



ISSN: 1735-4889

۲

رشد

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیست‌ویکم شماره بی در بی ۱۳۷ | آبان ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
www.roshdmag.ir



انستیتو ملی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
مركز نشر و اطلاعرسانی



از مسیر سفر مدیریتی خود لذت بی‌ریب

حرف اول

بیشتر گوش باشیم تا زبان!

حدود ۲۵۰۰ سال پیش از میلاد، یک مأمور یونانی چنین نوشت: «هنر فرد در یاری رساندن به کسی که در خواستی دارد، این است که آرام به آنچه می گوید، گوش فرادهد. همچنین، نباید او را قبل از اینکه درد دلش تمام شود، یا دلیل آمدنش را بگوید، رد کرد. لازم نیست حتماً کاری برای او صورت گیرد یا خواسته اش برآورده شود، بلکه خوب شنیدن، تسکینی قلبی برای او خواهد بود.»

مصدق این سخن در صفات پیامبر (ص) عزیزمان درخشش داشت، به طوری که او را محمد (ص) اذن (شنونده) لقب داده بودند.

آویزه گوش کنیم.

دکتر حیدر تورانی





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

مدیر مسئول:

محمد صالح مذنبی

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمد علی شامانی، دکتر زهرا اربابیان و

طاهره ملک‌زاده

مدیر داخلی:

شهرلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارسائاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۲۲ ۸۸۴۹۰ نمابر: ۰۱۴۷۸ ۸۸۳

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پیامک: ۰۳۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۶۳۳۲۰۸

رشد

۲

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش دوره بیست‌ویکم | شماره بی در بی | ۱۳۷ | آبان ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه

یک غفلت راهبردی / دکتر حیدر تورانی / ۲

معجزه عادی بودن / دکتر عبدالعظیم کریمی / ۳

آموزش‌های ما بریده از زندگی است / هوشنگ غلامی / ۴

یک روایت، سه کاوش / فاطمه قائمی / ۷

از مسیر سفر مدیریتی خود لذت ببرید / دکتر مرتضی مجدفر / ۱۰

بلافاصلگی با انسان‌ها / سهند زرشکیان / ۱۳

خوش بود گر محک تجربه آید به میان ... / ۱۶

خودت گفتی بچه‌ها رشد کنند! / سامان محمدی / ۱۷

گل‌پلو / مهدی فرج‌اللهی / ۱۸

طرح‌واره‌ای برای تدریس از دور / محمد حسنی / ۲۰

رهبر آموزشی به‌مثابه فناور / دکتر حیدر تورانی / ۲۴

رهپویان تربیت / حسین احمدی / ۲۶

آفتاب خوب، آفتاب بد! / محمد تابش / ۲۸

مدیران فنلاندی / دکتر علی خلخالی / ۳۱

جلسات پربار و کم‌بار / مجید درخشانی / ۳۴

بارش فکری / احسان یارمحمدی / ۳۹

یادگیری ترکیبی در دوران پساکرونا / زهرا مشکوة و محمد نیرو / ۴۲

که از داد باشی تو پیروز و شاد / دکتر محمد جلالی / ۴۶

خانواده مجلات رشد همه تلاش خود را کرده است تا این مجله در دسترس عموم جامعه تربیتی کشور باشد و همه مخاطبان در میهن عزیز اسلامی‌مان امکان تهیه آن را داشته باشند.

قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

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

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، 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، رمزیننه را بپوش کنید.

یک غفلت راهبردی



دانش‌آموزان با استعداد، به‌ویژه کودکان دوره ابتدایی، سلب می‌کند و آنان به خطا احساس می‌کنند توانایی لازم را در یادگیری بیشتر و بهتر و نیز در پیشرفت تحصیلی ندارند. البته یک رأس این مثلث، علاوه بر معلم و دانش‌آموز، والدین ایشان هستند که حتی با وجود داشتن سواد دانشگاهی و آگاهی‌های اجتماعی، به خاطر ندانستن روش‌های مطالعه و ناآگاهی در برنامه‌ریزی درست برای کودکان در چگونگی خواندن، مطالعه و تمرین کردن، فشار روانی و هزینه‌های مادی و معنوی گزافی را متوجه خانواده، مدرسه و اجتماع می‌کنند. ندانستن چگونگی برنامه‌ریزی درست و نابلدی در روش‌ها و فنون مطالعه، ثروت نهفته در مهارت‌های توسعه‌نیافته مردم ما را مدفون می‌سازد. این خطای راهبردی و این بی‌توجهی بزرگ نسبت به نارسایی‌ها و خسران‌ها موجب می‌شود با وجود کسب نمرات خوب در ارزشیابی‌های پیشرفت تحصیلی و حتی راه‌یابی به بهترین دانشگاه‌ها، فارغ‌التحصیلانی وارد جامعه شوند که کارآمدی و اثربخشی لازم را نداشته باشند. محصول داریم، اما کیفیت لازم را ندارد و این چرخه معیوب، به مرور تراز علمی کشور را هدف قرار می‌دهد و به شدت از آن می‌کاهد. لازم است مدیران مدرسه بخشی از یادگیری‌هایشان را وانهند و در کسب مهارت‌های یادگیری و برنامه‌ریزی درست برای درک و فهم بیشتر، ابتدا خویششان را بیارایند و سپس معلمان، دانش‌آموزان و والدین را تهییج کنند و آگاهی و تعلیم دهند تا هوش و استعداد‌های خود را به صورت درست و در مسیر درست یادگیری هدایت کنند.



این موضوع مهم را که حقیر در این سرمقاله بر آن تأکید داشته‌ام، مهم و ضروری تلقی کنید و در پی راه چاره باشید. نشریه رشد مدیریت مدرسه نیز ان‌شاءالله در شماره‌های بعد در ارائه رهنمود و راه چاره به مدد شما خواهد آمد.

انتظار نمی‌رود مدیران و رهبران مدرسه در همه حوزه‌های درسی و آموزشی تخصص داشته و سرآمد باشند. نیازی هم نیست این‌گونه باشند و به عبارتی دیگر شدنی هم نیست. مثلاً انتظار نداریم مدیران مدرسه در همه یا اغلب درس‌ها مهارت و اشراف داشته باشند. اما انتظار می‌رود، مدیران مدرسه‌ها بیشتر بدانند و مهارت‌های لازم را در این زمینه کسب کنند. آموختن روش‌های آموختن و دانستن مهارت‌های تنظیم برنامه، مطالعه و تخصیص زمان و مکان مناسب و خلق موقعیت‌های یادگیری برای معلمان و دانش‌آموزان لازم است.

شواهد نشان می‌دهند، بسیاری از معلمان و نیز اغلب دانش‌آموزان با وجود داشتن انگیزه، هوش و استعداد، بلد نیستند چگونه و در چه زمان و مکانی و چه موقعیتی مطالعه کنند. آموختن این مهم به آنان می‌تواند از وظایف و رسالت‌های بزرگ و ضروری مدیران مدرسه محسوب شود.

برخی از معلمان مدرسه، علاوه بر اینکه احساس نیاز چندانی به یادگیری ندارند، اگر بخواهند هم یاد بگیرند، بلد نیستند چگونه یاد بگیرند یا برای افزایش مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی خود چگونه مطالعه کنند و کدام کتاب‌ها و مقالات را بخوانند و به کدام وبگاه‌ها و شبکه‌های اجتماعی سر بزنند. این نادانسته‌ها و ندانم‌ها موجب می‌شود در فضای رهاشده یادگیری، رها شوند و به جای فاعل بودن به انفعال کشیده شوند. مطالب، حرف‌ها، تصویرها و فیلم‌های متعددی را ببینند، اما همچنان در سراب دانسته‌ها گرفتار آیند. به تبع آنان، دانش‌آموزان هم به چنین وضعیتی دچارند. چه بسیار استعداد‌هایی که به جهت ندانستن روش‌های مطالعه و برنامه‌ریزی درست، در چرخه معیوب یادگیری گرفتار می‌آیند و فرصت‌های طلایی بسیاری را از دست داده‌اند و می‌دهند. ندانستن برنامه و ندانستن کفایت در مهارت‌های یادگیری، به تدریج انگیزه پیشرفت و تلاش را از

معجزه عادی بودن

● دکتر عبدالعظیم کریمی

عظمت روح را تنها در زمان عادی بودن می توان یافت!
میشل مونتینی

گویا حق با پاسکال بود که گفته بود: «فلاکت انسان تنها از یک چیز ناشی می شود؛ اینکه نمی تواند با آرامش در یک اتاق با خودش تنها بماند.» یعنی او همواره در پی فرار از خود است، زیرا از «خود بودن» خودش وحشت دارد. او می خواهد آتی باشد که نیست. حال آنکه انسان عادی که در خودبودگی خود مستقر است، همان است که می نماید و همان می نماید که هست. در مقدمه کتاب «علیه تفسیر» سوزان سانتاک^۱ در توضیح این سخن پاسکال می نویسد: «پس از چهار قرن، این سطر درخشان از کتاب «تأملات پاسکال»، هنوز هم ذره ای از واقعیت خود را از دست نداده است. در همین لحظه ای که این جمله را می خوانید، میلیون ها نفر در سرتاسر جهان اضطراب سکون و تنهایی خود را با ضرب گرفتن روی میز، با عوض کردن بی هدف شبکه های تلویزیون، با بطالت کلیک های بی هدف، با بوق زدن پشت فرمان اتومبیل، با رفت و آمدهای بی معنا در هزار توی منوی تلفن همراه، فراموش می کنند.

قرن دوزخی بیست و یکم تنها راه های پاک کردن صورت مسئله را بیشتر، رنگارنگ تر و هموارتر کرده است. قرنی که آرمان شهر (اتوپیا) روشنگری را به شهربازی بزرگی تبدیل کرده است. در مقابل تصویر معاصر انسان پاسکال، احتمالاً تصویر انسانی است که به جای باز کردن همه درها، تلیک (کلیک) کردن همه پیوندها و فشار دادن همه دکمه ها، مردد و با چهره های آرام و چشم هایی خیره مثل فرشته سودا زده (مالیخولیایی) آلبرشت دورر، پشت همه این درها و پیوندها و دکمه ها، در مکتی طولانی ایستاده است. بالقوگی خیره شدن و فکر کردن، و در مقابل، فعلیت بی وقفه انجام دادن و انجام دادن (سانتاک، ترجمه مجید اخگر، ص ۷).

ما بی وقفه می کوشیم مبدا همانی باشیم که می نماییم و مبدا همانی بنماییم که هستیم. بخش عمده ای از نیروی روانی و ذهنی ما فقط و فقط صرف این پیشگیری تنش زا می شود، زیرا از خودبودن و عادی بودن وحشت داریم. همه کاری انجام می دهیم که کاری انجام ندهیم. همه جور نقش می گیریم که نقش خود را نگیریم. انواع نمایش ها را بازی می کنیم تا خود را همان گونه که هستیم بنماییم. صدها نقاب و صورتک (ماسک) بر چهره می زنیم که مبدا بدون نقاب و صورتک دیده شویم.

به همین سبب است که فرانتس کافکا در جایی گفته بود: چگونه است که دست انسان خسته نمی شود از این همه نقابی که سال های سال بر چهره خود نگه می دارد؟^۲

یکی از برترین جراحان مغز ایران و دنیا، پروفیسور مجید سمیعی، در مصاحبه ای تلویزیونی، رمز موفقیت خود را در این می داند که همواره سعی کرده است معمولی باشد و چون معمولی بوده نابغه شده است! او در پاسخ به سؤال مجری که از او می پرسد رمز موفقیت شما در زندگی چیست، می گوید: «من یک فرد بسیار معمولی هستم.» یعنی چی معمولی؟ چیزی که من درک کرده ام این است که یکی از مشکل ترین مسائل زندگی انسان ها معمولی بودن است. زیرا هر کسی می خواهد یک جور دیگری خودش را نشان بدهد که هست. اما من سعی کردم همانی باشم که هستم و هیچ وقت تفکرات من با رفتار من فاصله ای نداشته باشد.^۳

به همین دلیل مونی (مونتینی) می گوید، عظمت روح را تنها در زمان عادی بودن می توان یافت! مونتینی به بلندپروازهای بزرگ هیچ اعتقاد و اعتمادی نداشت. از نظر او انسان هایی که سعی می کنند از حودمرز و توان خود فراتر روند، تنها به مرتبه دون خود تنزل می کنند. هر قدر بیشتر تلاش کنند که بیشتر افتند، عقب تر می مانند. از دید مونتینی، انسان پیشرفته کسی است که واقعی باشد و انسان واقعی یعنی رفتار کردن به طریقی که نه تنها «عادی»^۴ است، بلکه «عادی شده»^۵ است. هر گونه سخت کوشی در پیشی گرفتن از طبع خویش، چیزی جز سخت شدن زندگی را در بر ندارد.

گفت آسان گیر بر خود کارها کز روی طبع
سخت می گردد جهان بر مردمان سخت کوش

حافظ، غزل ۲۸۶

باید اذعان کرد، چنین عادی بودن واقعاً امر غیر عادی در حد نزدیک به یک معجزه است. نبوغ و شهامتی خاص می خواهد تا ما همانی باشیم که هستیم و به قدری معمولی باشیم که بی تا و بی نظیر شویم. در واقع، کمتر کسی می تواند به چنین مقامی از خودبودگی محض برسد که همان گونه باشد که هست. به قول سلطان العارفین شیخ بایزید بسطامی:

یا چنان نمای که هستی

یا چنان باش که می نمای.^۶

و ابوعلی دقاق گوید: «صدق آن بود که از خویشستن آن نُمایی که باشی یا آن باشی که نُمایی.»^۷

پی نوشت ها

۱. به نقل از یادداشت دبیر مجموعه (حسین نمکین) بر کتاب علیه تفسیر. سوزان سانتاک. ترجمه مجید اخگر (۱۴۰۰). بیدگل. تهران. ص ۷.
۲. به نقل از مقاله نقاب در تفکر کافکا. حمید زبان پور

<http://textandcritic.blogfa.com/post/178>

۳. رمز و راز موفقیت پروفیسور سمیعی از زبان خودش و مصاحبه در برنامه دورهمی، نهم مهرماه ۱۳۹۷.
4. ordinary
5. Ordinary

۶. عطار نیشابوری، فریدالدین. تذکره الاولیاء. تصحیح رینولد آلن نیکلسون (۱۳۸۶). اساطیر. تهران.
۷. قشیری، عبدالکریم بن هوزن. رساله قشیری. تصحیح بدیع الزمان فروزانفر (۱۳۸۵). علمی و فرهنگی. تهران.

گفت‌وگو

دکتر عادل پیغامی، عضو شورای عالی انقلاب فرهنگی

آموزش‌های ما بریده از زندگی است

● هوشنگ غلامی

کلیدواژه‌ها: عقل معاش، اقتصاد، برنامه‌درسی، تجارت، تربیت اقتصادی

درصد زیادی از تعلیم و تربیت باید تلفیقی اتفاق بیفتد. اگر ما به برنامه‌ریزی درسی و وزن مهم آن در نظام تربیت قائل باشیم، نیازمندیم معلمان را به برنامه‌ریزی درسی تلفیقی توانمند کنیم. آموزش و پرورش باید معلم را به برنامه غیررسمی تجهیز کند. مطالب فوق بخش‌هایی از سخنان دکتر عادل پیغامی، دانشیار دانشگاه امام صادق (ع) و عضو شورای عالی انقلاب فرهنگی در گفت‌وگو با خبرنگار ماست. **بخش اول این مصاحبه** در شماره قبل چاپ شد. در این شماره بخش دوم و پایانی آن را با هم پی بگیریم.

درسی باید آینه انعکاس تمام‌نمای تک‌تک اجزای زندگی ما باشد. بچه روزنامه را مطالعه می‌کند یا در تاکسی به او می‌گویند تورم نقطه به نقطه ۴۰ درصد افزایش یافت. او چه می‌داند که تورم نقطه به نقطه چیست؟ در زندگی آینده، همسرش به او یا او به همسرش می‌گوید مثلاً اسراف نکنیم تا حقوقمان را به سر برج برسانیم. آیا می‌داند اسراف نکنیم یعنی چه؟ آیا فرق آن را با تبذیر می‌داند؟ می‌داند الگوی مصرف یعنی چه؟ مثال دیگر اینکه من پولی اضافی دارم. خیلی‌ها مرا می‌بینند و می‌گویند آقا شما اقتصاد بلد هستید. من مبلغی پول دارم. این پول را چه

● به نظر شما کاربردی شدن درس‌ها در حوزه تربیت اقتصادی به چه صورت امکان‌پذیر است؟

آن که متولی برنامه‌درسی است، اگر از نظام مسائل روزمره و مبتلابه ما و آینده گستره دقیق و کاملی داشته باشد و آن‌ها را در برنامه‌درسی دنبال کند، این کار می‌شود آموزش کاربردی. بچه پیچ‌رادیو را باز می‌کند و اخبار اقتصادی را می‌شنود در مورد اینکه مثلاً حجم صادرات ایران نسبت به پارسال ۲۰ درصد افزایش یافت. کاربردی بودن و مبتلابودن دقیقاً به این است. اینکه همین چیزی که در رادیو گفته می‌شود، در کتاب درسی او باشد. کتاب



برای دسترسی به بخش نخست، رمزینه را پویش کنید.

اقتصاد دانش بنیان زندگی و عرصه های زندگی ما را دانش بنیان، به شعار امسال را باید جدی بگیریم.

شکل سونامی، تمام عرصه های زندگی و حیات دانش بنیان، به و برنامه درسی ما نسبت به آن غافلانه، خنثا و فقط در نقش نظاره گر عمل می کند. شاید مهم ترین عنصری که باید در جامعه آینده نگری و آینده شناسی داشته باشد و در آینده زندگی کند، معلم است؛ یعنی بیش از دیگران باید به آینده فکر کند

برخی از مردم این سواد اقتصادی را ندارند و دچار مشکل می شوند. بخشی هم مربوط می شود به زندگی کلان اقتصادی که مردم باید در آن مشارکت کنند؛ در انتخاب نمایندگان مجلس، در فهمیدن نطق ریاست جمهوری، درس اقتصادی، برنامه های اقتصادی و در اینکه به چه کسی رأی بدهیم. فهمیدن اینکه جراحی اقتصادی را تحمل کنیم، چون مفید است، یا تحملش نکنیم؟ این یک سواد اقتصادی کلان می خواهد. جامعه ای که می خواهد رو به پیشرفت باشد، مردمش باید هم در عرصه خرد و هم در عرصه کلان صاحب این آگاهی و بصیرت و سواد باشند.

● در راستای تحقق مسائلی که مطرح

کردید، معلمان باید از چه توانمندی ها و لیاقت هایی برخوردار باشند؟

اگر قائل به این بودیم که بخشی و درصد مناسبی از تعلیم و تربیت باید تلفیقی اتفاق بیفتد و قائل به برنامه ریزی درسی و وزن مهم آن در نظام تربیت باشیم (البته این یک شرط و اگر است که ما ظاهراً در کشورمان به این مسئله قائل نیستیم و هنوز معنی تعلیم و تربیت تطبیقی را نفهمیده ایم، اما اگر قائل باشیم، آن موقع طبیعی است ما نیازمند توانمندسازی معلمان نسبت به برنامه ریزی درسی تلفیقی هستیم. باید برنامه درسی تلفیقی را مشخص کنیم که چیست. پس از آن، معلم آن هم باید بتواند اطلاعات و دانش خود را گسترش دهد. معلم ریاضی ممکن است بگوید من فقط بلدم که مشتق و انتگرال و دیفرانسیل درس بدهم، در حالی که باید بداند بچه ها غیر از مشتق و دیفرانسیل از او چیزهای دیگر هم یاد می گیرند؛ نوع لباس پوشیدن، آرایش، رفت و آمد، نظم، تمیزی وسایل، نحوه گفتار، استفاده از ادبیات فارسی و ضرب المثل ها، مباحث دینی و اخلاقی و مباحث عشق و محبت. همه این ها برای بچه ها هستند، نه فقط مشتق و انتگرالش. برای بچه ها این یادگیری ها در مدرسه اتفاق می افتد.

این ها واقعیت های مدرسه هستند. باید واقعیت ها را بفهمیم. واقعیت این است که اگر دیشب مطلب مهمی از تلویزیون پخش شده است و سریالی، نکته ای و سؤالی در ذهن بچه ها ایجاد کرده یا حادثه ای در کشور اتفاق افتاده است، اگر بچه به معلمش علاقه داشته باشد، فارغ از اینکه معلم چه درسی است، از او می پرسد نظر شما درباره این اتفاق چیست؟ چرا این جور شده است؟ گاهی وقتها در ارتباطات انسانی بچه با معلم خود، معلم به عنوان الگو (اگر ما نخواهیم معلم به عنوان الگو مطرح باشد، این فروپاشی نظام تعلیم و تربیت است)، بچه ها حتی در تعاملات انسانی، در زمینه موضوعات فوتبالی هم با معلم خود ارتباط

کنیم و در کجا سرمایه گذاری کنیم؟ می خواهیم خانه بخرم، چگونه پس انداز کنم؟ پیش خرید کنم یا نکنم؟ این زندگی مردم است. کاربردی بودن یعنی توجه و پاسخ به این نیازها.

این ها سؤال روزانه مردم هستند. دانش آموزان در هر حرفه ای وارد شوند، چه راننده تاکسی شوند و چه جراح دندان پزشک، در حرفه خودشان با فهرستی از مسائل اقتصادی مواجه هستند. بین برخی از اقتصاددانان معروف است که در ایران جامعه پزشکی ما اصلاً هوش اقتصادی ندارند. با اینکه حسابی پول در می آورند، ولی به راحتی توسط عده ای در بازارهای اقتصادی تلکه می شوند و درآمدشان از جیبشان خارج و تخلیه می شود. مثلاً از او می خواهند فلان جا سهام فلان بیمارستان را بخرد. او هم می خرد و می گوید من سهامدار فلان بیمارستان خصوصی هستم. از دور نگاه می کنیم، می گوئیم عجب سرمایه داری، ولی دقیق که می شویم، می بینیم درباره سرمایه او نوعی کلاهبرداری اقتصادی و مالی انجام شده است.

پس شما پزشک هم باشید، باز باید عقل اقتصادی داشته باشد تا بدانید، پول هایی را که به دست آورده اید، چه جور خرج و چگونه پس انداز کنید. کارمند هم که باشید همین است. دو کارمند را با هم مقایسه می کنیم، می بینیم یکی توانسته خانه ای بخرد و دیگری هنوز مستأجر است. یکی توانسته است مثلاً ماشینش را بهتر کند و دیگری نتوانسته است. این ها بخش هایی از فرمول اقتصادی و سواد اقتصادی هستند و بخشی از آن

هم سنت های الهی است. قرآن می گوید می خواهی مالت زیادتر شود، ماشین داری، می خواهی بهتر شود، یک رابطه ریاضی وار داریم به این مضمون که شکر کن تا نعمت برایت زیادتر شود. حالا سؤال اینجاست که من چگونه می توانم شاکر باشم؟ اگر می خواهیم از این قاعده و سنت الهی استفاده کنیم، چه باید بکنیم؟ این کار سواد اقتصادی می خواهد.

ما به فوق برنامه های
تعلیم و تربیت و
برنامه های درسی
تلفیقی نیاز داریم

برقرار و بحث‌های سیاسی مطرح می‌کنند. در این گفت‌وگوها از معلم خود چیزهایی یاد می‌گیرد که غیر از محتوای کتاب درسی است. پس ما باید حتماً معلم را تجهیز کنیم به این برنامه درسی نارسمی یا غیررسمی، چون برنامه درسی ما بخش غیررسمی یا نارسمی هم دارد و معلم ما عهده‌دار این بخش هم هست و هر دو را باید با هم داشته باشد.

کتاب درسی باید آینه تمام‌نمای تک‌تک اجزای زندگی ما باشد

باید می‌شد، نشده است. دولت‌ها آن توجهی را که باید به نظام تعلیم و تربیت می‌کردند، نکرده‌اند. از معلم‌ها باید پشتیبانی‌هایی می‌شد که نشده است. این‌ها را من قبول دارم، ولی ما درباره نظام تعلیم و تربیت صحبت می‌کنیم، با همه نظام‌های پشتیبانش که یک چیزی را رقم نزده است و ما امروز دچار مشکلاتی هستیم.

ما کاملاً باید متحول می‌شدیم. مگر زندگی ما مثل ۲۰ سال پیش است؟ خیلی چیزها تغییر کرده‌اند. چهل سال یا سی سال قبل، در همین تهران، برخی از کارمندان وقتی می‌خواستند برای خانواده خود مسکن تهیه کنند، یک یا حداکثر دو اتساق ۱۲ متری اجاره می‌کردند. ولی امروز سبک زندگی می‌گوید حداقل یک آپارتمان ۵۰ متری باید تهیه کنیم. این یک تغییر است. از این تغییر، شما تغییر در سبک زندگی را هم می‌توانید ببینید. فضای مجازی و فناوری‌ها هم آمده‌اند و دنیا را تغییر داده‌اند. یک زمانی وقتی کلمه نانو را به کار می‌بردیم، استادان دانشگاه هم کلمه نانو را نشنیده بودند، ولی الان جوراب نانویی می‌خرند و ماشین خود را روشویی و کارواش نانویی می‌برند. دنیا عوض شده است، ولی برنامه درسی ما عوض نشده است.

با سپاس از شما آقای دکتر پیغامی، اگر نکته‌ای ناگفته دارید، بفرمایید.

پنج سال قبل که مصاحبه‌ای داشتیم، شعار سال «جهاد اقتصادی» بود. مقام معظم رهبری با انتخاب کلیدواژه‌های داغی از بین هزاران کلیدواژه، سعی می‌کنند شعاری برای سال انتخاب کنند تا جریانی را راه بیندازند. آن موقع جهاد اقتصادی بود که من درباره آن صحبت‌هایی کردم، ولی متأسفانه اتفاق خاصی نیفتاد. الان هم موضوع رهبری شعار سال را دانش‌بنیان گذاشته‌اند. بعد از ۱۳ سال که رهبری بر شرکت‌های دانش‌بنیان تأکید داشته‌اند، امسال شعار را شرکت‌های دانش‌بنیان تعیین کردند. من ضمن اینکه می‌گویم باید سهم برنامه درسی در ورود کشور، جامعه و اقتصاد به عصر دانش‌بنیان تعریف شود، تأکید دارم که ما در حال ورود به موج‌های چهارم و پنجم صنعتی شدن هستیم. انقلاب صنعتی تاکنون پنج موج داشته است. الان در شرف وقوع موج‌های چهارم و پنجم هستیم و برنامه درسی باید مردم ما را کمک کند تا به این موج وارد شوند. یک معنا از اصطلاح دانش‌بنیان همین است.

معلمان، پدران و مادران بدانند، بچه‌ها الان در دنیای زندگی می‌کنند که رویدادهای نوآورانه برگزار می‌کنند، انواع کمک نوآوری‌ها (استار تاپ‌ها) رخ می‌دهند و انواع شتاب‌دهنده‌ها شکل می‌گیرند. بچه‌های ما دارند در این دنیا زیست می‌کنند.

ذهن بچه‌های ما رقیمی (دیجیتال) و فرارقمی است و پدران و مادران بعضی مواقع در این باغ نیستند. یک بار اگر به خانه‌های نوآوری مراجعه کنید، می‌بینید همین بچه‌هایی که قبلاً در کلاس‌های دبیرستانی نشسته بودند، چهار پنج سال بعد از شما کجاها دارند می‌چرخند و سیر می‌کنند و اگر شما می‌دانستید، آن‌ها را بهتر و بیشتر همراهی می‌کردید. حدیثی یا جمله حکیمانهای هست با این مضمون که بچه‌ها پتان را به غیر سبک و سیاقی روزمره زندگی خودتان تربیت کنید؛ یعنی بچه‌ها پتان را برای آینده آماده کنید.

با توجه به شرایط جدید سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور، نقش آموزش و پرورش و مدرسه را در تحقق مقوله جهاد اقتصادی چگونه می‌بینید؟

بچه‌هایی که در مصاحبه پنج‌شش سال قبل من با شما، در دوره دوم متوسطه تحصیل می‌کردند، الان کسانی هستند که وارد دانشگاه شده‌اند و شرکت‌های دانش‌بنیان تأسیس می‌کنند. پرسش من این است که آیا آموزش و پرورش درباره این شرکت‌های دانش‌بنیان که الان تأسیس می‌شوند، در آن زمان سهم خود را ایفا کرده است یا نه؟ آیا وظیفه‌اش را در آن موقع ایفا کرده است؟ مقام معظم رهبری در سخنان نوروزی امسال خود فرمودند، به من گفتند ۶۵۰ شرکت دانش‌بنیان داریم و من می‌گویم که بیش از این و دو برابر این تعداد نیاز داریم. این دو برابر را چه کسانی باید راه‌اندازی کنند؟ من در سال ۸۰ یعنی ۲۱ سال پیش، به مجموعه‌های فرهنگی از جمله آموزش و پرورش نامه نوشتم، مبنی بر لزوم تربیت اقتصادی دانش‌آموزان و اینکه دنیا دارد چه کار می‌کند و ما نمی‌دانیم. بچه‌هایی که آن موقع اول ابتدایی بودند، الان بعضی جزو مسئولان کشورند و برخی نیز از مدیران بالا و پایین‌دستی هستند. الان می‌توانیم ادعا کنیم که آموزش و پرورش، ۲۰ سال قبل، سهمی را که به وظایف امروز مربوط بوده ایفا نکرده است. اگر ما پنج سال پیش جهاد اقتصادی را با همان نگاه پیگیری می‌کردیم و اتفاقی می‌افتاد و جنبشی و پویایی در مدرسه‌های کشور شکل می‌گرفت تا بچه‌ها را با مجموعه‌ای از مفاهیم اولیه اقتصادی آشنا و برای راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان آماده کنیم، اردوهای برپا کنیم و هزینه‌هایی تقبل می‌کردیم تا بچه‌ها را با شیشه‌سازی و بازی، تمرین بدهیم برای شرکت‌داری و تأسیس و مدیریت شرکت، برای تعاملات اقتصادی به‌منظور ورود به بازار سرمایه و برای فهمیدن بازار و بیمه، امروز شرکت‌های دانش‌بنیان ما جور دیگری می‌شدند. آنچه ما امروز در وضع کشور می‌بینیم، حاصل برداشتی است از کاشت و داشتی که قبلاً کرده‌ایم. البته ما همه مسائل را از آموزش و پرورش نمی‌بینیم، ولی بالاخره یکی از مهم‌ترین محل‌های کاشت و برداشت به آموزش و پرورش مربوط بوده است.

بخشی از برداشت امروز ما نتیجه و محصول آموزش و پرورش است؛ حالا خوب یا بد. جامعه ما نیمه‌های پر خوبی دارد. مردم ما نجیب هستند. مردم ما سرمایه‌های اجتماعی خوبی دارند. ما ویژگی‌های انسانی و اخلاقی خوبی داریم و به لحاظ معنوی و مذهبی، خیلی اتفاق‌های خوبی افتاده است، ولی نیمه‌های خالی هم داریم. چه در نیمه‌های پر و چه در نیمه‌های خالی، همه ما در این وضع سهیم هستیم.

نظام تعلیم و تربیت نظام بسیار مهمی است و در این وضعیت سهیم است. البته ممکن است بگوییم سرمایه‌گذاری‌هایی که

یک روایت سه کاوش

تهیه و تدوین: فاطمه قائمی ● تصویرساز: سید میثم موسوی

کلید واژه‌ها: روایت‌کاوی، تشویق، تنبیه‌بدنی، خانواده، مهارت‌های ارتباطی



از این پس در هر شماره از مجله، برخی از روایت‌های تربیتی از مباحث مدیریتی و تربیت و یادگیری در مدرسه را درج و آن‌گاه کاوش یا کاوش‌هایی از این روایت را منتشر خواهیم کرد. هدف از این کار، توسعه دید مدیریتی و تربیت همکاران شاغل در مدرسه و نگاه همه‌جانبه به رویدادها و اتفاقاتی است که همه‌روزه در مدرسه و نیز برای خود ما رخ می‌دهد. در این شماره، روایتی خاطره‌گونه از **مرتضی مجدفر**، عضو شورای سردبیری مجله رشد مدیریت مدرسه را، درج خواهیم کرد. سپس تحلیل سه تن از صاحب‌نظران علوم تربیتی درباره این روایت را خواهیم خواند. انتظار ما خوانش عادی روایت‌ها و کاوش‌های ارائه شده نیست، بلکه دوست داریم هم روایت‌ها و هم کاوش‌ها را تحلیلی بخوانید و اگر با هر یک از نظرات ارائه‌شده موافق یا مخالف بودید، دست به قلم ببرید و نظر خودتان را به درگاه مجله بفرستید. قول می‌دهیم دیدگاه‌های شما را هم درباره این روایت این شماره و شماره‌های آینده منتشر کنیم.

چند شب پیش در فضای مجازی از یکی از همکاران پیامی دریافت کردم که خیلی حالم را خوش و دگرگون کرد. همکار عزیز نوشته بود: «دیشب مهمان داشتیم. حرف کشیده شد به معلمان تأثیرگذار و اثری که می‌توانند بر دانش‌آموزان خود بگذارند. عزیزی در جمع با ذوق و شوق از خاطرات معلمان دوران کودکی‌اش سخن می‌گفت: یک معلم علوم داشتیم، خیلی معلم خوبی بود؛ از آن معلم حسابی‌ها. بعد از اولین روزی که با ایشان کلاس داشتیم، جلسه بعد ده نفر را آورد پای تخته و شروع کرد به سؤال کردن و سؤال‌های خیلی خیلی سخت پرسیدن. بچه‌ها بلد نبودند و من هم جزو آن‌ها بودم. اسمش آقای مجدفر بود. ما را ردیف کرد و به هر کدام یک چک آبدار هدیه داد؛ ده نفر و ده چک اهدایی. من درس خوان بودم و مدعی. حالم بد شد از این ماجرا. وقتی خانه آمدم، یک‌شبه همه درس‌های علوم همان چندجلسه را خواندم و جلسه بعد که فردایش بود، رفتم پیله کردم از من بپرسید. اول گفت امروز نوبت شما نیست، ولی پیله و اصرارم جواب داد و آقا از من پرسید. من هم همه سؤالات را به خوبی پاسخ دادم. کلی تشویقم کرد. جلسه بعد که رفتیم کلاس، یک دفتر خیلی خوشگل

و اعلا به من هدیه داد که با دفترهای معمولی آن روزها تفاوت داشت و حتماً قیمتش بالا بود. می دانستم این دفتر را با هزینه شخصی اش

و از جیب خود برای من خریده است. او از این کار من خیلی تعجب کرده و مدام به بچه ها می گفت: «من همه تان را این جور می خواهم؛ بااراده و سخت کوش و در حال رشد». خلاصه خیلی معلم خوبی بود و می توانم بگویم از آدم حسابی های

مدرسه ما بود و روی خیلی ها تأثیر مثبت گذاشت.

