



ISSN: 1735-4899

۳

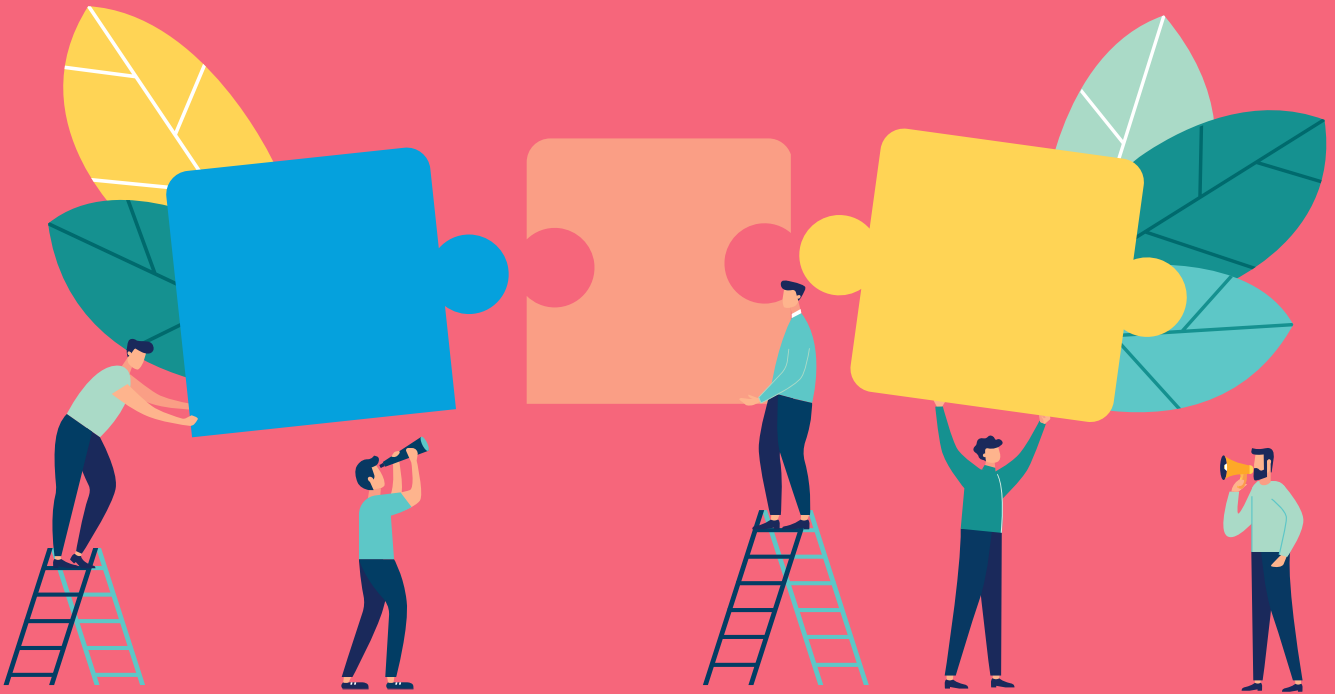
رشد

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیست‌ویکم  
شماره بی در بی ۱۳۸ | آذر ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵  
www.roshdmag.ir



انستیتو ملی تحقیقات آموزشی  
سازمان پژوهش‌ها و برنامه‌ریزی آموزشی  
مقر: رت و دهکده آموزشی

# جان مدرسه



نور  
سرکلاس

مدیران  
پاکستانی

سفیران  
محیط زیست



## حرف اول

معلمان ما باید چگونه زیستن در آینده را به دانش آموزان خود بیاموزند؛ بیاموزند که چون پروانه زندگی کنند. پروانه به چگونه زیستن می اندیشد؛ می داند که وقتی شهد گلی را می نوشد، باید در ازای آن گرده افشانی انجام دهد. پروانه می داند که نابودی گل های یعنی مرگ پروانه ها.

محمدکرام الدینی





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 خلیلی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلاهی

دکتر محمد علی شامانی، دکتر زهرا اربابیان و

طاهره ملک‌زاده

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارساژاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویرساز:

سید میثم موسوی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۲۲ ۸۸۴۹۰ نامبر: ۱۴۷۸ ۸۸۳

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriart@roshdmag.ir

پيامک: ۰۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۶۳۳۲۰۸

# رشد

۳

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش دوره بیست‌ویکم | شماره بی در بی | ۱۳۸ | آذر ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه

