ها درس می‌پرسید، اما گویی مرا نمی‌دید. حتی وقتی اجازه می‌گرفتم تا جواب سؤالی را بدهم، اعتنا نمی‌کرد. او هیچ وقت مرا به خاطر حضور به موقع در مدرسه، کسب نمرات خوب، داشتن مو و ناخن کوتاه، داشتن لباس تمیز و سر و وضع مرتب تشویق نکرد! یک بار سر زنگ نقاشی به کلاس آمد. معلم دفتر نقاشی‌ام را برداشت، به او نشان داد و گفت: «آقای مدیر، ببیند چه هنری دارد؟» او سرش را با اخم تکان داد و با تلخی گفت: «نقاشی نان نمی‌شود!»

آیا با این دلایل، اگر شما جای من بودید، نسبت به او نظر دیگری داشتید؟ ■

پی‌نوشت:

۱. حضرت علی(ع) در زمینه یادگیری می‌فرمایند: «العلم فی الصغر كالنقش فی الحجر» علم در کودکی مانند نقش در سنگ است (بخارا، انوار، مجلسی، ج ۱، ص ۲۲۴).

۳۰

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۶

اسفند ۱۴۰۰

این مدیر، آن مدیر

هوشنگ صدفی



این مدیر

در مدرسه روستا پرنده پر نمی‌زد. بازرس گشتی در محوطه مدرسه زد. نه از مدیر آموزگار مدرسه خبری بود و نه از دانش‌آموزان. بازرس لبش را گزید. نگاهی به تنها کلاس مدرسه انداخت و روی نیمکت‌های زهوار دررفته یله شد. پسری سیه‌چرده با چکمه و شلوار چیت در قاب کلاس نمایان شد. بازرس متعجب پرسید: «دانش‌آموزان کجا رفته‌اند؟ معلم کو؟!»

ترس پسریچه را برداشت. گفت: «آقا اجازه! رفته‌اند صحرا...»

بازرس با تندی گفت: «برای چه کاری؟»

بازریچه با لکنت گفت: «با آقا معلم رفتند، آقا!»

بازرس معطل نکرد و غرید: «براش آشی بپزم که نگو و نپرس...»

هنوز کلمه آخر از دهانش خارج نشده بود که دانش‌آموز گفت: «آقا! رفته‌اند کمک ننه کلثوم. بنده خدا کسی رو نداره! معلمون می‌گه بنی آدم اعضای یکدیگرند...»

بازرس از پنجره شکسته روستا به دور دست‌ها خیره شد. قطره اشکی از گونه‌اش غلتید و غلتید تا تمام پهنای صورتش را خیس کرد.

آن مدیر

مدیر قسم خورده بود دروغ نگوید. چند بار مقابل آینه تمرین کرد و با خود گفت: «دروغ موقوف!» و ساعت رومیزی را تنظیم کرد تا با هر دروغی زنگ بزند. ارباب رجوعی وارد اتاق شد و گفت: «دستم، تنگه آقای مدیر! حقوق‌ها کفاف نمی‌دن؛ وامی، مساعده‌ای، کمکی، تدریس اضافه‌ای...»

مدیر آب دهانش را قورت داد و گفت: «منم مثل شما هستم...»

ولی ساعت تلق و تلوقی کرد و حواس مدیر پرت شد. بلافاصله جمله‌اش را اصلاح کرد و گفت: «باید با اوضاع کنار اومدم...»

مراجعه‌کننده باناله گفت: «چرا برخی‌ها حقوقشون کفاف زندگی رو می‌ده...»

مدیر زیر لب غرید و گفت: «من هم مثل شما مستأجرم!»

تا کلمه مستأجر از دهانش خارج شد، ساعت زنگ ممتدی کشید. مدیر هول شده بود و نمی‌دانست جمله را ادامه دهد یا ساعت را ساکت کند. ارباب رجوع، حیرت‌زده به ساعت و لب‌های مدیر چشم دوخته بود. مدیر یکریز حرف می‌زد و صدای ممتد زنگ ساعت، فضای اتاق را پر کرده بود.





از زبان خود برون باید شدن

نگاهی به زبان کودکی در مثنوی معنوی

دکتر محمد جلالی، مدیر مدرسه و دبیر ادبیات، تهران

زیسته، آن است که هیچ‌گاه از موضع بالا با دیگران سخن نمی‌گوید و با اینکه معتقد است: معانی را زبان چون ناودان است کجا دریا رود در ناودانی (دیوان شمس، غزل ۲۷۲۱) باز هم نهایت تلاش خود را به کار گرفته تا معنی را آن قدر نرم و ریزه کند تا همه بتوانند از سفره کلام او ذله بگیرند. آن چنانش شرح کن اندر کلام که از آن بهره بیابد عقل عام ناطق کامل چو خوان پاشی^۱ بود خوانش بر هر گونه آشی بود که نماند هیچ مهمان بی‌نوا

هر کسی یابد غذای خود جدا (مثنوی، دفتر سوم، ص ۴۹۰)

در کتاب مثنوی ملاحظه می‌کنیم، مولانا با ادراک عمیق‌ترین معارف الهی کوشیده است آن چنان ساده و روان و بی‌آلایش یافته‌های خود را در قالب زبان داستان با مستمعان به اشتراک بگذارد که همگان با هر سطح علم و دانش از فیضان چشمه معنا محظوظ شوند. بارها نیز از سختی این شیوه گفتار می‌گوید: «این سخن گفتن به قدر فهم توست!»

در این مبحث می‌خواهیم به بررسی زبان کودکانه در مثنوی معنوی بپردازیم و از او یاد بگیریم چگونه می‌توان در جایگاه راهبر تعلیم و تربیت مدرسه، بچه‌ها را مخاطب قرار داد و از زبان کودکی آن‌ها برای انتقال مطالب به هم‌نوعانشان استفاده کرد.

به نام خداوند شادی‌فزا که نامش بود خلق را رهنما جلال‌الدین محمد بلخی، مشهور به مولانا، از شاعران، فیلسوفان و عرفای برجسته ایرانی در قرن هفتم هجری است که مقارن با حمله مغول مجبور به ترک زادگاه خویش شد و پس از طی مسیری طولانی در سفری چندساله به مقاصد گوناگون، در انتها همراه با خانواده‌اش به قونیه در ترکیه رسید و تا پایان عمر در آن دیار زیست.

با مطالعه آثار این عارف وارسته درمی‌یابیم، او در جهانی متفاوت از جهان ما -در بحر بی‌پایان عشق- می‌زیسته و هر چه گفته، سخن شیفتگی و نشاط و پویایی است. مثنوی معنوی در شش دفتر، معارف والای بشری را در قالب شکرین شعر فارسی ریخته و با استعانت از داستان‌های شیوا، بر کشش آن افزوده است.

این کتاب مستطاب، کشکولی است که در آن همه چیز یافت می‌شود و صد البته هر چه در اوست، رنگ‌وبوی خدایی دارد و علت اصلی اقبال عمومی به مثنوی در همین لطیفه نهان است.

هر کجا بوی خدا می‌آید خلق بین بی‌سروپا می‌آید ز آنکه جان‌ها همه تشنه است به وی تشنه را بانگ سقا می‌آید (دیوان شمس، غزل ۸۳۷)

هنر دیگر این مرد از تعصب رسته و در قله منبع انسانیت



همراه با شاعر

ای زبان، هم گنج بی پایان تویی

ای زبان، هم رنج بی درمان تویی (مثنوی، دفتر اول، ص ۵۳۹)
همواره آموخته‌ایم برای ارتقای سطح کیفی اخلاق و آشنایی دانش‌آموزان با قوانین و مقررات، باید کودکان را به دنیای بزرگ‌ترها نزدیک کرد و به دنبال آنیم که با برقراری مقررات خشک، به خصوص در حوزه مدیریت، ایشان را به اصطلاح انسان‌هایی اطو کشیده بار آوریم. مهم‌ترین آفت خزیده در چنین رویکردی، سلب کودکی کردن بچه‌ها در شایسته‌ترین دوران زندگی‌شان است. ضوابط و مقررات و رفتار بسیار جدی در محیط آموزشی که دانش‌آموزان وقت عمده و زنده خود را در آن صرف می‌کنند، موجب می‌شود کودکان شادابی خود را به بهانه اینکه بر ایشان خرده‌ای گرفته نشود، سانسور کنند و همواره ذهنیتشان از محیط مدرسه به آن‌ها تذکر دهد: مبادا کاری انجام دهند که آقا و خانم مدیر یا معاون گمان کنند او در حد انتظار آن‌ها، مثل آدم بزرگ‌ها، نیست! شاید هم برخی مدیران و مجریان امور که با بچه‌ها سروکار دارند، منصفانه‌تر به قضیه بنگرند و اگر از ذهنیت ایشان باخبر شوند، بر خلاف آمد عادت جاری در مدرسه‌ها، به آن‌ها بگویند: نه. اصلاً این‌طور نیست و می‌توانی به راحتی خودت باشی. ولی آیا وضع مقررات جاری در مدرسه‌های ما چنین تلقینی را به ذهن بچه‌ها متبادر می‌کند؟ برای دانش‌آموزان، نام ناظم با سخت‌گیری تعریف شده و شخصیت مدیر در این تعریف جایگاه برجسته‌تری دارد.

زمانی در یک فیلم مستند آموزشی دیدم، شرکتی معروف در یکی از کشورهای اروپایی، به کارمندان توصیه کرد اسباب‌بازی‌های دوران کودکی خود را به اداره بیاورند و در اتاق کارشان نگه دارند. یک شرکت بزرگ جهانی دیگر، روزی را برای بازی با تفنگ آب‌پاش در حیاط اداره، برای کارمندان خود تدارک دیده بود. فرض کنید، در برخی دبیرستان‌های ما چنین تصمیم‌هایی گرفته شوند. این حرکت، به نظر مدیران، چنان بی‌نظمی را رواج می‌دهد که باید از خیرش گذشت! می‌دانید چرا؟ زیرا ما مقررات و ضوابط مدرسه را بسیار بالاتر از حد نرم آزادی متعارف تعریف کرده‌ایم و خارج از حال‌وهوای کودکانه و نوجوانانه تصمیم‌سازی می‌کنیم. به جای آنکه قد خود را کوتاه کنیم تا به بچه‌ها برسیم، می‌خواهیم آن‌ها یک صندلی زیر پای خود بگذارند و هم‌قد ما بشوند تا صدای همدیگر را بهتر بشنویم! اکنون برای تبیین موضوع از زبان شیوای مولوی درباره زبان کودکانه و رفتار با کودکان مثال‌هایی ذکر می‌کنیم.