حساس شده بودم بینم این دانش آموز سال های دور من کیست که پیام بعدی همان همکار عزیز آمد. نوشته بود: «عکس شما را نشان راوی دادم و پرسیدم ایشان نبود آن معلم؟» گفت: «چرا خودش است، آقای مرتضی مجدرفر!» به او گفتم: «درست بگو اسم استادمان را. ایشان دکتر مجدرفر هستند.»

من که ذوق زده شده بودم، از ایشان پرسیدم: «چقدر جالب! حالا اسمشان؟»

همکار عزیزم، برای اینکه من بیشتر در تعلیق فرو بروم، باز هم جوابم را نداد و در ادامه نوشت: «وقتی تصویر شما را از روی صفحه شخصی تان (پروفایل تان) نشان دادم، گفت: «وای ماشاءالله تغییر نکردن! زمان ما فقط ریش کم پشت و سیل داشت.» و مادر راوی هم که از آن گوشه اناق به گفت و گو پیوسته بود، گفت: «بینم؟ آره، آره، راست می گه پسر. خیلی انسان شریفی بود این آقا. هر وقت برای پرسیدن درش به مدرسه می رفتم، اول از همه دوست داشتم با او صحبت کنم، چون کلی حالم را خوش می کرد.»

نمی دانستم دارند درباره کدام دانش آموز صحبت می کنند. اگر حدود ۳۷ سال پیش حال این مادر را خوش کرده بودم، شنیدن این روایت هم کلی حال مرا خوش کرده بود. برای همکارمان نوشتیم: «این خاطره حالم را خوش کرد. هنوز نگفتم چه کسی است، ولی اگر او را می بینید، به ایشان بگویید آن موقع خیلی جوان بودم. اگر الان سر کلاسشان بودم، دیگر با چک مهمانشان نمی کردم. حالا اسمش را می گویند؟»

همکار عزیز نوشت: «راوی، دانش آموز مدرسه شریعتی در جنوب تهران بود؛ کسی که در چهارده سالگی وارد دانشگاه شد و مادرش مجبور بود برایش حکم رشد بگیرد. ایشان **مهران عیوض پور**، برادرم، بود. دوره دبیرستان را هم در تیزهوشان علامه حلی یک درس خواند.»

در واقع همکار عزیزمان سرکار خانم **دکتر زهره عیوض پور**، که معلم دانش آموز خسته قابلی است و کلاس های خلاقانه ای دارد، در این نقل قول هم ماجرای خود را طوری پیش می برد که من در حیرت بمانم و تا آخرین لحظه در کلاس درسش حضور داشته باشم.

به محض اینکه اسم را شنیدم، مدارهای پوسیده مغزم فعال شدند و در آنی پرونده مهران عیوض پور را جلوی دیدگانم گذاشتند. گفتم: «آه خدای من، چقدر جالب! پس برادر شما بوده؟ بچه ریزه میزه و قد کوتاهی بود. فکر کنم در کلاس ۱/۷ معلمشان بودم. درس خوان و کوشا و البته طنز و ادیت کن بود، که من همین ویژگی اش را بیشتر دوست داشتم.»

خانم عیوض پور نوشت: «آره. آن موقع ریزه بود، چون دو سال

جهش کرده بود. یک سال هم زود مدرسه رفته بود. اگر یادتان باشد، مهرداد و مهران جهشی های آن مدرسه بودند. محمد و ساحره و مجید، خواهر و برادرهای دیگرم هم، جهشی های آن زمان. مدیر مدرسه ابتدایی شان، آقای حیدر ادهمی، یک بار به مادرم گفت: «بچه های من دو سال یک بار یک پایه را می خوانند، بچه های تو دو پایه را در یک سال!»

وقتی از خانم عیوضی خواستم بگویم مهران چه می کند و الان

کجاست، گفت: «همه این ها نتیجه مدیریت

مادرم بود. از هفت فرزندش، مهدی فوق لیسانس متالورژی از علم و صنعت تهران دارد که رتبه دوم کنکور دکترا شد. مهرداد مدرک طراحی جامدات از دانشگاه تبریز و صاحب و مدیر کارگاه های تولید قطعات خودروساز است. مهران لیسانس ریاضی محض دارد و نیز دانشنامه مهندسی کامپیوتر و علاوه بر این دو مدرک، فوق لیسانس نرم افزار هم دارد و با برادرانش کار می کند. اکنون مهدی و مهرداد و مهران صاحب و مدیران بخش های متعدد کارگاه های تولیدی صنعت خودرویی اردشیر هستند. برادر دیگرم محمد، لیسانس ریاضی و فوق لیسانس صنایع دارد و هدفه سال است رئیس پروژه های مهم در حوزه های عظیم مهندسی صنایع در استرالیا است و ساحره هم بعد از گرفتن مدرک های لیسانس و فوق لیسانس از دانشگاه تهران و دکترا از موناش استرالیا، اکنون استاد تمام دانشگاه کوئینزلند است و آخری، مجید هم، دانش آموخته فرش و گرافیک و حائز سه رتبه مدلینگ در استرالیا است و البته همگی هم خانواده هایی پایدار و متعادل دارند.»

وقتی خانم دکتر عیوض پور که از قرار فرزند بزرگ خانواده است و این اواخر دکترای برنامه ریزی درسی گرفته است، پیام می داد، بی اختیار یاد دو نکته افتادم. نخست آنکه مادر و فرزند بزرگ خانواده، نقش الگویی خودشان را به درستی انجام داده و هفت فرد فرهیخته را به جامعه تحویل داده اند که جای سپاسگزاری فراوان دارد. دوم، جمله ای از زنده یاد دکتر شعاری نژاد که در اولین مواجهه مان در سال ۱۳۷۸. او از من پرسید: چند فرزند داری؟ و من گفتم یکی!

آن موقع تنها یک دختر داشتم و اکنون دو دختر دارم. دکتر شعاری نژاد گفت: «تو هم فریب شعار فرزند کمتر زندگی بهتر را خورده ای؟ این شعار برای کسانی است که نمی توانند تربیت کنند. ما که می توانیم، نباید به این شعار توجه کنیم.»

دکتر شعاری نژاد شش فرزند دارد که همگی در رشته های گوناگون دکترا و زندگی موفق و خانواده ای پایدار دارند و اگر زندگی نامه ایشان را بخوانید، به نقش الگویی وی در تربیت فرزندان و حتی نوه ها پی می برید.

از خانم عیوض پور خواستم ترتیب دیدار من و مهران را مهیا کند، تا هم از بابت آن سیلی از وی حلالیت بطلبم و هم دانش آموز ریزه میزه دیروز و مرد رشید و موفق امروز را از نزدیک ببینم.



وقتی گفت و گوی نوشتاری من در فضای مجازی با خانم عیوض پور تمام شد، ابتدا خدا را شکر کردم که معلم شده و معلم مانده ام و بعد بلند شدم که قبل از خواب، بابت اعطای نقش معلمی از سوی خدای ذوالجلال، دو رکعت نماز شکر به درگاه احدیتش بخوانم.

دو کاوش

کاوش بیام

این خاطره خوش با روایت کاوی خراب می شود

دکتر محمد عطاران، استاد پیشکسوت دانشگاه خوارزمی

از خواندن این خاطره لذت بردم. قصد تحلیل و نگارش نداشتم، ولی چون از من خواسته شده بود این خاطره را روایت کاوی کنم، می خواهم به سردبیر خوب رشد مدیریت مدرسه و دوست عزیزم دکتر تورانی بگویم: «این خاطره خوش را با روایت کاوی خرابش نکنیم. بگذارید مجدداً، کیفش را بکنند و با دانش آموز ۳۵ سال پیش خود خاطره بازی کنند. این روایت به قدر کافی گویا و درس آموز هست. من با این نوع روایت کاوی براساس یک خاطره آشنا نیستم و در عین حال الان برایم جذابیت ندارد. اخیراً کتابی از جنس تحلیل روایت خوانده ام که به غایت جذاب و علمی بود و من این دست تحلیل ها را می پسندم. نوع روایت کاوی هایی که تاکنون در عرصه علوم تربیتی کشورمان شنیده ام، حرفه ای کلی هستند که در هر مناسبتی می توان از آن ها سخن گفت. کتابی که از آن سخن می گویم، «خط آبی کم رنگ، روایتی بازاندیشانه از تجربه مادری در ایران مدرن» نوشته شیوا علینقیان است که انتشارات فرهنگ جاوید در تهران آن را منتشر کرده است. این کتاب به دنبال آن است چیزهایی درباره مادر بودن و موضوع هویت بگوید. اینکه چگونه هویت نویسنده، به عنوان مادری جوان، تحصیل کرده و شهرنشین، در نیمی از یک دهه از جامعه پساانقلابی بر ساخته شده و همچنان در گذار و تحول است. به گمان من، خواندن چنین کتاب هایی که از تجربه های زیسته ایرانی برگرفته شده است، می تواند روایت کاوان حوزه علوم تربیتی را یاری کند.

یک روایت، سه نکته و یک تکمله

دکتر محمد نیرو، دانش آموخته برنامه ریزی درسی

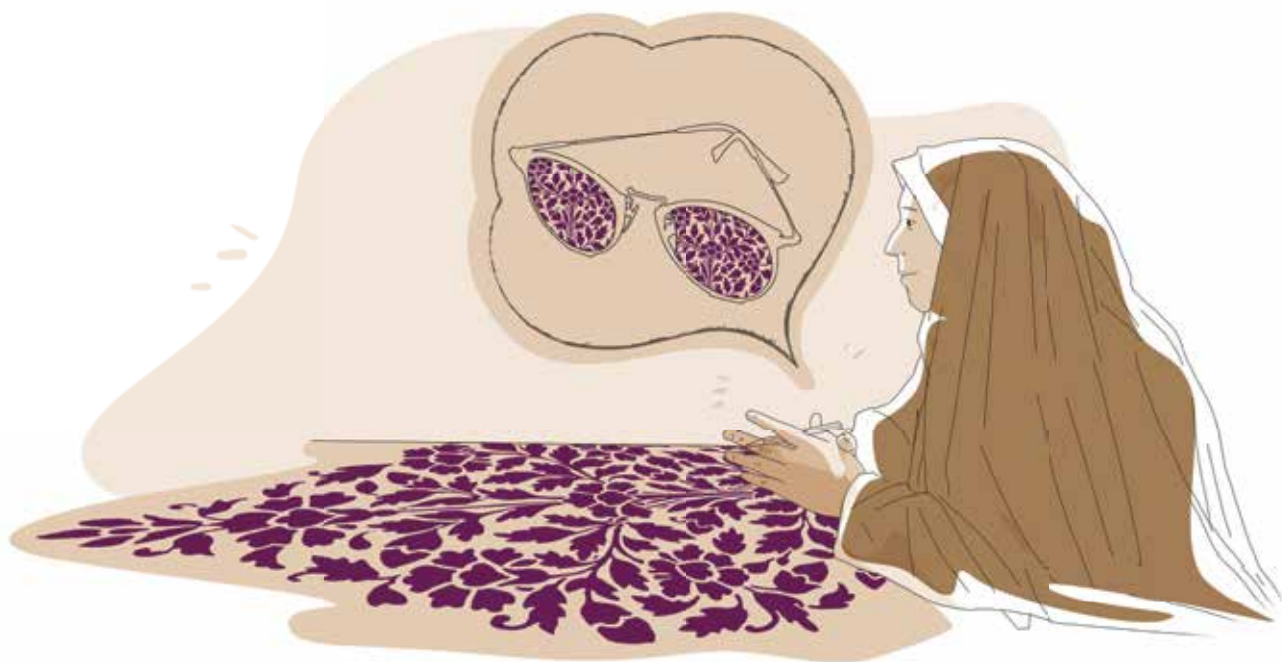
● **نقش الگویی معلمان و تأثیر ایشان بر آینده دانش آموزان:** دانش آموزان تحت تأثیر اخلاق و عملکرد معلمان قرار دارند. به طور معمول این تأثیر گذاری معلمان در ابتدایی بیشتر است. چنین نفوذی می تواند بستری برای انگیزه بخشی، علاقه مندی و موفقیت دانش آموزان باشد که با هنرمندی و خلاقیت معلم ظهور می کند. اگر چه فراگیرندگان خود را با انتظارات معلم تنظیم می کنند، لیکن معلوم نیست سؤالات خیلی خیلی سخت روز دوم کلاس، همچون گربه را دم حجله کشتن، برای عموم ایشان چنین نقشی ایفا کند. ضمن اینکه باید پرسید پبله کردن دانش آموز برای پاسخ به سؤالات حافظه مدار چقدر ارزشمند است؟

● **نقش تشویق و تنبیه در آموزش:** نقش حساس تشویق و تنبیه برای پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت بر کسی پوشیده نیست. ممکن است با یک تشویق یا تنبیه مناسب و بجا، زندگی یک فرد از مسیر ناصواب به راه سعادت تغییر کند. هر چند تنبیه بدنی روش تربیتی نامناسبی است و در صورت اجراء، حلالیت طلبیدن و جبران لازم است. نکته مهم در انجام تشویق و تنبیه، توجه به اصل تفاوت های فردی است و اینکه بازتاب و تأثیر رفتارهای مشابه بر همه یکسان نیست. چک ابدار برای مهران محرک و سبب درخشش و موفقیت او شد، ولی ممکن است برای بقیه پیامدهای منفی ایجاد کرده باشد. از این رو، توفیق معلمی با بیم و امید همراه است. همچنین، حاکم کردن فضای رقابتی و قیاسی در کلاس مانع همکاری دانش آموزان می شود و آن ها را از هم دور می کند: «من همه تان را این جور می خواهم!» تداعی کننده قالب زنی و یکسان سازی مخاطبان با توانمندی ها و علاقه های گوناگون است.

● **نقش الگویی والدین در تربیت فرزندان:** خانواده رکن اصلی تربیت را عهده دار است و پدر و مادر در این باره نقش بسزایی دارند. هر چند این روایت بر مدار مادر شکل گرفته است؛ ضمن اینکه نقش الگویی فرزند بزرگ تر بر تربیت خواهان و برادران کوچک تر نیز در اینجا نمایان است. محیط خانواده غنی و دوستانه سبب رشد و موفقیت همه اعضا با هم می شود و به تعداد فرزندان وابسته نیست. از این رو، چنین خانواده هایی می توانند با نقش پررنگ تر فرزندآوری، سهم بیشتری در آینده درخشان جامعه ایفا کنند. نگاه و برداشت مثبت از موقعیت های سخت، محرک مهران و خانواده اش برای رسیدن به موفقیت و نتایج درخشان بوده است. این دید مثبت نه تنها بعد از تنبیه بدنی، بلکه بعد از دیدن تصویر صفحه شخصی استاد (جوان دیدن او) هم نمایان شده است. انسان حول محور چیزهایی که بدان می اندیشد زندگی می کند و اتفاقات هم همان گونه برای او رقم می خورد: تو آنی که در اندیشه آنی.

● **کلام آخر:** معلمی مسیری دشوار و حساس است که به مرور با کسب دانش و تجربه غنی می شود و عشق و خلوص در انجام آن همراه با دغدغه یادگیری و بهبود مستمر، رافع کاستی های معمول است و لذت آن همچون وقتی است که باغبانی گل ها و میوه های به بارنشسته را به نظاره می نشیند.

کاوش دوم



تربیت زیبایشناختی وهنری

مدیران هنرمند، مدیران زیباییین- بخش دوم

از مسیر سفر مدیریتی خود لذت ببرید

● دکتر مرتضی مجدفر

● تصویرساز: سید میثم موسوی

کلید واژه‌ها: تربیت زیبایی شناختی، تربیت هنری، نگرش مطلوب، مدیریت زمان، مدیران موفق

از شماره قبل نگرش سلسله مطالب «مدیران هنرمند، مدیران زیباییین» را آغاز کردیم. در این مجموعه، نکته‌هایی از نگاه زیبایی شناختی و هنری مدیران مدرسه مطرح می‌شود که می‌تواند زمینه‌های اجرایی شدن ساحت زیبایی شناختی و هنری فراگیرندگان و کارکنان مدرسه را از طریق تأکیدی که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش شده است، فراهم آورد. عواملی چون اخلاق در رهبری و مدیریت مدرسه، نگرش مطلوب، مهرورزی، صداقت و اعتماد جمعی، مثبت‌اندیشی و امیدواری، پوشش و نزاکت رفتاری و گفتاری مدیر مدرسه، هنرهای چندگانه و مدیران، اصول و عناصر زیبایی شناسی و تخیل تا خلاقیت مدیران را بررسی خواهیم کرد. زمینه اصلی هر شماره به یک موضوع مشترک کلی اختصاص خواهد یافت تا در پایان بتوانیم تقریباً تمام مواردی را که هر مدیر زیباییین هنرمند باید رعایت کند، پوشش دهیم.

مدیریتی‌شان، فرصتهایی بی‌کم و کاست در اختیار آنها قرار دهد، در حالی که در واقع مدیریت منتظر آنهاست و آن انجام‌دادن کاری ساده است. خیلی دنبال کارهای خارق‌العاده نباشید، زیبایی و لذت مدیریت در انجام‌دادن کارهای کوچک اثرگذاری است که انجام می‌دهید.

بیشتر مدیران از کمبود منابع خود شکایت دارند، اما این موضوع در همه جاسدق نمی‌کند. دلیل اینکه رؤیاهای این مدیران به واقعیت نمی‌پیوندد، از این رو نیست که پول کافی ندارند، علتش این

۲۶ گرفتار افکار و خیالات خود نشوید. تفکر خوب است، ولی خیال ضمن اینکه می‌تواند خلاقیت‌زا باشد، در صورتی که بیش از اندازه رها شود، به وهم می‌رسد. فکرها می‌آیند و می‌روند. فکرهای خود را از اریکه قدرت و حاکمیتی که بر ذهن شما پیدا می‌کنند، به زیر بکشید. تنها در این صورت است که سررشته امور زندگی و کارهایتان را به دست خواهید گرفت و مدیریتتان را زیباتر خواهید کرد.

۲۷ بسیاری از مدیران مدرسه‌ها منتظرند سمت

است که برخی جاها تدبیر مدیریتی لازم است.

۱۲۹ بسیاری از مدیران، دائم در این فکر هستند که از نقطه الف به ب یا پ بروند. از دید آن‌ها لحظات بین الف و ب، و بین ب و پ معنی ندارند. آن‌ها همواره به انتها نظر دارند. اگر می‌خواهید از مدیریتتان لذت ببرید، خودتان را با شروع و خاتمه‌ها درگیر نکنید. می‌توان مسیر تهران تا چالوس را با سرعت در سه ساعت رفت و از آغاز راه در فکر چالوس بود و می‌توان شش ساعته رفت و از زیبایی‌های مسیر لذت برد. از زیبایی‌های مسیر مدیریتی خود لذت ببرید.

۱۳۰ عمر مدیریتی همه مدیران روزی به انتها می‌رسد. در نظر داشته باشید، در پایان روزهای مدیریتتان، تنها چیزی که می‌تواند به کارتان بیاید، تحول و تکاملی است که روحتان در مسیر پیدا کرده است. مهم این است که در فرایند مدیریت به چه کسی تبدیل شده‌اید. وقتی خودتان متحول می‌شوید، نتیجه آن فقط عاید شما نمی‌شود و به همه کسانی که با آن‌ها کار کرده‌اید، ساطع می‌شود.

۱۳۱ بسیاری از مدیران می‌گویند: «وقتی به زندگی مدیریتی‌ام نگاه می‌کنم، می‌بینم بهترین اتفاقاتی که در دوره مدیریتی‌ام برای من افتاده‌اند، آن‌هایی بودند که هرگز نمی‌توانستم آن‌ها را برنامه‌ریزی کنم». این نفی برنامه‌ریزی به‌عنوان یکی از کارکردهای مدیریت نیست، گوش سپردن و گردن نهادن به پیام‌های زیبایی است که از عالم هستی و باری تعالی به سویمان سرازیر می‌شود.

۱۳۲ مدیران موفق کسانی هستند که به ندرت به تنهایی موفق می‌شوند. موفقیت افراد معمولاً با حمایت، تشویق، دلگرمی، توصیه و کمک‌های دیگران حاصل می‌شود، به شرط آنکه آن‌ها هم به اندازه کافی به موفقیت دیگران کمک کنند. هر دو از این بده‌بستان دوطرفه لذت می‌برند.

۱۳۳ مدیران مثبت‌اندیش برخلاف منطقی‌اندیشان محاسبه‌نگر که بخت و اقبال را خرافه‌ای بیش نمی‌دانند، به بخت و اقبال اعتقاد دارند و در عمل به این نتیجه رسیده‌اند که هر چه بیشتر تلاش کنند، بخت بیشتر با آن‌ها یار می‌شود. **۱۳۴** مدیران موفق وقتی روزی را که در پایان آن احساس رضایت کامل دارند، به یاد می‌آورند، متوجه می‌شوند آن روز جزو ایامی نبوده است که آن را به بطالت گذرانده‌اند، بلکه روزی است که هر کاری را که باید می‌کردند، انجام داده‌اند. این اعتمادبه‌نفس و مدیریت بر زمان، هنری است توأم با لذت فراوان که فقط مدیران موفق معنی آن را درک می‌کنند.

۱۳۵ مدیرانی که با اطمینان می‌گویند نمی‌توان کاری صورت داد، معمولاً افرادی هستند که کاری صورت نداده‌اند. از این قبیل مدیران، در جلسات و نشست‌های مدیران دوری کنید و با آن‌ها همراه و هم‌کلام نشوید که زایل‌کننده شادی‌های شما در موفقیت‌هایتان و کارهایی است که انجام می‌دهید. آن‌ها نه هنرمندند و نه تحمل دیدن زیبایی‌های کار مدیران موفق را دارند.

۱۳۶ می‌گویند: «اگر تصور کنید که می‌توانید، می‌توانید و اگر تصور کنید که نمی‌توانید، نمی‌توانید!» مدیران هنرمند از تجسم خلاق، مثبت و پویا بهره می‌برند. همواره عبارت‌های تأکیدی مثبت را به کار می‌برند. خواسته‌های خود را به‌وضوح

در ذهنشان به تصویر می‌کشند و به آنچه نمی‌خواهند، کاری ندارند. آن‌ها افکارشان را عوض کرده‌اند که دنیایشان تغییر کند و از مدیریت لذت ببرند.

۱۳۷ مدیران زیبایی‌بین در مکالمات خود از کلمات مهرآمیز کوتاه استفاده می‌کنند، کلمات کوتاهی که طنین رسایی دارند. آن‌ها از تکرار رفتارهای مثبت ابا ندارند، لیکنند را فراموش نمی‌کنند و تلاششان بر این است که ناراحتی‌های خود را به تیم مدیریتی مدرسه و کارکنان منتقل نکنند.

۱۳۸ مدیران موفق از کلمه منفی «مشکل» استفاده نمی‌کنند. آن‌ها می‌دانند، اگر به خودشان بگویند مشکل دارند، نگرانی وجودشان را فرا خواهد گرفت. از دید آن‌ها هر «مشکل» یک «موقعیت» یا «چالش» است که باید به شکل «مسئله» تغییر یابد تا حل‌شدنی شود. طبیعی است همانند دانش‌آموزی که وقتی مسئله‌ای را حل می‌کند، لذتی تمام‌نشدنی وجود او را می‌گیرد، حل مسئله هم مدیران را خشنود می‌کند.

۱۳۹ مرگ زود هنگام، عزل، برکناری، بازنشستگی قانونی یا اجباری، فقر، بیماری ناخواسته، پیری، مورد بی‌اعتنایی قرار گرفتن، محرومیت از مهر و عشق، اشتباهات، موفق‌نشدن، مضحکه‌شدن و ترس از صحبت کردن در جلسات مدیران هراس‌هایی هستند که ممکن است به سراغ هر فردی از جمله مدیر مدرسه‌ای بیاید. مدیران زیبایی‌بین قابلیت مدیریت بر هراس را دارند و کارهایی را که از انجام‌دادن آن‌ها هراس دارند، زودتر از بقیه انجام می‌دهند.

۱۴۰ می‌گویند: «مردم درباره کتاب از روی جلدش قضاوت می‌کنند». مدیران هم روی جلد دارند که همان جذبه نخستین مدیریت و شامل سه چیز است:

- منانت: چطور رفتار می‌کنند؟

- ارتباط: چطور صحبت می‌کنند؟

- ظاهر مناسب: چطور به نظر می‌رسند؟

اگر این ویژگی‌ها را نداشته باشید، هیچ‌گاه نخواهید توانست با کارکنان خود ارتباط برقرار کنید. حس خوب از همان برخوردهای اول ایجاد می‌شود یا از بین می‌رود.

۱۴۱ سرشت انسان بر فطرت‌گرایی توحیدی مبتنی است و دریافت حس زیبایی هم از فطرت انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد. منبع الهام مدیران مدرسه برای تجلی عشق، هنر و زیبایی، ابتدا دانش‌آموزان اند که منبعی ارزشمند و سرشار از محبت و زیبایی و پاکی‌اند و آن‌گاه انسان‌هایی زلال به نام معلم که می‌توانند در هم‌افزایی با مدیر، عشق و محبت را به فرایندهای کاری تزریق کنند. به فطرت‌تان توجه کنید، زیبایی و حس عاشق‌بودن در کار به دنبال آن خواهد آمد.

۱۴۲ مدیریت خوب از عشق به کار و عشق به دانش‌آموزان، همکاری و اولیا آغاز می‌شود:

عشق شادی است، عشق آزادی است

عشق آغاز آدمیزادی است

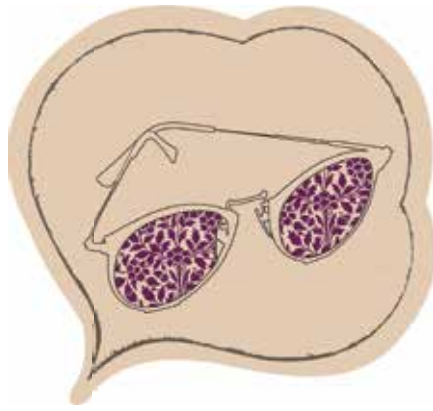
مدیریت بخشی از زندگی است و زندگی بدون عشق معنی ندارد.

زندگی چیست، عشق ورزیدن

زندگی را به عشق بخشیدن

زنده است آن که عشق می‌ورزد

دل و جانش به عشق می‌ارزد (ه. ا. سایه)



مدیران صرفاً مثبت‌اندیش فقط به دنبال لذت هستند. ولی مدیران متعادل درد و لذت را با هم می‌خواهند. اگر دردی رخ ندهد، لذتی حاصل نخواهد شد. یک مثال ساده، این مفهوم را مشخص‌تر می‌کند: می‌خواهید برای شروع سال تحصیلی جدید یک محوطه ورزشی جدید در مدرسه آماده کنید. دو روز به اول سال باقی مانده است و شما و چند نفر از نیروهایتان باید تا نیمه‌های شب کار فیزیکی سخت و درداوری را انجام دهید. آن‌ها که از درد گریزان‌اند، عطای محوطه ورزشی را به لقای می‌بخشند و مدیران زیباندیش لذت‌آفرین، درد را تحمل می‌کنند تا شادای و ذوق‌زدگی بچه‌ها را با مشاهده فضای ورزشی جدید ناظر باشند.

۴۹ مدیران موفق جزئی‌نگرند. منظور از جزئی‌نگری، دقیق بودن است، نه ملاتقطی بودن. لازم نیست به همه چیز گیر بدهید. فقط کافی است جزئیات از نگاهتان دور نیفتد. جزئی‌نگری عیب‌جویی نیست، مشاهده دقیق به منظور رفع عیوب است.

گروهی از کارشناسان برای ارزیابی مدرسه ۱۷۰ شاخص درست کرده بودند. یکی از ارزیابان می‌گفت: من قبل از اینکه این ۱۷۰ شاخص را بررسی کنم، کافی است در همان مدرسه یک استکان چای بخورم. لک و پیس اطراف استکان چای و تمیزی و خوب ارائه‌شدن آن نشانه این است که مدیر این مدرسه جزئی‌نگر است یا نه؟ جزئی‌نگری باعث می‌شود مدیران همه زیبایی‌ها را ببینند.

۵۰ مدیران زیباین و هنرمند همیشه خودشان را اسیر برنامه‌های روزانه پیش‌بینی شده نمی‌کنند. درست است که روی تقویم اجرایی مدرسه‌ها و پیش‌بینی برنامه‌ها و اقدامات مدیران مدرسه‌ها خیلی تأکید می‌شود، ولی تأکید بیش از اندازه روی برنامه‌های پیش‌بینی شده، مدیران را به جای انسان‌های زیباین و هنرمند، به روبات‌های برنامه‌ریزی‌شده تبدیل خواهد کرد که فقط صدایشان مثل آدم آهنی نیست.

۵۱ برخی وقت‌ها قالب‌شکنی کنید. چه اشکالی دارد مدیری از قالب یک جلسه رسمی بیرون بیاید و با کیک در دست وارد جلسه شود و تولد همکاری را که از شرکت‌کنندگان است، تبریک بگوید. مطمئن باشید این‌طوری آسمان به زمین نخواهد آمد.

۵۲ اگر به دنبال لذت‌بردن خود و بچه‌ها از محیط تربیتی مدرسه هستید، محرک‌های بالنده و شوق‌های سازنده را جایگزین رقابت‌های فرساینده کنید. آزمون‌ها و مسابقه‌های علمی مکرر، به شدت از حس تعلق خاطر بچه‌ها به همدیگر، به معلمانشان و به مدرسه کم می‌کند. آزمون خوب و لازم است، ولی در حد اعتدال و متناسب با زمان تدریس.

۵۳ مدیرانسی که به دنبال لذت‌بخشی به همکاران، دانش‌آموزان و اولیای خود هستند، روزانه برای خود سهمیه‌ای مشخص از انگیزه‌بخشی به دیگران را کنار می‌گذارند. از ساده‌ترین موفقیت‌ها و نمودهای خوب کاری و برخوردهای مناسب همکاران، دانش‌آموزان و اولیای خود تعریف کنید. به آن‌ها انگیزه بدهید و بگذارید از اینکه می‌توانند با شما کار کنند، لذت ببرند.

مدیر خوب به دانش‌آموزانش مثل فرزندانش، به همکارانش مثل برادران و خواهران و به اولیا مانند پدر و مادرش عشق می‌ورزد.

۴۳ مدیران بزرگ باید بدانند، اگر آن‌ها هدف‌های بزرگی دارند، دانش‌آموزان، معلمان و اولیا آرزوهای بزرگی دارند. برای آنکه آرزوهای آن‌ها را به هدف‌های خودتان تبدیل کنید، باید به انحاء گوناگون به آن‌ها احترام بگذارید و با بازبودن دل‌هایشان آن‌ها را با خود یکی کنید.

۴۴ مدیران هنرمند باید بدانند در دنیا هیچ عاملی جای مداومت را نمی‌گیرد. اگر استعداد داشته باشید، نمی‌توانید بدون مداومت به جایی برسید. دنیا پر از مدیرانی است که با استعداد بوده‌اند، ولی شکست خورده‌اند. نابغه‌بودن هم به کار نمی‌آید. اگر مداومت نداشته باشید، تحصیلات عالی هم جای مداومت را نمی‌گیرد. نام تحصیل کرده‌های ناموفق فراوانی را می‌توان فهرست کرد که عمر مدیریشان بسیار کوتاه بوده است. مداومت، پشتکار و عزم راسخ عامل موفقیت مدیران است، به شرط آنکه لذت‌بردن، زیباینی و هنرمندی در کارها و عشق به فعالیت‌ها هم چاشنی آن شده باشند.

۴۵ اگر می‌خواهید دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه‌تان شما را مدیری هنرمند و زیباین به شمار آورند، سریع‌تر حرف بزنید و سریع‌تر راه بروید. موقع راه‌رفتن حالت خمیده به خود نگیرید، لبخند بزنید، ولی آن را به قهقهه‌های مستانه تبدیل نکنید. موقع راه‌رفتن بازوانتان را تاب دهید، دستتان را در جیبتان نگذارید، شل حرف نزنید، خسته شدید نفس عمیق بکشید، وقتی کسی با شما صحبت می‌کند، نشان دهید که شنونده هستید و به هنگام صحبت تلفنی، صدایتان را بالا و پایین ببرید.

۴۶ مدیرانی به دل دانش‌آموزان، کارکنان و اولیای مدرسه خود راه پیدا می‌کنند که به دیدن افراد (هرکس که می‌خواهد باشد) علاقه نشان دهند. برای مثال، با کسانی که از روی اجبار یا بر اساس کاری که پیش آمده است، دیدار می‌کنید، بگویید: «از دیدن شما خوش‌حال شدم». «از اینکه تشریف آوردید، ممنونم». «از اینکه زنگ زدید، خوش‌حالم» و ... این‌ها کارهای بی‌هزینه‌ای هستند که شما را محبوب دل‌ها می‌کنند.