جان مدرسه / دکتر حیدر تورانی / ۲

سفیران محیط زیست / منوچهر نوری / ۳

تنشمندی برانگیزنده / دکتر عبدالعظیم کریمی / ۴

سندی با ظرفیت‌های بسیار / محمد دشتی / ۶

کوثر جان‌ها / دکتر محمدرضا سنگری / ۹

سامانتا / دکتر حیدر تورانی / ۱۰

مدیریت با لبخند / مهدی فرج‌اللهی / ۱۳

دنبال عاطفه‌های درخشان باشید نه استعدادها درخشان! / دکتر مرتضی مجدفر / ۱۷

مدیران پاکستانی / دکتر علی خلیلی / ۱۸

مهارت‌ها در مشاغل آینده / فاطمه فخره، دکتر محمد نیرو / ۲۱

به‌سوی ناحق شتاب نکن / دکتر محمد جلالی / ۲۴

الزامات مدیریت در عصر دیجیتال / امیر آقایی / ۲۶

نور سرکلاس / محمد تابش / ۳۰

یادها و خاطره‌ها / هوشنگ صدفی / ۳۴

چادر گچی / فاطمه موسوی / ۳۵

طرح‌واره‌ای برای تدریس / محمد حسینی / ۳۶

تفکر با لبخند ژو کوند / ارشاد استعدادی / ۴۰

نظریه‌های مدیریتی و گرداندگی مدرسه / محمدرضا توحیدی / ۴۲

جشنواره‌ای با عطر قرآن / مجید نبسی / ۴۴

پیشرفت مؤثر مدرسه / رضا شیبانی‌فر / ۴۶

معرفی کتاب / ۴۸

## قابل توجه نویسندگان و مترجمان

● مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشی‌شناسی 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 ۳-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.



برای اشتراک مجله، رمزبند را بپوش کنید.

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

قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال

# جان مدرسه



به‌میزان کافی برخوردار نبودن از فنون و مهارت‌های ارتباطی مدرسه با والدین و علم و فضای گفت‌وگو و گفت‌وگو و گفت‌وگو است. شنیدن نظرات مخالف و تحمل و تأمل مدیر مدرسه در آن، همچون دمیده‌شدن باد مخالف در زیر بادبادک است که مدیر و جایگاه او را ارتقا می‌بخشد. مدیر و رهبر مدرسه باید توسعه و تقویت گفت‌وگو، نقادی و هم‌فکری و در اندیشه دیگران شریک‌شدن را از خود و سپس از معلمان و کارکنان مدرسه شروع کند و آنگاه به دانش‌آموزان و والدین ایشان تسری دهد. یاد بگیرد و باور داشته باشد که عذرخواهی و اعتراف به نارسایی در عملکرد و بازده و شفافیت نظام مدرسه و دادن گزارش عملکرد دقیق (با عدد و رقم) به والدین و کارکنان مدرسه، باب تعامل و هم‌فکری را به روی مدرسه می‌گشاید.

شاید این نوشته کوتاه برای برخی از مدیران مدرسه‌ها بدیهی به نظر برسد، اما توصیه می‌شود بدیهیات را جدی بگیریم تا تحقق کارهای به‌ظاهر جزئی و کوچک، همچون شعله‌ای تازه‌فروزان، به تدریج شعله‌ورتر شود و روشنایی و گرمای آن جان مدرسه را در بر گیرد و نور امید را در دل‌های والدین و دانش‌آموزان زنده کند. مدیران و رهبران مدرسه توجه دارند که یکی از راه‌های تقویت و گسترش اعتماد جمعی در مدرسه، احترام به والدین و دانش‌آموزان از طریق احترام به نظرات و دریافت مشارکت فکری و مهارتی از سوی آنان است. این اقدام مهم علاقه دانش‌آموزان را نسبت به مدرسه افزون می‌کند.

گسترش و تقویت اعتماد جمعی را یک راهبرد برای مدرسه‌مان تلقی کنیم نه یک راهکار. چرا که راهکار به‌سرعت رنگ می‌بازد و ماهیتش بر ملا می‌شود. آنچه ماندگار است و مؤثر واقع می‌شود و در بطن فضای فرهنگی مدرسه و ذی‌نفعان آن (به‌ویژه والدین) نفوذ می‌کند، نگاه به تقویت اعتماد جمعی به‌مثابه یک راهبرد و یک رسالت است، نه صرفاً وظیفه‌آداری. بیاییم بزرگراه ارتباطی مدرسه با والدین را با درختان همیشه‌سبز و همیشه‌بهار طراحی کنیم تا میوه‌های محبت، همدلی و مهربانی برداشت کنیم.