در مثنوی، در تفسیر حدیث پیامبر (ص) آمده است: کَلِمَا النَّاسِ عَلٰی قَدْرِ عَقُولِهِمْ لَا عَلٰی قَدْرِ عَقُولِكُمْ / با مردم به قدر دانش ایشان سخن بگویید، نه به قدر دانش خویش. می‌فرماید:

چون که با کودک سروکار فتاد
پس زبان کودکی باید گشاد (مثنوی،

دفتر سوم، ص ۷۳۰)

بله. سر و کار همه ما با کودک است و طبق تعریف کنوانسیون جهانی، همه بچه‌های تحت تعلیم و تربیت مدرسه‌ها در مراحل کودکی می‌گنجد. قرار نیست گفت‌وگویی ما با ایشان در شرایط عادی، از انواع محکم‌ترین گفتار باشد. آن‌ها به صورت غیرمستقیم از رفتار جدی ما در امور اداری و نظم شخصی و سخنان معلمان در کلاس، سرمشق مورد نیاز خود را



برای زندگی اجتماعی برداشت خواهند کرد:

آن‌که یک دیدن کند ادراک آن

سال‌ها نتوان نمودن با زبان (مثنوی، دفتر سوم، ص ۵۲۰).

مولانا در ابیات زیر به تعلیم‌دهندگان توصیه می‌کند، گونه رفتار و صحبت خود را با سن و سال بچه‌ها تطبیق دهند:

بهر طفل نو پدر تی تی کند

گرچه عقلش هندسه گیتی کند

از پی تعلیم آن بسته دهن

از زبان خود برون باید شدن

در زبان او بیاید آمدن

تا بیاموزد ز تو او علم و فن (مثنوی، دفتر دوم، ص ۸۱۴-۸۱۳).

این ابیات را مولانا در تشریح گفتار مردان و مشایخ در تربیت مردان و سالکان آورده است و به مصادر امور توصیه می‌کند، هر چند در جایگاه منیع فاضل‌ترین افراد جامعه قرار دارید و عقلمندان هندسه آفرینش را هم درک می‌کنند، بدانید که باید نوع گفتار خود را با مخاطبان متفاوت تغییر دهید.

زبان هم‌سالان

یکی دیگر از توصیه‌های مولانا در خصوص زبان کودکی، آموزش به کودکان از زبان هم‌سالان خود است. مدیر یا معاون می‌تواند از ظرفیت بالای زبان کودکی دانش‌آموزان برای بیان اهداف و خواسته‌های مدرسه به گروه هم‌سالان کمک بگیرد.

مولانا در داستانی با عنوان «قصه آن زن که کودکش بر سر ناودان غیژیذ^۳ و خطر افتادن بود و از علی کرم‌الله وجهه چاره جست» بر قدرت شگرف تأثیر آموزش کودک بر کودک صحه می‌نهد:

یک زنی آمد به پیش مرتضی

گفت شد بر ناودان طفلی مرا

گرش می‌خوانم، نمی‌آید به دست

ور هلم^۴ ترسم که او افتد به پست

نیست عاقل تا که در یابد چو ما

گر بگویم کز خطر سوی من آ

هم اشارت را نمی‌داند به دست

ور بداند، نشنود، این هم بد است

بس نمودم شیر و پستان را بدو

او همی گرداند از من چشم و زو

از برای حق، شما بیدای مهان^۵

دستگیر این جهان و آن جهان

زود درمان کن که می‌لرز دلم

که به درد از میوه دل بسکلم^۶

گفت طفلی را بر آور هم به بام

تا ببیند جنس خود در آن غلام

سوی جنس آید سبک^۷ ز آن ناودان

جنس بر جنس است عاشق جاودان

زن چنان کرد و چو دید آن طفل او

جنس خود، خوش خوش بدو آورد زو

سوی بام آمد ز متن ناودان

چادب هر جنس را هم جنس دان

غز غزان آمد به سوی طفل، طفل

وارهید او از فتادن سوی سفل^۸

ز آنکه جنسیت عجایب جاذبی است

جاذبش جنس است هر جا طالبی است

(مثنوی، دفتر چهارم: ۷۵۸-۷۵۶).

این سخن شایسته کارشناسی و تبادل نظر بیشتر است.

این سخن پایان ندارد ای جواد

ختم کن الله اعلم بالرشاد ■



پی‌نوشت‌ها:

۱. خوان‌باش: خوان سالار؛ کسی که سفره طعام بگسترده.
۲. تی‌تی: کلمه‌ای که مرغان را با آن صدا می‌کنند؛ زبان کودکانه.
۳. غیژیذ: چهار دست‌وپا رفت؛ خزید از مصدر غیژیذین.
۴. هلم: به حال خود واگذار کنم؛ رهاکنم؛ از مصدر هلیدن.
۵. مهان: جمع سه؛ به معنی بزرگ.
۶. بسکلم: جدا شوم؛ از مصدر سگلیدن.
۷. سبک: سریع.
۸. سفل: پایین؛ فرودست.

منابع:

۱. جلال‌الدین، محمد (۱۳۸۰). کلیات شمس. به تصحیح بدیع‌الزمان فروزانفر. پیمان. چاپ سوم.
۲. زمانی، کریم (۱۳۸۷). شرح جامع مثنوی معنوی. اطلاعات، چاپ چهاردهم. تهران.

کرامت انسانی معلمان

نگاهی اینفوگرافیک به بزرگداشت کرامت معلمان در مدرسه های بارویکرد مدیریت تعالی

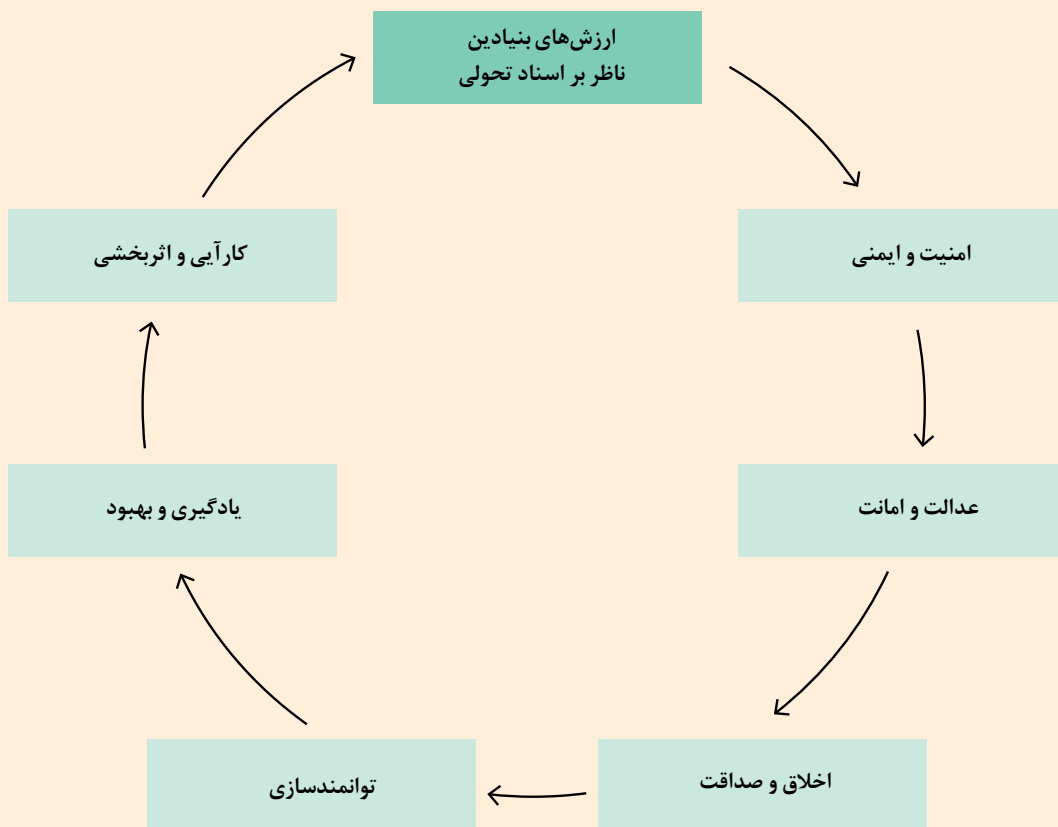
دکتر مرتضی مجدفر



اطلاع‌نگاشت (اینفوگراف) شیوه جدیدی در روزنامه‌نگاری است که در آن به جای ارائه اطلاعات در قالب مقاله خطی محض، مفاهیم مربوط به موضوعی که قرار است ارائه شوند، به شکل جدول‌ها و نمودارهای اطلاعاتی تنظیم می‌شوند. بسیاری از مفاهیم در اینفوگراف حالت کلیدی و تلنگر دارند و برای کسب اطلاعات بیشتر باید به منابع معتبر در این مورد مراجعه کرد یا جست‌وجوهای اینترنتی ویژه را سامان داد.

کرامت انسانی معلمان، به غیر از آنکه به شخص خود آن‌ها بستگی دارد، بیشتر ناشی از مدیریتی است که مدیر و تیم مدیریتی مدرسه بر آن‌ها اعمال می‌کند. تابلوهای اطلاعاتی زیر را از نگاه مدیر و تیم مدیریتی مدرسه بخوانید:

مفاهیم بنیادین کرامت انسانی معلمان (مجدفر، ۱۳۹۲)



سطوح کرامت انسانی (همان)

در این مرحله، مدیریت مدرسه به این نتیجه می‌رسد که صیانت از کرامت معلمان می‌تواند در برتری مدرسه نقش مؤثری داشته باشد. این مرحله فقط در حد پذیرش ذهنی است و هیچ فعالیت و تلاشی آغاز نشده است.

مرحله ابتدایی

در این مرحله، مدیر و تیم مدیریتی برنامه‌های آموزشی خود را آغاز کرده‌اند و مفهوم کرامت انسانی در حال ورود به گفت‌وگوهای سطح نزاع مدرسه است.

مرحله آغازین

در این مرحله، مدیر و تیم مدیریتی مدرسه، برای کرامت انسانی برنامه‌ای تدوین کرده و نظام‌نامه و شیوه‌نامه لازم برای ایجاد بهبود را تهیه کرده است، ولی هیچ بهبودی حاصل نشده و فقط برخی نقاط بهبود قابل مشاهده است.

مرحله نتیجه‌بخش

در این مرحله، کرامت انسانی در مدرسه جاری شده و پروژه‌های بهبود به نتیجه رسیده‌اند و معلمان و کارکنان مدرسه براساس مدل کرامت انسانی رفتار می‌کنند.