۴۷ بسیاری از شکست‌های مدیران موقعی اتفاق می‌افتد که خیال می‌کنند ناراحتی تغییر کردن یا دست‌به‌کارشدن از صورت‌ندادن کاری بیشتر است. این تفکر باید تغییر یابد. مدیران مثبت‌اندیش و زیباین باید در ذهنشان مجسم کنند که اگر تغییر نکنند، چه اتفاق‌هایی می‌افتد. آن‌ها باید این صحنه را به‌طور جدی ببینند و نتیجه را چنان هولناک تصویر کنند که به سوی تغییر هل داده شوند.

۴۸ مدیران صرفاً منفی‌نگر از دردها گریزان هستند و

منابع

۱. حاج محمداسماعیل دولایی (۱۳۹۸). *طوبای محبت*. انتشارات محبت و مؤسسه فرهنگی طوبای محبت. تهران.
۲. کیوت بلاکسون (۱۳۹۷). *شما بی‌همتایید!* ترجمه مهدی قراچه‌داغی. نسل نو اندیش. تهران.
۳. ویلیام اچ. مک ریون (۱۴۰۰). *تخت‌خوابت را مرتب کن!* ترجمه حسین گازر. کوله‌پشتی (چاپ چهل و چهارم). تهران.
۴. ریچارد دنی (۱۳۹۵). *موفقیت از آن شماست*. ترجمه مهدی قراچه‌داغی. لیوسا (چاپ ششم). تهران.
۵. نیل لوندز (۱۳۹۸). *چگونه مردم را به خود جذب کنیم؟* ترجمه مریم تقدیسی. جیحون (چاپ دهم). تهران.



گفت‌وگو

بلافاصلگی با انسان‌ها

گفت‌وگو با دکتر محمدرضا سنگری، نویسنده و پژوهشگر حوزه ادبیات فارسی
تنظیم‌کننده گفت‌وگو: سهند زرشکیان

کلیدواژه‌ها: مدیریت اخلاقی، اخلاق حرفه‌ای، نگرش، تربیت

در دنیای امروز اعمال و رفتار افراد اهمیت دارد، نه آنچه صرفاً بر زبان می‌آورند. به عبارت دیگر، داشتن پره‌ای زیبا به پرواز منجر نمی‌شود. در مدیریت مدرسه نیز اعمال و رفتار مدیران در تربیت اخلاقی اهمیت زیادی دارد. دکتر محمدرضا سنگری نویسنده، پژوهشگر و منتقد ادبی، زاده سال ۱۳۳۳ در شهر دزفول است. وی در رشته زبان و ادبیات فارسی از دانشگاه تهران مدرک دکترا دارد و مؤلف کتاب‌ها و مقاله‌های بسیاری است. دکتر سنگری از مؤلفان کتاب‌های درسی دوره‌های ابتدایی و دبیرستان و همچنین دو منبع درسی دانشگاهی است. گفت‌وگوی رشد مدیریت مدرسه با ایشان در خصوص سهم و نقش اخلاق در مدیریت مدرسه و چگونگی پرورش آن را در ادامه می‌خوانید.

تعریف شما از مدیریت اخلاقی چیست و چگونه می‌توان آن را در مدرسه اجرا کرد؟

بر این باورم که مدیر موفق کسی است که بهترین دانش‌آموز باشد. اولین دانش‌آموز هر مدرسه مدیر آن است که خود را به‌طور دائم در آستانه دانستن و فهمیدن می‌داند. بزرگ‌ترین آفتی که انسان را تهدید می‌کند، این است که گمان کند به مقصد رسیده است. هر زمان فکر کنیم به مقصد رسیده‌ایم، معلوم می‌شود هنوز راه نیفتاده‌ایم. چنین نیست که در جریان مدیریت مدرسه صرفاً به خواندن کتاب‌ها یا گذراندن دوره‌ها اکتفا کنیم. ما نیازمندیم از معلم‌ها و حتی دانش‌آموزان یاد بگیریم. به نظر من، مدیر موفق کسی است که گاهی اوقات کنار دانش‌آموزان پای درس معلم می‌نشیند

تا دانش‌آموزان احساس کنند مدیر هم مثل آن‌ها در حال آموختن است. حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «کلاس قتلگاه معلمی است که نمی‌دانم را بر زبان نمی‌آورد». «مَنْ تَرَكَ قَوْلَ لَا أَدْرِي أُصِيبَتْ مَقَاتِلُهُ» (حکمت ۸۴ نهج‌البلاغه). آن هنگام که تصور می‌کنیم می‌دانیم، در واقع به نوعی خود را می‌کشیم. از این رو، معلمان و مدیران و همه افراد شاغل در نظام آموزشی، در عرصه خانواده و در عرصه اجتماع، همیشه باید عطش دانستن داشته باشند. از بزرگی پرسیدند، بچه‌هایت را چگونه تربیت کردی که چنین خوش‌اخلاق، خوش‌فکر و خوش‌برخورد هستند؟ گفت من خودم را تربیت کردم. انسانی که برای آموختن تنها به واژه‌ها تکیه می‌کند، هرگز انسان موفق نیست. بهتر آن است که در همه حالات



لطفاً به توصیه‌های استاد گوش کنید.

مشغول آموختن باشیم.

در جریان تربیت انسان‌ها باید به چند اصل مهم توجه کنیم. اصل اول باورداشتن به انسان‌هاست. باید باور کنیم دانش‌آموزان همگی استعداد دارند. به تعبیر حضرت امام خمینی (ره) دانش‌آموزان امانت‌هایی هستند که به دست ما سپرده شده‌اند. انسان امانت‌دار خداوند است و معلم‌ان و مدیران امانت‌داران انسان هستند و از این رو باید امین باشند. ما با انسان مواجیم. وقتی به انسان نگاه می‌کنیم، نباید صرفاً او را ببینیم، بلکه باید همهٔ نسل‌های آینده را در او ببینیم. هنگامی که مدیر وارد مدرسه می‌شود، صرفاً چندصد دانش‌آموز ندارد، بلکه همهٔ نسل‌های آینده در مدرسه خلاصه شده‌اند. ما نه با امروز که با هزاره‌های بعد

تعامل می‌کنیم. در فرهنگ دینی ما نیز به این مهم اشاره شده است. روز قیامت ممکن است به فردی بگویند در این صف که به طرف جهنم می‌رود، بایست. فرد مذکور در میان صف شلوغ فقط یک نفر را می‌شناسد. علت را می‌پرسد و در جواب می‌شنود که تو آن شخص را تباه کردی و او بقیهٔ افراد صف را تخریب کرد. بدین ترتیب تو در تباهی چندین نسل نقش داشتی. این نگاه بسیار راهگشا و سودمند است.

● اخلاق حرفه‌ای تا چه اندازه تحت تأثیر نوع نگاه و

نگرش مدیر است؟

انسان در نگاهش خلاصه می‌شود. بر این اساس، نگاه انسان به مسائل، سمت و سوی او را مشخص می‌کند. به تعبیر دیگر، به قول سهراب سپهری، ما هیچ، ما نگاه. وقتی شخصی برای مدیریت انتخاب می‌شود، اگر انگاره‌اش این باشد که این شرایط بعدها بر درآمد من تأثیر می‌گذارد، سمت و سوی خاصی را برای مدیریت برمی‌گزیند. یا اگر به این بیندیشد که چگونه می‌توانم رضایت معلم‌ها یا خانواده‌ها را جلب کنم، سمت و سوی دیگری خواهد داشت. رویکرد و نگاه مدیر بر کل جریان مدیریت تأثیر می‌گذارد. پس نگاه درست به انسان‌ها بسیار مهم و تأثیرگذار است. انسان مستعد است. در اساس انسان بی‌استعداد وجود ندارد. خداوند می‌فرماید همهٔ انسان‌ها فطرت الهی دارند و پیامبران آمده‌اند تا گنج‌های فطری آدمیان را استخراج کنند. بنده وقتی وارد مدرسه می‌شوم، دربارهٔ شخصی که در اولین برخورد به نظرم ناتوان رسیده است، با خود می‌گویم، او استعدادی دارد که من متوجه آن نشده‌ام. به جای آنکه او را متهم کنم، خویشتن را متهم می‌کنم. اگر انسان‌های بزرگ در برخورد تربیتی با دیگران به ناکامی برسند، هیچ‌گاه دیگران را متهم نمی‌کنند، بلکه خود را متهم می‌کنند که من نتوانسته‌ام او را بشناسم و کشف کنم.

● در عرصهٔ مدیریت چند عامل ضامن موفقیت

است؛ از جمله برنامه‌ریزی، تلاش، امکانات،

اگر چشم‌انداز را در نظر داشته باشیم، امیدوار می‌شویم. در غیر این صورت، اگر صرفاً اتفاقات بد فعلی را ببینیم، ممکن است سستی و یأس ما را فرا بگیرد

رهبری مناسب و نگرش و نگاه مدیر. اگر مدیری همهٔ عوامل مذکور را در نظر داشته باشد ولی نگرش مناسبی نداشته باشد، موفق نخواهد بود. چگونه می‌توان چنین نگرش و باوری را پرورش داد؟

گاهی اوقات نگرش را به پیوند عاطفی و روحی با دیگران مرتبط می‌دانند. تقویت نگرش ابتدا نیازمند تغییر و تصحیح بینش ما نسبت به مخاطب است. خداوند می‌فرماید او را خود ببینید. این تعبیر در قرآن بارها تکرار شده است. اگر بد کردید، ابتدا خودتان آسیب می‌بینید. اگر خوبی کنید، ابتدا خود خوبی می‌بینید: «إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا» (اسراء/۷).

این یک نکتهٔ معرفتی و کلیدی است. وقتی مدیر به معلم نگاه می‌کند، معلم را من ببیند. اگر معلم موفق باشد، مدیر موفق خواهد بود. اگر دانش‌آموزان رشد کنند، مدیر رشد می‌کند. دوم اینکه باید به مقصد نظر داشته باشیم. یعنی از اکنون چشم برگیریم و به نتایج آتی چشم بدوزیم. صائب تبریزی می‌گوید: «راهرو چون سیل می‌باید که بر دریا زند/ پیش پای خویش دیدن راه ما را دور کرد». باید به دور دست‌ها نظر داشته باشیم. اگر چشم‌انداز را در نظر داشته باشیم، امیدوار می‌شویم. در غیر این صورت، اگر صرفاً اتفاقات بد فعلی را ببینیم، ممکن است سستی و یأس ما را فرا بگیرد. این نگاه قرآنی است. اگر ما در کربلا می‌بودیم و غروب روز عاشورا ما را به تل زینبیه می‌بردند و نظرها را می‌پرسیدند، می‌گفتیم این فاجعه‌آمیزترین و زشت‌ترین و دلخراش‌ترین واقعهٔ ممکن است. ولی حضرت زینب (س) می‌فرمایند این زیبا است: «ما رأیت الا جمیلاً».

● این زیبایی در نگاه چگونه حاصل می‌شود؟

در قرآن واژهٔ جمال صرفاً یک بار به کار رفته است: وقتی



رهمه‌ها به چراگاه می‌روند و برمی‌گردند، جمالی حاصل می‌شود: «وَلَكَمْ فِيهَا جَمَالٌ حِينَ تَرِيحُونَ وَحِينَ تَسْرَحُونَ» (نحل/۷). گوسفند در چراگاه علفی را که ما آن را هرز می‌دانیم، می‌خورد و در برگشت آن را به شیر تبدیل می‌کند. اگر بتوانیم موقعیت‌های منفی را به موقعیت‌های مثبت تبدیل کنیم، جمال و زیبایی خلق می‌کنیم. ما گاهی اوقات موقعیت منفی را منفی‌تر از پیش می‌کنیم. یاد بگیریم از موقعیت منفی موقعیت مثبت خلق کنیم. این یک نگاه راهگشا و مثبت است. در جهان هیچ حادثه بدی اتفاق نمی‌افتد. زیرا خداوند بدآفرین نیست. خداوند خوب‌آفرین و احسن‌الخالقین است. مدیر باید از هر اتفاق بدی که در مدرسه می‌افتد، جمال خلق کند.

برای مثال در مدرسه ممکن است دو دانش‌آموز با هم دعوا کنند. غالباً در مواجهه با حادثه‌های ناخوشایند، اولین تصمیم را اتخاذ می‌کنیم. اولین تصمیم ساده‌ترین تصمیم است و ساده‌ترین تصمیم بهترین تصمیم نیست. در حالی که باید دربارهٔ این اتفاق تأمل و تفکر کنیم و به مقصد نظر

اولین دانش‌آموز هر مدرسه مدیر آن است که خود را به طور دائم در آستانه دانستن و فهمیدن می‌داند

داشته باشیم.

مورد بعدی، نزدیک شدن یا به تعبیری بلافاصلگی با انسان‌هاست. اساساً سه نوع فاصله وجود دارد. اول فاصله عاطفی، یا هاله وجودی انسان، که در حدود صفر تا سی و پنج سانتی‌متر است. هر اندازه این فاصله نزدیک‌تر شود، احساس انسان تغییر می‌کند تا وقتی که به صفر می‌رسد. کسانی که این صفر را دارند، نمره‌شان بیست است. روش پیغمبر (ص) را در نظر بگیرید. گاهی اوقات پیغمبر پیشانی کودک را می‌بوسید. هنگامی که با فرزندمان صحبت می‌کنیم، فاصله‌مان را با او کم کنیم، دستش را در دست بگیریم و با یکدیگر صحبت کنیم. برای مثال، در نظر بگیرید دانش‌آموزی پای تخته ایستاده است تا مسئله‌ای را حل کند. در این شرایط، اگر دست معلم آشنای شانه دانش‌آموز شود یا معلم حین رفتن دانش‌آموز دست محبت بر سر او بکشد، از او تشکر کند و حتی چند قدم با او همراه شود، این اقدام تأثیر بسیار مثبتی در پی خواهد داشت.

فاصله دوم فاصله عقلی است. وقتی قصد داریم تأثیرگذاری فکری داشته باشیم، بهتر است کمی فاصله بگیریم. همچنین، وقتی می‌خواهیم بر جمع تأثیر بگذاریم، بهتر آن است که فاصله‌مان را بیشتر کنیم. فاصله سوم فاصله اجتماعی است. این مسائل مهم و جدی تاکنون چنان که باید مدنظر قرار نگرفته‌اند. مسائلی از این دست، نگارگری (مینیاتور)های تعلیم و تربیت هستند و در زندگی پیامبر (ص) پرشمارند. از جمله نقل است که شخصی از پیامبر (ص) پرسید چگونه وضو بگیریم. در جواب فرمودند دو ظرف آب بیاور. وقتی شخص دو ظرف آب آورد، پیامبر (ص) فرمود، حال همان‌طور که من وضو می‌گیرم، تو هم وضو بگیر. یعنی ایشان به جای آنکه صرفاً به صورت ذهنی این مهم را به شخص آموزش بدهند، آن را نمایش دادند. از این رو، همراهی و ایجاد ارتباط نزدیک با دانش‌آموزان، به ایجاد پل‌های عاطفی منجر می‌شود. دین ما پیش از گره خوردن با ذهن‌ها و اندیشه‌ها، با قلب‌ها گره می‌خورد. خداوند خطاب به پیامبر (ص) می‌فرماید: «وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ» (آل عمران/۱۵۹): اگر دستی بر دل‌ها نداشتی، همگان از اطراف تو پراکنده می‌شدند. اگر این پل عاطفی ایجاد شود، لذت مدیر نیز بیشتر خواهد شد.

مرحوم علامه کرباسچی
یکی از دوستان بنده را برای
مدیریت مدرسه‌ای دعوت کرد. از او
سؤال کرد به نظر شما باید سطل زباله
مدرسه کجا باشد. دوست بنده می‌گفت، پیش
از آن هرگز فکر نمی‌کردم مدیر مدرسه باید به
چنین نکته‌ای هم توجه کند. من بارها این سؤال را از
معلمان پرسیده‌ام که به نظر شما وقتی زنگ می‌خورد
و دانش‌آموزان به کلاس می‌آیند، معلم باید کجای کلاس
باشد؟ آیا بهتر است بعد از دانش‌آموزان وارد کلاس شود یا
پیش از آن‌ها؟ گاهی اوقات به این موضوع فکر می‌کنم که آیا در
هر درسی جایگاه و جغرافیای معلم در کلاس فرق می‌کند؟
برای مثال، وقتی مشغول تدریس ادبیات فارسی هستم،
نسبت به زمانی که ریاضی تدریس می‌کنم، باید جایگاه
متفاوتی داشته باشم؟ وقتی مسئله‌ای اخلاقی
را خطاب به دانش‌آموزان مطرح می‌کنم، باید
همان جایی بایستم که هنگام تدریس یک
مبحث علمی می‌ایستم؟

خوش بود که محک تجربه آید به میان...

خیلی سخت است بعد از سی‌و‌اندی سال خدمت در نهاد تعلیم و تربیت که بیش از نیمی از آن در کار مدیریت مدرسه گذشته است، بازنشسته شوی و خداحافظی کنی. بسیاری از مدیران بازنشسته و جابه‌جاشده آموزش و پرورش، از اینکه از دل هم می‌روند، وقتی که از دیده‌ها دور می‌شوند، و از اینکه تجربه‌ها و اندیشه‌های آن‌ها به هیچ‌انگاشته می‌شوند، گله‌مندند و می‌گویند ما می‌توانیم برای مدیرانی که جایگزینمان شده‌اند و نیز برای مدیران ادارهای آموزش و پرورش مشاورانی ارزشمند باشیم. آن‌ها دوست دارند تجربه‌های خودشان را صادقانه و بدون چشمداشت در اختیار مدیران جدید و تازه‌نفس بگذارند؛ تجربه‌هایی که برای کسب هر یک مویی سپید کرده و عمری پشت سر گذاشته‌اند. از این شماره از رشد مدیریت مدرسه سراغ مدیران بازنشسته می‌رویم و از آن‌ها می‌خواهیم با ما و مدیران ارشد آموزش و پرورش و مدیران مدرسه‌ها سخن بگویند.

من شش سال معاون آموزش متوسطه سبزووار بودم. در مجموع ۳۳ سال خدمت کرده‌ام. از زمانی که از اداره خارج شدم، مدیر جدید اداره، معاون جدید متوسطه، کارشناسان دوره‌های آموزشی، تعدادی از مدیران و معلمان و معاونان مدرسه‌ها با من تماس گرفتند. حتی تعدادی از معاونان آموزشی سایر شهرهای استان و به‌خصوص مسئولان آموزش اداره کل آموزش و پرورش استان تماس گرفته‌اند و بنده را مورد تقدیر قرار داده‌اند. من همیشه سرباز آموزش و پرورش شدم. به همین دلیل هنوز خودم را بازنشسته نکردم. چون عاشق کارم هستم. حتی بعد از نشستگی هم ارتباط خودم را با شغل مقدس معلمی و آموزش حفظ می‌کنم. می‌خواهم خاطراتم را بنویسم. هر چند موجز و خلاصه و کوتاه.



علی اسلامی

معاون سابق آموزش متوسطه سبزووار

در ۸ آبان ۱۴۰۰، پس از ۳۰ سال معلمی، که هفت سال آن را مدیر مدرسه بودم، بازنشسته شدم. یک سال مدیر مدرسه جمهوری اسلامی ایران در هاوانا و شش سال در دبیرستان استعدادهای درخشان دوره اول در بیرجند بودم. سراسر این ۳۰ سال در حیرت عظمت پروردگار و لطف بیکرانیش به این بنده پر اشتباهش بوده و هنوز هم هستم. با شروع همایش‌های آموزش ریاضی در سال ۱۳۷۵ تقریباً در همه آن‌ها شرکت کردم؛ با ولعی سیری‌ناپذیر در مصاحبت با آموزشگران برجسته ریاضی از ایران و جهان. هر چه بود، زندگی، کار و سفر، بی‌ظنیر بود. اگر تقاضای کمکی از هر نوع، آموزشی یا اداری، باشد، در هر کجا حاضر به همکاری هستم؛ کما اینکه هم‌اکنون نیز به‌عنوان دبیر ریاضی با مدرسه همکاری دارم. خاطرات فراوانی دارم از کلاس درس، مدیریت مدرسه و مدرسه‌های خارج از کشور، که باید برنامه‌ریزی کنم برای مکتوب کردن آن‌ها. بخشی از آن‌ها را در وبلاگ شخصی‌ام از سال ۸۵ تا ۹۰ نگاشته‌ام.



علیرضا تنهایی

مدیر بازنشسته مدرسه تیزهوشان

شهید بهشتی بیرجند



رقيه نوروزي

مدیر بازنشسته دبیرستان شهیده مریم کاظمی، منطقه ۱۶ تهران

کاستی‌ها و تیرگی‌ها را از رخسار غبار گرفته مدرسه زدودیم و این‌گونه بود که مدرسه کم‌کم نفس کشید و جان تازه‌ای در کالبد آن دمیده شد.

عملکردهای نیکوی مدرسه به تدریج رخ نمودند و نام مدرسه درخشیدن آغاز کرد. نتایج آزمون‌های خردادماه ۱۳۶۹ شایان

توجه و راضی‌کننده بودند. مدرسه روند پیشرفت خود را بازیافته بود و این خود نقطه امید و انرژی مضاعفی برای بهتر کار کردن و ارائه خدمات بهتر و بیشتر برای همه کارکنان مدرسه بود.

بعاد ۱۶ سال کار بی‌وقفه در سمت مدیریت دبیرستان شهیده مریم کاظمی، در تاریخ ۱۳۸۴/۷/۱ ایام بازنشستگی فرا رسید. بازنشستگی جوانی شمع ره شده همه ماست و متاعی ارزشمند که همگی به نقد جوانی خریدیم.

و خاطرات تلخ و شیرین فراوان که به بهای گذر عمر در کوله‌بار زندگی انباشته‌ایم، که نگارش و ثبت و ضبط هر یک از آن‌ها می‌تواند به عنوان منبعی ارزشمند گره‌گشای بسیاری از مسائل تعلیم و تربیت باشد.

به قول خداوندگار ادب، سعدی، چه نیکوست تجربه‌ها با انرژی افراد جوان پیوند بخورد که:

ز تدبیر پیر کهن برمگرد

که کار آزموده بود سالخورد

بر آرند بنیاد رویین زبای

جوانان به نیرو و پیران به رأی

بعد از بازنشستگی، در یکی از روزهای مهرماه ۱۳۸۴، به اولین جلسه مدیران دوره متوسطه دعوت و مورد تقدیر قرار گرفتم.

پس از بازنشستگی ادامه کار و فعالیت در دبیرستان‌های «سجاد و نرجس ۲» منطقه ۶ رقم خورد.

پس از آن دست‌روزرگار مسیر عبورم را از «مجمع متقین منطقه ۱۲» که ویژه تعلیم و تربیت دانش‌آموزان ایتم دختر و یکی از مدرسه‌های خاص تهران است قرارداد که تا زمان شیوع کرونا در آنجا مشغول به کار بودم.

باید بگویم، در همه این سال‌ها بیشتر از آنچه که توانسته باشم به دیگران بیاموزم، از دیگران آموختم؛ به‌ویژه در دبیرستان متقین. گرچه بضاعت و دستمایه‌ای برای کاستن از رنج‌ها و غم‌های این دانش‌آموزان نداشته‌ام، اما از خدا می‌طلبم که روزی بتوانم به نوعی پرده از مظلومیت پنهان در وجود این دانش‌آموزان بردارم و نهانی دردشان را با زبان قلم فریاد بکشم. شاید گوش‌شنوایی برای شنیدن دردهایشان یا دستی برای مرهم‌نهادن بر زخم دل‌هایشان بیایم! نمی‌دانم.

خدا را چه دیده‌اید، شاید...

جامعه تعلیم و تربیت در دهه شصت شرایط خاصی داشت که وصف آن با زبان قاصر و الفاظ ناقص من، برای آنان که در آن ایام در مدرسه نبوده‌اند، قابل توصیف نیست. فقط می‌توانم بگویم که من عاجز و زگفتن و خلق از شنیدنش.

از سال ۱۳۶۸ به مدیریت دبیرستان شهیده

مریم کاظمی واقع در محله جوادیه منطقه ۱۶ تهران برگزیده شدم. مدرسه‌ای بزرگ و پرجمعیت با ۲۴ کلاس درس، قریب به هزار نفر دانش‌آموز و حدود شصت نفر کادر آموزشی، دفتری و خدماتی که مدیر حق‌التدریس مدرسه از مدت‌ها پیش دبیرستان را رها کرده و رفته بود. شیرازه امور از هم گسسته و سنگ روی سنگ بند نبود. البته در این مجال قصد ندارم تصویر یک مدرسه آشفته و نابسامان را به تصویر بکشم که:

شرح این هجران و این خون جگر

این زمان بگذارد تا وقت دگر

می‌دانیم که مدرسه نابسامان و تجهیز نشده؛ چه از نظر برنامه‌ریزی و تعیین اهداف و چه به لحاظ کمبود تجهیزات آموزشی و چه از نظر نبود نیروی انسانی توانمند، دیریا زود با شکست روبرو خواهد شد و مسیر تربیت در این‌گونه مدرسه‌ها به بیراهه خواهد رفت.

اگر حال معلمان خوب باشد حال مدرسه خوب است و اگر حال مدرسه‌ها خوب باشد حال جامعه خوب است.

پس باید برای خوب شدن حال معلمان و مدرسه گام اول را محکم برمی‌داشتیم تا بتوانیم در وسعت کوچکی به نام مدرسه تأثیرگذار باشیم، گرچه از کار فروبسته مدرسه رها شده بگشاییم و در حد بضاعت و توان بتوانیم در کاستن از رنجی، زدودن اندوهی و نشان دادن لیخندی بر لب‌های حتی یک دانش‌آموز کوشا باشیم. و همین برایمان دستمایه امید و حرکت بود.

باب آشنایی با معلمان و دانش‌آموزان خیلی زود گشوده شد و دیدم که مدرسه سرمایه‌های گران‌بهایی دارد که از نگاه‌ها پنهان مانده و اهمیتشان نادیده گرفته شده است. و آن سرمایه، دبیران باتجربه، توانمند و صاحبان اندیشه و خرد بودند.

گرچه به نقش‌آفرینی مدیران در اعتلای عملکرد مدرسه ایمان دارم و اتحاد و همدلی را رمز موفقیت می‌دانم، از دیگر سو یقین دارم که مدیران انرژی و توان خود را برای پیشرفت و رسیدن به اهداف مدرسه، از معلمانشان وام می‌گیرند. پس اولین ششورای آموزشی مدرسه فرصت مغتنمی برای خیزش اولین گام به سوی به‌سازی عملکرد مدرسه بود. نهال همدلی و همیاری در اولین ششورا کاشته شد. پس از آن هر روز با جدیت، عشق و امید آبیاری شد و به مرور دست در دست هم

خودت گفتی بچه‌ها رشد کنند!

● سامان محمدی، مدیر دبستان، ناحیه یک کرمانشاه

● تصویرساز: سید میثم موسوی

صبح روز بعد، دانش‌آموز پایه اولی را دیدم که مرتب از صف خودش جدا می‌شد و داخل صف کلاس ششمی‌ها قرار می‌گرفت. با تذکر معاون مدرسه، باز به صف پایه‌اولی‌ها می‌آمد، اما باز با حالت ترس و تردید به صف ششمی‌ها برمی‌گشت. بنده از دور نظاره‌گر بودم. برای توجیه دانش‌آموز به انتهای صف رفتم. دیدم پیرزن مسنی که مادر بزرگ آن دانش‌آموز بود، به نوازش تشریح می‌زد که «تو به قول من بکن» و کاری به صحبت معاون‌ها نداشته باش.

نزدیک‌تر رفتم و با گویش خودشان با وی صحبت کردم، مبنی بر اینکه مادر جان، اجازه بده نوه شما در صف کلاسی خودش باشد. اینجا بود که بنده خدا عصبانی شد و مقداری ناسزا حواله ما کرد که خودت دیروز در مورد رشد صحبت کردی و حالا زیر آن می‌زنی؟ گفتم بنده چنین منظوری نداشتم.

نگاه پرمعنایی به من انداخت و گفت، خودت بگو اگر این نوه من در صف اولی‌ها در کنار این فسقلی‌ها باشد، چطور رشد می‌کند؟ حداقل باید داخل صف ششمی‌ها باشد و با آن‌ها ببرد تا با آب‌وهوای آن‌ها رشد کند؛ وگرنه دیگر نمی‌گذارم به مدرسه بیاید. ماندن او در صف اولی‌ها باعث می‌شود همین‌قد فعلی‌اش بعد از چند روز آب برود و کوچک‌تر و نحیف‌تر شود. آنجا بود که به فکر نوشته‌های آل‌احمد افتادم و دانستم فقر، چه مالی و از همه مهم‌تر فقر دانشی و فرهنگی، دوره نمی‌شناسد. ممکن است شکل لباس‌های ما در هر دوره و زمانی عوض شود، اما طرز فکرها متأسفانه هرگز!

بعد از مدت‌ها، دوباره با اشتیاق وصف‌ناپذیری مشغول مطالعه کتاب «مدیر مدرسه» جلال آل‌احمد بودم که گوشه‌های هم‌راهم زنگ خورد. ساعت ۲ بعدازظهر، تماسی از دفتر معاونت آموزش ابتدایی ناحیه بود، مبنی بر اینکه فردا برای معارفه به‌عنوان مدیر جدید مدرسه‌ای در حاشیه شهر کرمانشاه در آنجا حضور پیدا کنم.

مدرسه جدید دارای تراکم جمعیتی بسیار بالا بود. اغلب مردم این ناحیه سطح سواد بالایی ندارند و جمعیت سالخورده آن اکثراً بی‌سوادند.

در روزهای نخست، با توجه به استقبال و حضور بالای دانش‌آموزان، از معاونان مدرسه خواهش کردم حتماً سر صف برای بچه‌ها صحبت کنند تا کم‌کم بتوانند خود را با قوانین مدرسه، که غالباً فراموش کرده بودند، وفق دهند.

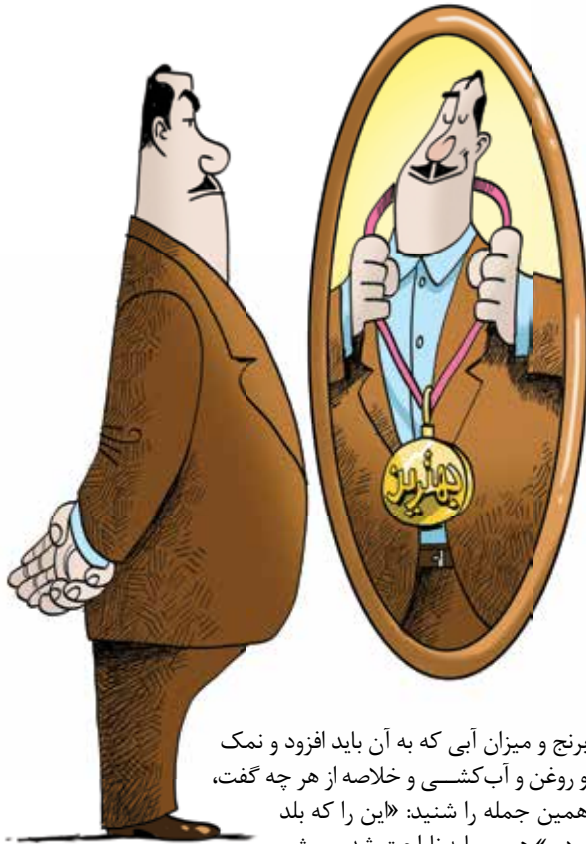
برای پیشبرد کار، ابتدا بلندگوهای مدرسه را تعمیر و از نو سیم‌کشی کردیم. نظم خوبی برقرار شده بود. همین‌مورد باعث کنجکاوای اولیای دانش‌آموزان شده بود که غالباً با لباس محلی در مسیر مدرسه دیده می‌شدند و بهتر از بچه‌ها به صحبت‌های ما گوش می‌دادند. بنده هم مسرور بودم که اولیا چنین مشتاق حضور هستند. غافل از اینکه اکثر اولیا به خاطر گویش و لهجه‌های خاص خود صحبت‌های فارسی بنده را یا نمی‌فهمیدند یا طور دیگر برداشت می‌کردند.

یکی از همین موارد، توضیح در مورد مجلات رشد بود که خطاب بنده به همکاران اجرایی و آموزشی مدرسه بود، اما متأسفانه اولیای حاضر جور دیگری برداشت کرده بودند.



گل پلو

● مهدی فرج‌اللهی
● تصویرساز: سام سلماسی



برنج و میزان آبی که به آن باید افزود و نمک و روغن و آب‌کشی و خلاصه از هر چه گفت، همین جمله را شنید: «این را که بلد بودم.» همسایه ناراحت شد و پیش خودش گفت، اگر بلد بود، چرا از من

پرسید! آخر سر گفت: «یک خشت خام هم روی برنج‌ها در دیگ بگذار.» با تعجب دید که عروس باز گفت: «این را هم بلد بودم.» راهنمایی همسایه تمام شد. او رفت و آخر سر عروس ماند و مهمان‌ها و گل پلو. این حکایت معروف قصه این ضرب‌المثل است که: «یک خشت خام هم بگذار در دیگ.»

قدم چهارم / دانایی را به کار بندم

عالمان با آن همه دانایی به جایی می‌رسند که می‌فهمند هیچ نمی‌دانند. آن‌قدر بلدم بلدم از خودم درنیورم، تا کارم به خشت خام و دیگ و گل پلو نکشد! ندانستن که عیب نیست! نپرسیدن عیب است. دانایی ثروتی است که با پرسیدن اندوخته می‌شود. اصولاً بزرگی آدم‌ها را از بزرگی سؤالاتی که دارند می‌توان سنجید.

از طرف دیگر هم گفته‌اند: «توانا بود هر که دانا بود.» دانایی شرط لازم برای توانایی است، اما دانایی مترادف با توانایی نیست. توانایی مهارت به‌کارستن دانایی است. مهارت نیاز به تمرین دارد. کسی با دیدن و خواندن درباره دست‌وزنه (دمبل) و میل‌وزنه (هارتل) وزنه‌بردار نمی‌شود.

قدم پنجم / جنم توانایی را داشته باشم

بفرمایید توانایی را صرف کنید:

من می‌توانم

تو می‌توانی

او می‌تواند

ما می‌توانیم

...