ولی و سرپرست دانش‌آموزی می‌گفت: «هر وقت مدیر مدرسه مرا برای کاری به مدرسه دعوت می‌کند، اضطراب سرپایی وجودم را پر می‌کند، زیرا وقتی به مدرسه فراخوانده می‌شوم، بیشتر برای ابراز گله و شکایتی است که اولیای مدرسه درباره فرزندم دارند. در طول این چند سال تحصیل فرزندم، یک‌بار نشد مرا برای هم‌فکری و گفت‌وگو برای بهبود وضعیت مدرسه و دانش‌افزایی معلمان یا تربیت دانش‌آموزان دعوت کنند. در حالی که من در علوم تربیتی تخصص دارم و سال‌ها در دانشگاه تحصیل کرده و کارگاه‌های آموزشی متعددی را برگزار کرده‌ام.» دیگری می‌گفت: «با وجود تخصصی که در امور فنی و مهندسی دارم، هرگز مرا برای کمک به روشنایی و آب مدرسه دعوت نکردند، در حالی که خبر دارم مبالغه‌هنگفتی را برای این موارد هزینه می‌کنند. به نظر من می‌شد با کمک من ولی، حتی اگر بخشی از هزینه‌ها را هم پرداخت می‌کردند، ارزان‌تر و مطمئن‌تر اوضاع مدرسه را در این راستا بهبود می‌دادند. دروغ نگفته باشم، چندباری به مدرسه احضار شدم، آن‌هم برای پرداخت مالی و نیز کم‌کاری فرزندم در تحصیل. همه این مواقع هم با دل‌پاره به مدرسه مراجعه می‌کنم، در حالی که مشکلاتی که مطرح می‌شوند چندان بزرگ و مهم نیستند که جلوه داده و وانمود می‌شوند.» البته هستند والدینی که از فراخوانده‌شدن به مدرسه اشتیاق فراوان دارند و برای مشورت و هم‌فکری به مدرسه دعوت می‌شوند. به‌یقین شما مدیر محترم مدرسه با مثال‌هایی که آوردم، متوجه منظور من شده‌اید و شاید هم‌زمان در ذهن خود این جمله را که قدیم‌ها این‌طور بود، ولی اکنون این مرادوها کمتر به چشم می‌آیند را تکرار می‌کنید، که جای شکرش باقی است.

مدیران و رهبران مدرسه لازم است بر محور هم‌اندیشی و استفاده از مهارت‌ها و اندیشه‌های والدین متمرکز شوند و از اجبار بر مشارکت مالی والدین اجتناب کنند و با کج‌سلیقگی و غیرکارشناسانه، صرفاً بر گله و شکایت‌های درسی فرزندانشان تمرکز نکنند. در همین راستا، آنچه کمتر مشهود است و خلأ آن را می‌شود در اغلب مدرسه‌ها مشاهده کرد،



محیط‌زیست

# سفیران محیط زیست

- منوچهر نوری
- عکاس: ثریا ابراهیمی

کلیدواژه‌ها: طبیعت، محیط زیست، بسیج ملی، برنامه درسی ملی

فرصت را از دست ندهیم. ضمن آشناسازی آنان با حفظ و رونق و شادابی محیط زیست، آنان را برانگیزیم تا هر کدام سفیر و دلسوز محیط‌زیست شود.

در برنامه درسی ملی ارتباط با خلقت به‌عنوان یکی از اصول تربیتی شناخته شده است. کدام خلقت خدا بهتر از آب، جنگل، دشت و کوه است که این‌طور بی‌رحمانه به جان آن‌ها افتاده‌ایم و تا قله‌ها پیش می‌رویم. یکی از راه‌های تهییج دانش‌آموزان در حفظ و رعایت محیط زیست و نیز تشویق آنان به‌عنوان یک بازدارنده مهم و سفیری دلسوز، آشنایی با عواقب تخریب محیط‌زیست و طبیعت است؛ عواقب آن یعنی احساس تنهایی، دلتنگی و عذری نابخشودنی. طبیعت مادر انسان‌هاست. وقتی ما این‌گونه به مام خویش حمله‌ور می‌شویم و او را می‌میرانیم، نتیجه‌اش افسردگی و دلتنگی و پشیمانی است. بچه‌ها دلبسته و دلباخته مادرند. با مانوس کردن آنان با طبیعت و ایجاد علاقه از طریق دانش‌افزایی و گردش در دامن مادر و احیانا آسیب‌هایی که به روح و جسم مادر وارد می‌شود و او را می‌رنجانند، زمینه تربیت سفیرهای شش‌دانگ را فراهم کنیم.