مرحله تعالی

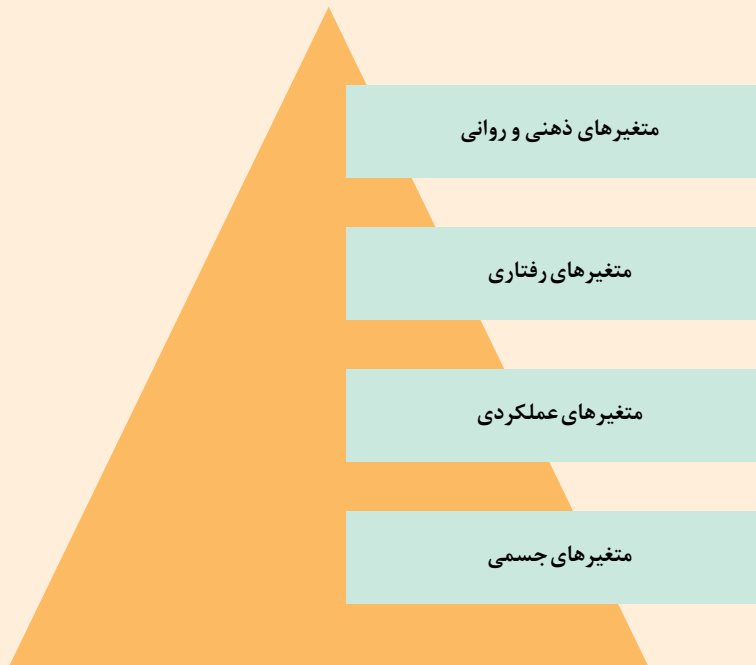
برای گذر از مرحله‌ای به مرحله دیگر، نمی‌توان زمان مشخصی تعیین کرد. این شرایط بیشتر به نوع برخورد تیم مدیریتی مدرسه بستگی دارد.



ارتباط سطوح کرامت انسانی با مفاهیم بنیادین آن در مدرسه (همان)

ارزش‌های بنیادین	مرحله ابتدایی	مرحله آغازین	مرحله نتیجه‌بخش	مرحله تعالی
امنیت و ایمنی	مدیر مدرسه نسبت به امنیت و ایمنی حساس شده است.	سازمان‌دهی و آموزش‌های لازم آغاز شده است.	ارزیابی صورت پذیرفته و مدرسه دستورالعمل‌های لازم را دارد.	مدرسه با پروژه‌های بهبود تدوین و اجرا شده، به مرحله تعالی رسیده است.
عدالت و امانت	مدیر مدرسه تلاش می‌کند خود الگویی برای عدالتخواهی و امانت در مدرسه باشد.	سازمان‌دهی و آموزش‌های لازم آغاز شده است.	ارزیابی صورت پذیرفته و مدرسه دستورالعمل‌های لازم را دارد.	مدرسه با پروژه‌های بهبود تدوین و اجرا شده به مرحله تعالی رسیده است.
اخلاق و صداقت	مدیر مدرسه در عمل سعی می‌کند اخلاق و صداقت داشته باشد.	سازمان‌دهی و آموزش‌های لازم آغاز شده‌اند.	ارزیابی صورت پذیرفته و مدرسه دستورالعمل‌های لازم را دارد.	مدرسه با پروژه‌های بهبود تدوین و اجرا شده به مرحله تعالی رسیده است.
توانمندسازی	مدیر مدرسه پذیرفته است که برای موفقیت، باید به توانمندسازی معلمان، توجه کند.	سازمان‌دهی و آموزش‌های لازم انجام شده است.	ارزیابی صورت پذیرفته و مدرسه دستورالعمل‌های لازم را دارد.	مدرسه با پروژه‌های بهبود تدوین و اجرا شده به مرحله تعالی رسیده است.
یادگیری و بهبود	مدیر مدرسه اهمیت فرصت یادگیری و بهبود را درک کرده است.	سازمان‌دهی و آموزش‌های لازم انجام شده‌اند.	ارزیابی صورت پذیرفته و مدرسه دستورالعمل‌های لازم را دارد.	مدرسه با پروژه‌های بهبود تدوین و اجرا شده به مرحله تعالی رسیده است.
کارآیی و اثربخشی	مدیر و کارکنان مدرسه ضرورت کارآیی و اثربخشی را درک کرده‌اند.	سازمان‌دهی و آموزش‌های لازم انجام شده‌اند.	ارزیابی صورت پذیرفته و مدرسه دستورالعمل‌های لازم را دارد.	مدرسه با پروژه‌های بهبود تدوین و اجرا شده به مرحله تعالی رسیده است.

شاخص‌های کرامت انسانی معلمان (همان)



متغیرهای کرامت انسانی معلمان (مجذفر، ۱۳۹۸)

معلم با کرامت از خوش‌بینی خود و خوش‌حلقی منطقی خود نسبت به دیگران اطمینان حاصل می‌کند و در ضمن از انتقادات دیگران برای توسعه توانمندی‌های خود استفاده می‌کند و از خطاهای دیگران می‌گذرد.

متغیرهای ذهنی و روانی

معلم با کرامت در رفتارهای خود در مقابل دیگران و قوانین با عدالت عمل می‌کند و نسبت به امانت‌داری خود در برابر اموال معنوی و مادی اطمینان ایجاد می‌کند. معلم با کرامت، در برابر وظایف محوله از سوی مدرسه، با صداقت مسئولیت می‌پذیرد و در تمامی مراحل انجام وظایف، عفت و حیا را حفظ می‌کند.

متغیرهای رفتاری

معلم با کرامت با توسعه نظم (به‌طور نظام‌مند) در تمامی سطوح فعالیت‌های مدرسه‌ای خود تلاش می‌کند از علم و مهارت لازم در انجام وظایف خود برخوردار باشد تا بتواند با خلاقیت، نوآوری و تدبیر عمل کند.

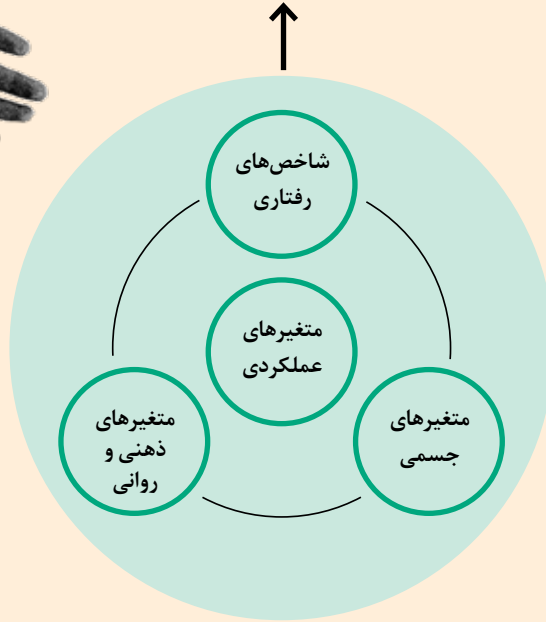
متغیرهای عملکردی

معلم با کرامت، سلامت جسمی خود را از طریق ورزش، تحرک و رعایت نکات ایمنی و بهداشتی، برای دستیابی به سلامت ذهنی و روانی و همچنین ارتقا و توانمندی‌های رفتاری و عملکردی خود حفظ می‌کند و برای آن برنامه‌ریزی دارد.

متغیرهای جسمی

مدل صیانت از کرامت معلم در مدرسه (مجدفر، ۱۳۹۸)

اهداف و ارزش‌های مدرسه



منابع:

۱. مجدفر، مرتضی (۱۳۹۸). ۷ مهارت اساسی برای معلمان، تهران: بیشگامان پژوهش‌مدار.
۲. قراملکی، احد (۱۳۹۶). اخلاق حرفه‌ای معلمی، تهران: مرکز آموزش نیروی انسانی مهدوی.
۳. مجدفر، مرتضی (۱۳۹۸). طراحی مدل کرامت انسانی و چگونگی صیانت از آن در واحدهای آموزشی (پژوهش)، به سفارش مرکز آموزش نیروی انسانی اداره کل شهرستان‌های تهران.
۴. مجدفر، مرتضی (۱۳۹۲). مدرسه موفق، مدیر موفق، تهران: پیک بهار.

امتیازهای متغیرهای معلم با کرامت انسانی در مدرسه



پرسش‌نامه

پرسش‌نامه‌ای که تصویر آن را در این رمزینه پاسخ‌سریع ضمیمه می‌بینید، برای سه منظور استفاده می‌شود:

۱. یک بار در مرحله ابتدایی آغاز اجرایی کردن کرامت انسانی در مدرسه، یک پرسش‌نامه را همه کارکنان پر می‌کنند تا تصویری از وضعیت فعلی کرامت انسانی در مدرسه به دست آید.

۲. نمونه برگ (فرم) خام پرسش‌نامه نزد همه کارکنان باقی می‌ماند تا با مراجعه به آن، از متغیرهای کرامت انسانی معلمان و ریزمعیارها آگاهی یابند.

۳. یک بار هم این پرسش‌نامه در هنگام نمره‌دهی به کرامت انسانی معلمان و به دو شکل مورد استفاده قرار می‌گیرد:

الف) هر فرد با پر کردن نمونه برگ، میزان دارا بودن کرامت انسانی خویش در سطح خاص را ارزیابی می‌کند.

ب) مدیر و چهار نفر از تیم مدیریتی مدرسه (مدیر، یکی از معاونان، یکی از مربیان پرورشی، یکی از سایر معاونان و نماینده معلمان) نمونه برگ را در مورد هر فرد کامل می‌کنند و حاصل جمع امتیازات این پنج نفر و خودارزیابی فرد را به عنوان نمره کرامت انسانی معلم در نظر می‌گیرند.

توجه جدی

اگر مدل کرامت انسانی معلمان در مدرسه، بدون ذکر مراحل طی شود و از همه مهم‌تر اجرای برنامه‌های آموزشی گوناگون و نیز مدیر و تیم مدیریتی، در عمل به اصول یادشده اقدام کنند، نتیجه چیزی جز تکمیل و محاسبه کردن نمونه برگ‌های ارزیابی نخواهد بود. ■



هدیه برای معلم دیده شدن اوست

گفت و گو با محدثه درمیانی، مدیر دبیرستان «پروین اعتصامی» دورود، استان لرستان

هنگامه علیقلی



معلمی را با آگاهی و شناخت کامل انتخاب کرده است. مهم‌ترین ویژگی خود را مسئولیت‌پذیری و خوش‌قولی‌اش می‌داند. ۴۴ ساله است و ۲۶ سال سابقه خدمت دارد. به فرزندانش محمد صالح و محمد ماهان می‌بالد و از همیاری همسرش در مسیر رشد و بالندگی سپاسگزار است. معتقد است بهترین شغل برای بانوان معلمی است، زیرا فرصت رسیدگی به خانواده را هم فراهم می‌کند. محدثه درمیانی را می‌توان یکی از زنان مدیر متنفذ و قدرتمندی دانست که با مهارت ارتباطی بالا توانسته است برای ۱۵ دانش‌آموز کم‌برخوردار منطقه «دورود لرستان» حامی مالی پیدا کند. او مدیر دبیرستان ماندگار «پروین اعتصامی» است.