صرفه در همین است.

احتمالاً با این موضوع روبه‌رو شده‌اید که برخی مدیران، با وجود اینکه در کار روزانه خود مانده‌اند، سودای مدیریت نظام آموزشی منظمه شمس و حتی جهان را در سر دارند. برای اینکه ما جزو این دسته نباشیم و دچار این گرفتاری نشویم، در این چند قدم با هم همراه شویم:

قدم اول / خودم را تغییر دهم

شاید شنیده باشید، روی سنگ قبری نوشته شده بود: «کودک که بودم می‌خواستم دنیا را تغییر دهم، بزرگ‌تر که شدم، متوجه شدم دنیا خیلی بزرگ است، من باید کشورم را تغییر دهم، بعدها کشورم را هم بزرگ دیدم و تصمیم گرفتم شهرم را تغییر دهم، در سال خوردگی تصمیم گرفتم خانواده‌ام را متحول کنم، اینک که در آستانه مرگ هستم، می‌فهمم اگر روز اول خودم را تغییر داده بودم، شاید می‌توانستم دنیا را هم تغییر بدهم.»

بهای تغییر دنیا به بهشت، تغییر خودم است. اگر این بار فقط از خودم آغاز کنم، «بسوی بهبود ز اوضاع جهان می‌شنوم.»

قدم دوم / پایه تغییر باشم

تغییر را باید از خودم شروع کنم؛ از من که امروز مدیر مدرسه‌ام و فردا ممکن است مدیرکل، معاون و حتی وزیر باشم. برای این کار لازم است یک ذره‌بین روی افکار و اعمالم بگیرم و بدون قریب خودم‌پنداری، از مشورت دوستان واقعی استفاده کنم، نه آن دغل‌دوستانی که می‌بینی مگسان‌اند گرد شیرینی. واقعیت را شیرین ببینیم؛ آن که صادق می‌گوید، خربزه در دهانت گذاشته و آن که تملق می‌کند، پوست خربزه زیر پایت انداخته است.

قدم سوم / تواضع را تمرین کنم

روزی تازه عروسی که آشپزی نمی‌دانست کلی مهمان از اقوام داماد به خانه‌شان آمده بود. از همسایه‌اش برای پختن پلو راهنمایی خواست. از طرف دیگر هم غرورش نمی‌گذاشت بروز دهد بلد نیست. زن همسایه از پاک‌کردن برنج گفت. عروس خانم گفت این را که بلد بودم. همسایه از نحوه و دفعات شستن برنج گفت. نوعروس گفت این را هم بلد بودم. همسایه از ریختن

طرح‌واره‌های برای تدریس از دور

● محمد حسنی، عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

● کلید واژه‌ها: آموزش از راه دور، کرونا، سامانه شاد، فضای مجازی، درگیرسازی

این مقاله در شرایط همه‌گیری کرونا و تعطیلی مدرسه‌ها و آغاز آموزش‌های برخط به‌عنوان جایگزین آموزش‌های حضوری نوشته شده است. در این اثر تلاش شده است طرح‌واره‌های برای طراحی درس مبتنی بر امکانات در دسترس فضای مجازی ارائه شود.

این روزها متعهدانه به روش‌های گوناگون تلاش می‌کنند. خلاصه‌تعلیمی مدرسه‌ها را تا حد ممکن جبران کنند. از آنجا که این شرایط پیش‌بینی نشده بود، آمادگی برای مقابله با این چالش کافی نیست. متأسفانه مراجع صاحب‌صلاحیت زیرساخت‌های مناسب این مواقع مانند اینترنت پرسرعت، بسترهای آموزشی کلاس درس را در کشور فراهم نکرده بودند. در این وضعیت، خلاقیت معلمان راهگشای مواجهه با این تعطیلات طولانی شد.

در شرایط کنونی که به نظر می‌رسد مهم‌ترین راهبردهای مقابله با آثار تعطیلی مدرسه‌ها، بهره‌گیری از ظرفیت فضای مجازی است، بهره‌گیری از این فضا باید به‌گونه‌ای باشد که از مشکل نبود تعامل اندکی بکاهد و درعین حال از ظرفیت‌های فضای مجازی که فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (فاوا) برای ما فراهم کرده‌اند، بهره‌برد.

افزون بر این، نظام‌های آموزشی در آینده ناچارند از این ظرفیت‌ها بهره‌گیرند. بی‌تفاوتی نسبت به ظرفیت‌هایی که

پیش‌درآمد

این روزها کشور ما با مشکلات مضاعفی دست‌به‌گریبان است. از مهم‌ترین این مشکلات شیوع کروناست. این شرایط بسیاری از ابعاد زندگی اجتماعی ما را تحت تأثیر خود قرار داده است که مدرسه و کارکرد آن از جمله این‌هاست. مدرسه‌ها تعطیل شده‌اند. آموزش‌های کلاسی تعطیل شده‌اند و این وضعیت نگرانی‌های زیادی را برای عموم مردم و خانواده‌ها برانگیخته است. با وجود این، در سطح ملی اقدامات قابل‌تقدیری برای مقابله با آثار تعطیلی مدرسه‌ها صورت گرفته‌اند. در سطوح پایین‌تر، از جمله مدرسه و معلم، و مؤسسات و نهادهای غیردولتی، اقدامات قابل‌تقدیری در حال انجام هستند. می‌بینیم که آموزش و یادگیری به‌کل تعطیل نشده است.

معلمان ما با وجود مشکلات زیاد نشان دادند بسیار حرفه‌ای هستند. مراد من از حرفه‌ای بودن، صرفاً وجه سطح مهارت و تخصص حرفه‌ای نیست، بلکه در اینجا سطح تعهد و مسئولیت حرفه‌ای و پای‌بندی به ارزش‌های اخلاق معلمی است. آن‌ها

مراحل و گام‌های طرح‌واره یادگیری

شایان یادآوری است، حداقل امکانات موردنیاز برای اجرای این الگو، ایجاد یک گروه در پیام‌رسان هاست. روشن است که در سامانه شاد نیز چنین امکانی فراهم است. پیش از ورود به بحث و بیان جزئیات و مراحل این طرح‌واره، لازم است به نکته مهمی به‌عنوان پیش‌نیاز تحقق آن اشاره کرد. یاددهی یادگیری در واقع نوعی عمل مشترک دانش‌آموزان و معلم است. این عمل مشترک در راستای تحقق اهداف یادگیری صورت می‌گیرد. از این رو لازم است درک مشترکی نیز از این اعمال مشترک بین این دو عامل شکل بگیرد. بنابراین، این طرح‌واره به‌عنوان نوعی نقشه و چارچوب عمل مشترک با دانش‌آموزان و حتی والدین دانش‌آموزان به بحث گذاشته می‌شود. آن‌ها باید از منطق فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند، تکالیفی که دریافت می‌کنند و

فاوا برای نظام‌های آموزشی فراهم کرده است، خسارت‌های بزرگی برای جامعه در پی خواهد داشت. به نظر می‌رسد نظام آموزشی ما به سمت تلفیق موقعیت‌های مجازی و واقعی یاددهی یادگیری پیش خواهد رفت و لذا معلمان نیاز دارند شایستگی‌های لازم را برای این جریان کسب کنند. این تجربه به معلمان و حتی کارشناسان نشان داد، ظرفیت‌های کشف‌نشده‌ای در این فضا وجود دارند که می‌توان و باید در راستای اهداف آموزشی و تربیتی از آن‌ها استفاده کرد. این را قبل از اینکه مسئولان و سیاست‌گذاران انجام دهند، معلمان در شرایط خطیر کرونایی تجربه کردند.

ایجاد و فعال‌سازی سامانه شاد نشان می‌دهد، پس از این، فضای مجازی بخشی از موقعیت یاددهی یادگیری خواهد بود و لاجرم معلمان بخشی از فعالیت‌های یاددهی یادگیری را در آن فضا دنبال کنند. موقعیت‌های یادگیری در فضای مجازی و به‌اصطلاح عام **آموزش از دور** با موقعیت‌های یادگیری حضوری و واقعی تفاوت‌های مهمی دارند. در عین اینکه شباهت‌هایی اساسی نیز با هم دارند. برای ایجاد موقعیت‌های یاددهی یادگیری ثمربخش و غنی لازم است این تفاوت‌ها و شباهت‌ها را در نظر داشت. تدریس در فضای مجازی ویژگی‌ها (قابلیت‌ها و محدودیت‌های) خود را دارد. شاید مهم‌ترین و اساسی‌ترین تفاوت این دو موقعیت در نبود امکان تعامل رودررو^۲ است. به همین دلیل، امکان نظارت، هدایت مستقیم و حضوری بر فرایند یاددهی یادگیری وجود ندارد. لذا با در نظر گرفتن این قابلیت‌ها و محدودیت‌ها باید به طراحی آموزشی و تدریس اقدام کرد. بی‌تردید برخی راهبردهای یاددهی یادگیری در این موقعیت‌های آموزشی مجازی به‌سختی اجراشدنی هستند و برخی نیز به بهترین وجه قابلیت تحقق دارند. حتی برخی اهداف با چالش تحقق‌ناپذیری روبه‌رو هستند؛ مانند آموزش‌های مهارتی.

نکته موردتوجه این است که همان‌طور

که در موقعیت‌های واقعی یاددهی یادگیری نظمی درونی و منطقی باید بر جریان یاددهی یادگیری حاکم باشد، در این موقعیت‌های یاددهی یادگیری که بر بستر فضای مجازی رخ می‌دهد نیز چنین نظام‌مندی و منطقی باید وجود داشته باشد؛ یعنی لازم است برای آن طرح‌واره یاددهی یادگیری فراهم شود. به دلیل نبودن این تجربه و نداشتن آمادگی‌های حرفه‌ای برای مدیریت این موقعیت‌ها، تجربه‌های گزارش‌شده از این دوران از وجود برخی بی‌نظمی‌ها و آشفتگی‌ها نشان دارد.

در این مقاله به‌اجمال تلاش شده است طرح‌واره یاددهی یادگیری برای این منظور صورت‌بندی و پیشنهاد شود این طرح‌واره یک مدل مفهومی برای نظم‌دادن به فعالیت‌های دانش‌آموزان و معلمان است که با طرح‌واره تدریس در کلاس حضوری متفاوت است. این طرح‌واره به معلم کمک می‌کند اقدامات خودش را سروسامان دهد و اثربخشی تدریسش را بیشتر کند. در پایان مقاله نیز درباره ویژگی‌های این طرح‌واره گفته خواهد شد.

سایر اجزای این طرح‌واره آگاه شوند و فهم درستی پیدا کنند. بسیار مؤثرتر خواهد بود این درک مشترک و معنی این تلاش‌ها و کوشش‌ها از طریق بحث و گفت‌وگو صورت گیرد. با این راهبرد، دانش‌آموزان خود را بخشی از جریانی سودمند تلقی می‌کنند و با این فهم انگیزه بیشتری برای دنبال کردن فعالیت‌ها و مشارکت در اجرای آن پیدا خواهند کرد. این کار مقدمه‌ای واجب برای تحقق و پیاده‌سازی این طرح‌واره خواهد بود. برای اجرا و یادگیری یک واحد درسی، پیاده‌کردن نقشه با چند گام مناسب است:

گام نخست: انتخاب واحد یادگیری

اولین گام منطقی در طراحی آموزشی، انتخاب و مشخص کردن هدف است که در قالب انتخاب یکی از واحدهای یادگیری کتاب درسی میسر است. بدون تردید، طراحی آموزشی در نظام آموزشی ایران، به دلیل وجود ویژگی کتاب‌محوری، نمی‌تواند به نظم پیش‌بینی‌شده و ساختار مباحث کتاب بی‌توجه باشد. لذا آغازین اقدام برای فرایند یاددهی یادگیری،



تعیین واحد یادگیری یک کتاب است که به‌واقع نوعی انتخاب و شاید تعیین هدف یادگیری و بالطبع تعیین حدود و ثغور محتوایی است که دانش‌آموز با آن باید درگیر شود. این فرایند به عوامل متعددی بستگی دارد، از جمله ماهیت درس و کتاب درسی، سن و پایه تحصیلی دانش‌آموزان.

گام دوم: آماده‌سازی بسته فعالیت یادگیری

در این گام، طبق نقشه و طرح ذهنی معلم، دانش‌آموزان درگیر مجموعه‌ای از فعالیت‌ها می‌شوند که آن‌ها را به‌سوی هدف یادگیری هدایت می‌کنند. کلیدواژه اصلی در این گام، درگیرسازی^۴ است. معنی درگیرسازی این است که دانش‌آموزان باید فعالیت‌های یادگیری را از طریق تکالیف اثربخش و جذاب انجام دهند. مفهوم درگیری به عمق تمرکز و میزان توجه عنایت دارد. این درگیری می‌تواند در شرایط و موقعیت‌های آموزشی غیرحضوری نیز صورت گیرد. به نظر می‌رسد، برخی ظرفیت‌های فاوا می‌توانند امکان درگیری را تشدید کنند (کرسلی، شنیدرمن، ۱۹۹۸). این کار می‌تواند با کمک اسلایدها، متن‌ها، فیلم‌ها، فایل‌های صوتی و تصویری، گیف‌ها و نرم‌افزارهای متناسب با هدف درس صورت گیرد که خود معلم آن‌ها را تهیه کرده یا از منابع گوناگون در فضای مجازی به دست آورده باشد. در واقع در این گام معلم به تولید یک «بسته فعالیت» اقدام می‌کند تا دانش‌آموزان طبق نقشه معلم و محتوای بسته، درگیر فعالیت‌های یادگیری شوند. بسته فعالیت چیز پیچیده‌ای نیست و به‌سادگی می‌تواند شامل چند فعالیت یادگیری باشد. مثلاً:

- فعالیت‌های ساده تکرار و تمرین (مانند رونویسی، خط کشیدن زیر نکات و مطالب مهم درس)؛
- فعالیت‌های پیچیده تمرین و تثبیت یادگرفته‌ها (مانند یادداشت‌برداری، خلاصه‌نویسی، حاشیه‌نویسی، تهیه نقشه مفهومی از محتوای درس و بیان یادگرفته‌ها در جمع)؛
- فعالیت‌های شرح و بسط و تعمیق یادگرفته‌ها (مانند مثال زدن‌ها، طرح مسائل جدید، دسته‌بندی و طبقه‌بندی یادگرفته‌ها، و رسم نمودارها و نقشه‌های مفهومی)؛
- فعالیت‌های بازنگری در آموخته‌ها (مانند از خود پرسیدن^۵ و بررسی مشکلات فهم خود و تصمیم‌گیری برای ادامه فعالیت یادگیری) (آقازاده، ۱۳۹۳)؛
- فعالیت‌های یادگیری همیارانه (مانند گفت‌وگو با رعایت اصول آن و هم‌فکری در گروه).

است که امروزه معلمان در موقعیت‌های یادگیری واقعی از آن بهره می‌برند. هرچند که ایجاد گروه‌های دانش‌آموزی برای یادگیری در فضای مجازی با مشکلات فنی و حتی فرهنگی روبه‌روست، در صورتی که معلم در همه گروه‌های مجازی دانش‌آموزان حضور داشته باشد، بسیاری از این مشکلات رفع خواهند شد. توسعه فرهنگ یادگیری گروهی و مشارکتی در فضای مجازی از ضروریات آینده نظام‌های آموزشی خواهد بود.

گام سوم: اطلاع‌رسانی

اطلاع‌رسانی نوعی در اختیار قرار دادن بسته فعالیت است تا دانش‌آموزان در منزل با انجام فعالیت‌های پیشنهادی و درگیر شدن با محتوای مشخص شده گام‌های اولیه یادگیری را بردارند. در جریان آموزش از دور این اطلاع‌رسانی و ایجاد انگیزه برای باز کردن بسته فعالیت یکی از اقدامات مهم است. این به خلاقیت و ابتکار معلم بستگی دارد که کار به چه روشی صورت گیرد. در این مدل، در فضای مجازی و احتمالاً کلاس مجازی که در یک پیام‌رسان تشکیل شده است، محمل اطلاع‌رسانی همان پیام‌رسان خواهد بود.

گام چهارم: اجرای فعالیت‌ها در خانه

دانش‌آموزان بسته فعالیت را در منزل باز می‌کنند و فعالیت‌های خواسته‌شده را انجام می‌دهند. آنان در این مرحله بسته فعالیت را عملیاتی و اجرا می‌کنند. البته روشن است در این گام دانش‌آموزان همچنین می‌توانند از برنامه‌های تلویزیونی آموزشی و سایر منابع کمک‌درسی و کمک‌آموزشی که در اختیار دارند، بهره ببرند. این به امکانات موجود در منزل و توانایی والدین هم‌بستگی دارد. از نکات مهم و مبنایی در این گام، فعال شدن والدین برای هدایت و نظارت در انجام فعالیت‌هاست. با عنایت به اینکه در آموزش از دور و در بستر فضای مجازی امکان نظارت مستقیم دانش‌آموزان وجود ندارد یا به‌سختی میسر است، لذا بویژه برای دوره ابتدایی، کمک گرفتن از والدین اثربخشی این آموزش‌ها را دوچندان

در تدوین بسته فعالیت، معلم می‌تواند دانش‌آموزان را برای به‌کارگیری برنامه‌های کاربردی و نرم‌افزارهایی که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم نقش آموزشی دارند، تشویق کند. بدون شک در این گام همچنین هدف یادگیری واحد درسی هم برای همه دانش‌آموزان به اشتراک گذاشته می‌شود تا فعالیت‌های پیشنهادی را آگاهانه انجام دهند. اصل مهم در این گام، جذابیت و معنی دار بودن فعالیت‌هاست. معنی دار بودن هر فعالیت یادگیری یا تکلیف درسی به ارتباط پیدا کردن آن با تجربه زیسته و زندگی واقعی دانش‌آموزان است. این فعالیت‌ها می‌توانند به‌صورت گروهی هم انجام شوند. تردیدی نیست که یادگیری مشارکتی از راهبردهای مهمی



برانگیزانندگی بازخوردهای کلامی بیشتر از بازخوردهای نوشتاری است. بر این اساس مناسب‌تر خواهد بود در فضای مجازی و آموزش برخط بازخوردهای معلم به عملکرد یادگیری دانش‌آموزان صوتی باشد؛ زیرا چنانکه گفته شد، بازخوردهای کلامی صوتی تأثیر گذارترند.

گام ششم: اجرای نشست مجازی در گروه

تصویر به‌دست‌آمده از بررسی آنچه دانش‌آموزان به اشتراک گذاشته‌اند، در این گام مورد استفاده معلم قرار می‌گیرد. معلم می‌تواند با ایجاد نشست‌های مجازی در گروه (در زمانی مشخص که تا حد امکان همه حضور داشته باشند)، فرصت را به حل‌وفصل مشکلات یادگیری و پاسخ‌گویی به مسائل دانش‌آموزان اختصاص دهد. مناسب است در تبادل بازخوردها از ارتباط کلامی استفاده شود تا تأثیرگذاری بیشتر باشد.

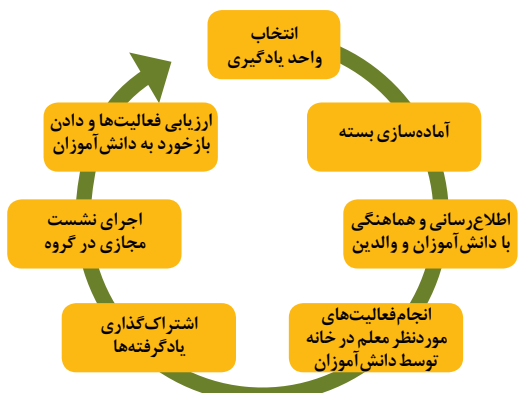
در این مرحله، یادگیری دانش‌آموزان، به دلیل ایجاد نوعی تعامل، تعمیق می‌یابد. در این گام، بر اساس درک و فهمی که معلم از وضعیت یادگیری دانش‌آموزان از مراحل قبل به دست می‌آورد، ممکن است برای طرح‌ریزی برخی مداخلات فکر کند و بعضی فعالیت‌های تشبیهی (تمرینی)، ترمیمی و در صورت لزوم بسط‌دهنده را طراحی کند. این فعالیت‌ها می‌توانند بر اساس ظرفیت‌های فضای مجازی کاملاً فردی یا گروهی و کلاسی ارائه شوند. برای دریافت نتیجه اجرای این تکالیف، بازه‌های زمانی مشخص شده تا دانش‌آموزان آن‌ها را به معلم برسانند.

این امکان وجود دارد که این نشست با رعایت شیوه‌نامه‌های بهداشتی که برای مناطق تعریف شده‌اند، از نظر میزان شیوع کرونا (قرمز، زرد و سفید) در محیط واقعی مدرسه رخ دهد. در صورتی که شرایط شیوع این امکان را بدهد، مدرسه می‌تواند این نشست را در مدرسه و به‌صورت حضوری برگزار کند.

گام هفتم: ارزیابی فعالیت‌ها و بازخورد

نوبت بررسی تکالیف و فعالیت‌های یادگیری است. معلم این فعالیت‌ها را بررسی می‌کند. او می‌تواند برای بازخورد دادن به‌صورت فردی یا گروهی و سپس برای درس بعد اقدام کند. این نگاه گام‌های بحث‌شده را به‌اجمال به نمایش گذاشته است.

مراحل و گام‌های طرح‌واره



می‌کنند. بی‌تردید، با این نظارت، میزان و کیفیت درگیری دانش‌آموزان با فعالیت بیش‌ازپیش خواهد شد.

گام پنجم: اشتراک‌گذاری یادگرفته‌ها

بی‌تردید فعالیت‌های یادگیری پیش‌بینی‌شده باید دانش‌آموزان را به سمت اهداف و اغراض یادگیری که از پس فعالیت‌ها آشکار می‌شوند، هدایت کند و در این مسیر دریافت‌هایی داشته باشند. طبق منویات این گام، از دانش‌آموزان خواسته می‌شود بعد از انجام فعالیت‌های پیش‌نهادی درک و فهم خود را از درس و محتوای مشخص‌شده، در گروه مجازی (کلاس مجازی) که با مدیریت معلم ایجاد شده است، به اشتراک بگذارند. این گام در وهله اول نوعی یادگیری دانش‌آموز از دانش‌آموز محسوب می‌شود. با این اشتراک‌گذاری، دانش‌آموزان از درک و فهم همدیگر مطلع می‌شوند و فهم آن‌ها از بحث توسعه می‌یابد. بی‌تردید، اگر این نشست در زمانی مشخص صورت گیرد، سودمندتر و اثربخش‌تر خواهد بود.

در این مرحله، معلم باید فرصت هم‌سال‌سنجی هم فراهم آورد تا اگر دانش‌آموزان نسبت به درک و فهم همدیگر از محتوا نقد و نظری دارند، بیان کنند. همچنین، با این فعالیت میزان درگیری ذهنی دانش‌آموزان با مضمون‌های مورد بحث واحد یادگیری بیشتر و عمیق‌تر خواهد شد. مطالعه نظرات و جمع‌بندی‌های دانش‌آموزان در گروه به معلم کمک می‌کند از کیفیت یادگیری دانش‌آموزان (فهم‌ها و بدفهمی‌های آنان) اطلاعاتی کسب و با برخی مداخلات شناختی یادگیری‌ها را اصلاح و ترمیم کند. بنابراین، این گام ماهیت ارزشیابی تکوینی نیز دارد؛ زیرا معلم با شناخت نقاط ضعف و قوت یادگیری‌های دانش‌آموزان، مداخلات بهبودبخشی را به عمل می‌آورد.

از آنجا که در این مرحله نیز شکلی از تبادل بازخورد بین دانش‌آموزان و معلم ایجاد می‌شود، مناسب است از بازخوردهای کلامی استفاده شود. اصولاً تمایل دانش‌آموزان به بازخوردهای کلامی، به دلیل زنده‌بودن یا رودرروبودن، بیشتر است. تأثیر

پی‌نوشت‌ها

1. به‌حکم اخلاق بر خود لازم می‌دانم که از خانم‌ها مریم پُرسا، زهرا جاماسبی، آمنه فاضلی فیروزآبادی (از استان فارس)، طیبه عضایی (از استان اصفهان) و آقای دکتر احد نویدی (عضو هیئت‌علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش) و آقای جلال کریمی‌ان از مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری که با ارائه نظرات خودشان در اصلاح و تنقیح این مقاله یاریگر نگارنده بودند، تشکر کنم.
2. distance education
3. face to face (FtF)
4. engagement
5. از خود پرسیدن را می‌توان نوعی خودسنجی تلقی کرد.

منابع

1. آقازاده، محرم (۱۳۹۳). راهنمای روش‌های نوین تدریس. آیتو، تهران.
2. شیخ‌الاسلامی، علی؛ کریمی‌ان پور، غفار؛ محمدی، یسرا (۱۳۹۷). پیش‌بینی پیوند با مدرسه دانش‌آموزان بر اساس حمایت تحصیلی و خودپنداره تحصیلی. فصلنامه مطالعات روان‌شناختی تربیتی، شماره ۳، تابستان ۹۷.
3. Kearsley, G. & Shneiderman, B. (1998). Engagement theory: A framework for technology-based teaching and learning. Educational technology, 38(5), 20-23.
4. King, Paul E. (2015): When Do Students Benefit From Performance Feedback? A Test of Feedback Intervention Theory in Speaking Improvement, Communication Quarterly, DOI:10.1080/01463373.2015.1078827
5. Smith, C. D. & King, P. E. (2004). Student feedback sensitivity and the efficacy of feedback interventions in public speaking performance improvement. Communication Education, 53(3), 203-216.

رهبر آموزشی به مثابه فناور

● دکتر حیدر تورانی، استاد مدیریت آموزشی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

کلیدواژه‌ها: رهبری آموزشی، اصلاحات آموزشی، نظام آموزشی، فناوری

حوزه رهبری آموزشی در طول قرن بیستم یک بنیان معرفتی را در مورد آنچه رهبر مدرسه باید بداند و به‌عنوان یک رهبر عمل‌گرا انجام دهد، به وجود آورد. مبانی برنامه درسی «آماده‌سازی رهبری آموزشی» بر دانش علمی، حرفه‌ای و دانشگاهی استوار شده بود که نمایانگر ترکیبی از عرف و فوت‌وفن سنتی، دانش دنیای مدرن و مطالعه نظریه‌ها و اصول رهبری بود.

برنامه آماده‌سازی رهبری برای داشتن تأثیر معنادار بر یادگیری در مدرسه به بازنگری محتوا، نحوه ارائه و تمرکز بر رهبری برای یادگیری نیاز دارد. اصلاحات در نظام آموزشی بر آموزش و یادگیری تمرکز دارد. تا زمانی که برنامه‌های رهبری آموزشی به فنون اساسی آموزش و یادگیری نپردازند، همچنان درباره یک برنامه درسی که بنیان آن در ایده‌ها و اصول منسوخ مدیریت صنعتی ریشه دوانده است پرسش‌های متعددی وجود دارد. رهبری آموزشی باید آینده را مبتنی بر فناوری پیش‌بینی کند و در راستا و فهم درست فناوری، درک درستی از چگونگی بهبود و نتایج یادگیری برای تمام دانش‌آموزان داشته باشد.

تلاش‌ها برای بهبود فناوری، باید با تأکید بر آموزش و یادگیری به‌عنوان فنون اساسی رهبری آموزشی آغاز شوند. نظام مردم‌سالار مدرسه در قرن ۲۱ به‌طور کامل حذف نمی‌شود، اما دچار تغییر و تحولاتی می‌شود که یادگیری را شکل خواهند داد. رهبری آموزشی باید توسعه یک محیط یادگیری ایجاد شده در بوروکراسی مجازی را رهبری کند. رهبری آموزشی بر اساس آموزش و پرورش قرن بیستم که با فنون یادگیری قرن بیستم و یکم سازگاری یافته است، بنا نهاده خواهد شد.

سازمان‌های آموزشی در شرف تبدیل شدن به نظامی مرکب از «آجرها و کلیک‌ها» هستند. رهبری آموزشی باید آینده تدریس، رهبری و یادگیری در نظام مجازی مردم‌سالار را که به‌سختی می‌توان تصور کرد، پیش‌بینی کند. رهبر آموزشی آینده نیازمند مهارت‌هایی خواهد بود که صرفاً در نظام‌های آموزشی مدرسه‌های عصر حاضر هویدا می‌شوند. اگر برنامه رهبری آموزشی خواهان همگامی با تغییرات سریع است، باید در اتخاذ رویکردی متفاوت نسبت به فرایند فناوری آموزشی پیشرو باشد.

رهبری آموزشی مستلزم داشتن درک و دانش عمیق از فرایند آموزش و یادگیری و فناوری آموزشی است. رهبر آموزشی تربیت‌محور، نه تنها در خصوص یادگیری آگاهی دارد، بلکه از فنون تدریس نیز همانند یک متخصص ماهر اطلاع دارد و آنان را درک می‌کند. رهبر تربیت‌محور تعامل پیچیده بین معلم و فراگیرندگان را درک می‌کند و این آگاهی را به‌واسطه یک برنامه رهبری آموزشی با کیفیت ارتقا خواهد داد.

مدرسه‌های آینده

رایانه‌ای (سایبری) برقرار کنند و به شکل موفقیت‌آمیز برای مدرسه‌های خود ظرفیت ایجاد کنند (گوستاوسون، ۲۰۲۰). به‌یقین، تغییرات شگفت‌انگیز در سواد فناورانه، رهبری آموزشی را بازسازی خواهد کرد. رهبران آموزشی تا اواسط قرن جاری فرزندان خود را از همان زمان کودکی برای درک، پذیرش و ارزش‌گذاری به تنوع آموزش می‌دهند. بسیاری از رهبران مدرسه به‌شدت عدالت اجتماعی و مشکلات پیش روی جامعه را مورد توجه قرار می‌دهند. نسل آینده نسل نت یا نژادگان، برای آزادی در تمامی سطوح، از جمله آزادی انتخاب گزینه‌های

در قرن جاری، کودکان و جوانان رقمی (دیجیتال) بزرگ خواهند شد. آن‌ها به‌اصطلاح «نسل نت» هستند. سواد جدید مجموعه‌ای پیچیده از مهارت‌های شناختی درهم‌تنیده را منعکس می‌کند که بسیاری از بزرگسالان نسل کنونی فاقد هرگونه درکی از آن هستند. بسیاری از جوانان نوشتن را بر حرف‌زدن ترجیح می‌دهند. در این راستا، مدیران مدرسه‌های آشنا با فناوری، از طریق فناوری و بهره‌گیری از گروه‌هایی که می‌دانند چگونه یادگیری دانش‌آموزان را ارتقا بخشند، امنیت

دلخواه (برنامه درسی، فناوری و فرآورده‌ها) ارزش و اهمیت قائل هستند

مدیران مدرسه در حمایت از معلمان و معلمان در پشتیبانی از دانش‌آموزان، برای استفاده از سخت‌افزار و نرم‌افزار و در جهت ترویج معنادار و متناسب یادگیری رسانه‌های موضوعات درسی، بسیار فعال‌تر خواهند بود. حمایت از راهبردهای یادگیری ابتکاری مانند «یادگیری خودمحور و یادگیری پروژه‌محور» جزو لاینفک کار کلاس درس معلمان و مدیران مدرسه خواهد بود. بستر اجتماعی فناوری که در آن رهبری آموزشی جدید فعالیت خواهند داشت، به‌طور هم‌زمان سیال و ثابت است. رهبر آموزشی در آینده مدرسه را به‌عنوان فضاهای اجتماعی چندبعدی مد نظر قرار می‌دهد (بورديو، ۱۹۸۵).

رهبران آموزشی مدرسه‌های آینده تا اواسط قرن جاری برای پذیرش مسئولیت سیاست‌گذاری در خصوص توسعه، تفسیر و اجرا آماده خواهند شد. آن‌ها در ارتباط با فناوری که در تمامی جنبه‌های آموزش بازتاب خواهد داشت، تصمیمات سیاسی مهمی را اتخاذ می‌کنند (لاکتی، ۲۰۱۱)؛ از جمله استفاده از فناوری‌هایی مانند وب‌نوشت (وبلاگ)، نرم‌افزارهای کاربردی و ابزارهای «وب»، توسعه حرفه‌ای معلمان در عرصه فناوری و ابزارهای برخط، ارزشیابی متعادل از کار دانش‌آموزان و ...، رهبران آموزشی از الگوی اجتماع یادگیری بهره می‌گیرند و ساختمان‌های بزرگ و دارای کمبود بودجه با شور و شوق به اجتماعات یادگیری کوچک‌تری تغییر شکل خواهند داد. در محیط جدید (اجتماع یادگیری) رئیس‌ان منطقه‌ها، رهبران مدرسه‌ها و دیگر افراد به «نمایندگان ارشد فناوری»^۴ تبدیل خواهند شد.

آماده‌سازی رهبران آموزشی

آماده‌سازی رهبران آموزشی و فعالیت بهینه آن‌ها در مدرسه برای بهبود و توسعه برنامه درسی و آموزشی در «آموزش عالی» است. از موضوعات مهم در واحدهای برنامه درسی، معرفت‌شناسی عدالت اجتماعی است. استادان نیز باید دانشجویان خود را به‌عنوان فعالان آینده و رهبران یادگیری محور تجسم کنند، چرا که دانشجویان نه فقط برای رهبری یا اصلاح جوامع آموزشی، بلکه باید برای خلق جوامع عادلانه، به لحاظ اجتماعی، تربیت شوند.