سفیران دلاور اما کوچک محیط‌زیست را با قلب‌های بزرگ پرورش دهیم و تا دیر نشده است، خوره‌ای را که سلطان‌وار به جان محیط زیست، این مادر انسان‌ها، افتاده است، عقیم کنیم. البته هم‌بستگی و بسیج ملی دستگاه‌های تبلیغاتی و تربیون‌های عمومی و همراه‌شدن آن‌ها بسیار کارساز خواهد بود. بدون این شکوفایی و هم‌بستگی ملی، از قوانین هم، حتی با حمایت قانون‌گذاران و مجریان آن، کاری ساخته نیست. زیرا دشمنان محیط زیست بسیار بی‌رحم و بی‌وجدان هستند.

بنا ندارم حرف‌های جدید بزنم، بلکه برآنم تا سخنان بدیهی را متفاوت بزنم؛ حرف‌هایی که مصداق‌های آن را مکرر در کوچه و خیابان و کوه، دشت، صحرا، جنگل و دریا مشاهده می‌کنیم. برخی از ما از کنار آن بی‌تفاوت می‌گذریم و برخی افسوس می‌خوریم و بعضی دیگر غصه، تأسف، دل‌نگرانی و دلسوزی و دوستداری محیط زیست از ویژگی‌های افراد دسته سوم است. برخی محیط زیست را شایدانه و با زدوبند، لباس قانون می‌پوشانند به‌اصطلاح بولدوزری به تن نحیف طبیعت حمله‌ور می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که انگار فریاد و جیغ آن را تنها مورچه‌ها می‌شنوند. کوه‌دري، زمین‌خواری، جنگل‌زدایی، کویرزایی، گندزایی رودخانه‌ها و دریا تا آنجا پیش می‌رود که باران هم اشتیاق باریدن بر این مناطق را ندارد. متأسفانه افرادی که با برنامه و نظام‌مند به جان محیط زیست، این میراث ملی و جهانی انسان‌های فعلی و آتی، افتاده‌اند، کمترین هزینه‌ها را بابت آن می‌پردازند. شاید هم اصلاً هزینه‌ای نپردازند و گاهی ساده‌انگارانه تشویق هم بشوند. خسارت‌های وارده به محیط زیست کشور به‌گونه‌ای است که حتی کوچک‌ترین قدم نیز لازم می‌نماید. فرد فرد ما مسئولیم. فرزندان ما بهترین‌ها هستند تا فشار را بر بزرگ‌ترها وارد سازند. همان‌طور که در بسیجی عمومی آن‌ها را پلیس بزرگ‌ترها در رانندگی نام نهادیم، اینک زمان آن است که آنان را «سفیران محیط‌زیست» بنامیم و برای این مهم فرا بخوانیم.

نقش مدیران و معاونان مدرسه، مشاوران، مربیان و معلمان در این جریان بسیار بی‌بدیل است. فرزندان ما وارثان طبیعت و انتقال‌دهندگان میراث بوم‌شناسانه به بعد از خود هستند. این

# تشمندی برانگیزنده

● عبدالعظیم کریمی

● عکاس: اعظم لاریجانی

کلیدواژه‌ها: مسئله‌مندی، تنش معنایی، انگیزش

اگر باور داشته باشیم که طرح مسئله و پرسشگری و پرسمان‌سازی بر حل مسئله و پاسخ‌سازی و پاسخ‌دهی مقدم است، آنگاه دانش زنده و زایا را جایگزین دانش مرده و ایستا کرده‌ایم.

یادگیری زنده زمانی رخ می‌دهد که دانش‌آموز به‌شخصه با همه وجود درگیر موضوع شود، بی‌آنکه اجبار و اصراری از بیرون بر او باشد. به همین دلیل است که **جان دیویی** (۱۳۳۰-۱۲۳۷)، یکی از معروف‌ترین فیلسوفان تعلیم و تربیت قرن بیستم معتقد بود، وظیفه معلم زنده کردن ذهن شاگرد از طریق «طرح مسئله» است و اگر معلم به جای «طرح مسئله» به «حل مسئله» بپردازد، موجبات مرگ تفکر و حیات ذهنی شاگردان را فراهم می‌آورند.