از خودتان بگویید؟

من فارغ‌التحصیل دانشگاه اصفهان و مشاور مدیرکل آموزش و پرورش استان در امر بهبود کیفیت آموزشی هستم. منتخب مرحله اول شورای عالی آموزش و پرورش فرهنگیان استان لرستان، عضو دبیرخانه کشوری فلسفه و منطق مستقر در استان لرستان و عضو فعال قرارگاه جهادی امام رضا (علیه‌السلام)، نویسنده رمان‌های شب خیس، تاوان

تلخ و خزان و عضو مجمع خیرین آموزشی.

چگونه توانستید در این شغل دوام بیاورید؟
در یک کلمه با عاشق بودن.

خانواده‌تان کدام ویژگی شما را بیشتر می‌پسندند؟
از نظر همسرم شاخص‌ترین ویژگی من صبر و شکیبایی و مدیریت منظم کارهاست.

از او پرسیدیم چرا معلم شدید؟
 گفت: زندگی، سبزترین آیه در اندیشهٔ برگ
 زندگی، خاطر دریایی یک قطره در آرامش رود
 زندگی، حس شکوفایی یک مزرعه در باور بذر
 زندگی، باور دریاست در اندیشهٔ ماهی در تنگ
 زندگی، ترجمهٔ روشن خاک است در آیینۀ عشق
 زندگی، فهم نفهمیدن هاست
 زندگی، پنجره‌ای باز به دنیای وجود
 تا که این پنجره باز است، جهانی با ماست
 آسمان، نور، خدای عشق، سعادت با ماست
 فرصت بازی این پنجره را دریابیم
 در نیندیم به نور، در نیندیم به آرامش پر مهر نسیم
 پرده از ساحت دل بگیریم
 رو به این پنجره، با شوق، سلامی بکنیم
 زندگی، رسم پذیرایی از تقدیر است (سهراب سپهری)

خودتان کدام ویژگی‌تان را دوست دارید؟

گذشت.

گذشت آغاز شد با عفو داور سرآغازی شد بر راه سرور
 تمام انبیا با عفو و رحمت نمودند زندگانی پر ز رأفت

مدیر و معلم بودن چگونه بینش شما را تغییر داد؟

با ورود به جایگاه معلمی، خیلی چیزها مانند
 دوستی و تعامل با دیگران، وفاداری و
 گذشت را یاد گرفتیم.

بزرگ‌ترین آرزوی مدیریتی

شما چیست؟

سلامتی و نشاط همکاران و
 دانش‌آموزانم.

بیشترین چالش مدیران مدرسه

در حال حاضر چیست؟

تأثیرات مخرب کرونا در دو سال
 اخیر بر بنیان‌های آموزشی و تربیتی و
 ضعف بنیۀ علمی و تغییرات رفتاری دانش‌آموزان.
 همچنین، ادارهٔ مدرسه در شرایط کنونی و رعایت قواعد
 بهداشتی کاری سخت و دشوار است.

از سوی دیگر، بی‌انگیزه‌شدن مجموعهٔ همکاران به دلیل
 تبعیض در نظام پرداخت و مشکلات معیشتی و در پی
 آن تدریس ضعیف و بی‌کیفیت. مشکلات روحی و روانی
 خانواده‌ها در جذب و نگهداری دانش‌آموز و جلوگیری از
 ترک تحصیل دانش‌آموزان یکی از مشکلات ماست. در
 نهایت، صدور بخشنامه‌های متعدد هفتگی و بدون برنامه
 و بدون کارشناسی در مورد چگونگی ادامهٔ سال تحصیلی
 هم مسئلهٔ بعدی ماست.

چقدر از ناهنجاری‌های موجود در جامعه را بین

دانش‌آموزان مدرسه‌تان مشاهده می‌کنید؟

به‌طور متوسط شاهد ناهنجاری‌هایی مثل مشکل اعتیاد
 دختران و پسران، پرخاشگری و فرار از منزل هستیم که مسائل
 فرهنگی-اجتماعی و به‌خصوص اقتصادی و سوءمدیریت در
 فضای مجازی و وجود فاصلهٔ طبقاتی این ناهنجاری‌ها را
 تشدید کرده‌اند.

آیا اختیارات مدیران برای بروز

خلاقیت و توانمندی‌هایشان در

مدرسه کافی است؟

با توجه به محدودیت‌های
 دسترسی مدیران به منابع
 مالی و کمبود شدید نقدینگی
 در مدرسه، در عمل اجرای
 خلاقیت حتی با مدیران
 توانمند بسیار مشکل است.
 مدیران مدرسه درگیر مشکلات
 مالی دانش‌آموزان هستند و
 نمی‌توانند بی‌تفاوت باشند.

مدیران چگونه می‌توانند معلمان را با انگیزه‌تر کنند تا

توانمندی آن‌ها بروز کند؟

از نظر من بهترین هدیه برای معلم تشویق و دیده‌شدن
 زحمات اوست.

جذاب‌ترین تجربهٔ مدیریتی شما چه بوده است؟

نگه‌داشتن دانش‌آموزی که در حال ترک تحصیل بود. او
 به دلیل مشکلات خانوادگی می‌خواست ترک تحصیل کند
 و اینک پزشکی موفق است.



خیریه کلیه هزینه‌های اینترنت و جزوه‌های آموزشی ۱۵ دانش‌آموز ما را تأمین کرده است.

● اگر بودجه‌ای کلان به ازای ۱۰ دانش‌آموز به شما بدهند، اولویت شما برای آن دانش‌آموزان چیست؟

طراحی آموزش باکیفیت، همراه با طراحی فعالیت‌های مکمل در کنار آموزش‌های رسمی در همان مدرسه. مدرسه را تمام‌وقت می‌کنم. با توجه به سیاست دانشگاه‌ها در پذیرش دانشجو در رشته‌های خاص، بر اساس آزمون سراسری برنامه‌ریزی باید به کیفیت آموزشی و تعیین سرنوشت سه سال دانش‌آموز در دوره متوسطه دوم معطوف باشد. به نظر من، بخش عمده‌ای از هزینه‌ها باید در این دوره صرف آموزش شود.

در کنار آن می‌توان اردوهای علمی و تفریحی، مسابقات و جشنواره‌های علمی و ورزشی را برنامه‌ریزی کرد و در صورت شبانه‌روزی شدن مدرسه‌های با کیفیت بالا، می‌توان کارایی مدرسه را بهبود بخشید.

اگر بودجه‌ای کلان داشته باشم، ابتدا محیطی آرام و زیبا، همراه با وسایل الکترونیکی و خدمات فناوری

نوین برای دانش‌آموزانم درست می‌کنم. فکر آزاد برای ترقی بسیار مؤثر خواهد بود. با اجازه اولیا از یک مؤسسه خوب دعوت می‌کنم استعداد بچه‌های مدرسه‌ام را مطابق استانداردها بسنجد تا بر اساس استعداد به مدرسه من وارد شوند. سپس سراغ تجهیزات مدرسه می‌روم و طبق برنامه‌ریزی محیط را نیز بهینه می‌کنم. بعد از آن سراغ بهترین معلمان می‌روم که اولاً فناور محور و متخصص باشند، و دوماً منصف و وظیفه‌شناس و کارکردگر. بعد از آن یک وعده غذایی صبحانه یا نهار برای بچه‌ها تدارک می‌بینم. تجهیز آزمایشگاه مدرسه و سالن اولویت بعدی خواهد بود.

برنامه‌ریزی می‌کنم که طی سه سال این موارد را اجرا کنم. بر تدریس درس‌ها در محیط واقعی مربوط به آن درس، و مشاهده کاربرد تئوری هر درس در زندگی واقعی تأکید می‌کنم. تدوین یک سیستم اتوماسیون هوشمند حضور و غیاب، ارزشیابی و اطلاع به والدین، تشکیل انجمن اولیای دغدغه‌مند آموزش از اولویت‌های من هستند. همچنین، برنامه سه‌ساله دارم تا قراردادی پژوهشی با دانشگاه منطقه ببندم. جلسات سه‌ماهه‌ای نیز با رئیس بهداشت، آموزش و پرورش، یکی از بانک‌ها و بهزیستی تدارک می‌بینم. همچنین، تدارک اردوهای بازدید علمی از بخش‌های بهداشت و درمان، مشاغل، صنعت، معادن و تدارک کلاس‌های تقویت بنیه علمی با انتخاب معلم مربوطه توسط دانش‌آموزان و ارزیابی اثربخشی آن‌ها در طرح سه‌ساله مد نظر است. ■

● تلخ‌ترین تجربه مدیریتی شما چه بوده است؟
دانش‌آموز ۱۸ ساله‌ای به نام کیانا داشتیم که مدام در دفتر بود تا از معلمان جزوه و کتاب کمک‌آموزشی بگیرد. یکی از شانس‌های قبولی آزمون سراسری در مدرسه ما بود. تلخ‌ترین تجربه من مرگ ناگهانی او بود.

● و شیرین‌ترین اتفاق؟
شیرین‌ترین اتفاق برای من کسب رتبه برتر دبیرستان با مدیریت من در سطح شهر و استان بود.

● بحرانی‌ترین لحظه مدیریتتان چه بوده و چگونه توانستید بر آن فائق شوید؟

به نظر من بحرانی‌ترین لحظه برای تمام مدیران در این شرایط، ابتلای همکاران و دانش‌آموزان به کووید ۱۹ است که با برنامه‌ریزی دقیق و آموزش رعایت شیوه‌نامه‌ها تا حدودی موفق بوده‌ایم.

● با توجه به تشدید وقت‌گذرانی دانش‌آموزان در فضای مجازی، چگونه می‌توان اخلاق‌گرایی را ترویج و به دانش‌آموزان آگاهی داد؟

باید پرسید چقدر در فضای مجازی باید تقویت اخلاق‌مداری موفق بودیم که در فضای مجازی باشیم؟ عصر عصر ارتباطات است و تنها راه ممکن، تغییر شاکله آموزش و پرورش و نگاه تعلیم و تربیت امروزی است. پژوهشگاه، کانون‌های فرهنگی و تربیتی در حوزه دانش‌آموزان و مراکز یادگیری محلی، با فعالیت محدودتر در حوزه بزرگ‌سالان، اهداف مشترکی با اجرای برنامه‌های مکمل دارند. نهادهای موازی دیگری هم وجود دارند. اگر با نظارت عوامل اجرایی مدرسه و در مدرسه‌ها مستقر باشند، کارکرد تربیتی و فرهنگی و حتی مهارتی بهتری دارند. نیاز است در حوزه برنامه‌های مکمل، با بهره‌گیری از ظرفیت مدرسه‌ها، جدی‌تر ورود کنیم.