از آنجا که رهبران آموزشی آینده با پیچیدگی روزافزون تعریف مجدد آموزشی مواجه هستند، استانداردهای آموزش و تحصیل باید بر پایه برابری و فرهنگ باشند. برای مثال، دانشجویان باید یاد بگیرند مشارکت والدین، به‌خصوص در مدرسه‌های در معرض خطر، به آسانی به مسائل رهبری منابع انسانی مربوط نمی‌شود. لذا رهبران باید زمینه و اساس رابطه

مدرسه، خانواده، مشورت‌های مدنی در زمینه آموزش و پرورش و نیز نقش مدرسه در تغییر جامعه را فراهم کنند. دانشجویان، به‌عنوان رهبران فعال، باید با اخلاق محوری، استانداردها را برای استدلال اخلاقی در خود نهادینه کنند. در نتیجه، اگر رهبران مدرسه جهت‌گیری عدالت اجتماعی داشته باشند، می‌توانند مسائل فرهنگی مربوطه را درک کنند. این جهت‌گیری باید در درک اصول پاسخ‌گویی و مردم‌سالاری ریشه داشته باشد.

دیدگاه‌های عدالت اجتماعی از جمله نوآوری، ارزشیابی، رهبری توزیعی و فناوری باید عموماً در مسائل مربوط به حقوق انسان‌ها و در انگاره و نگرش رهبران آموزشی شکل بگیرد و اولویت‌های رهبری در چارچوب عدالت اجتماعی اخلاق محور توسعه یابد. معرفت‌شناسی عدالت اجتماعی می‌تواند حمایت و مسئولیت‌پذیری رهبری آموزشی را افزایش دهد. به‌عکس، فاصله‌گرفتن اولویت‌ها از این هدف کنونی (معرفت‌شناسی عدالت اجتماعی) بر بی‌عدالتی‌ها و نابرابری‌هایی که به مدرسه‌ها سرایت می‌کنند، می‌افزاید.

پداگوژی تربیت رهبران آموزشی مستلزم پیشبرد در یادگیری به مرکز ثقل توجه و دادن مسئولیت بیشتر یادگیری به فراگیرندگان است. برای داشتن برنامه درسی رهبری آموزشی به‌واسطه فعالیت‌های عملکرد معنی‌داری که تجربه‌های روزانه را تکرار می‌کنند، لازم است جوانب حرفه‌ای و نظریه‌محور رهبری آموزشی به عناصر کاربردی‌تر رهبری و رهبری سازمان‌های آموزشی پیوند بخورند. در این راستا، تشخیص سازگاری عملکرد و یادگیری تجربی به‌عنوان ابعاد زیبایی‌شناختی در آماده‌سازی آموزشی به دانش کاربردی باید در برنامه‌های آموزشی رهبران آموزشی لحاظ شود.

ناگفته نماند، دانشجویان جوان به‌عنوان رهبران آموزشی آینده، با توجه به فنون و زیرساخت‌های فناورانه و آموزش‌های رقمی، برای رشد و موفقیت انگیزه بیشتری دارند. در نهایت، رهبر آموزشی آینده به‌عنوان فردی نوع‌دوست تصور می‌شود که با فناوری رقمی (دیجیتال) سازگاری دارد؛ فردی که برای رویارویی با چالش‌های آینده مدرسه‌ها آماده شده است.

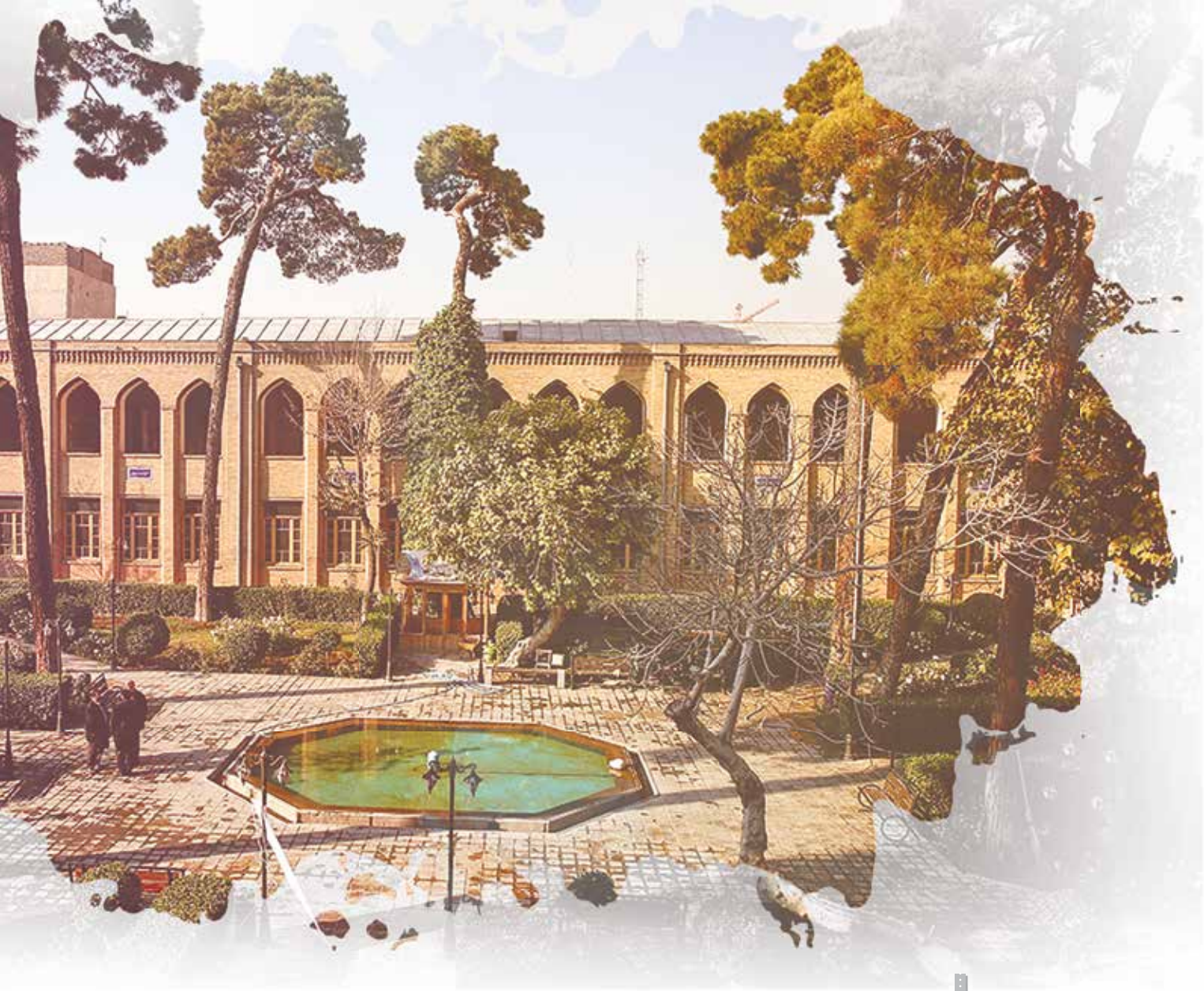
بر این باوریم که برنامه‌های آماده‌سازی دانشگاه‌محور در آماده‌کردن معلمان و مدیران مدرسه نقش مهمی ایفا می‌کنند و بسیاری از آماده‌سازی‌های رهبران آموزشی مستلزم تمرکز بر یادگیری در فناوری به‌عنوان یک استاندارد فرهنگی جدید برای تعالی و برابری در محیط‌های مدرسه هستند.

جمع‌بندی

رهبری آینده مدرسه‌ها متفاوت می‌اندیشد. قالب‌های سنتی و چارچوب‌های عادت‌شده و لختی‌های تلنبار شده در ذهن را کنار می‌زند. جسارت و شجاعت می‌یابد تا متمایز با دیگران و متفاوت با وضع موجود و با نگاه امیدوارانه به آینده‌ای روشن و فرصت‌های بی‌بدیل ناشی از فضای مجازی و رقمی، نوآوران وارد میدان شود و با اعتماد به نفس و شوق و ذوق وصف‌ناپذیر و نوآوران، همراه با مناسبات انسانی و همراهی و همکاری اخلاق‌مدارانه و مدارای عمیق با معلمان، دانش‌آموزان و والدین و سایر دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان مدرسه، رهبری تأثیرگذار و اثربخشی را به منصه ظهور برساند.

منابع

۱. برد گوستافسون (۲۰۱۸). رهبری نوکیش. ترجمه حیدر تورانی و همکاران (۱۳۹۹). مدارس یادگیرنده مرات.
۲. تورانی، حیدر و همکاران (۱۳۹۹). پیشگفتاری از برد گوستافسون بر رهبری نوکیش (۲۰۲۰). مدارس یادگیرنده مرات، تهران.
۳. ناصر شیرینگی و رؤیا فاتحی (۱۳۹۷). رهبری آموزشی در ۲۰۵۰. آثار معاصر.
4. Gustafson, B. (2013, October 18). AR collaborative: World Book Talk tips & project letter. Retrieved from <https://adjustingcourse.wordpress.com/2013/10/18/ar-collaborative-world-book-talk-tips-project-letter>
5. <https://adjustingcourse.wordpress.com/2015/05/07/true-learner-empowerment>
6. Gustafson, B. (2015n, May 7). True learner empowerment. Retrieved from <https://adjustingcourse.wordpress.com/2015/05/07/true-learner-empowerment>
7. Gustafson, B. (2015o, January 20). What is innovation? Retrieved from <https://adjustingcourse.wordpress.com/2015/01/20/what-is-innovation>



تربیت در نظر

رهپویان تربیت

● حسین احمدی، کارشناس پیشکسوت آموزش و پرورش

کلیدواژه‌ها: نظام تربیتی، فرهنگ ایرانی اسلامی، تحول بنیادین

این آتش‌فشان تجدد به ما رسید، عاریتی بود و ما نتوانستیم یا نخواستیم یا نگذاشتند این خمیر را با فرهنگ خودمان ورز بدهیم و آن را متناسب با این آب و خاک و اعتقادات و آداب و رسوم این خاک فرهنگ‌خیز و این کهن‌بوم‌پروریم. هر قدر زمان گذشت و روزگار دچار تغییر و تحول شد، ما ککمان هم نگزید و با آنچه ساخته و پرداخته بیگانگان بود، خو گرفتیم. دلسوزانی پی‌درپی آمدند و هر کدام با تلاش تام و تمام به اصلاح این نظام آموزش و پرورش که بین رومی و

دیرزمانی نمی‌گذرد از روزگاری که در سرزمین ما، ایران، در مکتب‌خانه‌ها را بستند. آن زمان در تاروپود درخت دانایی، احساس نیازی واجب و ضروری، یا کاذب و مصنوعی برای تغییر پدیدار شده بود؛ جهانی به سرعت بسرقت و باد در هیاهوی دگرگونی بود. بزرگان دولت، فرهنگ، علم و دانش کشورمان، هم با بهت و حیرت و هم با ترس و وحشت، به این انفجار پرشرار خیره شده بودند، تا اینکه سرانجام پیوند مبارک یا شاید هم نامبارک ما با دنیای جدید بسته شد. آنچه از

زنگی گرفتار شده بود، پرداختند. بزرگان دلسوز و نگران و مشتاق اسلام و ایران، با تمام توش و توان خود دویدند، اما به مقصد مطلوب نرسیدند. کوشش‌ها در این داشت و کاشت به برداشتی که شایسته ملت مسلمان ایران زمین باشد، منتهی نشد.

این نظام سنتی مثل پیچک دور درخت کهن فرهنگ عظیم ایران که یک سرورگردن از فرهنگ تمامی عالم بالاتر است، پیچیده و ما را از رسیدن به قله‌ای که شایسته آن هستیم، بازداشته است. ما شکوه و بالندگی خود را که هزاران سال در آن شناور بودیم، می‌خواهیم. همه بزرگان دین و ادب و علم کمر همت بسته‌اند تا فرهنگ ما را از این صحرای سوزان و لابه‌لای این خارهای مگیلان بگذرانند و به سرمنزله مقصود برسند. شکر خوزستان و شکر هندوستان هر دو شیرین‌اند، اما این کجا و آن کجا. شکر هندوستان با آب و خاک ما مناسب نیست. نظام آموزش و پرورش امروز ما مثل شکر هندوستان است. شکر خوزستان را می‌خواهیم که طعمش مشام جان جهان را مست می‌کند. آیا جست‌وجوی نظامی که طعم تربیت و پرورش در رگ و پوست و تمام سلول‌های آن جاری باشد، گناه است! چون نشوید باغبان از باغ دست تربیت آب شد سرو چمن چون سرو او بالا گرفت (صائب)

تغییر بنیادی

قرار است در نظام تربیتی ایران اسلامی تغییری بنیادی اتفاق بیفتد. با این تحول ریشه‌ای مدرسه ما مدرسه زندگی خواهد شد. این دگرگونی بنیادی با تغییر نگاه و باور همه نیروهایی که در این کار ظریف و پیچیده پیوند خورده‌اند، امکان‌پذیر خواهد بود. بزرگان گفته‌اند: «گذشته چراغ راه آینده است.» انگار ما عادت کرده‌ایم به آزمون و خطا و این تکرار گره خورده به چیزهایی که سکوت در آن مبارک است تا گفتار! در روزگار جالینوس، حکیم بزرگ یونان، انگشت دست راست یکی از شهروندان شهر آتن به‌شدت درد گرفت. مرد بیمار بی‌درپی به مطب طبیبان در رفت‌وآمد بود. طبیبان ناقص بر انگشت بیمار دارو می‌گذاشتند.

روزها گذشت. داروها بر انگشت مرد اثر نکرد و درد همچنان باقی بود. سرانجام مرد بیمار ناله‌کنان به خدمت جالینوس رفت. جالینوس روی انگشت مرد دارویی نگذاشت، بلکه روی کتف چپ وی دارو نهاد. دیگران چون این اتفاق را دیدند، گفتند این جالینوس چه ابلهی است! درد اینجا و دارو آنجا چه سود دارد؟

زمانی از این اتفاق گذشت. انگشت مرد بهتر شد. سبب خوب شدن انگشتش آن بود که جالینوس دانسته بود خلل و مشکل در اصل عصب روی داده است. جالینوس فهمیده بود اعصاب از دماغ و پشت است و آن عصب که در کتف چپ برمی‌آید، به طرف راست می‌رود و آن عصب که از طرف راست

کتف ظهور می‌کند، به طرف چپ می‌رود. اکنون نظام آموزش و پرورش سنتی ما حال همان بیمار را دارد که طبیبان بر محل ظهور بیماری‌اش دارو می‌گذاشتند و بی‌فایده بود. امروز بزرگان ما پس از مدت‌ها همت و دقت و رنج و مرارت، جالینوس‌وار دریافته‌اند که ریشه و عمق درد کجاست و درمان را از کجا باید آغاز کرد تا این نظام بیمار و رنجور به شادابی روی آورد و ما را در راه پررنگ و بوی فرهنگ اصیل اسلامی و ایرانی‌مان قرار دهد. باشد که در این راه پرتراوت و نور و راستی و صدق و صفا و فضیلت و تواضع و صبر، و در این سفر دست در دست هم، با باور قلبی به راه پیش رو و با صداقت به سرمنزله برسیم و راهبری پاک‌دین و پاک‌دل باشیم. برای آگاهی و یادآوری باید پرسید:

● چرا این تغییر و تحول بنیادی ضرورت پیدا کرده است؟
● چه موقعی قرار است این تغییر و دگرگونی بنیادی اتفاق بیفتد؟
● چگونه قرار است این تغییر بنیادی اتفاق بیفتد؟
آیا این تغییر همه‌جانبه است یا صرفاً یک تغییر بنیادی فرهنگی است که تمام ابعاد فرهنگ ما را در گردونه خود جای می‌دهد؟ ستون خیمه این تغییر بنیادی فرهنگی خواهد بود و تغییرات دیگر به منزله تیرک‌های این خیمه بلندبالا هستند که در بافتن هر تار و پود آن خون دل‌ها خورده‌اند و عمرها صرف کرده‌اند. صدالبته همه این پرسش‌ها با شیوه‌ای مستحکم‌تر و روشن‌تر، به شکل نظری و عملی، دیده شده است. محورهای اساسی دخیل در این تغییر و تحول هم پیش‌بینی و کاربردی شده‌اند. می‌شود احساس کرد که محور اساسی این تحول آدم‌ها باشند؛ آدم‌هایی که هر یک می‌تواند به‌خوبی راهبری این طالبان نو به قله خرد را با باور به این سفر باشکوه با جان و دل بپذیرند تا به آشیانه سیمرغ قله کوه قاف دست یابند. مدیر و رهبری که این قافله را سرور و سالار خواهد شد، چگونه آدمی می‌تواند باشد؟

در انتخاب این ناخدای کشتی نظام تربیتی و اسلامی چه ویژگی‌هایی را باید در نظر داشت؟ این انتخاب آن‌قدر سخت و طاقت‌فرساست که مدیران ارشد را در هنگام انتخاب تنها پروردگار یارشان خواهد بود تا اگر خواسته یا ناخواسته خطایی رخ دهد هم به درگاه آفریننده دو جهان در آشکار و نهان پاسخ گویند. باید باور کرد که نظام آموزش و پرورش ما در زیر بار همان انتخاب‌های ناشایست کمرش شکست و به زانو در آمد. اما کاش شایستگان به مدرسه‌ها راه می‌یافتند! آن وقت دیگر روزگار ما شاهد خمیدگی پشت فرهنگ نبود. جلال‌الدین مولوی می‌گوید:

تیغ چوبین را مبر در کارزار
بنگر اول تا نگردد کار زار

سنت بد کز شه اول یزاد
این شه دیگر قدم در وی نهاد

آنکه مانند است باشد عاریت
عاریت باقی نماند عاقبت

خواجه چون بیلی به دست بنده داد
بی‌زبان معلوم شد او را مراد



فضای آموزشی

آفتاب خوب، آفتاب بد!

نیازها و ایده‌ها در معماری مدرسه (قسمت دوم)

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

کلیدواژه‌ها: فضای آموزشی، سایه‌بان، صفحه مشبک، صفحه‌های خورشیدی، آبگرمکن خورشیدی، لوله‌های آفتابی

مدیر مدرسه با نیازها، کمبودها و مشکلات مدرسه خود در ساحت‌های گوناگونی مواجه می‌شود. این نیازها همیشه از جنس برنامه‌های آموزشی و تربیتی و همچنین تأمین نیروی انسانی یا تجهیزات کمک آموزشی نیستند. در بسیاری از موارد، آسایش محیطی، جذابیت‌های بصری یا ارتقای کیفی فضاها در محیط، از نیازهای مدرسه هستند و رفع آن‌ها نیازمند دانش و تجربه کافی و داشتن آگاهی از آخرین ایده‌هایی است که معمولاً معماران و طراحان محیط از آن‌ها بهره می‌برند. در این سلسله مقالات به برخی از این نیازها و ایده‌های پاسخ‌دهنده به آن‌ها پرداخته می‌شود.

از سایبان‌ها در نقش آفتاب‌شکن به‌خوبی عمل می‌کنند. برخی از آن‌ها قابلیت تغییر در زاویه خود را دارند که البته هزینه و همچنین احتمال استهلاک بیشتری دارند.

سایبان‌ها می‌توانند افقی یا عمودی نصب شوند. سایبان‌های افقی در نمای جنوبی نصب یا اجرا می‌شوند و سایبان‌های عمودی در نماهای شرقی و غربی قرار می‌گیرند. نصب سایبان در نمای شمالی به جز ساعت‌های اولیه صبح و ساعت‌های انتهایی عصر در تابستان، در زمان‌های دیگر روز کاربردی ندارد و بیشتر نقش تزئینی پیدا می‌کند. اگر قصد داشتید به کمک سایبان در برابر آفتاب پناه بگیرید، نیاز به مطالعه بیشتری در این باره دارید و به نظر می‌رسد مراجعه به افرادی که دانش و تخصص بیشتری دارند، برای کاهش هزینه‌ها و افزایش بهرهوری ضرورت پیدا کند.

کاشت گیاهان: وجود گیاهان و درختان در جهت‌های گوناگون در اطراف ساختمان، علاوه بر اینکه تا حدی نقش سایبان را برای ساختمان ایفا می‌کند، می‌تواند چشم‌انداز داخلی محیط را نیز زیباتر کند. انتخاب نوع گیاهان، فاصله موقعیت کاشت آن‌ها با ساختمان و با یکدیگر، از نکاتی هستند که باید به آن‌ها توجه داشت و قبل از هر اقدامی، متناسب با شرایط ساختمان و اقلیم آن، روی آن‌ها به‌خوبی مطالعه کرد.

در شماره پیش اشاره شد، آفتاب همیشه خوب است و این به واکنش ما بستگی دارد. گفته شد، اگر به درستی با نعمت آفتاب روبه‌رو شویم می‌توانیم از آن به‌خوبی استفاده کنیم و نور طبیعی را به داخل محیط بکشانیم، بدون اینکه آزاری از آفتاب سوزان برای افراد مدرسه ایجاد شود. در این باره درباره «تمهیدات داخلی» از قبیل انتخاب و گزینش مناسب پرده‌ها، استفاده از برچسب خورشیدی (ویندوفیلیم سولار) و انواع راهکار برای ایجاد شیشه‌های رنگی مطالبی مطرح شدند.

در این شماره، علاوه بر طرح کردن «تمهیدات خارجی» در راستای حفاظت از ساختمان و افراد آن از مضرات آفتاب، به چگونگی بهره‌مندی از این نعمت فراگیر نیز پرداخته می‌شود.

تمهیدات خارجی

سایبان: سایبان انواع گوناگونی دارد و استفاده از آن بسته به نوع مقابله با نور خورشید، موقعیت پنجره از نظر جهت جغرافیایی و همچنین عمق و ابعاد پنجره، متفاوت است. برای هر پنجره می‌توان یک سایبان در بالاترین نقطه پنجره در نظر گرفت. همچنین، می‌توان از چند سایبان با عمق کمتر در چند نقطه پنجره استفاده کرد؛ چیزی شبیه «لوور» که در برخی پنجره‌ها در نماهای ساختمان‌ها دیده می‌شود. این نوع



برای دسترسی به بخش نخست، رمزینه را پویش کنید.



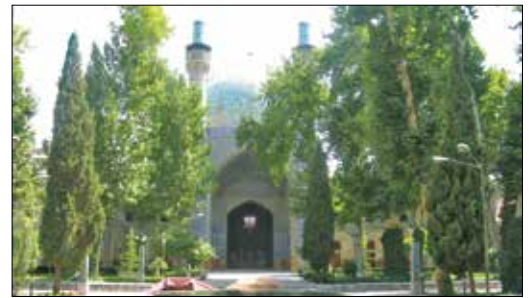
پوسته مشبک یک ساختمان به کمک برش سی‌ان‌سی

پنجره‌های خاص: این موضوع به قبل از طراحی ساختمان برمی‌گردد. طراحی پنجره‌ها با ابعاد خاص و یا بازوهای متفاوت و جایگیری خاص در دل نمای ساختمان، متناسب با اقلیم و جهت ساختمان و نمای مورد نظر باید مد نظر قرار گیرد. در معماری سنتی ما به این موضوع بسیار توجه می‌شد، اما متأسفانه در حال حاضر، با توجه به قیمت ارزان انرژی، در بسیاری از بناها توجه چندانی به آن نمی‌شود. این در حالی است که با رعایت دقیق طراحی اقلیمی در بنای مدرسه، می‌توان قدری دیرتر وسایل سرمایشی یا گرمایشی را راه انداخت و ساختمان می‌تواند خودش را با محیط هماهنگ کند و آسایش حرارتی لازم را در بیشتر ایام سال فراهم کند.

بهرمندی از نعمت آفتاب عالمتاب!

با یک تیر دو نشان زدن اصطلاح رایجی است که هر جا مصداق پیدا کند، مؤید ارزش بالای رویدادی است که نتایج متنوع و ارزشمندی دارد. حتی گاهی بیش از دو نشان را هدف قرار می‌دهد. یکی از مصداق‌های این اصطلاح یا ضرب‌المثل، استفاده از امکاناتی است که با جمع‌آوری انرژی خورشید و استفاده از آن در ساختمان، علاوه بر بالا بردن بهره‌وری انرژی در ساختمان، صرفه‌جویی در مصرف انرژی، استفاده از انرژی‌های پاک، حفظ محیط زیست و کاهش آلودگی هوا می‌تواند نقشی آموزنده برای نسل‌های آینده را درگیر کردن دانش‌آموزان در طول سال‌های تحصیل در مدرسه‌هایی که به‌شکلی نمایان و صریح از این نوع انرژی استفاده می‌کنند، ایفا کند. از نظر هزینه اولیه، بعضی از این امکانات بسیار پرهزینه هستند و البته بعضی از آن‌ها هزینه کمتری دارند. اما در موقعیتی که یک مدرسه شمارنده (کننتور) برق دوطرفه داشته باشد، گاهی ممکن است پس از مدتی بتواند هزینه اولیه را جبران کند و از یک زمان به بعد برای مدرسه سودآور هم باشد. البته این موضوع برای هر مدرسه و در هر شرایطی نیاز به مطالعه دقیق اولیه دارد و نمی‌توان به نتیجه مشترکی برای تمام مدرسه‌ها رسید.

دیوار ترومب: دیوار ذخیره‌کننده حرارتی است که در سمت جنوب از یک دیوار بنایی معمولی بتنی با ضخامت ۲۰ تا ۴۰ سانتی‌متر تشکیل شده‌است که با رنگ تیره پوشیده و در آن از مصالح جاذب حرارت استفاده شده‌است. در مجاورت آن شیشه‌ای یک جداره یا دو جداره در فاصله ۲ تا ۱۵ سانتی‌متری از دیوار قرار گرفته تا فضای جریان هوا بین شیشه و دیوار به کمک پدیده گلخانه‌ای ایجاد شود. دیوار گرمای خورشید را پس از عبور آن از شیشه جذب و در خود ذخیره می‌کند. سپس به آرامی به داخل فضا پس می‌دهد. این نوع دیوار در فصل‌های گرم نباید در معرض آفتاب قرار داشته باشد. این مهم به کمک سایبان روی آن



سایه‌اندازی درختان در حیاط مدرسه چهارباغ اصفهان

حصیر: استفاده از پرده‌های حصیری روی پنجره‌ها و بیرون از ساختمان از روش‌های قدیمی و سنتی است که در گذشته رواج زیادی داشته‌است. حصیر علاوه بر اینکه مانع ورود آفتاب و البته نور می‌شود، می‌تواند از خود پنجره‌ها که در گذشته بیشتر چوبی بودند محافظت کند. از طرف دیگر، همان‌طور که می‌دانید، نور رؤیت‌پذیر خورشید با طول موج کوتاه از شیشه‌ها عبور می‌کند و وقتی داخل محیط می‌شود، در اثر برخورد با اجسام، بازتاب نامرئی با طول موجی بلندتر در محیط داخل ایجاد می‌شود که امکان عبور از شیشه‌ها را ندارد. همین شرایط باعث می‌شود که هوای داخل محیط با رویدادی موسوم به پدیده گلخانه‌ای روبه‌رو و گرم شود. وجود پرده‌های داخلی می‌تواند چنین شرایطی را سبب شود، اما حصیرهای بیرون از ساختمان، قبل از مسیر عبور نور خورشید از شیشه‌ها قرار دارند و چنین پدیده‌ای در مورد آن‌ها صادق نیست. اما برای اینکه با پوشش حصیری مانع ورود نور به داخل محیط نشویم، باید حصیری انتخاب شود که روزه‌های آن به اندازه مورد نیاز، امکان عبور نور را فراهم کند.

گره‌چینی یا هر نوع صفحه مشبک: طرح این ایده، از نظر مبانی ساختاری آن، تفاوت چندانی با ایده حصیر ندارد. تفاوت اساسی آن است که جمع‌کردن و نصب حصیر از گره‌چینی یا صفحه‌های مشبک به کمک «کنترل رقمی رایانه‌ای» (سی‌ان‌سی) ساده‌تر است، اما چه بسا تنوع طرح و زیبایی در صفحه‌های مشبک بیشتر است. این صفحه‌ها می‌توانند به‌صورت پنجره‌های بیرونی نقش‌آفرین باشند. البته هزینه مرتبط با این ایده به مراتب از هزینه حصیر بیشتر است. در این ایده، صفحه‌ها ورق‌های «چندسازه» (کامپوزیت) یا فولاد با طرح دلخواه، به کمک «سی‌ان‌سی» برش داده می‌شوند یا به کمک «چوب حرارت‌دیده» (ترمو وود) یا چوب فراوری شده، با شکلی مشبک نجاری می‌شوند یا با چینش چوب بامبو در چارچوب فولادی با پروفیل با مقطع ناودانی و روش‌هایی از این دست (که البته هر کدام کم و بیش پرهزینه هستند)، اجراشدنی‌اند.

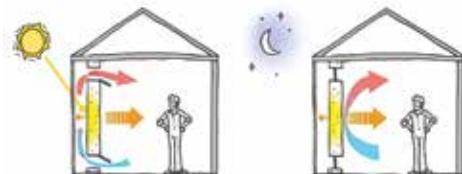




طراحی خاص با تیغه‌های افقی و پنجره‌ی مایل در یک مدرسه در قم کمک می‌کند آفتاب فقط از آذر تا اسفند اجازه‌ی ورود به فضا را پیدا کند

به‌سادگی تأمین می‌شود.

در معماری سنتی ایران هم دیوارهای ضخیم با مصالح بنایی و ظرفیت حرارتی بالا، در زمانی که روزهای گرم کویر و شب‌های سرد آن نیازمند راه‌حلی برای ایجاد آسایش حرارتی بودند، بسیار کارایی داشتند. در طول روز، ضخامت بالا و همچنین ظرفیت حرارتی مصالح دیوار، مانع ورود گرما به داخل فضاها بود و تا گرما در جرز دیوار اشباع می‌شد و وارد مرحله‌ی پس‌دادن به محیط می‌شد، شب فرا می‌رسید و سرمای نسبی شب، با گرمایی که از دیوار پس می‌داد، دمایی به‌نسبت متعادل در طول شب و روز در فضاها احساس می‌شد.



عملکرد دیوار ترومب در شب و روز

صفحه‌های خورشیدی (فتوولتائیک): صفحه‌ی خورشیدی

از «سرهم‌بندی» (مونتاژ) سلول‌های خورشیدی به وجود می‌آید. صفحه‌های خورشیدی از ترکیب‌های نیمه‌هادی ساخته می‌شوند که وظیفه‌ی آن‌ها تبدیل انرژی نورانی خورشید به انرژی الکتریکی است. سقف یک مدرسه به‌نسبت بزرگ، فضای کافی را برای نصب صفحه‌های خورشیدی لازم برای تولید انرژی الکتریکی دارد. همچنین، صفحه‌های خورشیدی در طول روز انرژی الکتریکی اضافی تولید می‌کنند تا در شب از آن‌ها استفاده شود. البته شماره‌ندهای دوطرفه این امکان را به صاحبان صفحه‌های خورشیدی می‌دهند تا در صورتی که فرایند تولید انرژی، بیش از نیاز مدرسه تولید انرژی کند، بتواند هزینه‌ی آن را از شبکه دریافت کند.

شاید بد نباشد از صفحه‌های کوچک خورشیدی برای فرهنگ‌سازی و آموزندگی در مدرسه شروع کرد؛ صفحه‌هایی که حتی از برخی از فروشگاه‌های اینترنتی یا برخط می‌توان با قیمت مناسبی تهیه کرد و آن‌ها را در موقعیت مناسبی که در دید دانش‌آموزان است، نصب و از آن به شکلی نمایان استفاده کرد. یا چراغ‌های محوطه‌ی مدرسه را به تدریج با چراغ‌های خورشیدی عوض کرد. آینده‌ی این سرزمین به چنین رویکردی نیازمند است و چه بهتر که این مهم از مدرسه‌ها برخیزد و به فرهنگ نسل آینده تبدیل شود.

آبگرم‌کن‌های خورشیدی: آبگرم‌کن خورشیدی به‌دستگاهی گفته می‌شود که به‌منظور گرم کردن آب از طریق جذب انرژی

خورشیدی، از یک «گردآورنده» (کلکتور) انرژی خورشیدی استفاده می‌کند. هر آبگرم‌کن خورشیدی از اجزای ویژه‌ای تشکیل شده است. اجزای دستگاه گرمایشی خورشیدی آب عبارت‌اند از: شمارنده (کنترل‌رهای) الکترونیکی، مخزن ذخیره، مبدل حرارتی و لوله‌های عایق و گردآورنده (کلکتور) پشت‌بام یا فضای باز در معرض خورشید. این دستگاه از طریق یک گردآورنده خورشیدی، نور خورشید را می‌گیرد و از طریق آن آب را گرم می‌کند، سپس این آب گرم‌شده در مخزن برای مصرف در بخش‌های گوناگون به کار می‌رود. آب گرم مصرفی مدرسه در بسیاری از مناطق ایران به کمک این دستگاه تأمین‌شدنی است. باز هم باید تأکید کرد که این رویداد به‌نحوی در منظر همه‌ی دانش‌آموزان باشد تا بتواند نقش آموزنده‌ی خود را به بهترین شکل پیاده کند.

لوله‌های آفتابی: لوله‌هایی هستند که از طریق یک کلاهک شیشه‌ای در بام، نور آفتاب را دریافت و به داخل محیط هدایت می‌کنند. در پیچه‌های داخلی این لوله‌ها، مانند یک چراغ درخشان، با حجم نور بالا و همچنین رنگ نور طبیعی، محیط را بدون صرف هزینه روشن می‌کنند.



کلاهک‌های شیشه‌ای لوله‌های آفتابی در بام مدرسه

طول این لوله‌ها تا حدود شش متر می‌تواند باشد. این یعنی تا دو طبقه توان انتقال نور خورشید به داخل فضاها وجود دارد.



مدل سه‌بعدی اجزای لوله‌ی آفتابی

سخن آخر

آفتاب همیشه خوب است. این واکنش ماست که نسبت به آفتاب ارزشمند که نعمتش به پهنای این عالم گسترده است، خوب یا بد می‌شود. واکنش خوب ما استفاده درست از آن و همچنین پناه گرفتن از آن به شکلی صرفه‌جویانه توأم با بهره‌گرفتن حداکثری از نور طبیعی آن است. انرژی خورشید، منبع نور، گرما و انواع انرژی است و در ایران به شکلی گسترش دارد که تا بد می‌تواند بسیاری از نیازهای ما را تأمین کند. مدرسه‌های ما در این رابطه نقش حیاتی دارند و البته پر واضح است که حمایت جدی از طرف دولت و نهادهای بین‌المللی در این باره نیاز است تا به کمک مدرسه‌ها بتوان نقش‌ی جدی در فرهنگ‌سازی در این زمینه در تأمین انرژی ایفا کرد.