جان دیویی تصویری جدید نه فقط از آنچه در فرایند یادگیری باید اتفاق بیفتد، بلکه از نقشی که معلم در این فرایند باید به عهده بگیرد، ارائه کرد. به نظر او، معلم نباید کسی باشد که جلوی کلاس می‌ایستد و تکه‌های اطلاعات را پخش می‌کند تا دانش‌آموزان منفعل آن‌ها را جذب کنند، بلکه باید نقش راهنما و پیش‌برنده را به عهده بگیرد. آن‌طور که خود

برخی معلمان خاموش‌کنندگان ذهن‌های جوشان دانش‌آموزان می‌شوند! چنین معلمانی به جای آنکه شرایط و موقعیتی ایجاد کنند که خود شاگردان به‌شخصه به تولید و کشف دانش بپردازند، قیّم‌وار درصدد ارائه پاسخ‌های ازپیش‌تعیین‌شده به سؤالات ازپیش‌طرح‌شده برمی‌آیند و با تزریق پاسخ، مانع زایش ذهنی در شاگردان می‌شوند. این اقدام چیزی جز مرگ اندیشه و کشتن انگیزه در فراگیرندگان نیست. تردیدی نیست که هیچ معلمی به‌عمد قصد نمی‌کند قاتل ذهنی شاگردان خود شود، بلکه ناخواسته، با یاددهی مستقیم، مانع یادگیری مستقل دانش‌آموزان می‌شود. یعنی با اندیشه‌آموزی به آن‌ها، زمینه اندیشه ورزی را در آن‌ها نابود می‌کند.

هنر معلمی هنر مامایی است؛ همچنان که سقراط حکیم در آموزه‌های حکیمانه خود سفارش می‌کرد، او بر این باور بود که نقش معلم بسان نقش ماما در خارج کردن جنین از رحم مادر است. مهم‌ترین نقش او تسهیلگری است. هرگونه مداخله غیرطبیعی در جریان زایمان طبیعی، به سقط یا مرگ جنین منجر می‌شود.

توضیح می‌دهد: حضور معلم در مدرسه برای تحمیل ایده‌های مشخص یا ایجاد عادت‌های به‌خصوص در کودک نیست، بلکه برای این است که به‌عنوان عضوی از اجتماع، تأثیراتی را که کودک تجربه می‌کند، انتخاب کند و به او کمک کند به نحو مناسب به آن‌ها پاسخ دهد.

او همواره بر این اعتقاد بود که «طرح مسئله» حیات تفکر است و «حل مسئله» به مرگ تفکر می‌انجامد. آموزش خلاق زمانی پدیدار می‌شود که همواره در پی «مسئله‌مندی» و «مسئله‌مداری» باشد تا دانش‌آموزان را به تفکر و اندیشه‌ورزی وادارد.

اما امروزه برخی از نظام‌های آموزشی با ایجاد منابع کمک‌آموزشی و نظام آموزشی پخته‌خواری، امکان تجربه شخصی و اندیشه‌ورزی فاعلی را از دانش‌آموزان سلب می‌کنند و با ارائه کتاب‌های راهنما و پاسخ‌های آماده، ذهن شاگردان را به پخته‌خواری عادت می‌دهند. حال آنکه هدف آموزش نه تولید پاسخ و تراکم دانش، بلکه توسعه ذهن و تحول در اندیشه و ظرفیت‌سازی امکانات وجودی است. به بیان دیگر، آموزش واقعی باید به گشایش امکانات فهم و ظرفیت‌سازی ذهن برای توسعه شخصیت بینجامد و این زمانی رخ می‌دهد که ذهن از تعادل ایستا خارج شود و جویای تعادل تازه‌تر و بالاتر شود. لازمه این تعادل‌زدایی و تعادل‌جویی ایجاد تنش معنایی در فرایند تدریس است.

از این رو، جان دیویی تأکید می‌کند، نخستین گام محقق در تحقیق علمی، نه تعیین و شناخت مسئله<sup>۱</sup>، بلکه احساس مسئله<sup>۲</sup> است. یعنی تازمانی که حیطه‌های عاطفی و کنش‌مندی قلبی برای کشف و خلق به کار نیفتند، کنشگری ذهنی و مغزی سودی نخواهد داشت. اگر هم چیزی یادگرفته شود، از روح معنا و ذوق و شوق انسانی خالی است.

لازمه برانگیختن شور دانستن و ذوق یادگیری این است که ذهن و عواطف دانش‌آموزان به تنش معنایی<sup>۳</sup> و معنای تنش‌ی به شکل سازنده و بالنده دچار شود.

اما واژه تنش<sup>۴</sup> همواره با بار منفی در ذهن آدمی تداعی می‌شود و به فشار روانی، یا اختلال و آشفتگی روانی ناظر است،

اما در اینجا معنایی کاملاً متفاوت به خود می‌گیرد که با بار بسیار خوشایند و برانگیزاننده همراه می‌شود.