● چقدر معتقدید که پول همه چیز نیست؟ و آیا اساساً توانستید این اصل را در مدرسه تحت مدیریتتان اجرا کنید؟

متأسفانه پول جای بسیاری از ارزش‌ها را گرفته است. من معتقدم بی‌پولی گاهی خسارات جبران‌ناپذیری چون ترک تحصیل را به دنبال داشته است. با کمک خیرین و خانواده‌های غنی تمام تلاش خود را برای نگاهداشت دانش‌آموزان مستضعف به کار گرفته‌ام، ولی متأسفانه همیشه موفق نبوده‌ام. از بین ۵۰ دانش‌آموزی که توانستم به خیریه صدر ایرانیان دیار کریمان معرفی کنم، خوشبختانه دو سال است که این



بحرانی‌ترین لحظه برای تمام مدیران در این شرایط، ابتلای همکاران و دانش‌آموزان به کووید ۱۹ است

سامانه‌های وطنی

سعید چگینی

در ادامه معرفی ابزارهای مفید برای برگزاری کلاس‌های برخط و مدیریت آموزشی با هدف حمایت از تولید ملی، در این چند شماره نرم‌افزارها و ابزارهای آموزشی ایرانی را معرفی کرده‌ایم.

لازم به ذکر است بیشتر این ابزارها، به دلیل تولید توسط بخش خصوصی، رایگان نیستند و باید توسط مدرسه‌ها و مراکز آموزشی خریداری و نصب شوند.



نرم‌افزار مدرسه: با هدف فراهم آوردن امکانات سامانه مدرسه هوشمند، سه زیرمجموعه نرم‌افزاری به نام‌های صفحه (پنل) مدیریت تحت وب، برنامه کاربردی (اپلیکیشن) معلمان و اپلیکیشن اولیا دانش آموز لازم است. هر کدام از این‌ها دسترسی‌هایی دارند که برای هر کدام جداگانه تعریف می‌شود. به طور مثال، معلمان می‌توانند نمرات را، هم از طریق وبگاه و هم برنامه کاربردی (اپلیکیشن) معلمان، وارد سامانه مدرسه هوشمند کنند.



صفحه مدیریت تحت وب: مدیر مدرسه و معلمان این صفحه، توانایی نظارت، کنترل و تغییر تمامی فعالیت‌های مرتبط با دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه را با مدیریت دارند؛ نظیر: تعریف ترم جدید و پایه‌های تحصیلی، تعریف کاربران و سطح دسترسی آن‌ها، ایجاد کلاس و اختصاص دبیر و معلمان، مشاهده فعالیت‌های روزانه دبیران، ارزیابی و امتحانات، گزارش‌گیری، امکان ارسال و دریافت پیام برای کلیه کاربران سامانه و امکانات حسابداری و امور مالی.

برنامه کاربردی معلمان: امکاناتی همچون ارسال تکالیف دانش‌آموزان، حضور و غیاب و ارسال و دریافت پیام دارد.
برنامه کاربردی والدین و دانش‌آموز: امکان ارسال و دریافت پیام، حضور و غیاب و امتحانات و مشاهده نتایج آن را به کاربر می‌دهد.

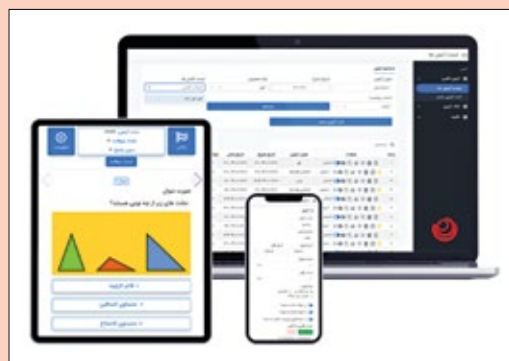
دایاموز dayamooz.co



این سایت ارائه‌دهنده سامانه‌های ارتباطی مدرسه، معلم‌ها، دانش‌آموزان و اولیاست.

سامانه آموزش مجازی گنج: امکان ضبط کلاس و اشتراک‌گذاری با دانش‌آموزان، قابلیت مشاهده چند تصویر برای دبیر، امکان دادن انواع دسترسی به دانش‌آموزان و امکان ورود پشتیبان یا یک شخص ثالث به جز دبیر به کلاس را فراهم می‌کند.

سامانه آموزش برخط: این امکان را به معلم می‌دهد که در سه دقیقه، با بارگذاری پرونده (فایل) پی‌دی‌اف سوالات، آزمون تستی برگزار کند. نمایش گزارش آماری نتایج آزمون برخط به صورت فردی و کلاسی، به ارزیابی سریع معلم و درک وضعیت آموزشی کلاس کمک می‌کند. کاهش امکان تقلب با اعمال محدودیت زمانی، چارچوب‌بندی آزمون، جابه‌جایی سوالات و گزینه‌ها که به کسب نتایج قابل اطمینان منجر می‌شود و ساخت آزمون برخط، با امکان طرح سوالات چندگزینه‌ای، تشریحی و آزمون مبتنی بر فایل از ویژگی‌های آن است.



نرم‌افزار برنامه‌ریزی تحصیلی گندم: دارای امکان ترسیم چارت درس برای ارائه محتوای آموزشی به دانش‌آموز، ایجاد آزمون طبق برنامه مطالعاتی، درج نمره به همراه رتبه و تراز و نمودار، ایجاد برنامه روزانه و هفتگی که شامل مدت مطالعه، عنوان محتوا، فصل و صفحاتی است که دانش‌آموز باید بخواند.

ضرورتی نادیده در مدرسه

نگاهی تجربه مدار بر نقش مؤثر مدیر آموزشی مدرسه

اکرم هاشمی دهقی، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی



ضرورت وجود مدیر آموزشی در نقش مغز متفکر برنامه‌های دبستان در هر واحد آموزشی بر همگان روشن است. این مدیر در هر سازمان، به تناسب وسعت آن، با نام‌های متفاوتی شناخته می‌شود: رهبر آموزشی، مدیر آموزش، معاونت آموزش، مسئول آموزش و مسئول پایه. که هر کدام در جایگاه خود فرایند یاددهی-یادگیری مدرسه را در سطح همکاران، دانش‌آموزان و اولیا تعریف و پیاده‌سازی می‌کنند. این نوشته به تجربه‌ها و دغدغه‌های مدیر آموزشی اختصاص دارد.

مدیر آموزشی چه کسی است؟

کار آموزش با عشق، علاقه و ذوق آغاز می‌شود. ابتدا به شوق کار با دانش‌آموزان قدم می‌گذاری و کمی بعد می‌بینی وسط اقیانوسی هستی بسیار وسیع، زیبا و خیره‌کننده. هر روز با چالش‌ها و تلاطم‌های متفاوتی روبه‌روی، اما از بودن و مواجهه و حل آن‌ها لذت می‌بری و گذر سال‌ها یکی پس از دیگری را احساس هم نمی‌کنی. این نقش و برداشت‌ها در جایگاه مدیر آموزشی قابل دریافت است.

محدودیت‌ها و شیوه‌های غلبه بر آن‌ها

مدیر آموزشی باید نگاهی کامل به تمام جوانب داشته باشد؛ صبر کند، نگاه کند و نقطه آغاز را اگر نمی‌داند، اکنون

را ببیند؛ کجا قرار داریم؟ آیا حال مدرسه، معلمان، والدین، دانش‌آموزان و خودمان خوب است؟ و به کجا می‌خواهیم برویم؟

یکی از شرایطی که مدیر واحد آموزشی با آن روبه‌رو می‌شود، پذیرش است. قطعاً پذیرفته‌شدن و مورد اعتماد قرار گرفتن فرایندی است که باید گذر زمان را شامل شود. در طی اجرا و عملیاتی شدن برنامه‌ها به این اعتماد و پذیرش می‌رسیم. اما تا قبل از آن مسیر پیچیده‌ای وجود دارد. پیچ‌وخم‌هایی که در هر سازمان متفاوت هستند. تمامی اعضای سازمان تا نزدیک شدن به رویکرد مدرسه اصطکاک‌هایی با هم خواهند داشت. در صورتی که رو به رشد و تعالی باشد، پویایی و بالندگی دارد و در غیر این صورت جنسش از نوع آزار است.

مدیر آموزشی موفق

رهبر آموزشی خوش فکر، با نگاه کاملی که به اطراف دارد و آسیب‌شناسی‌های کاملی که انجام داده است، باید گروه خود را گرد آورد و با نگاهی وسیع‌تر از جنس رهبری، نه مدیریت، به اطراف نگاه کند.

مدرسه در دستان قدرتمند معلمان قرار دارد. خوب می‌دانیم، رابطه ذهن و دست چقدر بر عملکرد یکدیگر تأثیر گذارند. بنابراین، باید احوال دستان مدرسه خوب باشد. رهبر آموزشی می‌داند چطور برای معلم خود زمان لازم و کافی را بگذارد. گاهی کافی است نیم ساعت در کنار هم باشند و او فقط باید شنونده فعالی برای معلم مدرسه باشد تا خواسته‌های او را بشنود و تا جای امکان با او همراهی کند و بداند همکاری از جنس تعامل در حال شکل‌گیری است. موتور محرکه هر مدرسه کارکنان اجرایی آن هستند که فعالیت‌های اداری و اجرایی را انجام می‌دهند و پا به پای مدیر و معلمان فرایندها را دنبال می‌کنند. تفویض اختیار متناسب با سمت و جایگاه آن‌ها و توجه به توانایی آن‌ها، عامل خلایق و پویایی‌شان است. موتور محرکه به آزادی عمل تمایل دارد و نیاز دارد مورد اعتماد باشد. رهبر آموزشی در کنار کارکنان خود قرار دارد و تنها اجرای فعالیت‌ها توسط آن‌ها را نظارت می‌کند. آنچه در رهبری آموزشی بسیار حائز اهمیت است، تصمیم‌گیری‌های گروهی است. حتماً رویکرد مدرسه از نوع طراحی مدرسه و عملکرد آن مشخص است. پس بهتر است با یکدیگر صادق باشیم و تکلیف رویکرد خود را روشن کنیم تا همکاران، معلمان، اولیا و دانش‌آموزان بدانند مدرسه چه رویکردی را برای فعالیت‌های مدرسه انتخاب کرده است. حال معلمان یک‌صدا هستند و پاسخ‌گویی ما مطابق نظمی مشخص جلو می‌رود.

جایگاه رهبر آموزشی در میان دانش‌آموزان کجاست؟ تمام تلاش و فکر ما برای دانش‌آموزان است. حق آن‌هاست که مدیر و رهبری هم‌دل داشته باشند که به راحتی با او حرف بزنند، اگر گلایه‌ای هست بگویند و اگر درخواستی دارند به راحتی بیان کنند.



زمانی می‌توانیم ارتعاش حال و حس خوب را در مدرسه ساری و جاری کنیم که از خود شروع کرده باشیم. رهبر آموزشی خوب احساسات خود را می‌شناسد و می‌تواند با خودآگاهی آن‌ها را مدیریت کند. او مشتاق یادگیری است، زیرا می‌داند برای اینکه سازمانی یادگیرنده را هدایت کند، باید از جنس یادگیرنده باشد، دست از فراگیری نکشد و این خصوصیت را بین تمام همکاران ترویج کند. با حضور خود در جای‌جای مدرسه خوراک آموزشی لازم همکاران را در مواجهه با اولیا و دانش‌آموزان فراهم آورد و زمینه یادگیری را برای والدین نیز ایجاد کند. رهبر آموزشی باید طراح و ناظر بر کارسوق‌ها و برنامه‌های آموزشی دانش‌آموزان باشد و در نهایت باید عملگرا باشد و در کل سازمان در نقش تسهیلگر حضور یابد.