رهبری مدرسه هادر جهان

مدیران فنلاندی

نگاهی به چگونگی آماده‌سازی رهبران مدرسه هادر فنلاند

● دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی فنلاند، آماده‌سازی مدیران مدرسه، عدالت آموزشی، مهارت‌های زندگی، فرهنگستان مدیریت

در سال‌های اخیر، وضعیت آموزش و پرورش کشور فنلاند بیشترین حجم توجه را بین دست‌اندرکاران و پژوهشگران تعلیم و تربیت، و حتی بخشی از افکار عمومی کشور ما، به خود جلب کرده است. اما بررسی‌ها نشان می‌دهند، عمده این توجه بیشتر بر وضعیت معلمان و تدریس در مدرسه‌های فنلاند معطوف است و کمتر به وضعیت مدیریت مدرسه‌های این کشور توجه شده است. در این مقاله سعی شد برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها در جمهوری فنلاند معرفی شود.

نیمرخ آموزش و پرورش فنلاند

جمهوری فنلاند در جایی از اروپا واقع شده است که در واقع مرز دو جریان سیاسی متضاد محسوب می‌شود. ظاهراً به همین دلیل، حداقل در طول یک قرن اخیر (تا قبل از عملیات ویژه روسیه در اوکراین) تلاش سیاستمداران این کشور، ایفای نقش مرزی و به نسبت بی‌طرفانه در بین این

دو جبهه متعارض بود. این رویکرد به ظهور نوعی هم‌پوشی هویت‌های دو ایدئولوژی متضاد در زندگی ساکنان این سرزمین منجر شده است. ترکیب گرایش‌های جمع‌گرایی دولت‌محور و فردگرایی محلی در متن نظام آموزش این کشور نیز متجلی است. به‌طور تقریبی، جمعیت فنلاند حدود ۵,۵ میلیون تن

دانش‌آموزان بر اساس پیشرفت تحصیلی در مدرسه‌ها دسته‌بندی نمی‌شوند و به‌طور طبیعی بیشتر دانش‌آموزان به مدرسه نزدیک خانه خود می‌روند.

دلایل موفقیت نظام آموزش و پرورش فنلاند

اول از همه باید تأکید کرد که نظام آموزش و پرورش فنلاند همیشه به اندازهٔ اکنون موفق نبود. فنلاند حدود چهار سال است که به تدریج اصلاحات آموزشی جامع و بلندمدتی را هدایت کرده است. بنابراین، موفقیت فنلاند با این اصلاحات آموزشی مداوم و طولانی مدت ارتباط تنگاتنگی دارد و نتیجه آن است. همچنین، بسیاری از محققانی که دلایل موفقیت نظام آموزشی فنلاند را بررسی می‌کنند، به وضوح مدعی هستند که موفقیت فنلاند را نمی‌توان تنها بر مبنای یک دلیل مجزا توضیح داد، بلکه این موفقیت نتیجهٔ «عوامل متعدد مرتبط با یکدیگر، در یک بستر فرهنگی ویژه» است. بر اساس ادبیات پژوهشی، این عوامل احتمالی را می‌توان در سه گروه مرتبط با «تربیت معلم»، «سیاست آموزشی» و «فرهنگ فنلاند» مفهوم‌سازی کرد.

تأثیرگذارترین عامل در میان سایر عوامل مؤثر بر موفقیت نظام آموزشی فنلاند، «تربیت معلمان با کیفیت بالا» است. در این کشور، تربیت معلم به‌شدت گزینشی است و بهترین فارغ‌التحصیلان دبیرستان، به عنوان معلم آینده انتخاب می‌شوند.

گروه دوم از عوامل موفقیت این نظام آموزشی، با سیاست آموزشی آن مرتبط است. «سیاست سازگار و بلندمدت، تعهد به داشتن جامعه‌ای مبتنی بر دانش، برابری آموزشی و افزایش قدرت محلی»، پایه‌های اصلی سیاست آموزشی فنلاند هستند. فنلاند نظام آموزش و پرورش منحصر به فردی دارد که توانسته است عدالت و کیفیت آموزشی را هم‌زمان محقق کند و این به نوبهٔ خود وجه مهمی از سیاست آموزشی این کشور محسوب می‌شود؛ دوگانه‌ای که برای بسیاری از نظام‌های آموزشی نشدنی به نظر می‌رسد. همچنین، توازن اختیارات مرکزی و محلی در مورد

با نرخ رشد ۵۰ درصد است. تقریباً ۵۶۰۵۰۰ دانش‌آموز در ۲۳۴۱ مدرسهٔ جامع تحصیل می‌کنند. ۹۵ درصد این مدرسه‌ها را شهرداری‌ها اداره می‌کنند. از سه زبان فنلاندی، سوئدی و سامی به‌عنوان زبان‌های ملی و تا حدی زبان انگلیسی، با نسبت‌های متفاوت برای آموزش در مدرسه‌ها استفاده می‌شود. در قانون آموزش پایهٔ فنلاند، به‌طور رسمی سه هدف اصلی «تأمین دانش و مهارت‌های مورد نیاز در زندگی برای همهٔ دانش‌آموزان»، «ترویج مدنیت و برابری در جامعه» و «تأمین عدالت کافی در آموزش و پرورش در سراسر کشور»، برجسته شده است. همچنین، به‌طور تلویحی سه اصل «حمایت از چشم‌انداز جامعهٔ مبتنی بر دانش»، «ترویج برابری آموزشی» و «افزایش اختیارات محلی در سیاست آموزشی فنلاند» مشهود است. در عین حال، بعضی صاحب‌نظران در مقایسه با مدل عمومی رایج غربی، وجوه متمایزکنندهٔ زیر را برای نظام آموزشی فنلاند در اولویت قرار می‌دهند:

«انعطاف‌پذیری و تنوع به جای استانداردسازی»، «تأکید بر دانش گسترده شامل همهٔ جنبه‌های رشد و یادگیری فردی»، «فرهنگ اعتماد از طریق حرفه‌ای‌بودن»، «تخصیص منابع برای کسانی که بیشتر به آن‌ها نیاز دارند»، «استانداردهای بالا و حمایت از مدرسه‌ها»، «معلمان واجد شرایط»، «ارزیابی آموزش» و «یجاد تعادل در تمرکززدایی و تمرکزگرایی».

یکی دیگر از ویژگی‌های مهم آموزش و پرورش فنلاند رایگان‌بودن تحصیل در همهٔ سطوح و دوره‌ها، از مهدکودک تا دانشگاه است. در مدرسه‌ها به همهٔ دانش‌آموزان یک وعده ناهار رایگان نیز عرضه می‌شود. در سراسر دورهٔ آموزش اجباری ده‌ساله در فنلاند، آزمون سراسری وجود ندارد. مدرسه‌ها دانش‌آموزان خود را در آموزش ابتدایی گزینش نمی‌کنند. یعنی



مدیریت آموزشی، وجه مهم دیگری از سیاست آموزشی فنلاند است. مقامات محلی، مدرسه‌ها و معلمان در فرایند تصمیم‌گیری خود استقلال فراوانی دارند که مسئولیت زیادی نیز برای سازمان‌دهی مؤثر فرایندهای آموزشی آن‌ها ایجاد می‌شود.

آخرین گروه عوامل موفقیت فنلاند، با فرهنگ این کشور مرتبط است. اولین مؤلفه‌ای که در این گروه طبقه‌بندی می‌شود، فرهنگ اعتماد است؛ به این معنی که مسئولان آموزشی به سایر ذینفعان، به‌ویژه معلمان، اعتماد دارند و والدین نیز به معلمان اعتماد دارند. دومین مؤلفه مرتبط با فرهنگ فنلاند، شغل تدریس است که یکی از محبوب‌ترین حرفه‌ها محسوب می‌شود.

در فنلاند حرفه معلمی و تدریس، فراتر از یک شغل، به عنصری فرهنگی تبدیل شده است. در نهایت، باید به اهمیت

ارزش‌های اصلی فنلاند، یعنی برابری و همکاری، برای توصیف اصلاحات آموزشی در این کشور اشاره کرد.

این ارزش‌ها هم اصلاحات آموزشی را شکل می‌دهند و هم امکان انجام آن را به‌طور کامل فراهم می‌کنند. به همین دلیل، به همه کسانی که قصد مطالعه نظام آموزشی فنلاند را دارند، توصیه شده است سازوکار تحول در آموزش فنلاند را در چارچوب ارزش‌های اصلی برابری و همکاری ارزیابی کنند. در عین حال، این عدالت آموزشی فراگیر، از همکاری آگاهانه نظام آموزشی فنلاند و سایر بخش‌های خدمات رفاهی، برای تأمین همه‌جانبه عدالت اجتماعی حاصل می‌شود.

اداره نظام آموزش و پرورش فنلاند

نظام آموزش و پرورش فنلاند ساختار اداری دو لایه دارد. لایه اول وزارت آموزش و پرورش و فرهنگ، به‌عنوان بالاترین مقام، و لایه دوم آژانس ملی آموزش فنلاند است که هرچند زیر نظر این وزارتخانه فعالیت می‌کند، اما در محدوده کاری خود به‌نسبت مستقل است. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، ویژگی محوری آموزش فنلاند، «نبود تمرکز» است. شهرداری‌ها مسئول سازمان‌دهی مؤسسات آموزش پایه در سطح محلی هستند. آن‌ها به‌عنوان مسئول سازمان‌دهی آموزش، بازیگران مستقلی هستند. بنابراین ساختار رهبری آموزشی و میزان استقلال مدرسه بین شهرداری‌ها و حتی گاهی اوقات بین مدرسه‌ها در همان شهرداری، متفاوت است. آن‌ها همچنین مسئول تأمین

سیاست سازگار و بلندمدت، تعهد به داشتن جامعه‌ای مبتنی بر دانش، برابری آموزشی و افزایش قدرت محلی، پایه‌های اصلی سیاست آموزشی فنلاند هستند

مالی بخشی (حدود ۷۵ درصد) از هزینه‌های مدرسه‌های ارائه‌دهنده آموزش پایه هستند. بخش باقی‌مانده از بودجه مالی (حدود ۲۵ درصد) را دولت تأمین می‌کند. مدرسه‌های فنلاند درجه‌هایی از خودمختاری نیز دارند. در مورد میزان این خودمختاری، مقامات محلی تصمیم می‌گیرند. مدرسه‌ها اختیار دارند خدمات آموزشی خود را، تا زمانی که الزامات اولیه مندرج در قانون رعایت شده باشد، خودشان سازمان‌دهی کنند. به دلیل وجود فرهنگ اعتماد، به‌عنوان یکی از اصول بنیادی نظام آموزشی فنلاند، هیچ بازدید بازرسی از مدرسه‌ها در فنلاند وجود ندارد. این نظام و همچنین جامعه فنلاند بر مهارت معلمان متکی هستند. از سوی دیگر، «مرکز ارزیابی آموزش فنلاند» هم ارزیابی‌های آموزشی سراسری را انجام می‌دهد. هدف اصلی این ارزیابی‌ها ارائه بازخورد مناسب به ذی‌نفعان آموزشی است.

مدیریت مدرسه‌ها در فنلاند

مدرسه‌های فنلاند به‌طور تصادفی جزو بهترین‌های جهان نیستند، بلکه آن‌ها به‌خوبی رهبری و مدیریت می‌شوند. این مدیران هستند که بنیان‌های برابری و اعتماد را در مدرسه‌های فنلاند پایه‌ریزی می‌کنند. آن‌ها هستند که مطمئن می‌شوند معلمان و دانش‌آموزان می‌توانند به بهترین سطح عملکرد خود و به نتایج برجسته دست یابند. در فنلاند، حوزه و ماهیت مسئولیت مدیران مدرسه‌ها به‌طور قابل توجهی توسعه‌یافته است و مدیر عملیات روزمره مدرسه، به رهبری آموزشی و راهبردی تبدیل شده است. مدیر مدرسه قطعاً مانند ورزشکاری چندگانه است که باید تصویری بزرگ را در حین انجام اقدامات محلی ببیند. بنابراین، برای موفقیت، مدیران باید درک روشنی از کارشان داشته باشند. این پایه و اساس کار طولانی‌مدتی است که با روندهای در حال تغییر تزلزل نمی‌یابد. نتایج یادگیری عالی دانش‌آموزان فنلاندی، مثلاً پیش‌تازی آن‌ها در آزمون‌های پیزای سازمان توسعه همکاری اقتصادی، نه تنها گواهی بر آموزش مبتنی بر تحقیق و نوآوری نسبت به تدریس و یادگیری است، بلکه به رهبری و مدیریت ممتاز در مدرسه‌های فنلاند نیز اشاره دارد.

در فنلاند، در سطح آموزش عمومی، رهبری مدرسه وظیفه کانونی مدیران و معاونان مدرسه‌هاست. همچنین، علاوه بر



تدریس دارند. به‌عنوان یک قاعده، سمت مدیر مدرسه تقریباً مادام‌العمر است و این رویه سال‌هاست که دنبال می‌شود. در فنلاند مدیران مدرسه‌ها بیشترین وضعیت استخدامی دائمی را در بین کارکنان دارند. در فنلاند نه مدیران و نه معلمان، به صورت کمی ارزیابی نمی‌شوند. همچنین، نظام بازرسی جداگانه‌ای وجود ندارد و ارزیابی کیفی مدیران و معلمان به پیشرفت تحصیلی و ارزیابی‌های محلی متکی است.

آموزش حرفه‌ای مداوم برای مدیران جدید

در برنامه‌های آموزشی برای مدیران جدید که شورای ملی آموزش آن را تأمین می‌کند، محتوای تعیین‌شده اعمال می‌شود. گروه اجرایی شورای ملی آموزش، زیرمجموعه مرکز ملی توسعه حرفه‌ای در آموزش، هر ساله برای مدیران جدید برنامه‌های آماده‌سازی را تهیه می‌کند. هزینه آموزش از بودجه دولتی تأمین می‌شود و برای شرکت‌کنندگان رایگان است. کارفرما هزینه‌های سفر و اسکان احتمالی را تأمین می‌کند. این برنامه آموزش حرفه‌ای مستمر پایه رهبران مدرسه‌ها، مدیران و رؤسای مؤسسات آموزشی با عنوان‌های دیگر از آموزش‌های ابتدایی، دبیرستان‌های متوسطه، مؤسسات آموزش حرفه‌ای بزرگسالان و مؤسسات آموزش آزاد را هدف قرار می‌دهد.

تدارک آموزش در حمایت از مدیر جدید، با توسعه دیدگاه‌های حرفه‌ای، برعهده‌گرفتن وظایف و توانایی کاری است. حمایت از همکاران و شبکه‌های همکاری حرفه‌ای بخش مهمی از این آموزش محسوب می‌شود. رشد فردی مدیر جدید و توسعه سازمان‌کاری در مؤسسه آموزشی وی به موازات چارچوب این ماده آموزشی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. ارائه آموزش بر اساس دانش توسعه تحقیق و ارزیابی اخیر است. علاوه بر این، راهنمایی برای برنامه‌ریزی، مدیریت، اجرا و ارزیابی یک فرایند توسعه اجتماعی بلندمدت در یک جامعه کاری ارائه می‌شود. در محتوای برنامه آموزشی بر هویت‌های موضوعی بزرگ‌تری مانند سازمان، اداره و امور مالی یک مؤسسه آموزشی، برنامه درسی مؤسسه آموزشی

مدیران و معاونان مدرسه‌ها، مسئولیت رهبری مدرسه‌ها بر عهده رؤسای ادارات و مدیران آموزشی نیز هست. اداره‌های آموزش و پرورش شهرداری، مدیران اداره‌های آموزشی، مدیران خدمات آموزشی و فرهنگی، رؤسای بخش‌های آموزش عمومی و مدیران توسعه را جذب و استخدام می‌کنند. در بسیاری از شهرداری‌های کوچک، مدیر مدرسه علاوه بر اینکه مدیر گروه آموزشی است، می‌تواند وظایف مدیران بخشی دیگر مانند خدمات فرهنگی، خدمات ورزشی و غیره را نیز انجام دهد. وضعیت رسمی رهبری مدرسه برای هر شهرداری و ارائه‌دهندگان آموزش و پرورش با کدها و آیین‌نامه‌ها مشخص می‌شود. در قوانین ملی، وظایف مدیر به‌طور گسترده با این بیانیه کلی توضیح داده شده است که: «هر مدرسه باید مدیری داشته باشد که مسئول اصلی همه عملکردهای آن است.» البته ممکن است اختیارات و موقعیت رسمی مدیران مدرسه‌ها در مواردی مانند امور کارکنان و مدیریت مالی، از مدرسه‌ای به مدرسه دیگر متفاوت باشد.

شهرداری‌ها تعیین می‌کنند که رهبری مدرسه‌ها چگونه سازمان‌دهی شود و چه کسی را به‌عنوان مدیر منصوب کنند. هر شهرداری در مورد رشد حرفه‌ای، ارزیابی و عزل مدیران تصمیم خود را اتخاذ می‌کند. البته در شهرهای گوناگون، معیارهای انتخاب مدیران مدرسه‌ها متفاوت هستند. برای نمونه، شهر هلسینکی معیارهای مدارک تحصیلی و سایر آموزش‌ها، مهارت و تجربه رهبری مدرسه، تجربه تدریس، مشارکت در کارهای توسعه‌ای مربوط به مدرسه، کارهای پژوهشی، کتاب‌های درسی تألیفی، کار در گروه‌های کاری و مشارکت در فعالیت‌های سازمانی را برای ارزیابی نامزدهای پست‌های مدیریت مدرسه دنبال می‌کند.

طبق گزارش‌های تحقیقاتی، در فنلاند تقریباً ۹۸ درصد از مدیران مدرسه‌ها به‌طور رسمی همه شرایط حرفه‌ای شغل خود را دارند. این نسبت در مقایسه با سایر نظام‌های آموزشی قابل توجه است. همه مدیران مدرسه‌های فنلاند حداقل دو ساعت در هفته و حداکثر ۲۲ ساعت در هفته مسئولیت



و نتایج یادگیری و مدیریت کارکنان و برنامه‌ریزی راهبردی تأکید شده است. علاوه بر آموزش پایه رهبری مدرسه، شورای ملی آموزش بودجه‌ای را به پودمان‌های آموزشی متعددی اختصاص داده است که گروه کاری پیشنهاد کرده بودند. برای مثال، در سال‌های اخیر، پودمان‌های آموزشی محیط‌های یادگیری جدید برای رهبری مدرسه، راهبردهایی برای استفاده از فناوری اطلاعات در آموزش و مهارت‌های عملی فناوری اطلاعات، ارزیابی و راهبردهای کیفیت، رهبری راهبردی، بهبود مهارت‌های تعامل، مسائل مربوط به مشاوره و رفاه دانش‌آموزی، آموزش مربیگری، و گردهمایی تابستانی مدیران، به برنامه‌های آماده‌سازی مدیران جدید افزوده شده‌اند.

خود تطبیق دهند. این برنامه مطالعه عملی و کارورزی، شامل انواع شیوه‌های رهبری است که در آموزش فنلاند به کار می‌روند. محتوای برنامه آکادمی مدیریت مدرسه شامل عنوان‌هایی کلی مانند آشنایی با نظام آموزشی فنلاند، شایستگی‌های کلیدی مدیران مدرسه‌های فنلاند، رهبری مدرسه پایدار، تعاملی و مشترک، پروژه توسعه فردی، آینده آموزش و سمینار پایانی است.

این برنامه بر اساس تحقیق و درک عمیق از طرز فکر آموزشی فنلاند طراحی شده است، رویکردی عملی دارد و مهارت‌ها و ظرفیت‌های هر شرکت‌کننده را توسعه می‌دهد. تمرکز این برنامه بر انعکاس ذهنیت‌ها و شیوه‌های آموزشی، و همچنین توسعه افکار خود شرکت‌کننده در مورد آموزش و رهبری است. همه پودمان‌های این برنامه با یادگیری در عرصه و تعامل با مدیران، معلمان و دانش‌آموزان در مدرسه‌های فنلاند همراه است. در طول برنامه، شرکت‌کنندگان با انواع شیوه‌های رهبری مورد استفاده در آموزش فنلاند آشنا می‌شوند و این فرصت را خواهند داشت تا یاد بگیرند که از آن‌ها در کار خود استفاده کنند.

فرهنگستان (آکادمی) مدیریت مدرسه

فرهنگستان مدیریت مدرسه فنلاند نوعی برنامه آموزشی اعتباریابی شده است که به‌طور خاص برای مدیران مدرسه‌های خارجی طراحی شده است. این برنامه متنوع و جامع که در تامپره فنلاند برگزار می‌شود، سه هفته به طول می‌انجامد. در طول این برنامه آماده‌سازی، مدیران از سراسر جهان می‌توانند درباره ایدئولوژی عالی نظام آموزش و پرورش فنلاند دانش بیشتری کسب کنند. این فرهنگستان مدعی است، شرکت‌کنندگان، پس از تکمیل دوره، رهبران آموزشی مترقی‌ای خواهند بود که می‌توانند کیفیت آموزش و یادگیری را در مدرسه‌های خود به‌طور قابل ملاحظه‌ای بهبود بخشند. این فارغ‌التحصیلان رهبران آموزشی واقعی‌ای هستند که مهارت ایجاد جوامع آموزشی برجسته و رهبری و مدیریت مؤثر سازمان‌های خود را دارند.

فرهنگستان مدیریت مدرسه فنلاند، بر دانش و شیوه‌های آموزشی فنلاند مبتنی است. این فرهنگستان به شرکت‌کنندگان فرصتی منحصر به فرد می‌دهد تا مهارت‌های حرفه‌ای خود را توسعه دهند. آن‌ها تشویق می‌شوند در مورد طرز فکر و شیوه‌های رهبری خود فکر کنند و فرهنگ آموزشی فنلاند را با فرهنگ‌ها و زمینه‌های

نکته پایانی

در اینکه طی دهه اخیر فنلاند به‌طور مستمر در سطح بین‌المللی از لحاظ آموزش‌های مدرسه‌ای سرآمد بوده است، تردیدی نیست، لیکن در روایت‌های عمومی بیشترین سهم این سطح از عملکرد به نظام تربیت و به‌کارگیری معلم نسبت داده شده است. در این مقاله سعی شد با بررسی لایه‌های مدیریتی آموزش و پرورش فنلاند، به نقش مؤثر رهبران مدرسه‌ها در پیشسازی دانش‌آموزان فنلاندی اشاره شود. در ضمن، با وجود توجه روزافزون جامعه آموزش و پرورش ایران به نظام آموزشی فنلاند، به وضوح تأکید می‌شود که آموزه‌های این نظام آموزشی کمترین پیوند را با وضعیت آموزش و پرورش ایران دارد. بنابراین، تمایل افراطی به الگوبرداری از نظام آموزشی کشور فنلاند یک خطای راهبردی است.

منابع

1. Improving School Leadership, Finland Country Background Report, Publications of the Ministry of Education 2007:14
2. Lahtero T. J.; Ahtiainen R. S. & Lång. (2019). Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership. Educational Research and Review, Vol. 14(10), pp. 340-348.
3. Ustun, U; Eryılmaz, A. (2018). Analysis of Finnish Education System to question the reasons behind Finnish success in PISA. Studies in Educational Research and Development, Vol. 2(2), pp. 93-114.



طنز

جلسات پربار و کم بار

● مجید درخشانی، مربی پرورشی، تفت، یزد

● تصویرساز: سید میثم موسوی

مربوطه و مدیران را به مدرسه‌اش خیرمقدم گفته بود. در تالار (آمی تئاتر) هم بنر «نشست هم‌اندیشی مدیران» با گل و بوته و خط خوش نستعلیق روی دیوار خودنمایی می‌کرد. میز و صندلی‌ها مرتب و منظم چیده شده بودند. روی میزها پارچه‌های زلال آب و لیوان و بشقاب‌های پذیرایی با شیرینی‌هایی که دهان آدم با دیدنشان آب می‌افتاد، دیده می‌شد. با آمدن مدیران، آقای زحمتکش، ضمن احوال‌پرسی، آن‌ها را به اتاق خودش می‌برد. کم‌کم سرگروه هم از راه رسید و جمع مدیران کامل شد. به فرمان سرگروه همه وارد تالار شدند و پشت میز نشستند. چشم همه به شیرینی‌ها بود. سرگروه با خونسردی در ردیف بالا نشست و در حالی که تلفن همراهش را روی میز می‌گذاشت، به مدیران گفت: «من الان خدمت رئیس محترم اداره بودم. ارباب رجوع داشتند. ما جلسه را شروع می‌کنیم تا ایشان تشریف بیاورند.»

طبق بخش‌نامه‌ای که از اداره کل آمده بود، روزهای دوشنبه اول هر ماه باید «جلسات هم‌اندیشی مدیران مدرسه‌های ابتدایی» با حضور همه مدیران مدرسه‌ها برگزار می‌شد. اولین جلسه به دلیل بازگشایی مدرسه‌ها و تقارن با هفته دفاع مقدس و حضور رئیس اداره در دیگر مراسم‌ها، برگزار نشد.

با آمدن آبان، اداره یکی از مدیران کارکشته و متین و منظم را به‌عنوان سرگروه انتخاب کرد. سرگروه هم دست به کار شد و محل جلسات را در چند مدرسه سطح شهر تعیین کرد و دو سه روز قبل برای همه مخاطبان دعوت‌نامه فرستاد.

جلسه آبان با تأخیر چندروزه در دومین هفته آبان در مدرسه غیردولتی «راه دانش» برگزار شد. الحاق و الانصاف که مدیر محترم زحمت کشیده و سنگ تمام گذاشته بود. همه‌جا از تر و تمیزی برق می‌زد.

او با نصب برونوخته (بنر) و پارچه، حضور رئیس اداره، کارشناس

همه سرشان را تکان دادند. سرگروه از آقای رحمتی که صدای خوبی داشت خواست قرآن بخواند. ایشان گفت: «من سرما خورده‌ام و نمی‌توانم.»

یکی از مدیران جدید گفت: «اگر اجازه بدهید من می‌خوانم.» بعد قرآن را که آقای زحمتکش به او رساند، گرفت، بوسید و شروع به تلاوت کرد.

کمی بعد آقای مولایی از قاری تشکر کرد. بعد ضمن گفتن خیر مقدم به همه مدیران و قدرانی ویژه از آقای زحمتکش، مدیر مدرسه میزبان، در رابطه با هم‌فکری و هم‌اندیشی در اسلام شروع به صحبت کرد. او با آوردن شواهدی از صدر اسلام، حکایت‌هایی در این زمینه نقل کرد.

بعضی مدیران از فرصت استفاده کردند و کم‌کم شش‌پرسی برداشتند و یواش‌یواش شروع به خوردن کردند. آقای مولایی یک قلمپ آب خورد. می‌خواست بحث را ادامه بدهد که آقای زحمتکش رفت و دم گوشش پیچ‌پیچ کرد. سرگروه سرش را تکان داد و به مدیران گفت: «عزیزان، فعلاً همگی می‌رویم صبحانه می‌خوریم تا جناب رئیس تشریف بیاورند. در ضمن خواهش می‌کنم کسی جلسه را ترک نکند که مبادا بنده جلوی رئیس خجالت بکشم.»

بعد همه بلند شدند. برخی مدیران در حالی که باقی‌مانده شیرینی توی دهنشان را فرو می‌دادند، پشت سر سرگروه و با راهنمایی آقای زحمتکش به طرف محل صرف صبحانه رفتند.

ساعت نزدیک یازده بود که خبر ورود رئیس همه را به اتاق تالار کشاند. آقای رئیس در محل جایگاه کنار کارشناس و آقای مولایی نشست و صدایش را صاف کرد. از اینکه نتوانسته بود زودتر در جلسه حاضر شود و مدیران معطل شده بودند معذرت‌خواهی کرد. بعد از همه خواست به نحو احسن در جلسات شرکت کنند. رئیس در حالی که دستش را به طرف مدیران تکان می‌داد، گفت: «این جلسات جزو وظایف کاری هستند. مدیران هم باید نظر بدهند و هم در باره برنامه‌های مدرسه گزارش بدهند.»

او هم‌اندیشی و هم‌افزایی را عامل پیشرفت تعلیم و تربیت عنوان کرد و ادامه داد: «ان‌شاءالله به همت شما و کارشناس محترم، جناب کاردان عزیز، می‌خواهیم در پایان سال به نتایج ارزشمند این جلسات برسیم و به عینه حاصل آن‌ها را ببینیم. حتی به فضل پروردگار آن را برای سایر استان‌ها، به‌عنوان الگو، بفرستیم.»

پایه بلندگو را گرفت و با صدای آرام‌تری گفت: «این نشست‌ها منبع خیر و برکت هستند. من بلندگو را در اختیار کارشناس محترم می‌گذارم تا نکاتی را که لازم می‌دانند، به‌عنوان مسئول جلسات، بیان کنند.»

او دوباره از زحمات مدیران تشکر کرد و بلندگو را به طرف کارشناس کشید. آقای کاردان بلندگو را جلوی خودش میزبان کرد و از اینکه رئیس اداره قبول کرده بودند در جلسه شرکت کنند، بسیار تشکر کرد. از سرگروه و آقای زحمتکش و مدیران هم قدرانی کرد و گفت: «ما موظفیم هشت جلسه تشکیل بدهیم. آقای مولایی زمان و مکان و ساعت تشکیل جلسات را برای مدیران محترم فرستادند. من بر خود فرض می‌دانم از زحمات ایشان تشکر مجدد کنم.»

و در حالی که دستش را روی سر بلندگو گذاشته بود، گفت: «استدعا دارم مدیران در جلسات به موقع شرکت کنند.»

یکی از مدیران میان سال دستش را بلند کرد و گفت: «ای کاش جلسه را توی مدرسه ما نمی‌گذاشتید؟»

کاردان نگاهش را به طرف رئیس اداره چرخاند و گفت: «چرا؟» «برای اینکه ما کمترین بودجه پذیرایی را نداریم. باید جلوی همکاران خجالت بکشیم.»

همه مدیران زل زدند به رئیس. آقای کاردان گفت: «اصلاً نگران نباشید. لازم نیست پذیرایی کنید. برگزاری جلسه اصل است.» رئیس اداره سرش را بالا برد و گفت: «مدرسه‌های دولتی ناراحت نباشند، ما به‌قدر صبحانه کم‌کشان می‌کنیم.»

آقای کاردان گفت: «تشکر می‌کنم از رئیس محترم، ولی دوستان، هدف ما از این جلسات، رسیدن به برداشتی جامع و کامل است. مدرسه‌ها در حد وسیع پذیرایی کنند.»

آقای کاردان از لطف رئیس که همواره رفیق راهشان بوده است، تشکر کرد و بعد گفت: «من زیاد مصدع نمی‌شوم. تریبون را در اختیار آقای مولایی قرار می‌دهم که زمان و مکان برگزاری جلسات را به اطلاع همه همکاران برساند تا مشکلی در این زمینه پیش نیاید. بعد هم این نکته را اضافه کنم که برای راحتی و آسایش بیشتر همکاران، جلسات خواهان را از برادران جدا کرده‌ایم.»

مدیر سرش را دم گوش کارشناس برد و چیزی گفت. کارشناس در حالی که پایه بلندگو را گرفته بود، گفت: «با توجه به اینکه آقای رئیس باید برای افتتاح یک مدرسه بروند، ما بیش از این مصدع اوقاتشان نمی‌شویم. همه شما را به خدای بزرگ می‌سپاریم. جلسه ادامه دارد. خواهش می‌کنم تشریف داشته باشید.»

بلندگو را برداشت و جلوی سرگروه گذاشت. با رفتن رئیس و کارشناس، چند نفری خمیازه کشیدند.

آقای مولایی وقتی دید مدیران نشستند و سکوت برقرار شد، شروع کرد به اعلام زمان و مکان تشکیل جلسات.

سرایدار با سینی چای وارد شد. آقای مولایی گفت: «تا چای پخش بشود، آقای رحمتی که واقعاً رحمت هستند، می‌خواهند درباره چند بخشنامه مطالبی عرض کنند. خواهش می‌کنم همه گوش بدهید تا بعداً با اداره تماس نگیرید که بخشنامه گنگ است و نمی‌دانم چی و چی...»

مدیری که ته سالن نشسته بود و سن و سالی از او گذشته بود، گفت: «جناب مولایی، خواهش می‌کنم تا اذان نشده است جلسه را تمام کنید تا ما به نماز مدرسه برسیم.»

مولایی گفت: «ای بابا! مگر بخشنامه را ملاحظه نکرده‌اید؟ جلسه باید تا یک ادامه داشته باشد!»

اعتراض بعضی مدیران شروع شد: «آقا در مدرسه ما کسی نیست نماز برگزار کند. دانش‌آموزان سرگردان می‌شوند.»

آقای رحمتی که نیم‌خیز شده بود و لیوان چایش را برمی‌داشت، گفت: «جناب مولایی، اگر صلاح بدانید این جلسه را همین‌جا تمام کنید تا همکاران بروند و به کارهایشان برسند. ان‌شاءالله جلسه بعد با معاون یا مربی هماهنگ می‌کنند که نماز را برگزار کنند. الان بنده تا نیم ساعت دیگر جلسه انجمن دارم. نباشم درست نیست!»

آقای مولایی گفت: «جناب، مگر شما بخشنامه را مشاهده نکرده‌اید؟»

چرا کردم. ولی جلسه قرار بود دوشنبه اول ماه برگزار بشود، نه



دوم. ما دعوت‌نامه‌ی اولیا را قبل از دریافت دعوت‌نامه‌ی شما فرستاده بودیم.»

آقای مولایی سرش را تکان داد. مدیر قاری قرآن، همان‌طور که لیوان در دست مشغول چای خوردن بود، گفت: «بله، این جلسه را ختم کنید. جلسه بعد تا ساعت دو می‌مانیم.»