تنش‌مندی برانگیزاننده در آموزش، اگر با هنر تدریس و تدریس هنرمندانه درآمیزد، در فضاگشایی و فضاییابی در یادگیری دانش‌آموزان نقشی کلیدی دارد. زیرا تا زمانی که ذهن شاگردان به‌طور عاطفی و هیجانی درگیر موضوع یادگیری نشود، هیچ‌گونه اتفاق جدی در فرایند یاددهی-یادگیری رخ نخواهد داد. اما آنچه مهم است، میزان تنش‌آفرینی و حفظ تعادل و تناسب آن با موضوع درسی و قابلیت‌های دانش‌آموزان است.

طبق قوانین فیزیک، اگر متحرکی روی خط راست با سرعت ثابت (با اندازه و جهت ثابت) حرکت کند، حرکت جسم یکنواخت است. اما حرکت پویا زمانی رخ می‌دهد که اصطکاک برانگیزاننده در مسیر جسم متحرک پدیدار شود. اگر تنش و اصطکاک نباشد، محرک در یک مکان صاف به درازدگی و ایستایی دچار می‌شود. یک مثال آشنا برای همگان، سُر خوردن خودروها در جاده‌های یخ‌زده است که چون جاده یخ‌زده صاف و بدون اصطکاک است، خودروهایی که زنجیر چرخ یا لاستیک یخ‌شکن (بدون اصطکاک و تنش) ندارند، زمین‌گیر می‌شوند و قادر به حرکت نیستند. تا آنجا که هر قدر راننده خودرو پدال گاز را بیشتر فشار دهد، درازدگی و درجاماندگی خودرو را فزون‌تر می‌کند. لذا برای به حرکت درآوردن خودرو لازم است قدری شن و ماسه در زیر لاستیک (به‌عنوان منبع اصطکاک و تنش) ریخته شود تا لاستیک خودرو برای درگیر شدن با سنگ‌ریزه‌ها به حرکت در آید.

همین مثال را می‌توان در مورد فرایند آموزش و ارتباط آن با ذهن فراگیرندگان تعمیم داد. بدین معنی که اگر شیوه تدریس معلم یکنواخت و بدون تنش و اصطکاک و چالش باشد، ذهن شاگردان به خاموشی و درازدگی دچار می‌شود و کلاس درس به شکل بسیار منزجرکننده‌ای کسل‌بار و تحمل‌ناپذیر می‌شود. بنابراین، لازمه برانگیختن انگیزه شاگردان، ایجاد تنش و تلنگرهای بهینه و برانگیزاننده و البته اندازه است تا انگیزه دانش‌آموزان نسبت به موضوع درسی بیدار و تقویت شود.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Identity problems
2. Feeling of Problem
3. semantic Tension
4. Tension

#### منابع

۱. آرمنند، محمد (۱۳۹۳). جان دیویی، دانش‌نامه ایرانی برنامه درسی، محور ۲۰، مشاهیر، تهران.
۲. بوین، کریستین (۱۳۸۰). رفیق‌اعلی (به همراه نیایش‌های فرانچسکو قدیس). ترجمه پیروز سیار، طرح نو، تهران.
۳. رهنمایی، احمد (۱۳۹۴). نقد و بررسی فلسفه تربیتی جان دیویی، فصلنامه تحول در علوم انسانی، دوره ۳، شماره ۴، صص ۱۸۲-۱۴۱.
۴. قاسمی، اعظم؛ آیت‌اللهی، حمیدرضا (۱۳۸۶). بررسی انتقادی دیدگاه‌های سلبی جان دیویی از ایده‌آل‌های اخلاقی، پژوهش‌های فلسفی کلامی، دوره ۹، شماره ۳۳، صص ۱۴۶-۱۲۱.
۵. کوتک، جerald آل (۱۳۹۴). مکاتب فلسفی و آراء تربیتی، ترجمه محمد جعفر پاک‌سروش، سمت، تهران.