گاهی همکاران با سابقه کاری بالاتر که به شیوه کاری خود ایمان دارند، تاب‌آوری پذیرش تغییر را ندارند. احتمالاً به شیوه جدید اعتماد ندارند؛ به نظرشان، کاری که قبلاً نتیجه گرفته است، لزومی به تغییر نیست و یا نگران جایگاه تثبیت‌شده خود هستند. شاید در شیوه جدید نتوانند مانند قبل خوش بدرخشند! پس راحت‌تر است مخالف کنند.

مدیر آموزش باید بافتی غنی را در مدرسه تدارک ببیند. بر اساس رویکرد مدرسه امکانات لازم را مهیا کند، امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، آموزش و توسعه فردی همکاران، برنامه‌ریزی صحیح برای اجرایی کردن فعالیت‌ها و تنظیم فرایندها، فضای آرام و دوستانه در چارچوب سازمان برای اعضای سازمان تأثیرگذار است. لذا ایجاد روابط صمیمانه بین همکاران، اولیا و دانش‌آموزان و برنامه‌ریزی برای آن اهمیت بالایی دارد. وقتی می‌توانیم از سازمان انتظار بهره‌وری داشته باشیم که اعضا با ذوق کار را شروع کنند و انگیزه لازم را برای ادامه کار داشته باشند. از همه مهم‌تر، امنیت افراد در سازمان آموزشی تضمین شده باشد؛ امنیت شغلی، امنیتی که کارکنان از عملکرد خود نیاز دارند و حمایتی که باید در پس این امنیت وجود داشته باشد.

در میانه انتظارات

توجه به انتظارات اولیا از مدرسه بخش مهمی از فعالیت‌های او را شامل می‌شود. در این میان چشم امید معلمان به پاسخ‌گویی، پیگیری و حمایت مدیر آموزشی مدرسه است. مدرسه در دستان معلمان است و غالباً برآوردن انتظارات اولیا، دانش‌آموزان، اجرای بخش‌نامه‌ها و کارهای مدرسه بر دوش معلمان مدرسه است و مدیر آموزشی مدرسه باید بتواند آن‌ها را مدیریت کند. زمانی که معلم مدرسه از انتظارات متفاوت آشفته باشد، نمی‌تواند بهره‌وری لازم و کامل را در کلاس درس داشته باشد.

با این وصف، دانش‌آموزان ما در این میان تا چه حد تنها هستند؟ متأسفانه گاهی میان خانواده و مدرسه تناقض‌هایی دیده می‌شود. رودررویی و مقابله مدرسه و خانواده بسیار خطرناک است و حتماً جز بی‌اعتمادی کامل دانش‌آموزان به اجتماع، حاصل دیگری نخواهد داشت.

به نظر می‌رسد، نوع مطالبه‌گری اولیا از مدرسه را مدیر آموزشی مدرسه تعیین می‌کند. اگر مطالبات اولیا در سطح رفع نیازهای ابتدایی و تجملاتی دانش‌آموزان باشد، به یقین اولیا سطح مدرسه را بالاتر از آن ندیده‌اند. لذا مدیر آموزشی با عملکرد خود و گروه خود، با آموزش‌های مفید خانواده‌ها در زمینه‌های علمی و روان‌شناختی، باید نوع و مسیر نگاه آن‌ها را رصد کند و در صورت لزوم تغییر دهد. حضور مدیر آموزشی در سازمان رسمی اولیا به عنوان انجمن اولیا و مربیان، و همچنین سازمان‌های غیررسمی اولیا با عنوان‌های نماینده کلاس و گروه‌های جداگانه و توجه به دغدغه‌های آن‌ها، به اولیا احساس آرامش و اعتماد خواهد داد.

منابع

۱. میرکمالی، سید محمد (۱۳۹۸). روابط انسانی در آموزشگاه. بسلرون. تهران.
۲. خالقیان، بلال (۱۳۹۹). روابط انسانی در مدرسه. مهاجر. تهران.
۳. فنودیگ، دبلیو اینگلیش و دیگران (۱۳۹۷). رهبری آموزشی در ۲۰۵۰ برداشت‌ها، چالش‌ها و تعهدات. ترجمه ناصر شیرینی و رؤیا فاتحی. آثار معاصر. تهران.

تأمل برای تعامل

نسیمه کریمی، آموزگار پایه پنجم، صفاشهر، استان فارس

معلمان رکن اساسی تعلیم و تربیت هستند. برقراری روابط حسنه و جلب نظر و رضایت آن‌ها یکی از اساسی‌ترین کارهای مدیر آموزشگاه است. پژوهشگران و اندیشمندان حوزه مدیریت و رهبری آموزشی و تربیتی برای به‌وجود آوردن جو رضایت‌بخش عاطفی از طریق برقراری روابط حسنه با معلمان، اساسی‌ترین راه‌های عملی را به مدیران پیشنهاد می‌کنند. همچنین، مدیر با شناخت ارزش و نقش خانواده در شکوفایی استعدادها و تعالی دانش‌آموزان، زیربنایی‌ترین گام را در ایجاد رابطه حسنه با اولیا برمی‌دارد. در این مسیر نیز باید کلید اصلی ارتباط و حلقه اتصال خانه و مدرسه یعنی دانش‌آموز را دریافت. بیان احساسات مثبت و سازنده و دلسوزی نسبت به سرنوشت دانش‌آموزان، راهی است مؤثر در برقراری روابط انسانی.

فعال و تعیین‌کننده‌ای دارد، اگر به مهارت‌های اساسی مسلط باشد، بدون شک فعالیت‌های مدرسه بهتر انجام خواهند شد و به تبع آن پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نیز مطلوب خواهد بود.

احترام به شخصیت و تعالی روحی دانش‌آموزان
به‌عنوان یک انسان: بدون شک گرامیداشت و تکریم دانش‌آموزان در بهبود عملکرد و در نتیجه رشد و تعالی آن‌ها نقش بسیار مؤثری خواهد داشت. مدیر موفق به‌خوبی می‌داند هر دانش‌آموز قبل از دانش‌آموز بودن یک انسان است و باید حرمت و شخصیت وی حفظ و عزت و اعتمادبه‌نفس او تقویت شود.

شناخت کافی وضعیت خانوادگی، اقتصادی، اجتماعی، جسمانی، عاطفی و تحصیلی هر دانش‌آموز:
مسئله است شناخت ویژگی‌های منحصر به فرد هر دانش‌آموز، برنامه‌ریزی و مدیریت در امور آموزشی و پرورشی مدرسه را منسجم‌تر و در چارچوب دقیق‌تری قرار خواهد داد. در نتیجه بازده عملکرد دانش‌آموزان و به تبع آن مدرسه، افزایش پیدا می‌کند. با ارزیابی و شناخت سلیقه‌ها، علاقه‌ها و ویژگی‌های شخصیتی دانش‌آموزان، درک مدیران از کمبودها، نیازها و مشکلات مدرسه افزایش می‌یابد، با راه‌حل‌یابی به‌موقع، از تنش‌ها و فشارهای روانی کاسته

نحوه تعامل مدیر با معلمان (کارکنان)

برقراری روابط انسانی میان مدیران و معلمان در ارضای نیازهای انسان، با موضوعات و موارد بسیار دیگری ارتباط دارد. بدین معنا که برقراری ارتباط صحیح میان رئیس و مرئوس، به تقویت روحیه، درایت شغلی و عملکرد بالاتر و از طرف دیگر کاهش فشار ناشی از کار، تنش، مخالفت و مقاومت می‌انجامد.

احترام به شخصیت معلماتی که با آن‌ها سروکار دارند:
اصولاً شغل معلمی احترام به شخصیت معلم را می‌طلبد. مدیر باید به‌موقع موقعیت و شخصیت معلم احترام بگذارد.

توجه به مشکلات معلمان و اولویت دادن به رفع آن‌ها:
معلمان به آرامش فکری و احساس امنیت شغلی و مالی نیاز دارند. این نیازها باید طوری تأمین شوند که آن‌ها بتوانند در کمال آرامش و راحتی به کارهای خود مانند تهیه طرح درس و تدریس مناسب بپردازند.

توجه و احترام به عقاید و پیشنهادهای معلمان: مدیر باید در پذیرش و به‌کاربردن پیشنهادهای معلمان حداکثر سعی خود را بکند. پذیرش و توجه به عقاید و پیشنهادهای معلمان، سبب دلگرمی و احساس رضایت معلمان نسبت به کارشان می‌شود.

تشکیل جلسات ملاقات با معلمان: اینکه هر معلم فرصت بیان ایده‌های خود را داشته باشد، یکی از راه‌های اساسی علاقه‌مند کردن آنان به کار خود و مدرسه است. مدیر می‌تواند با تشکیل جلساتی، زمینه مشارکت را برای همه همکاران خود فراهم کند و با دقت فراوان نظرهای مثبت آن‌ها را به‌کار بندد.

تشویق به فعالیت‌های اجتماعی: یکی از روش‌هایی که روابط نزدیک، صمیمی و دوستانه ایجاد می‌کند، مشارکت افراد در کارهای گروهی و اجتماعی است. مدیر باید با توجه به امکانات خود شرایط مشارکت معلمان را در فعالیت‌های اجتماعی فراهم کند.

نحوه تعامل مدیر با دانش‌آموزان

با توجه به اینکه مدیر در فعالیت‌های مدرسه نقش



می‌شود و مدرسه‌هایی پویا و سالم‌تر خواهیم داشت.
● **تأمین نیازهای عاطفی دانش‌آموزان در چارچوب مدرسه:** متأسفانه توجه به نیازهای عاطفی دانش‌آموزان موضوعی است که در مدرسه‌ها از آن غفلت شده یا به‌طور کلی نادیده گرفته شده است. مدیران مدرسه‌ها و به‌خصوص معلمان، باید به این موضوع توجه کنند، چرا که با تأمین نیازهای عاطفی دانش‌آموزان در چارچوب مدرسه، بسیاری از مشکلات از جمله بزهکاری، پرخاشگری، لجاجت و افسردگی کاهش می‌یابد و طبیعی است نتیجه مثبت آن در فضای مدرسه حاکم می‌شود.

● **احترام به شخصیت والدین با هر مقام و جایگاه:** احترام به بعد انسانی والدین با هر سطح سواد، فرهنگ و شغل، باید مورد توجه مدیران آموزشی قرار گیرد. مدیران باید با صبر و حوصله شنونده حرف‌ها، انتقادها و پیشنهادهای منطقی والدین باشند و از آن‌ها برای ارتقای سطح آموزشی و فرهنگی مدرسه استفاده کنند.