همه حرف او را تأیید کردند و آقای مولایی بالاخره قبول کرد.



آخرین جلسه «همایش مدیران در چهارمین هفته‌ی اردیبهشت در مدرسه «سما» برگزار شد. مدیر مدرسه حسابی تدارک دیده و با نصب بنر بزرگ به مدعوین خیرمقدم گفته بود. جلسه در تالار سخنرانی برگزار شد. تالار با گلدان‌های گل تزئین شده بود. رئیس اداره، چون جلسات کاری زیادی داشت، رأس ساعت هفت‌ونیم در جلسه حاضر شده بود.

مدیران کم‌کم از راه رسیدند و جلسه شروع شد. مدیر مدرسه زحمت کشیده بود و یک مجری سر و زبان‌دار هم آورده بود. او بعد از گفتن خیرمقدم و خواندن چندبیت شعر و دکلمه درباره‌ی پاسداشت مدیر و معلم، از آقای رحمتی خواست قرآن بخواند. بعد از شنیدن قرآن هم از آقای مولایی خواست گزارش جلسات را بیان کند. آقای مولایی با انبوه کاغذهایی که در دست داشت، بعد از سلام و پوزش خواستن به خاطر گرفتگی صدا، گفت: «ما متأسفانه با وجود تلاش و کوشش موفق نشدیم جلسه مهر را برگزار کنیم. الحمدلله جلسه آبان را برگزار کردیم؛ آن هم با حضور همه بزرگواران. جلسه آذر برگزار شد، ولی بعضی مدیران، با توجه به هجوم مناسبت‌ها در هفته دوم، نتوانستند در جلسه شرکت کنند. جلسه دی، اگر خاطرتان باشد، سرمای شدیدی حاکم شد. اکثر مدیران درخواست داشتند جلسه برگزار نشود، ولی ما با عده معدودی جلسه را برگزار کردیم. جلسه خوبی بود. در بهمن، به سبب گرمی‌داشتن ایام‌الله دهه فجر و درخواست اداره و تأیید رئیس محترم، جلسه برگزار نشد. در اسفند جلسه درست در هفته دوم برگزار شد. اکثر مدیران شرکت کردند. در فروردین هم که طبیعی بود به علت تعطیلی جلسه برگزار نشود. جلسه اردیبهشت که اکنون در خدمتتان هستیم، در هفته چهارم برگزار شد.»

و در حالی که نفسش را بیرون می‌داد، گفت: «حتماً این سؤال برایتان پیش آمده است که چرا؟»

ظرف آب معدنی را برداشت، کمی آب خورد و گفت: «بله. به دو منظور. یکی اینکه هم جلسه را برگزار کرده باشیم و هم چون ماه بعد فصل امتحان است و همکاران سرشان شلوغ است، مصدع اوقاتشان نشویم.»

همه سرشان را تکان دادند. او در حالی که کاغذهای داخل دستش را مرتب می‌کرد، گفت: «در پایان از رئیس محترم، کارشناس گرامی و همه همکاران عزیز که در برگزاری جلسات به این جانب کمک کردند، تشکر و قدردانی می‌کنم.»

مجری از آقای مولایی تشکر کرد و حضار دست زدند. سپس متن پرسوز و گدازی درباره‌ی معلم خواند و از آقای کاردان خواست برای سخنرانی تشریف ببرند. اما ایشان که داشت با رئیس حرف می‌زد، با انگشت رئیس را نشان داد. مجری سرش را تکان داد و گفت: «از آقای رئیس دعوت می‌کنیم تشریف بیاورند.»

آقای رئیس تقویمش را برداشت. آرام و متین به طرف صدابردار (میکروفون) رفت. همه به احترام او بلند شدند. او از همه مدیران

تشکر کرد و گفت: «چون در فرمانداری جلسه دارم، زیاد مصدع نمی‌شوم.» بعد، ضمن تشکر از کارشناس آموزش ابتدایی و سرگروه مدیران، گفت: «همان‌طور که آقای مولایی فرمودند، الحمدلله جلسات به خوبی برگزار شده‌اند و ما به نتایج مورد نظر هم رسیده‌ایم. او با انگشتان خود تعداد جلسات را شمرد و گفت: «برگزاری پنج جلسه، آن هم با حجم وسیع کاری مدیران، واقعاً قابل قبول و قابل تقدیر است. ای کاش فرصت بود ما این جلسات را موشکافی می‌کردیم و تک‌تک نتایج آن‌ها را به صورت پوستر ارائه می‌دادیم. من با رئیس‌ان بعضی مناطق آشنا هستم. دیشب که تلفنی با یکی از آن‌ها صحبت می‌کردم، می‌گفت ما فقط دو جلسه تشکیل دادیم. ببینید تفاوت کار از کجا تا به کجاست! من دوباره از همه مدیران، به‌خصوص آقای مولایی، تشکر می‌کنم.» او به ساعتش نگاه کرد و گفت: «من فرصت ندارم. حیفم می‌آید جلسه را ترک کنم، ولی می‌خواهم در یک جمله از زبان یکی از مدیران نتایج این جلسات را بشنوم.»

آقای رحمتی بلند شد و گفت: «من این جلسات را به دو دسته تقسیم کرده‌ام.»

همه مدیران به او خیره شدند. رئیس اداره با تحکم گفت: «احسنت! ببینید، مدیری با این همه کاری که روی سرش ریخته است، بیاید و بعد از برگزاری جلسه بنشیند و تازه جلسات را واکاوی کند. جداً این ارزشمند است. ما تا وقتی چنین مدیرانی را داریم، نباید نگران آینده آموزش و پرورش باشیم.»

بعد به مولایی نگاه کرد. مولایی گفت: «آقای رحمتی واقعاً رحمت هستند.»

آقای رحمتی دستش را بر سینه گذاشت و گفت: «شرمنده می‌فرمایید.»

رئیس گفت: «چیزی که عیان است، چه حاجت به بیان است؟ همه که داریم به عینه می‌بینیم.»

رحمتی گفت: «البته من می‌توانستم از جنبه‌های دیگر هم تقسیم‌بندی کنم، ولی چون دسته‌بندی‌ها زیاد می‌شدند، از آن خودداری کردم.»

آقای رئیس به ساعتش نگاه کرد و گفت: «احسنت به شما. اگر لب مطلب را بگویید، من ممنون می‌شوم، چون زمان ندارم.»

آقای رحمتی گفت: «جناب رئیس، جلسات دسته اول کم‌بار بودند و جلسات دسته دوم پر بار.»

رئیس بی‌حوصله و باتعجب پرسید: «کم‌بار؟ از چه نظر؟ از نظر مسائل مطرح‌شده؟ خوب نمی‌شود ما اصلاً جلسات کم‌بار نداشته باشیم!»

آقای رحمتی گفت: «جناب آقای رئیس، می‌شود.»

رئیس پرسید: «چطور؟ راه‌حل بدهید.»

از نظر پذیرایی! بعضی مدرسه‌ها سنگ تمام گذاشته بودند. با جای و صبحانه و شیرینی و میوه پذیرایی می‌کردند که این‌ها جزو پربارها بودند. بعضی هم فقط چای و شیرینی، که کم‌بار بودند. شما باید در کل، جلسات مدرسه‌های دولتی را حذف کنید که جلسات کم‌بار نداشته باشیم.»

صدای خنده حضار فضا را پر کرد. رئیس که رنگش پریده بود، تقویمش را زیر بغلش زد و در حالی که سعی می‌کرد ناراحتی خود را نشان ندهد، گفت: «این هم یک مطلبی است.»

رئیس از مدیران خداحافظی کرد و از در بیرون رفت. صدای خنده مدیران سالن را پر کرده بود.

بارش فکری

● احسان یارمحمدی، پژوهشگر مدیریت

● تصویرساز: سید میثم موسوی

کلید واژه‌ها: بارش فکری، تصمیم‌گیری گروهی، گروه اسمی، پاس دادن گروهی، بارش فکری گروهی هدایت‌شده

دکتر شایگان^۱ که استاد تمام رشته ریاضی محض با گرایش هندسه است، اخیراً به‌عنوان رئیس انجمن ریاضی کشور منصوب شده است. یکی از برنامه‌های وی که آرای اعضای انجمن ریاضی کشور را جلب کرد تا او را برای این سمت در نظر بگیرند، ایجاد مجلاتی با کمیت و کیفیت مناسب در حوزه ریاضیات مدرسه‌ای بود. دکتر شایگان برای نیل به مقصودش درباره این موضوع نیازمند حضور استادان، متخصصان و خبرگان گرایش‌های ریاضی مدرسه‌ای است که از توانایی و مهارت‌های نویسندگی نیز برخوردار باشند. او قصد داشت با دعوت از تعدادی استاد خیره جلاستی تشکیل دهد تا آن‌ها با تبادل نظرات و ایده‌ها، راهکارهای مناسبی برای پیشبرد اهداف مجلات مزبور ارائه دهند. اما دکتر پاکدل که استاد تمام رشته مدیریت با گرایش تحقیق در عملیات و دوست نزدیک دکتر شایگان است و در سال‌های اخیر در حوزه تصمیم‌گیری پژوهش‌های ارزنده‌ای را انجام داده است، به دکتر شایگان پیشنهاد می‌کند از فنون تصمیم‌گیری استاندارد در جلسات شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی مجلات ریاضیات مدرسه‌ای که قصد ایجاد آن‌ها را دارد، استفاده کند. او فن بارش فکری را برای استفاده در جلسات آغازین مجلات به دکتر شایگان پیشنهاد می‌کند. دکتر شایگان از دکتر پاکدل می‌خواهد درباره چرایی و چگونگی به‌کارگیری فن بارش فکری^۲ برای وی توضیحاتی بدهد. دکتر پاکدل هم مواردی را برای وی بیان می‌کند که در ادامه برای اطلاع شما خوانندگان گرامی، گزیده‌هایی از آن‌ها را تقدیم می‌کنیم:

صحبت می‌شوند و تعدادی دیگر ممکن است تحت تأثیر جایگاه افراد بالادستی حاضر در جلسه، از ارائه نظرات و ایده‌های خود هراس داشته باشند. عده‌ای دیگر نیز ممکن است تحت تأثیر الگوهای رفتاری ساری و جاری در سازمان مطبوعشان، در هنگام ارائه عقاید و دیدگاه‌هایشان تملق و چاپلوسی، اضطراب و فشار، گزاف‌گویی و حرافی، تطمیع و تهدید را الگوی صحبت‌هایشان قرار دهند. اما هیچ‌یک از این روش‌ها پاسخ‌گویی نیاز مشارکتی در تصمیم‌گیری نیست. هر تصمیم‌گیری مشارکتی زمانی قوام و دوام خواهد داشت که در آن آرا و دیدگاه‌های تمامی اعضای گروه تصمیم‌گیری بررسی و از آن‌ها استفاده شود. یکی از فنون تصمیم‌گیری گروهی استاندارد، فن «بارش فکری» است که به فن اندیشه باران و فن توفان مغزی نیز موسوم است و نخستین

هنگامی که فردی می‌خواهد درباره موضوعی تصمیمی را به‌شخصه و بدون یاری جُستن از دیگران اتخاذ کند، رویکرد او کاملاً انفرادی است. این نوع تصمیم‌ها، تا آنجا که آثار و نتایجشان لطمه، آسیب و مزاحمت برای دیگران نداشته باشد، تا حدی قابل قبول است. اما هنگامی که یک فرد به‌تنهایی می‌خواهد تصمیم‌هایی را سرلوحه کار خود قرار دهد که سهم عمده‌ای در زندگی و سرنوشت دیگران دارند، تصمیم‌گیری انفرادی کاری غیرعقلایی و بیهوده است. اما آیا صرفاً با گردآوری تعدادی افراد خبره در کنار یکدیگر و صحبت و در نهایت جمع‌بندی درباره مورد یا موضوعی، دست به انجام یک تصمیم‌گیری گروهی استاندارد زده‌ایم؟ پاسخ قطعاً منفی است. زیرا در این نوع از جلسات معمولاً برخی افراد به خاطر کم‌رویی یا گونه شخصیتی‌شان کمتر وارد

بار آکس آزبورن^۴ آن را ارائه کرده است. فن بارش فکری به سه شیوه انجام می‌شود که در ادامه هر یک از آن‌ها معرفی و تبیین می‌شوند.

● فن بارش فکری گروهی هدایت‌شده^۵

● فن گروهی اسمی^۶

● فن پاس‌دادن گروهی^۷

در ادامه، قبل از اینکه این سه شیوه اجرای فن بارش فکری را تشریح کنیم، ملزومات و قواعد اصلی آن را شرح خواهیم داد. فن بارش فکری اساساً برای تصمیم‌گیری گروهی معرفی و توسعه یافته است. همچنین، بر اساس چند قانون جدایی‌ناپذیر تدوین و طراحی شده است:

● در جلسات گروهی فن بارش فکری به حضور حداقل شش نفر و حداکثر دوازده نفر نیاز است. زیرا حضور کمتر از شش نفر و بیشتر از دوازده نفر، برگزاری جلسات را با مشکلاتی نظیر بیان کمبود ایده‌ها، نبود زمان مناسب برای ایده‌پردازی تمامی اعضا و رسیدن به توافق نهایی روبه‌رو می‌کند.

● مکان برگزاری جلسات گروهی فن بارش فکری با توجه به شیوه انتخابی برای اجرای آن باید از استانداردهای لازم برگزاری یک جلسه اداری دانشگاهی برخوردار باشد. تخته سفید و ماژیک، کاغذ، قلم و میزگرد از اساسی‌ترین ملزومات برگزاری جلسات گروهی بارش فکری هستند.

● در این جلسات همواره به دنبال کمیت ایده‌ها باشید و هرگز کیفیت ایده‌ها را ملاک عمل قرار ندهید. یعنی به هر اندازه که ایده‌های مطرح‌شده در جلسه بیشتر و بیشتر باشند، آن جلسه اعتبار بالاتری دارد؛ حتی اگر ایده‌ها کیفیت نامطلوبی داشته باشند.

● ایده‌ها را به هیچ‌وجه انتقاد و سرزنش یا تأیید و تشویق

نکنید، زیرا اعضای گروه بارش فکری باید ایده‌های شخصی خود را آزادانه و به دور از تأثیرپذیری از افراد دیگر ارائه و معرفی کنند. ● پذیرای ایده‌های عجیب و غریب باشید و بپذیرید که هراندازه ایده‌های عجیب و غریب‌تر باشد، فضای بهتر و پویاتری را به جلسه گروهی فن بارش فکری القا می‌کند.

● از ایده‌های دیگران استقبال و استفاده کنید. سپس با خوب گوش‌دادن و بررسی ایده‌ها یکدیگر را برای رسیدن به توافق نهایی یاری کنید.

اکنون که با ملزومات و مبانی بنیادی فن گروهی بارش فکری آشنا شده‌اید، سه شیوه متفاوت اجرای آن را معرفی و تبیین می‌کنیم:

الف) فن بارش فکری گروهی هدایت‌شده

گام ۱. به‌عنوان تسهیلگر جلسه، تمام قواعد مربوط به فن گروهی بارش فکری را برای حاضران تشریح کنید.

گام ۲. مسئله مورد نظر را روی تخته سفید بنویسید و از حاضران بخواهید هر ایده‌ای دارند، بدون توجه به آرا و عقاید دیگران، بیان کنند. البته توجه داشته باشید که حاضران به ایده‌پردازی بپردازند، نه اینکه راه‌حل ارائه کنند. در ضمن، به‌عنوان تسهیلگر، مانع از ورود مدیران و رؤسای سازمان به جلسه گروهی فن بارش فکری شوید؛ چون ممکن است اعضای گروه بارش فکری تحت‌تأثیر آن‌ها از بیان ایده‌هایشان به هر دلیلی امتناع ورزند.

گام ۳. همه ایده‌ها را یادداشت و تمام آن‌ها را ملاحظه و بررسی کنید. چنانچه ممکن است ایده‌های دیگری را نیز مطرح و اضافه کنید. دقت داشته باشید، شما به‌عنوان تسهیلگر وظیفه دارید اگر یکی از اعضای گروه ایده‌ای را نادیده گرفت یا حذف



کرد، آن را زنده کنید و به بازی برگردانید.

گام ۴. در پایان جلسه بررسی کنید آیا ایده یا ایده‌هایی وجود دارند که بتوان آن‌ها را با ایده یا ایده‌های دیگر ترکیب کرد؟ اگر این امکان وجود دارد، از ایده‌های آمیخته استفاده کنید. در انتها چنانچه از ایده‌های استخراج‌شده راضی هستید، آن‌ها را مکتوب و ثبت کنید و اگر نیاز است از بین ایده‌های موجود ایده‌های نهایی حاصل شوند، از هر یک از اعضای گروه بخواهید به ایده‌ها امتیاز دهند. در نهایت ایده‌های با بالاترین امتیاز را معین کنید.

ب) فن گروهی اسمی

گام‌های اول و دوم این شیوه شبیه شیوه بارش فکری گروهی هدایت‌شده است، با این تفاوت که در شیوه فن گروه اسمی، هر یک از اعضای گروه باید ایده‌هایشان را به صورت ناشناس مطرح کنند. اما در گام‌های سوم و چهارم این شیوه، تسهیلگر تمامی ایده‌های منتخب را جمع‌آوری می‌کند و در اختیار اعضای گروه یا زیرگروه‌های آن قرار می‌دهد تا روی آن‌ها ایده‌پردازی مجدد شود. در این شیوه ممکن است یک زیرگروه روی یک شاخص در ایده‌پردازی یک ایده و زیرگروه دیگر روی شاخص دیگری در ایده‌پردازی آن ایده همت بگمارند.

ب) فن پاس‌دادن گروهی

گام‌های اول و دوم این شیوه شبیه شیوه بارش فکری گروهی هدایت‌شده هستند، اما در گام سوم اعضای گروه به دور یک میز گرد می‌نشینند یا در صورت نبود میز گرد، یک حلقه تشکیل می‌دهند و ایده یا ایده‌هایشان را روی یک برگ کاغذ می‌نویسند. سپس هر فرد برگ کاغذ شامل ایده(های) خود را به نفر کناری خود می‌دهد تا او یک یا چند ایده به ایده(های) نفر قبلی اضافه کند. سپس این برگ کاغذ را به نفر بعدی ارائه می‌کند. این فرایند تا آنجا ادامه پیدا می‌کند که هر یک از اعضای گروه بارش

فکری برگ کاغذ اولیه متعلق به خود را پس بگیرند. در گام چهارم فن پاس‌دادن گروهی، بعد از اینکه هر یک از اعضای گروه در مورد هر ایده توضیحات خود را کامل کرد، آن‌ها را روی تخته سفید می‌نویسد تا اعضای گروه به هر ایده رأی دهد و در نهایت ایده(های) با امتیاز بالا انتخاب شوند.



دکتر شایگان بعد از گذشت یک هفته از جلسه‌ای که با دکتر پاک‌دل داشت و شناخت خوبی که از فن بارش فکری به دست آورده بود، تعداد ۱۲ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه ریاضیات مدرسه‌ای را در جلسه‌ای دور هم جمع کرد. او در ابتدای جلسه مزبور فن بارش فکری را برای حضار معرفی و تبیین کرد. سپس مسئله مورد نظرش را که ایجاد یک مجله ریاضی ویژه دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه بود، مطرح کرد. او از کارشناسان حاضر خواست با شیوه بارش فکری هدایت‌شده گروهی برای مجله مورد نظر ایده‌پردازی کنند. بعد از سخنان دکتر شایگان، تمامی ۱۲ کارشناس بر اساس شیوه بارش فکری هدایت‌شده که به میانی آن اشاره شد، به طرح ایده پرداختند. در نهایت این ایده‌ها با بالاترین امتیاز به‌عنوان نقشه راه تولید محتوای مجله ریاضی مد نظر دکتر شایگان ارائه شدند:

- معرفی و مرور کتاب‌های کمک‌درسی و کمک‌آموزشی متناسب با درس‌های ریاضی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه؛
- معرفی وبگاه‌های ریاضی مفید و معتبر ایران و جهان؛
- اختصاص بخش مسئله و راه حل برای مجله مزبور؛
- لحاظ کردن بخش تاریخ ریاضیات در مجله مزبور؛
- ایجاد بخش یسار و خاطره‌ها در مجله ریاضی مورد نظر با معرفی کتاب‌های درسی و کمک‌آموزشی قدیمی و نیز یادآوری بزرگان و نام‌آوران معاصر ریاضیات مدرسه‌ای؛
- نگارش مقالات کمک‌آموزشی به‌منظور پرکردن خلأهای کتاب‌های ریاضی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه؛
- معرفی برنامه‌های کاربردی ریاضی برای گوشی‌های تلفن همراه و نیز نرم‌افزارهای ریاضی دوره دوم متوسطه برای سیستم‌های عامل ویندوز و اپل؛
- ترجمه و برگردان فارسی مقالات ریاضی از مجلات معتبر ریاضی جهان که موضوع و فحوای آن‌ها با موضوعات ریاضیات دوره دوم متوسطه در کشور متناسب است؛
- اختصاص بخش اثبات بدون کلام^۱ به‌منظور افزایش درک شهودی و تجسمی دانش‌آموزان درباره مفاهیم و قضایای ریاضی؛
- لحاظ کردن بخش مسائل توصیفی^۲ در مجله مزبور برای اعتدالی دیدگاه کاربردی و درک کاربردی ریاضیات در مسائل روزانه زندگی دانش‌آموزان؛

- در نظر گرفتن بخش مصاحبه و گفت‌وگو با استادان برجسته و نخبگان ریاضیات کشور و همچنین دانش‌آموزان سرآمد و دوستدار ریاضیات، به‌منظور افزایش انگیزش و هیجان دانش‌آموزان برای علاقه‌مندی هر چه بیشتر به ریاضی و رشته ریاضی فیزیک در کشور؛

- معرفی مسابقات و سؤالات المپیادهای ریاضی در کشورهای صاحب عنوان ریاضی و نیز مسابقات المپیاد جهانی ریاضیات برای تشویق دانش‌آموزان به شرکت در المپیادهای ریاضی و کسب عنوان‌های شایسته در این مسابقات برای کشور؛
- اختصاص بخش ریاضیات تفریحی^۱ به‌منظور ایجاد انگیزه و علاقه عمومی به ریاضیات برای دانش‌آموزان کمتر علاقه‌مند به ریاضیات.

پی‌نوشت‌ها

۱. اسامی ذکر شده در این مقاله مستعار هستند.
2. Decision Making
3. Brainstorming
4. Alex Osborn
5. Guided Group Brainstorming
6. Nominal Group Technique
7. Group Passing Technique
8. Proof without Word
9. Word Problems
10. Recreational Mathematics

منابع

1. Ait Haddou, H., Camilleri, G. and Zarate, P. (2014) Prediction of Ideas Number During a Brainstorming Session. Group Decis Negot. 23: 271 – 298.
2. Brown, V and Paulus, P. B. (1996) A Simple Dynamic Model of Social Factors in Group Brainstorming. Small Group Research. Vol. 27, No. 1: 91 – 114.
3. Furnham, A. (2000) The Brainstorming Myth. Business Strategy Review. Vol. 11, No. 4: 21 – 28.
4. Kohn, N. W. and Smith, S. M. (2011) Collaborative Fixation: Effects of Others' Ideas on Brainstorming. Applied Cognitive Psychology. 25: 359 - 371.





مهارت‌های مدیریتی

یادگیری ترکیبی در دوران پسا کرونا

- زهرا مشکوة، دانشجوی دکترای رشته برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات
- محمد نیرو، دکترای رشته برنامه‌ریزی درسی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات

کلیدواژه‌ها: یادگیری ترکیبی، فناوری، نظام یادگیری، پسا کرونا، آموزش مجازی

در دنیای زندگی می‌کنیم که هر اتفاقی اثر خود را روی بخش‌های گوناگون می‌گذارد. دوران کرونا هم به ما یاد داد، موضوعات از پیش تعیین شده ممکن است در شرایط و موقعیت‌های جدید جوابگو نباشند و باید به دنبال یافتن راهکارهای جدید بود. آموزش نمی‌تواند تنها به صورت حضوری انجام شود. باید برای آموزش‌های مجازی زیرساختی تعیین شود تا به هر دلیلی در شرایط تعریف نشده قرار گرفتیم، بتوانیم شرایط را مدیریت کنیم. اتفاقاتی مانند سیل، زلزله و شیوع بیماری‌ها شرایطی را به وجود می‌آورند که باعث می‌شوند از فضای حضوری مدرسه محروم شویم و نوعی دیگر از آموزش را جایگزین آموزش حضوری کنیم تا بتوانیم اهداف آموزشی را پیش ببریم. نوعی از آموزش که شاید در پسا کرونا دیگر نتوان آن را به طور کامل از برنامه‌های آموزشی حذف کرد. در دوران کرونا آموزش‌های مجازی در سراسر جهان اهمیت دوچندانی پیدا کرد و وارد عرصه آموزش‌های رسمی مدرسه‌ای و جایگزین تدریس و تحصیل شد. اما با وجود همه فرصت‌هایی که آموزش مجازی در عرصه تعلیم و تربیت ایجاد کرد، در دوران پسا کرونا نمی‌تواند تمام ظرفیت آموزش را در بر بگیرد. نیاز است دانش‌آموزان در مدرسه حضور یابند و از آموزش مجازی و حضوری به صورت تلفیقی استفاده شود تا بتوان بهتر و مؤثرتر به اهداف آموزشی، به ویژه درس‌های ادراکی، دست یافت.

در دوران پسا کرونا باید از آموزش مجازی که به سختی به دست آورده‌ایم صیانت شود تا هر روز بر قابلیت‌های این نوع آموزش به عنوان یک زیرساخت مهم افزوده شود. آموزش مجازی مزیت‌های اقتصادی و آموزشی بسیاری دارد و می‌تواند برای همیشه بخشی از یادگیری دوران تحصیل دانش‌آموزان را تشکیل دهد. این فضای جدید آموزشی باید به روزآوری شود و با افزوده شدن قابلیت‌هایش، از آن برای کاهش هزینه‌ها استفاده شود. یادگیری تلفیقی با داشتن مزیت‌های هر دو روش آموزش حضوری و مجازی رویکردی مؤثر برای افزایش اثربخشی یادگیری و سهولت دسترسی به اهداف آموزشی در دوران پسا کرونا خواهد بود.

یادگیری ترکیبی چیست؟

یادگیری ترکیبی نوعی از سبک تدریس است که در آن از ترکیب فناوری و تمرین‌ها و مطالب آموزشی برخط برای کمک به آموزش در کلاس درس عملی و حضوری سنتی استفاده می‌شود. در یادگیری ترکیبی، معلم و دانش‌آموزان کلاس درس را به صورت حضوری برگزار می‌کنند. معلم کلاس را مدیریت می‌کند و واریسی (کنترل) کاملی روی مکان، زمان، مسیر و سرعت تدریس دارد. فناوری (معمولاً رایانه‌ها یا رایانک‌ها) در این روش به عنوان راهی برای ایجاد تعامل بیشتر در کلاس، و کنار هم قرار دادن دنیای رقمی (دیجیتال) و تدریس کلاسی به کار می‌روند.

یادگیری ترکیبی روشی از آموزش است

که از چندین رسانه استفاده می‌کند. بخش‌هایی از آموزش به صورت راهبردی برای ارائه در یک دوره برخط انتخاب می‌شوند و سایر بخش‌ها از آموزش حضوری استفاده می‌کنند. برخی از آموزش‌ها برخط هستند و دانش‌آموز بر سرعت مسیر یادگیری خود کنترل دارد. برخی دیگر از آموزش‌ها در محیط مدرسه صورت می‌گیرند و **مدرس محورند**؛ به طوری که این دو روش مکمل یکدیگر هستند و یادگیری اصولی را به طور یکپارچه محقق می‌کنند. یادگیری تلفیقی در بسیاری از حالات آمیزه‌ای از بهترین ویژگی‌های فضاهای مجازی و فیزیکی است. این نوع آموزش در گذر زمان و به طور عمده به علت دسترسی فزاینده به فناوری و علاقه مستمر به یادگیری رقمی (دیجیتال) گسترش یافته است.

مارگارت دریسکل (۲۰۰۲) واژه یادگیری تلفیقی را با چهار مفهوم تعریف کرده است:

۱. تلفیق و ترکیب انواع فناوری‌های مبتنی بر وب (مانند کلاس‌های مجازی برخط، آموزش با آهنگ خود، یادگیری مشارکتی، ویدئو و صداها و متن‌ها) برای رسیدن به هدف آموزشی؛
 ۲. ترکیب انواع رویکردهای تعلیم و تربیت (مانند ساختن گرایی، رفتارگرایی و شناخت گرایی) برای ایجاد بهترین نتیجه یادگیری به وسیله یا بدون فناوری‌های آموزشی؛
 ۳. ترکیب هرگونه فناوری آموزشی (مانند دستگاه ویدئو، لوح فشرده، آموزش مبتنی بر وب و فیلم) با آموزش چهره به چهره با راهنمایی معلم؛
 ۴. تلفیق یا ترکیب فناوری آموزشی با فعالیت‌های کاری واقعی برای ایجاد اثر هماهنگ یادگیری و کار کردن.
- متداول‌ترین تعریف از یادگیری ترکیبی بدین شرح است: «ترکیبی از آموزش چهره به چهره با آموزش به وسیله رایانه، تا فرصت و امکان تعامل و بازخورد را در سطوح بالای یادگیری آسان کند» (گراهام، ۲۰۰۶).

توصیه به معلمان

تجربه‌های آموزش مجازی در طی همه‌گیری، مباحثی

تحقق اهداف متعالی آموزش و پرورش در گرو مدیریت اثربخش است و در صورت قرارگرفتن مدیران با انگیزش بالا و کارآمد، این امر می‌تواند با کیفیت بالاتری به اهداف خود برسد

را درباره راه‌های دسترس پذیر شدن آموزش، در شکل‌ها و قالب‌های متنوع مطرح کرد. با توجه به اینکه در پی بحران، معلمان در معرض این شکل‌ها و قالب‌های ارائه مجازی قرار گرفتند، با فروکش همه‌گیری، فرصتی برای ادغام فضاهای آموزش مجازی (برخط) و فیزیکی (کلاس) ایجاد شده است. به همین سبب، به معلمان توصیه می‌شود از شکل‌های ترکیبی آموزش برای پشتیبانی از اطلاع‌رسانی، دسترسی به منابع و اقدامات فاصله‌گذاری اجتماعی استفاده و آن‌ها را ترویج کنند. مفهوم کلی یادگیری این است که دانش‌آموزان می‌توانند همان‌طور که عضوی از یک مدرسه عادی هستند، از مزایای محیط رقمی (دیجیتال) هم بهره‌مند شوند. مزیت آموزش ترکیبی این است که بعضی از دانش‌آموزان بیشترین میزان یادگیری را وقتی دارند که به تنهایی و در زمانی که خودشان می‌خواهند، با استفاده از فناوری رقمی (دیجیتال) درس بخوانند؛ در حالی که همچنان می‌توانند در کلاس از مطالب را از طریق تعاملات اجتماعی ارتقا دهند.

توصیه به مدیران

اهمیت و نقش آموزش و پرورش در بهسازی و توسعه زندگی فردی و اجتماعی موجب شده است جامعه و اولیای دانش‌آموزان انتظار داشته باشند مدرسه محیطی رشددهنده، پویا و زمینه‌ساز پرورش استعدادها، بالقوه و خداداد فرزندان آنان باشد. مدرسه از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی، تربیتی و آموزشی و اصلی‌ترین رکن تعلیم و تربیت است که به منظور تربیت صحیح دانش‌آموزان در ابعاد دینی، اخلاقی، علمی، آموزشی، اجتماعی و کشف استعدادها به وجود آمده است. به همین سبب به مدیران توصیه می‌شود به عنوان نماینده آموزش و پرورش منطقه که مسئول حسن اجرای فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، مالی و اداری مدرسه هستند و در کلیه امور مدرسه مسئولیت دارند، بر اساس مقررات، با برنامه‌ریزی‌های مناسب و استفاده از مشارکت کارکنان، دانش‌آموزان و به خصوص اولیای آن‌ها و با بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های داخل و خارج از مدرسه، به منظور تحقق اهداف و پشتیبانی از یادگیری ترکیبی تلاش کنند؛ به گونه‌ای که ارزیابی عملکرد سال تحصیلی بیانگر ارتقای رشد کیفی و مطلوب دانش‌آموزان در ابعاد گوناگون باشد. مدیر مدرسه با برقراری ارتباط قوی با خانواده‌ها باید آن‌ها را در آموزش مشارکت دهد و پیوند مدرسه و خانواده باید به درستی برقرار باشد تا آموزش دانش‌آموزان آسیب نبیند. تحقق اهداف متعالی آموزش و پرورش در گرو مدیریت اثربخش است و در صورت قرارگرفتن مدیران با انگیزش بالا و کارآمد، این امر می‌تواند با کیفیت بالاتری به اهداف خود برسد. برای رسیدن به این اهداف، فایده‌ها و راهکارهای استفاده از یادگیری ترکیبی به صورت مختصر توصیه می‌شوند:

مزایا و راهکارهای

● **تدریس دانش آموز محور، جمع آوری داده‌ها و افزایش مشارکت.** یادگیری ترکیبی مانند همه الگوهای آموزشی دیگر باید با دقت به کار رود تا تجربه‌های دانش‌آموزان را غنی‌تر کند. یکی از شکل‌های یادگیری ترکیبی، کلاس معکوس است، که هر چند می‌شود از آن در شرایط یادگیری از راه دور استفاده کرد، ظرفیت واقعی‌اش را درون کلاس نمایان می‌کند. دانش‌آموزان پس از تماشای محتوای (ویدئوی) برخط می‌توانند بر مشارکت کلاسی متمرکز شوند و در کلاس، درباره تلاش‌هایشان بازخورد بگیرند. یادگیری معکوس از طریق ایجاد گروه‌هایی که با سرعت خاص خودشان درس بخوانند و معلم‌هایی که به دانش‌آموزانی که به حمایت بیشتر

نیاز دارند رسیدگی می‌کنند، ساعت کلاسی را به تجربه آموزشی انفرادی‌تری تبدیل می‌کنند. البته می‌توان تدایمی اتخاذ کرد تا شیوه تدریس و یادگیری معکوس به عنوان یک شیوه و روش برتر در دستور کار اداره‌های کل و وزارت آموزش و پرورش قرار گیرد.