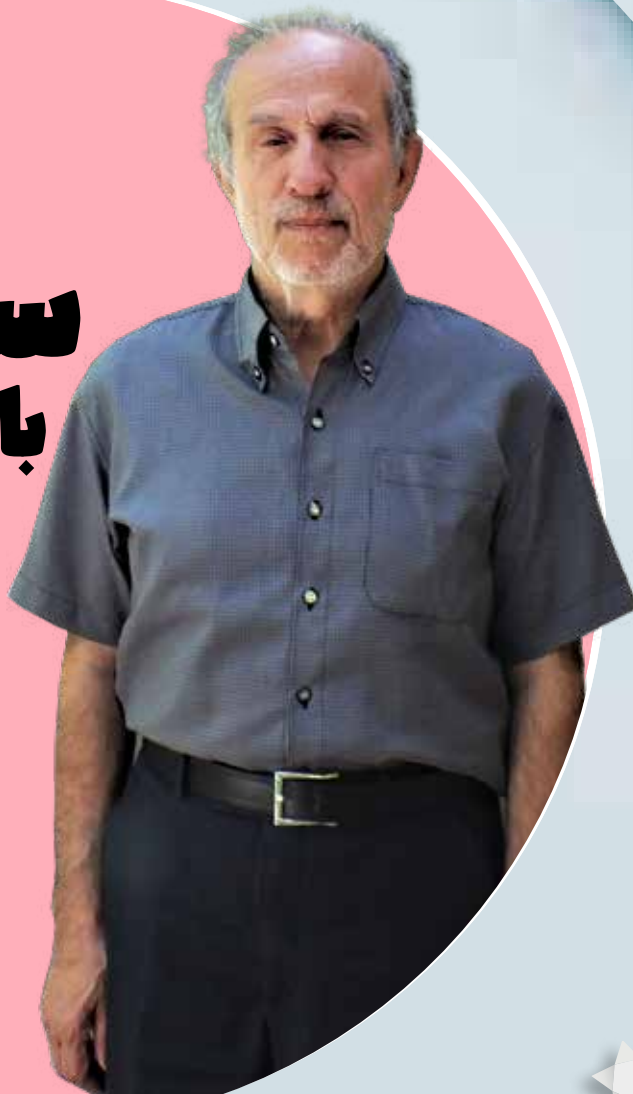
# سنلی

## با ظرفیت‌های بسیار

گفت‌وگو با دکتر رضا منصوری  
فیزیک‌دان، کیهان‌شناس  
و سیاست‌گذار علم

● محمد دشتی

کلیدواژه‌ها: سند تحول بنیادین  
آموزش و پرورش، مهارت‌آموزی،  
حافظه‌محوری، پژوهش



برای گفت‌وگو با دکتر رضا منصوری، فیزیک‌دان و کیهان‌شناس معروف که در دوره‌ای چهارساله بین سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۴ معاون پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز بوده است، باید به پژوهشکده نجوم در پژوهشگاه دانش‌های بنیادی در شمال تهران می‌رفتیم؛ باغی بزرگ و مصفا که به ارفع‌الدوله از مقامات بلندپایه حکومت قاجار تعلق داشته است و شاید بتوان از باغ منظر به یادگارگاه شهید باهنر تهران به‌عنوان بدیل آن نام برد. دکتر منصوری سر ساعت مقرر می‌رسد و با برخوردی صمیمی و رویی گشاده استقبال می‌کند.

فصل بهار است، برخی درختان پر تعداد باغ، میوه‌های خوش آب و رنگ خود مثل آلبالو، گیلاس و گردو را به نمایش گذاشته‌اند و برخی پرندگان که حالا دیگر در تهران هیچ سوراخی از آن‌ها نمی‌توان گرفت، در قطعه‌ای از بهشت آواز می‌خوانند. دکتر منصوری می‌ایستد تا مسیر پرتاب آب از فواره چرخان، از روی مسیر منتهی به اتاق کارش در پژوهشگاه نجوم بگذرد و لحظه‌ای بعد با عبور از دیواره‌ای رنگین‌کمانی که در تلاوی خورشید صبحگاهی برای لحظه‌ای می‌درخشد، خندان و پرجذبه در ورودی پژوهشگاه نجوم را به رویم می‌گشاید.

آنچه می‌خوانید، حاصل گفت‌وگو با بزرگ‌مردی است که با نوشتن مدام و مکتوب کردن ایده‌ها و تجربه‌های زیسته خود، همه آنچه را بر او گذشته و مجموعه نوشته‌ها و یادداشت‌هایش را این اواخر در مجموعه‌ای هشت‌جلدی و در هفت‌عنوان با نام «ایران من» تدوین و منتشر کرده است.



## بیشتر بدانیم!

دکتر رضا منصورى متولد ۱۳۲۶ در تهران، فیزیک‌دان، کیهان‌شناس، سیاست‌گذار علم و استاد بازنشسته دانشکده فیزیک دانشگاه صنعتی شریف است. زمینه پژوهشی او گرانش، نسبیت عام و کیهان‌شناسی است. رضا منصورى دیپلم خود را در سال ۱۳۴۴ از دبیرستان رهنمای تهران گرفت و در همان سال برای تحصیل در رشته فیزیک به دانشگاه وین رفت. وی در سال ۱۳۵۱ دکترای خود را در فیزیک اخذ کرد و تا سال ۱۳۵۶ (به مدت پنج‌سال) استادیار دانشگاه وین بود. پس از انقلاب اسلامی به ایران بازگشت و در دانشکده فیزیک دانشگاه شریف مشغول فعالیت شد. دکتر منصورى در سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۴ معاون پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بود.