● **تأمین منابع و امکانات آموزشی و رفاهی دانش‌آموزان** با پشتیبانی نهادهای مربوط: تأمین امکانات آموزشی و رفاهی، حس امنیت، خودباوری و شکوفایی استعدادها، دانش‌آموزان را تقویت می‌کند. مدیران با تأمین این امکانات، به‌خصوص امکانات پژوهشی، آزمایشگاهی، ورزشی و تفریحی، این حس را در دانش‌آموزان القا می‌کنند که آن‌ها مهم هستند و مسئولان برای رشد و بالندگی آن‌ها تمام تلاش خود را به کار گرفته‌اند.

● **بسترسازی مناسب برای شکوفایی استعدادهای متنوع دانش‌آموزان:** مدیر موفق با جذب کارکنان آموزشی توانمند و بسترسازی مناسب برای رشد و تعالی استعدادهای دانش‌آموزان، گام مهمی در اعتلای مدرسه بر می‌دارد. همچنین، می‌تواند در حدامکانات و فرصت‌ها، با برگزاری و مدیریت کلاس‌های فوق برنامه، به پرورش نوع دانش‌آموزان کمک شایانی کند.

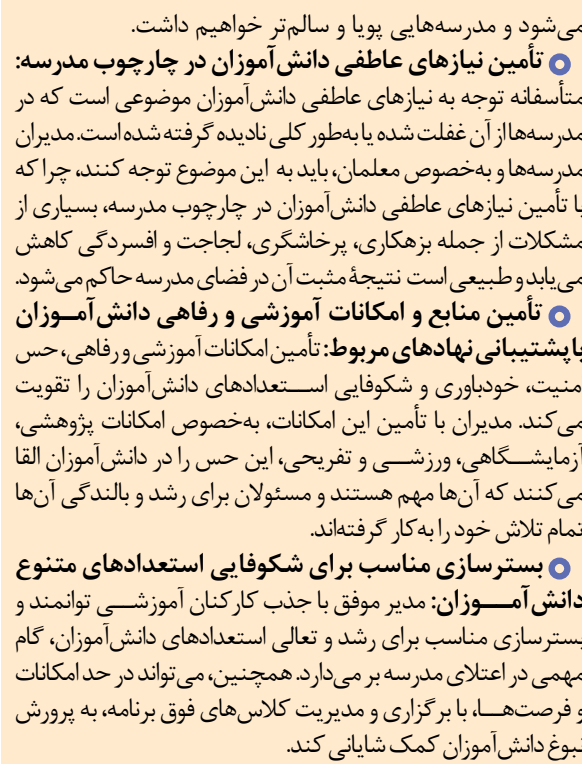
● **تأمین منابع و امکانات آموزشی و رفاهی دانش‌آموزان** با پشتیبانی نهادهای مربوط: تأمین امکانات آموزشی و رفاهی، حس امنیت، خودباوری و شکوفایی استعدادها، دانش‌آموزان را تقویت می‌کند. مدیران با تأمین این امکانات، به‌خصوص امکانات پژوهشی، آزمایشگاهی، ورزشی و تفریحی، این حس را در دانش‌آموزان القا می‌کنند که آن‌ها مهم هستند و مسئولان برای رشد و بالندگی آن‌ها تمام تلاش خود را به کار گرفته‌اند.

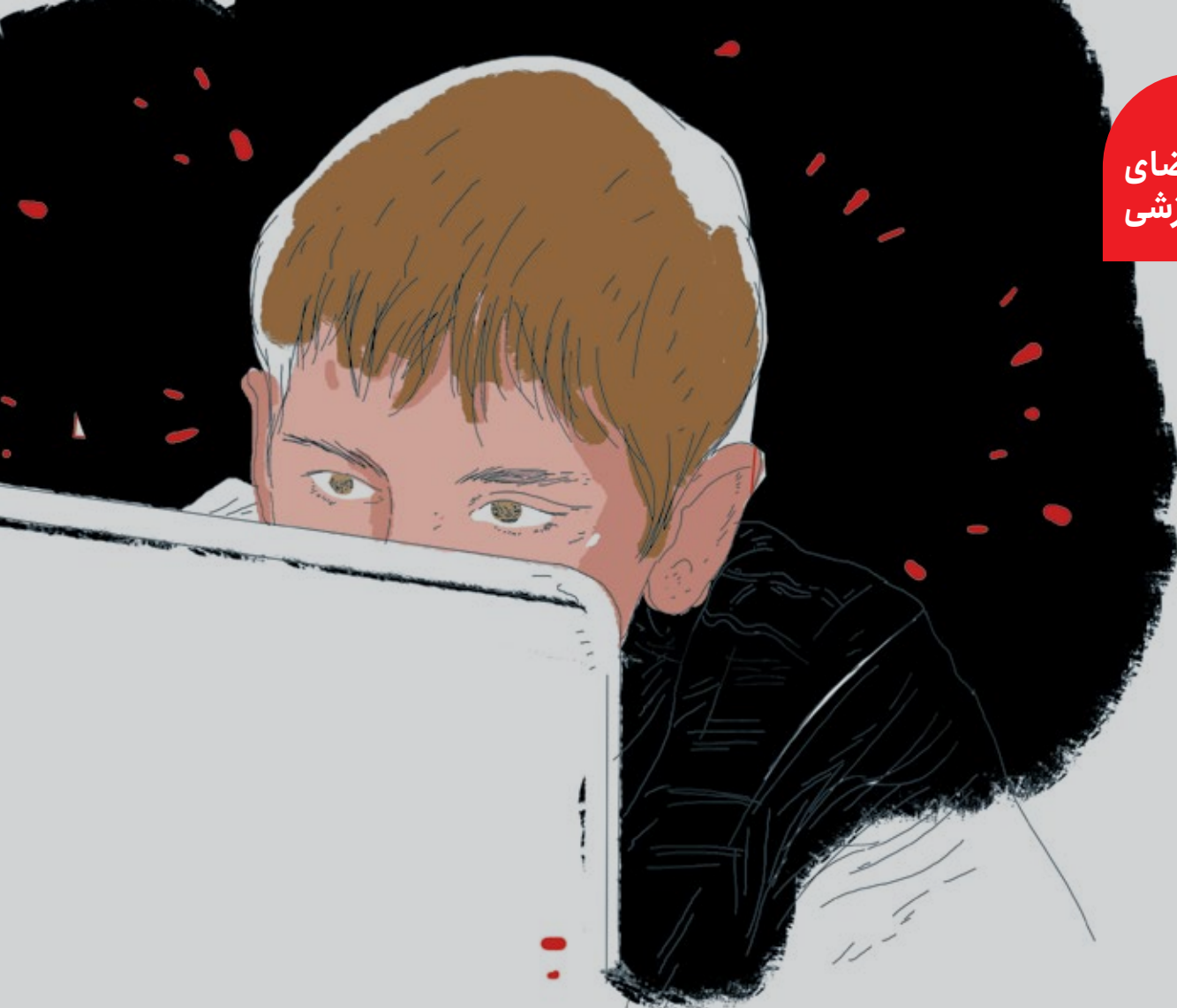
● **بسترسازی مناسب برای شکوفایی استعدادهای متنوع دانش‌آموزان:** مدیر موفق با جذب کارکنان آموزشی توانمند و بسترسازی مناسب برای رشد و تعالی استعدادهای دانش‌آموزان، گام مهمی در اعتلای مدرسه بر می‌دارد. همچنین، می‌تواند در حدامکانات و فرصت‌ها، با برگزاری و مدیریت کلاس‌های فوق برنامه، به پرورش نوع دانش‌آموزان کمک شایانی کند.

● **نحوه تعامل مدیر با والدین** با توجه به تغییر سبک زندگی خانواده‌ها و سبک‌های گوناگون فرزندپروری آن‌ها، ارتباط با اولیا به یکی از چالش‌های اصلی مربیان و مدیران برای رفع مشکلات دانش‌آموزان تبدیل شده است. مدیران در مورد کلاس‌های آموزش خانواده نیز مدیر می‌تواند با دعوت از کارشناسان خبره، درک و فهم والدین را از امور تربیتی ارتقا دهد. این نیز به‌نوبه خود از مشکلات مدرسه خواهد کاست.

● **در جریان قرار دادن والدین از امور تحصیلی و تربیتی فرزندان:** مدیران آموزشی موظفاند والدین را در جریان امور تحصیلی فرزندان نشان قرار دهند و گوش‌دهای لازم و راهکارهای مؤثر را در این رابطه در دستور کار قرار دهند و در صورت لزوم والدین را به نهادهای مشاوره تحصیلی و تربیتی ارجاع دهند.

● **استفاده از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های علمی والدین** در مدرسه: خوشبختانه امروزه با توجه به پیشرفت علم و فناوری، والدین نسبت به نسل قبل در سطح علمی بالاتری قرار دارند. مدیران آموزشی موفق با در نظر قرار دادن این موضوع، می‌توانند از ظرفیت علمی والدین به‌نفع رشد و تعالی مدرسه کمک بگیرند.





بوق مجازی ممنوع

مصطفی قلندری، مربی تربیتی مدارس شهرستان سیریک، هرمزگان

شکل‌گیری است، ابزار و فرصت توسعه‌گرایانه‌ای در اختیار ما گذاشته است که ما را در دامنه این کوه به زانو نشانده و با راه انداختن هیاهوی نمایش‌واره و بازی‌های غلوآمیز رسانه‌ای اطرافمان، مقصود اصلی از ابزار رسانه و ارتباط را از خاطر ما برده است. به نظر می‌رسد، ما هنوز با بلیط گذشتگان خود به تماشای امروز آمده‌ایم. مرجع‌سازی‌های اجتماعی در قالب «هشتگ‌ها و نظر(کامنت)ها» در حال ساخته‌شدن هستند و قشری کردن طبقات اجتماعی در بستر فضای مجازی در حال رویش و بازتعریف جدیدی از درجه‌بندی شهروندان است. ناگزیر باید

شاید تا دهه‌های پیش، انگاره‌هایی از تکاپوی بشر برای بقا و زیست در فضایی غیر از دنیای واقعی و تقابل‌های واقعی، در اذهان قابل‌تصور نبود! اما امروزه باید گفت، کالبدی نوین بر قامت بشر تراشیده شده و آن هم هویت و شناسه شناخت شما در دنیای مجازی است. نزاع برای بقا، رمز ماندگاری نوع بشر در ایام چرخش روزگار بوده است. عرصه و بستر این تقابل از عالم معنا به مجاز هم سرایت کرده است و امروز در منظومه‌ای از رذیلت تا کرامت چرخش دارد. مهم آن است که فهم ما از قوانین بقا در این تمدن چیست؟! آنچه امروزه در حال

پذیرفت، چه صواب و چه ناصواب، نمودار تعداد دنبال‌کنندگان (جعلی و واقعی) برآیندی از اقبال طیف زیادی از جامعه به یک پدیده، ذائقه، نگاه و بینش است. اما امروزه کلونی‌هایی از نگاه عوامانه به تجدد و اشرافی‌سازی‌های مسرفانه در این بستر در حال شکل‌گیری هستند که یک خط فقر هم در فضای مجازی باید تعیین شود!