● **در دسترس قرار دادن منابع آموزشی باز.** این منابع عبارت‌اند از مطالب درسی آموزشی و یادگیری و پژوهشی موجود در حوزه عمومی یا تحت حق تألیف که با مجوز باز انتشار یافته‌اند و متضمن دسترسی رایگان، تغییر منظور، مطابقت و توزیع مجدد هستند. منابع باز آموزشی فرصت‌هایی برای بهبود و گسترش دسترسی به محتوای آموزشی، تسریع کاربرد نوآورانه محتوا و تقویت تولید دانش در اختیار دست‌اندرکاران آموزشی قرار می‌دهند. این منابع همچنین حق تبادل به‌روزرسانی و بهره‌مندی از کارهای نویسندگان را به دیگر افراد در سرتاسر جهان اعطا می‌کنند. چنین روشی امکان گسترش حقوق‌های ذهنی و ارتقای حقوق انسانی و برخورداری از آموزش با کیفیت را برای معلمان فراهم می‌کند، که خود، انگیزه آغاز نهضت جهانی منابع باز آموزشی بوده است. تغییر این رویه آموزشی صرفاً به منظور صرفه‌جویی در هزینه‌ها و دسترسی سریع نیست، بلکه مشارکت و تولید مشترک را نیز در برمی‌گیرد. منابع باز آموزشی از طریق ورود معلم به فرایندهای مشارکتی جدید یادگیری، فرصت‌هایی را برای تغییر قاعده‌مند در آموزش و یادگیری فراهم می‌کنند. دامنه گسترده‌ای از منابع آموزشی بین‌المللی از طریق بستر آموزش باز و منابع باز آموزشی کاملاً موجودند.

● **گسترش فرهنگ یادگیری.** فرهنگ تدریس به فرهنگ یادگیری تغییر کند، برگزاری امتحانات از روش سنتی به سمت نمرات تکوینی و مستمر برود و دانش‌آموز تنها در امتحان پایان نیم‌سال سنجیده نشود، به نحوی که بیشتر درس‌ها از یاد دانش‌آموز برونند. یادگیری باید در فرایند آموزش انجام شود. معلمان از ابتدا تا انتهای نیم‌سال (ترم) دانش‌آموزان را بررسی کنند و دانش‌آموزان هم

گرچه روش‌های آموزش فناورانه و برخط، به دانش‌آموزان شیوه‌های جدید برای مشارکت و کنترل بر روند یادگیری‌شان را ارائه داده‌اند، اما معلمان کلید موفقیت در تحصیل دانش‌آموزان هستند

بدانند در چه سطح تحصیلی قرار دارند و نمره‌ای که در پایان کسب می‌کنند بر اساس فرایند یادگیری خواهد بود. با استفاده از روش‌های مجازی، تحقیق‌های صورت گرفته، کار کلاسی، میزان مشارکت و تعامل در کلاس و امتحان‌های گرفته‌شده در طول نیم‌سال، ارزشیابی وارد فرایند آموزشی می‌شود و دیگر صرفاً به ارزشیابی از نوع پایانی تکیه نمی‌شود.

● **به رسمیت شناختن آموزش ترکیبی و جلوگیری از برگشت.** دانش‌آموزان، دانشجویان، معلمان و استادان محترم بنا بر اقتضات و نیازها از فناوری نو و نوین بهره زیادی برده‌اند و از لحاظ سطح دانشی و مهارتی و کار با این ابزارها بسیار توانمند شده‌اند. این شرایط نقطه عطفی است برای اینکه بتوانیم در شرایط گوناگون یا حتی به صورت رسمی، آموزش ترکیبی را ماندگار و جایگزین کنیم، چرا که اگر این کار را انجام ندهیم، دوباره ممکن است برگشت و عقب‌افتادگی را تجربه کنیم. هم‌اکنون تقریباً شرایط مهیاست و متخصصان در این زمینه بیشتر شده‌اند.

● **برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت.** برای معلمان و استادان آموزش‌های ضمن خدمت بسیار کاربردی و مطلوب و مستمر گذاشته شود. همیشه باید در این زمینه دانش‌افزایی کرد و دانش و مهارت لازم را برای کار با نرم‌افزارهایی که یادگیری مجازی در بستر آن‌ها اتفاق می‌افتد، مهیا کرد. وزارتهای مرتبط می‌توانند با تشکیل کلاس‌های ضمن خدمت یا تولید محتوا و الزام به شرکت در آن‌ها، به این وضعیت کمک کنند. یعنی ساختاری مشخص، با توجه به اصول و منابع، آماده کنند و در اختیار قرار دهند.

● **همراهی اولیای دانش‌آموزان.** خیلی از خانواده‌ها هنوز نتوانسته‌اند بعد از کرونا خود را با شرایط حضوری و آمدن فرزندان به مدرسه تطبیق دهند. لذا آن‌ها هم باید از شرایطی برای تدریس و یادگیری استفاده کنند. خانواده‌ها و دانش‌آموزان در این راستا توسط مدرسه‌ها کاملاً توجیه شوند تا بتوانند برای پیشرفت تحصیلی فرزندان‌شان همکاری لازم را با معلم مدرسه داشته باشند.

● **کاهش هزینه.** از مزایای یادگیری ترکیبی امکان کاهش هزینه‌های آموزشی است. این روش می‌تواند از طریق میزبانی برخط مطالب درسی و خواندن برخط منابع هزینه‌ها را کاهش دهد. دانش‌آموزان می‌توانند از طریق وسایل الکترونیکی که به‌شخصه در جلسات به همراه می‌آورند، یا یارانه‌های موجود در کارگاه رایانه مدرسه به مطالب دسترسی داشته باشند. این شرایط از نیاز دانش‌آموزان به کتاب‌های گران‌قیمت می‌کاهد. در اینجا مانع عمده، دسترسی به زیرساخت فناوری با کیفیت بالاست. در حالی که با گسترش اینترنت، شکاف رقمی (دیجیتالی) رو به کاهش است. هزاران دانش‌آموز هنوز برای دسترسی به اینترنت، حتی در محیط‌های آموزشی، دچار مشکل هستند. برای پیاده‌سازی روش‌های یادگیری

ترکیبی در راهبرد تدریس هر مؤسسه آموزشی، به رفع این مشکلات نیاز داریم. تمام مدرسه‌ها و مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها زمینه‌های لازم را برای اجرای این طرح فراهم کنند. چه بسا دانشگاه‌هایی که امکانات مجازی آن‌ها بسیار ضعیف است و باید نسبت به تأمین و تدارک حداقل‌های مورد نیاز برای تشکیل کلاس استاندارد اقدام کنند. بعضی‌ها به ابزار اولیه مانند گوشی هوشمند، رایانک (تبلت) یا حتی اینترنت دسترسی ندارند. خوشبختانه با وجود افراد خیر و نهادهای حمایتی می‌توان این ابزارها را تهیه کرد و در اختیار آن‌ها قرار داد و یا از لوح‌های فشرده استفاده کرد. حتی از ساعات بعد از مدرسه نیز می‌توان از دستگاه‌های مدرسه برای استفاده از فضای مجازی استفاده کرد. مواردی از جمله داشتن ترافیک اینترنت پرسرعت و بدون قطعی‌های مکرر، وجود امکانات سخت‌افزاری مناسب برای استادان و معلمان و تأمین وبگاه‌های دانشگاهی از این نظر، دوره‌ها و کارگاه‌های تولید محتوای اصولی و بی‌نقص، با استفاده از نرم‌افزارهای در دسترس و سهل‌الوصول مانند اسکای‌روم، کمنازیا، استودیو، ویدئو اسکرایب، کاین‌مستر و مواردی از این دست. خدمات اینترنتی رایگان و با کیفیت بالا در اختیار معلمان و دانش‌آموزان و مدرسه قرار گیرد.

● **تغییر در طراحی کتاب‌های درسی.** اگر قرار باشد آموزش ترکیبی انجام شود، طراحان و برنامه‌ریزان و مجریان مباحث درسی را طوری طراحی کنند که با شرایط آموزش‌های مجازی هم‌خوانی داشته باشد. توصیه می‌شود در کتاب‌های درسی به‌طور رسمی از فناوری‌های نوین استفاده شود و ساعات‌های فوق برنامه درسی با عنوان آموزش رایانه و مهارت‌های نوین تدریس برای همهٔ مدرسه‌ها، اعم از دولتی و غیردولتی، در تمام مناطق وجود داشته باشند.

● **تقویت تولید محتوای آموزشی، پیشرفته و به‌روز.** محتواهای آموزشی ارزشمند از استادان برجسته فراهم و با سرفصل و بودجه‌بندی تعیین‌شده، در سامانه‌های مشخصی مثل آپارات بارگذاری شوند تا در اختیار فراگیرندگان قرار گیرند. آموزش و پرورش و مؤسسات ذی‌ربط برای کلیهٔ مدرسه‌ها امکانات و مکان‌هایی را به‌منظور تولید محتوای استاندارد با روش‌ها و الگوهای صحیح فراهم کنند. موضوعاتی را که جنبهٔ انتزاعی و ذهنی دارند، در کلاس مجازی و محتواهای دشوارتر را که جنبهٔ مهارتی و کارگاهی دارند، در کلاس حضوری برگزار کنند.

● **اجرای تدریس ترکیبی.** مدیران، مسئولان و برنامه‌ریزان برنامه‌های ترکیبی را طراحی و اجرا کنند. شرایط اجرا هم مناسب و مساعد باشد. یعنی طراحی و اجرا با هم مطابقت داشته باشند. با سرعت عمل، درایت و خلاقیت زیاد و گذاشتن جلسات و همایش‌هایی که نتیجهٔ مطلوبی از آن‌ها خارج شود، در فراهم کردن این شرایط و اجرای زود هنگام آن‌ها سعی شود.

● **ساخت برنامه‌هایی متناسب با فرهنگ بومی کشور.** هرچند که برنامه‌هایی داخلی وجود دارند و تهیه شده‌اند، اما احتمالاً ایرادها و کاستی‌هایی دارند.

● **پویایی و نشاط‌آفرینی.** کلاس‌هایی پر از انگیزهٔ یادگیری و نشاط از مواردی هستند که نتیجهٔ مطلوب آن‌ها

را در کلاس‌های خشک و غیرمنعطف هرگز نخواهیم داشت. بسیاری از کلاس‌های سنتی و با روش سخنرانی، خسته‌کننده و بدون نشاط یادگیری هستند. نشاط یادگیری را عمیق و معنادار می‌کند. مثلاً آموزش درس‌ها به‌صورت بازی، یادگیری را معنادار و عمیق می‌کند.

● **وضع قوانین و مقررات.** ضمانت‌های اجرایی با شیوه‌های نوین ارزشیابی برای حضور حداکثری در کلاس‌های درس و بهره‌جویی به نحو احسن از این فرصت مغتنم مدنظر قرار گیرد. چه بهتر که وضع قوانین و مقررات به‌صورت توافقی و مردم‌سالار (دموکراتیک) بین معلمان و فراگیرندگان مربوطه صورت گیرد.

● **آموزش مهارت کلاس‌داری.** فعال و پویا کردن کلاس‌ها با هنر و مهارت کلاس‌داری، از طریق فضای مجازی، ابزارک‌های (گجت‌های) الکترونیکی و برنامه‌های تعاملی، با روش‌هایی مثل:

- تهیهٔ فیلم‌های آموزشی کوتاه،
- ساخت برنامه‌های تعاملی آموزش محور،
- ساخت و تهیهٔ محتوای الکترونیک،
- استفاده از بسترهای فضای مجازی،
- استفاده از برنامه‌های تعاملی موجود،
- ایجاد فضای مناسب برای تدریس.

جمع‌بندی

یادگیری ترکیبی الگوی جدیدی در نظام یادگیری است که با درهم تنیدن فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی از یک‌سو و ویژگی‌های آموزش حضوری از سوی دیگر، آموزش و یادگیری را کارآمد و اثربخش‌تر می‌کند. در این رویکرد جدید، معلم و فراگیرندگان با بهره‌گیری از فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی قادرند محیط‌های یادگیری جدید و متنوعی را علاوه بر کلاس‌های حضوری خلق و یادگیری را تسهیل کنند. گرچه روش‌های آموزش فناوری‌ها و برخط، به دانش‌آموزان شیوه‌های جدید برای مشارکت و کنترل بر روند یادگیری‌شان را ارائه داده‌اند، اما معلمان کلید موفقیت در تحصیل دانش‌آموزان هستند. پیش از اجرایی کردن مدل یادگیری ترکیبی، باید اهداف کلاس، تکالیف و خروجی‌های کلاس را مشخص کنند تا دانش‌آموزان با اهداف کلی آموزش همسو شوند. مدیران نیز مسئول اجرای هر چه بهتر فعالیت‌های آموزشی و پشتیبان آن‌ها به‌منظور تحقق این اهداف هستند. مدیران شایسته همیشه می‌دانند که چگونه می‌توان با استفاده از افراد و ترکیب وسایل به عملکرد مناسب دست یافت. آنان در این شرایط تسهیلگر ارتقای انگیزه‌های کاری معلمان خواهند بود. البته در این نوع یادگیری، از تأثیر مشارکت اولیا در ارتقای فرایند آموزشی و تربیتی فرزندان نباید غافل شد. خانواده دیگر نقش پشتیبان مالی ندارد، بلکه باید تسهیلگر آموزش و یار دوم معلمان در آموزش باشد. یادگیری ترکیبی مؤلفهٔ اثرگذار مثبت بر خلاقیت دانش‌آموزان محسوب می‌شود. بنابراین، ضرورت دارد یادگیری ترکیبی را در تدابیر آموزشی مورد توجه قرار دهیم.

پی‌نوشت‌ها

1. Blended Learning
2. OER Commons and Open Education platform

منابع

۱. فن‌گچون مایانو و همکاران (۲۰۲۲). تضمین یادگیری از راه دور کارآمد در دوران تعطیلی مدرسه‌ها به علت کرونا. راهنمای معلمان، سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد، واحد فناوری و هوش مصنوعی در آموزش، بخش آموزش یونسکو.
۲. زارعی زوارکی، اسماعیل و طوفانی‌نژاد، احسان (۱۳۹۰). یادگیری تلفیقی، رویکردی جدید در نظام آموزشی. نامهٔ آموزش عالی. دورهٔ جدید. سال چهارم. شمارهٔ چهارم.
۳. نقطه‌نظرات دانشجویان دورهٔ دکترای رشتهٔ برنامه‌ریزی درسی (۱۴۰۱). درس روش‌های تدریس و کاربرد فناوری‌های نوین در برنامهٔ درسی.
4. Driscoll, Maraget (2002). *Blended Learning: Let's get beyond the hype, Learning and Training Innovations* News line. Retrieved Oct. 5.
5. Graham, C. R (2006). *Blended learning systems: Definition, current trends, and future directions*. In C. J. Bonk and C. R. Graham (Eds.), *Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*. San Francisco, CA: Pfeiffer Publishing.

که از داد باشی تو پیروز و شاد

داستان کیخسرو و کناره گیری او از قدرت در شاهنامه

● دکتر محمد جلالی، مشاور دوره متوسطه



تلقى از ناشناختن اسطوره و ریشه های فرهنگ بشری در ماقبل تاریخ حاصل شده است.

شاهنامه را می توان از لحاظ موضوع به سه بخش عمده تقسیم کرد: اسطوره های (از عهد کیومرث تا ظهور فریدون)؛ پهلوانی (از قیام کاوه تا مرگ رستم)؛ تاریخی (از پادشاهی بهمن اسفندیار تا حمله اسکندر به ایران). شگرف ترین و قابل توجه ترین بخش آن قسمت نخست است. از منظر نگارنده، اسطوره به هیچ روی افسانه نیست، بلکه بخش ماقبل تاریخ است که به علت ثبت نشدن در زمان خود، گاه گاه با اضافاتی دیر آشنا فریه شده و در طول سالیان متمادی، مطالبی بر آن افزون شده است. فردوسی در مقدمه شاهنامه در خصوص نوشته خود می گوید:

تو این را دروغ و فسانه مدان
به یکسان روش در زمانه مدان
از او هر چه اندر خورد با خرد
دگر بر ره رمز معنا برد

حکیم ابوالقاسم فردوسی ابرمرد پهنه حکمت و دانش زبان پارسی است که به زعم بسیاری از محققان، مانایی و استواری زبان فارسی در طول تاریخ پر فرازونشیب ایران، مرهون تلاش و همت اوست.

اثر فردوسی تنها شعر نیست، بلکه سراسر حکمت و شعور است و دانایی و اوج پرواز اندیشه بشری را از ماقبل تاریخ تا کنون در ذهن ها تداعی می کند. نگارنده شاهنامه بزرگ سعی داشته است حکمت های بشری را از اساطیر و اولین انسان ها که در کره خاکی به زندگی اجتماعی روی آورده اند، جمع کند و در قالب شکرین شعر فارسی بر جهانیان عرضه دارد. این چنین تا هزاران سال کام مردمان را از حلاوت رطب سخن خود محفوظ داشته است.

بناهای آباد گردد خراب
ز باریدن و تابش آفتاب
پی افکنم از نظم کاخی بلند
که از باد و باران نیاید گزند
نمیرم از این پس که من زنده ام
که تخم سخن را پراکنده ام

اصلی ترین مبنای شاهنامه همان گونه که فردوسی مطرح می کند، خرد است و خردپیشگی این اثر سترگ را باید با مطالعه و مذاقه در کل آن ادراک کرد. در باور عوام شاهنامه نخوانده، نگاره فردوسی یکسره جنگ و قصه های مهیجی است ساخته و پرداخته ذهن نگارنده. عمده این

داستان کیخسرو

از چالش‌های تعیین و پرورش جایگزین مدیر، چگونگی انتخاب جانشین، مهارت‌افزایی او، واسپاری برخی امور مدیریتی و نظارت ویژه به فرد منتخب، توجه به حساس نبودن سایرین نسبت به نامزد مورد نظر، زمینه‌سازی برای پذیرش جایگزین در بدنه سازمان، ایجاد انگیزه و رغبت در دیگران برای همکاری با مدیر جدید، باقی ماندن کنار مدیر تازه کار در سمت مشاور - که اصلاً در کشور ما عرف نیست و مدیران آن را کسر شأن می‌دانند - شناخت زمان مناسب کناره‌گیری مدیر قبلی و ... هر کدام مسئله‌ای قابل تأمل و درخور مطالعه و پژوهش است.

در این گفتار بنا داریم قسمتی از داستان کیخسرو در رهگذار مدیریت و رهبری را واکاوی کنیم و چگونگی ترک گفتن کیخسرو مسند ریاست را و جایگزین کردن لهراسب بر جایگاه خویش را بررسی کنیم.

از این کار کیخسرو اندازه گیر!

جهان را کهن دان و غم تازه گیر

سوی نیکی و نیکنامی گرای

جز این نیست توشه به دیگر سرای

کیخسرو پادشاه عدالت‌گستر ایران در شاهنامه است. از دیرباز ایران با سرزمین توران به سرکردگی افراسیاب در جنگ و کشمکش بوده و کشور به کرات از ناحیه این فرمانده کژکردار متحمل آسیب‌های فراوان مادی و معنوی شده است. افراسیاب در جنگ‌ها همواره با شگردهای اهریمنی و جادویی توانسته است از تیغ انتقام پهلوانان ایرانی جان سالم به در برد، اما عاقبت این کیخسروست که با مدد یزدان بر افراسیاب چیره می‌شود و او را به فرجام ناراستی‌های رواداشته در حق ایران و ایرانیان به تیغ کین می‌سپارد. کیخسرو پادشاه خداترس، باایمان و شجاع ایرانی است و در زمانه خویش مقبول مردمان و پهلوانان نامدار کشور است که با جان و دل اوامر او را پذیرا هستند. او پیوسته باورمند است که:

چنین است رسم سرای سپنج^۱

نمانی در او جاودانه، مرنج

نه دانا گذر یابد از چنگ مرگ

نه جنگاوران زیر خفتان^۲ و ترک^۳

اگر شاه باشی و گر زردهشت

نهالی^۴ ز خاک است و بالین زخشت

او نخبه‌ترین قافله‌سالار ایران است و در دوران فرمانروایی خود ایران را با قدرت به اوج آرامش، امنیت و افتخار رسانده است:

همی گفت هر جای از آباد بوم

ز هند و ز چین اندرون تا به روم

هم از خاوران تا در باختر

ز کوه و بیابان و از خشک و تر

سراسر ز بدخواه کردم تهی

مرا گشت فرمان و تاج مهی

جهان از بداندیش بی‌بیم شد

دل اهرمن، زین به دو نیم شد

اما در برهه‌ای طلایی که کشور از جنگ و آسیب‌رهایی می‌یابد و همه چیز بر مدار قرار و روال است، تصمیم می‌گیرد مسند فرماندهی را به شخص دیگری که از قبل در نظر داشته و برخلاف روالی که گذشتگان داشته‌اند از اینا و انساب خود او نیست، بسپرد. معیار اصلی او در این انتخاب، توانمندی‌های شخصی و معنوی آن فرد است. نخست تصمیم ترک جایگاهش را با کارگزاران و اداره‌کنندگان اصلی کشور در میان می‌گذارد:

همه پهلوانان ایران سپاه

شگفتی فرومانده از کار شاه

از آن نامداران روز نبرد

همه هر کسی دیگر اندیشه کرد

هیچ کس نمی‌خواهد این سخن را بپذیرد. همگان با شگفتی به کیخسرو می‌نگرند. گمان می‌کنند رفتار و نافرمانی شخصی یا گروهی موجبات ملال و اندوه فرمانده را فراهم آورده است و می‌گویند:

همه پهلوانان تو را بنده‌ایم

سراسر به دیدار تو زنده‌ایم

ندانیم اندیشه شهریار

چرا تیره گشت اندر این روزگار

تو را زین جهان روز بر خوردن است

نه هنگام تیمار^۵ و پژمردن است

گر از ما به چیزی بیازرد شاه

وز آزار او هست ما را گناه

بگوید به ما تا دلش خوش کنیم

پر از خون رخ و دل پر آتش کنیم

کیخسرو ایشان را به آرامش دعوت می‌کند و می‌گوید: اکنون زمان ناراحتی و اندوه نیست، بلکه باید شادمان باشید و این تصمیم را نیک شمارید. من از هیچ کس و هیچ چیز اندوهی به دل ندارم:

نه آزرم دارم ز کار سپاه

نه اندر شما هست مرد گناه

بدانید کاین چرخ ناپایدار

نداندمی کهتر از شهریار

از گفتار کیخسرو همه اندوهگین می‌شوند و چون گفتارشان در دگرگونی تصمیم وی اثر نداشته است، وی را ترک می‌گویند:

همه پهلوانان ز نزدیک شاه

برون آمدند از غمان جان تباه

پس از یک هفته رایزنی، مدیران ارشد (پهلوانان) تصمیم می‌گیرند در چاره‌جویی برای معضل پیش آمده، از زال و



رستم کمک بگیرند. پیشنهاد دعوت از زال و رستم را گودرز، پهلوان نامدار ایرانی، مطرح می‌کند و مورد استقبال همگان واقع می‌شود. فرزند او گیو را به سیستان راهی می‌کنند:

به پیش آمد اکنون یکی تیره کار
که آن را نشاید که داریم خوار
بباید شدن سوی زابلستان
سواری فرستی به کابلستان
به زال و به رستم بگویی که شاه
ز یزدان بیچید و گم کرد راه
شما پهلوانید و داناترید
به هر بودنی بر تواناترید

هفت روز سپری می‌شود و زال و رستم به پایتخت می‌رسند:

سر هفته را زال و رستم به هم
رسیدند بی‌کام و دل پر ز غم
چو رستم پدید آمد و زال زر
همان مؤبدان فراوان هنر
بگفتند با زال و رستم که شاه
به گفتار ابلیس گم کرد راه

زال آن‌ها را دلداری می‌دهد و می‌گوید نگران نباشید. با هم‌فکری یکدیگر او را از تصمیمش منصرف خواهیم کرد: «بکشیم و بسیار پندش دهیم.»

کیخسرو به گرمی از زال و رستم استقبال می‌کند و به ستایش ارج ایشان در حضور همگان می‌پردازد. دو پهلوان ایرانی از غم و اندوه خود در عزم شاه برای ترک تاج و تخت سخن می‌گویند. کیخسرو بر تصمیم خود مُصر است:

چو بشنید زال این سخن بردمید
یکی باد سرد از جگر برکشید
که تا من ببستم کمر بر میان
پرستنده‌ام پیش تخت کیان
ز شاهان ندیدم کسی کاین بگفت
چو او گفت ما را نباید نهفت

هیچ‌کس به عمق تصمیم کیخسرو پی نمی‌برد و با او هم‌داستان نمی‌شود. فهم موضوع برای اندیشمندان قوم هم غامض است و همه کار او را گمراهی می‌دانند. در ادامه گفت‌وگو، زال هنجار گفتار را فرو می‌گذارد و می‌گوید:

گر این باشد ای شاه سامان تو
نگردد کسی گرد پیمان تو
پشیمانی آید تو را زین سخن
براندیش و فرمان دیوان مکن
بمانی پر از درد و دل پرگناه
نخوانند از این پس تو را نیز شاه
به یزدان پناه و به یزدان گرای
که اوی است بر نیک و بد ره‌نما

کیخسرو از گفتار زال ناخشنود می‌شود و می‌گوید: اگر سخن سردی به تو بگویم، خداوند آن را نمی‌پسندد و دیگر آنکه رستم ناراحت خواهد شد:

اگر سرد گویمت بر انجمن
جهاندار نپسندد این بد ز من
دگر آنکه رستم شود دردمند
ز درد وی آید به ایران گزند
همه پاسخت را به خوبی کنم
دلت را به گفتار تو نشکنم
به زال آنگهی گفت تندی مکن
بر اندازه باید که رانی سخن

گفت‌وگوهای کیخسرو با مردم و نزدیکانش، افزون بر وجود سعه صدر، مشحون از نکاتی مدیریتی است که هر کدامش دست‌مایه‌ای برای درس‌گفتارهای مدیریت است. کیخسرو در این مرحله همه مردم را مورد خطاب قرار می‌دهد و بر راستی و صداقت تصمیم خود سوگند می‌خورد که اراده‌اش در این امر بر حسب هوای نفس نیست:

به دارنده یزدان کیهان خدیو
که من دورم از راه و فرمان دیو
به یزدان گراید همی جان من
که آن دیدم از رنج درمان من
بدید آن جهان را دل روشنم
خرد شد ز بدهای او جوشنم

یکایک فرماندهان را جداگانه مورد خطاب قرار می‌دهد و سفارش‌های لازم را به آن‌ها می‌کند. سپس لهراسب را که پهلوانی دلاور و مردی پرهیزگار است، به‌عنوان جانشین خود پیشنهاد می‌کند. پس از مخالفت‌های اولیه و استدلال‌های کیخسرو، همه مجاب می‌شوند و فرمانروایی لهراسب را می‌پذیرند.

به بیژن بفرمود تا با کلاه
بیاورد لهراسب را پیش شاه
چو دیدش جهاندار، بر پای جست
بر او آفرین کرد و بگشاد دست
فرود آمد از نامور تخت عاج
ز سر برگرفت آن دلفروز تاج
به لهراسب بسپرد و کرد آفرین
همه پادشاهی ایران زمین
سپردم تو را پادشاهی و گنج
از آن پس که بردم بسی درد و رنج
مگردان زبان زین سپس جز به داد
که از داد باشی تو پیروز و شاد
خردمند باش و بی‌آزار باش
همیشه زبان را نگاه‌دار باش

پی‌نوشت‌ها

۱. اندازه‌گیر: بند بگير
۲. سسینج: محل اقامت چندروزه، کنایه از دنیا
۳. خفتان: لباس و زره جنگ
۴. ترک: کلاهخود
۵. نهالی: تشک بستر، اینجا مقصود مردن است
۶. تیمار: غم و غصه

منبع

۱. کسزای، میرجلال‌الدین (۱۳۹۳). نامه باستان (ویرایش و گزارش اهتمام فردوسی). سمت. چاپ پنجم. تهران.

هر روز فرصت کتاب خوانی و همه چیز «کتاب» است.
ما خود کتابیم و باید خویشتن خوانی را فرا بگیریم.
مولا علی (علیه السلام) در تعبیری شگفت می فرماید:
أَنْتَ الْكِتَابُ الْمُمَيَّنُ الَّذِي بِأَحْرَفِهِ يَظْهَرُ الْمُضْمَرُ (نهج البلاغه / حکمت ۱۴۲)
ای انسان تو «کتاب» روشنی هستی که با حروفش هر پنهانی آشکار می شود.
هستی نیز کتاب است. گل که سپیده دمان تبسم می زند، شب نمی که درخشان و لرزان گلبرگی را
می نوازد، نسیمی که نرم و سبک می گذرد، ستاره ها و گذار شتابناک روز و شب و ... همه کتاب اند!
پس مادر «کتاب» به دنیا می آیم، در کتاب راه می رویم و می بالیم و در کتاب، ناگزیر چشم می بندیم!
هم چشم گشایی ما در کتاب است و هم چشم بندی!
باید بیاموزیم که «خود خوانی» و «هستی خوانی» نوعی کتاب خوانی است.
اما روزی را نیز «روز کتاب و کتاب خوانی و کتاب خوان» نامیده اند. تا کتاب را ارج بگذاریم و کتاب
این یار صمیمی و مهربان جان و جهان را، همنشین و هم بالین خود قرار دهیم.
لذت شکوهمند و شیرین کتاب خوانی را به هستی تشنه و عطش زده خود و نسل امروز
بچشانیم و زیستن با کتاب را فراموش نکنیم.
می دانید واژه مطالعه و «طلع» دیدن از فراز است؟ وقتی خورشید فرامی آید می گوئیم «طلوع»
کرد. مطالعه و کتاب خوانی هم از «فراز خواندن» است و هم کتاب را در «فراز» نهادن است.
از فراز خواندن، درنگ و نقد و تأمل می خواهد و در «فراز نهادن» یعنی اولین مسئله هر روزمان
کتاب خواندن باشد.
شگفتا اعجاز آخرین پیامبر «کتاب» است.

معجزه کتاب خواندن را فراموش نکنیم.

دکتر محمد رضا سنگری





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



عکس‌نشد

فراخوان دوازدهمین جشنواره ملی دوسالانه عکس و تصویرگری ل شلر



با پوشش رمزبندی‌شده مقابل اطلاعات مربوطه به مقررات را دریافت کنید.



موضوعات جشنواره در گروه‌های سنی:

الف) هنرمندان بزرگسال:

۱. مدرسه، خانه دوم

محورها:

الف) موقعیت‌های متنوع تربیتی (مناسبت‌ها، مراسم، اردوها و جشن‌ها)؛
ب) اتفاقات و رخدادهای جالب مدرسه

۲. نهاد خانواده

محورها:

الف) مدرسه و خانواده؛ ب) مسجد و خانواده؛ ج) مدرسه، مسجد و خانواده.

۳. کتاب درسی

محورها:

بازآفرینی تصویری: الف) قصه‌ها، شعرها و...؛ ب) فعالیت‌های علمی؛
ج) سرزمین پرگهر ایران (بناهای تاریخی، مناسبت‌های ملی و دینی، محیط زیست، حیات وحش، طبیعت، آیین‌های قومی و منطقه‌ای و...).
نکته: رویکرد جشنواره، استفاده مناسب از آثار برگزیده در تکمیل بسته‌های تربیت و یادگیری وزارت آموزش و پرورش است.

۴. بخش جنبی

۱. شعار سال (تولید؛ دانش‌بنیان و اشتغال‌آفرین).

۲. مهدویت.

ب) هنرمندان دانش‌آموز:

۱. آزاد

۲. کتاب‌های درسی. تمام موضوعات و رخدادهای در همه‌گونه (ژانرهای عکاسی و تصویرسازی که مستقیم یا غیرمستقیم با کتاب‌های درسی ارتباط داشته باشند).

نشانی دبیرخانه جشنواره

تهران، خیابان انقلاب اسلامی، خیابان بهار، خیابان سمنان، پلاک ۸
برای کسب اطلاعات بیشتر به وبگاه جشنواره به نشانی
www.roshdmag.ir مراجعه کنید یا با شماره
۰۶۸۵۸+۷۷۶ تماس بگیرید.

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی از عکاسان و تصویرگران سراسر کشور برای شرکت در دوازدهمین جشنواره ملی دوسالانه عکس و تصویرگری رشد دعوت به عمل می‌آورد. این جشنواره از تصویرگران و عکاسان محترم دعوت می‌کند با نگاه خلاقانه خود، بر اساس موضوعات جشنواره، لحظاتی به یادماندنی و تأمل برانگیز را به تصویر بکشند و با هنر خویش دریچهای نو به روی مخاطبان بکشایند. نگرش اندیشمندانه و آثار هنرمندانه شما غنابخش جشنواره خواهد بود.

محورهای برشمردۀ این دوره از جشنواره، بر فضاسازی مدرسه‌های امروزی، روش‌های نوین آموزشی و نیازهای تصویری مجلات رشد، کتاب‌های درسی و عموم منابع آموزشی و تربیتی تمرکز ویژه دارند. عکاسان و تصویرگران می‌توانند در دو گروه سنی در این جشنواره شرکت کنند:

۱. هنرمندان بزرگسال: الف) عکاسان و تصویرگران حرفه‌ای؛ ب) معلمان و مربیان.
۲. هنرمندان دانش‌آموز: دانش‌آموزان ۱۳ تا ۱۸ ساله.

تبصره: معلمان و مربیانی که در سمت‌های اداری آموزش و پرورش هستند، مشمول گروه ۱ (ب) می‌شوند.