این شاخص یک جامعه مردم‌سالار است که شهروندان آن در انتشار و اشتراک آزاد اخبار و اطلاعات، حتی در جزئی‌ترین موارد رفتاری شخصی خود، مختار باشند، ولی آنچه به نظر می‌رسد، خطر ارزیابی‌های سطحی از کارکردهای بهره‌برداری از ابزار رسانه در جامعه‌ای اسلامی است! فخر کاذب و تبختر کلیدواژه‌هایی هستند که باید برای آنان مصداق‌های مجازی تعریف شود! آنچه امروز بیش از همه نیازمند آن هستیم، فهم رسانه و سواد رسانه است. باید برای این کلان‌شهر مجازی قانون تعبیه شود. باید نوشت: بوق مجازی ممنوع! شاید باعث آزار روانی کسی شود! شاید کسی توانایی انجام ... را ندارد! می‌توانیم لحظات خاطره‌انگیز خود را برای خود و خواص خود ثبت کنیم و با آنان به اشتراک بگذاریم.

این مقوله نیازمند تفکری همسان و جریان‌سازی اجتماعی است. با فراگیری ابزار ارتباطی هوشمند باید ضوابط و گزاره‌های شهروند هوشمند در جامعه اسلامی هم تعریف شود. شرایط و پدیده‌های اجتماعی دائم در حال پوست‌اندازی هستند. انسان‌های موفق همیشه خود را با واقعیت‌های مبتنی بر فطرت پاک تطبیق می‌دهند. با توجه به روان‌های ژولیده در تکانه‌های شدید اقتصادی، فرار از شهرها و شکل‌گیری حاشیه‌های شهری، دور از انتظار نیست که با پدیدار شدن تبعات اجتماعی و فرهنگی، با چالش‌ها و معضلات نوین مواجه باشیم!

حداقل بیایید در فضای مجازی حلی‌آباد درست نکنیم!

ما مردمی فهیم و باشرافت هستیم که آموزه‌های اخلاقی و مذهبی ما از دیرباز کرامت و انسانیت را فریاد زده‌اند. عالم مجاز هم باید حقیقت گوهر ناب وجودی ما را به اشتراک و تماشا بگذارد. فارغ از انگاره‌های واقعیت یا وهم تقابل‌های نرم با هویت اسلامی ایرانی، وجود شبکه‌ای سازمان‌یافته برای کانالیزه کردن بستری جهانی و بازتعریف انسانی‌تھی از بار معنویت‌گرایی و ایجاد جنگلی از مصرف‌زدگی، دور از ذهن نیست!

کارزار تلاش برای به تجلی‌رساندن آموزه‌های اخلاقی در قامت انسانی تمام‌ساختی، صحنه رسالتی بزرگ برای دستگاه‌های فرهنگی به‌ویژه دستگاه تعلیم و تربیت رسمی (مدرسه) است. باید پذیرفت که رویکردهای کلان، متناظر با پیچیدگی طراحی‌های اتاق‌های فکر و هژمونی‌های عقیدتی، تغییر وضعیت نداده است! حرکت خزنده یک سناریوی رسانه‌ای بر شناخت ذائقه مخاطب (دانش آموز) و تسخیر روانی و هیجانی او در نبود تولید مدیا با معیارها و هنجارهای حکومتی، متناسب با فهم و نیاز مخاطب (دانش آموز)، ناگزیر از به‌محاق‌بردن مسیر تربیتی یک نسل خواهد بود که دستگاه و نهادهای فرهنگی طرح‌ریزی کرده‌اند. پدیده‌ای چندبعدی را نمی‌توان از یک زاویه نگریست، ولی آنچه مشهود است، ساحت فضای مجازی و رسانه به‌شدت به شناخت و سواد نیاز دارد.

از منظری دیگر، شاید لرزیدن بر تبعات امواج یک ویدئو کلیپ، در نگاه اول رخدادی عوامانه تلقی شود، ولی معما قطعه‌قطعه کامل می‌شود. اکنون بازی زمین جدیدی پیدا کرده و هویت یک نسل را نشانه گرفته است. باید پرسید، چرا کلیدواژه‌های مبتذل وارد مقوله سرگرمی نسل نوجوان (دانش آموز) شد؟! ■



خرد در کار

شهلا فهیمی

نویسنده: چپ کانلی
مترجمان: دکتر نسیم غنبر طهرانی، سیما زندی پژوه
ناشر: فرا (۰۲۱-۸۸۸۸۰۷۰۰)
سال نشر: ۱۴۰۰

می‌برند. در این فرایند است که «پیشگام مدرن» پرورش می‌یابند. اندرز وی برای افرادی که می‌خواهند خود را از نو در قالب پیشگامی مدرن بازسازی کنند، این است که: از تغییر نترسند، ذهنی کنجکاو و سیری‌ناپذیر برای آموختن داشته باشند، به مسائل بزرگ علاقه‌مند باشند و از دستاوردهای کوچک شاد شوند. خواندن این کتاب برای تمام چندنسلی که زیر یک سقف مشغول به کارند، توصیه می‌شود تا همگی بتوانند جامعه‌دوگانه آموزشی-شاگردی را برتن کنند، از هم بیاموزند و به هم بیاموزند. ■

این کتاب داستان موفقیت سازمان پراوازه «ایرینی‌ان‌بی» و چگونگی پرورش یک پیشگام مدرن است. کانلی، نویسنده کتاب، در پنجاه‌سالگی کسب و کار شخصی و موفق خود را فروخت و به کسب‌وکاری نوپا با مدیریت سه جوان تازه‌کار پیوست و به موفقیت جهانی رسید. وی در این کتاب همکاری و هم‌آموزی جوانان و پیشگامان در محیط‌های کاری را در قالب آموزشی و شاگردی هم‌زمان پیشنهاد می‌کند. در این فرایند، پیشگامان مهارت‌ها و هوشمندی دیجیتال را از جوانان می‌آموزند و جوانان هوشمندی عاطفی را از پیشگامان فرا می‌گیرند و از تجربه‌ها و شبکه‌وسویی از تماس‌های آنان بهره

همراهان

حاجی محمدتقی، تهران؛ یوسف بابازاده، سلماس، استان آذربایجان غربی؛ حامد شاکریان، بجنورد، خراسان شمالی؛ ابوذر اسمعیلی آهندانی، منطقه لشت‌نشا، استان گیلان؛ محمد رستمی، بروجرد، استان لرستان؛ علی طالشی رستمی، سرخه، استان سمنان؛ شبنم ادیبی، شیراز، استان فارس؛ حسین نقوی شاهکوئی، زهرا کمشی کمر، علی‌آباد کنول، استان گلستان؛ فائزه دانشور راوری، راور، استان کرمان.

همراهان این شماره:

- اسماعیل ملایی، رئیس اداره تکنولوژی و گروه‌های آموزشی دوره ابتدایی استان قم.
- محسن باصری، رئیس اداره تکنولوژی و و بررسی محتوای استان فارس.
- لیلا غریب‌زاده، رئیس اداره دوره دوم ابتدایی هرمزگان.
- ریسانی‌نژاد، رئیس اداره تکنولوژی استان هرمزگان.

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 پربارتر کردن این نشریه ما را یاری نمایید. به همین منظور هم‌زمان با ماهنامه شدن مجدد نشریه، **فراخوانی** را تهیه و از طریق وبگاه مجله‌های رشد، گروه‌های مجازی و صفحه اینستاگرام نشریه اطلاع‌رسانی کردیم. خوشبختانه مطالب زیادی به 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: حکیمه‌سادات حسینی مهرآبادی، ناحیه ۳ قم؛ نازنین





ستاره‌ای بدرخشید و ماه مجلس شد
تمام هستی زهرا (علیها السلام) نصیب نرجس شد

فراخوان مقاله

ماهنامه رشد مدیریت مدرسه

از مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدرسه‌ها و همه فرهنگیان، دانشگاهیان و دانشجویان علاقه‌مند دعوت می‌شود، مقالات و تجربه‌های زیسته و کاربردی خود را در محورهای زیر به دفتر نشریه ارسال نمایند. بدیهی است این نشریه با نوشته‌های شما اندیشمندان، پربارتر می‌شود و غنا می‌یابد. ضمن اینکه به مطالب چاپ شده حق التألیف پرداخت می‌شود، در پایان هر سال به نوشته‌های برتر، جایزه تعلق خواهد گرفت.

محورها:

- ۱ مدیریت و رهبری مدرسه و فضای مجازی
- ۲ چالش‌های رهبری آموزشی در عصر دیجیتال
- ۳ رهبری مدرسه با توجه به دگرگونی‌های معاصر در نظر و عمل
- ۴ تلفیق برترین روش و نوآوری در رهبری مدرسه
- ۵ تجربه‌های مدیر مدرسه
- ۶ مدیر مدرسه و ارتباط و تعامل موثر با دانش‌آموزان، معلمان و والدین
- ۷ مدرسه و حفظ محیط زیست
- ۸ آموزه‌ها و تجربه‌های برگرفته از مدیریت و رهبری مدرسه در دیگر کشورها
- ۹ روش‌های توانمندسازی مدیران مدارس در نظر و عمل
- ۱۰ یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با مدیریت و رهبری مدرسه
- ۱۱ پیام‌ها و دل نوشته‌های جذاب و کاربردی در حوزه‌های آموزشی و تربیتی
- ۱۲ مهارت‌ها و سلیقه‌های مدیر مدرسه در نگهداری وسایل و تجهیزات آموزشی و زیباسازی فضای فیزیکی
- ۱۳ فنون و مهارت‌های مدیریت و رهبری مدرسه در دوران و شرایط نااطمینانی و دیجیتال (دوران همه‌گیری کرونا)
- ۱۴ معرفی وبگاه‌ها، کتاب‌ها، مقالات و نرم‌افزارهای مفید در مدیریت و رهبری مدرسه

قالب‌های نوشتاری:

مقاله تجربه خاطر

یادداشت کوتاه قصه و داستان

طنز حکایت

شرایط و راه‌های ارسال:

- مطالب با نرم‌افزار ورد (WORD) و حداکثر در ۱۵۰۰ کلمه نوشته شوند.
- مشخصات نویسنده (نام، سمت، مدرک تحصیلی، شهر و شماره تماس) روی مطالب ارسالی ذکر شوند.
- مطالب به نشانی modiriat@roshdmag.ir فرستاده شوند.
- برای کسب اطلاعات بیشتر با شماره ۰۲۱-۸۸۴۹۰۲۳۲ تماس بگیرید.