آقای دکتر منصورى اجازه بدهید گفت‌وگو را با موضوعی که در چند سال اخیر طرح شده و حاشیه‌هایی نیز به دنبال داشته است، شروع کنیم؛ سند ۲۰۳۰. شما به‌عنوان فردی عالم و اهل نظر و در فضایی علمی و آرام که اکنون در آن حضور داریم، بفرمایید با بودن اسناد بالادستی در آموزش و پرورش، از جمله سندی مهم مانند تحول بنیادین آموزش و پرورش، باید چه مواجهه‌ای با سند ۲۰۳۰ و اسناد مشابه داشته باشیم؟

سند ۲۰۳۰ (یا سند یونسکو) سندی جهانی است که مبتنی بر معدل نیاز برخی کشورهای دنیا نوشته و تنظیم شده است. یعنی اگر ۲۰ کشور صنعتی را کنار بگذاریم، تقریباً ۱۸۰ کشور جهان سومی شامل نوعی تقسیم‌بندی می‌شوند که به لحاظ آموزش و پرورش بسیار عقب مانده‌اند و قرار است این سند به آن‌ها کمک کند. البته که ما الزامی به اجرای آن نداریم و طبق اصول می‌توانیم بگوییم ما نیاز به چنین سندی نداریم و اسناد یا سندهای این چنین را خودمان تهیه می‌کنیم. کما اینکه در کشوری مانند ایالات متحده آمریکا اصلاً نمی‌دانند سند ۲۰۳۰ چه هست! آن‌ها اصلاً به یونسکو کاری ندارند و کار و اهداف خودشان را دنبال می‌کنند و پیش می‌برند و می‌توان گفت خیلی فراتر از جاهایی مانند این سازمان عمل می‌کنند.

خب! اینجا هم این وضعیت صدق می‌کند و ممکن است ما بگوییم قصد داریم فراتر و بیشتر از چنین اسنادی برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اقدام کنیم و چنین ادعایی اشکالی هم ندارد. اما لازم است عقل و شعور نظام یافته‌مان را تقویت کنیم و معدل آن را ارتقا دهیم تا بتوانیم همچنان و به‌طور مستمر، چیزی فراتر و جامع‌تر از آن را تولید و اجرا کنیم. در این فرصت قصد داریم از زاویه‌ای دیگر به ماجرا بپردازم و در نتیجه می‌گویم بهتر است اصلاً ما سند ۲۰۳۰

را کنار بگذاریم؛ کما اینکه کنار گذاشته‌ایم.

اما نکته دومی وجود دارد که توجه به آن خیلی مهم است و آن اینکه اسنادی که ما تا به حال در ایران و در زمینه‌های مربوط به علم، پژوهش، فناوری و آموزش منتشر کرده‌ایم (که کل دوره‌ها از مهدکودک تا دانشگاه را در بر بگیرد) ویژگی‌هایی دارند و براساس آن ویژگی‌ها می‌شود آن‌ها را نسبت به هم متمایز کرد. در این میان، شاید تنها سندی که بتوان آن را جدا کرد، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ است که در آن مطرح شده است ایران باید در یک مقطعی در پاره‌ای امور رتبه اول در منطقه باشد و حداقل چند جمله خوب در این سند هست.

نظر تان در مورد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش چیست! این سند را دیده‌اید؟

بله! من سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را دیده‌ام و اینجا می‌خواهم بگویم، یکی از عبارتهایی که در متن این سند محکم است و می‌توان به آن استناد کرد، بحث پرهیز از «حافظه‌محوری با تقویت رویکرد مهارت‌آموزی» است. از نگاه من این یک واژه کلیدی مهم در این سند است که بر پایه آن می‌توان بسیاری از مفاهیم دیگر را، به‌نحوی که مورد هدف است، تفسیر کرد. هر دبیر و معلم، به‌عنوان مصداقی عینی، می‌تواند بگوید هر کار و اقدامی که من در کلاس درس انجام می‌دهم، باید با این هدف تطبیق پیدا کند. یعنی هر اقدامی باید از انتقال معلومات و دانش به حافظه دانش‌آموزانم گذر و یک مهارت را در آنان تقویت و تکمیل کند.

نتیجه اینکه چنین واژه کلیدی و مهمی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دست معلمان را باز گذاشته است تا با هدف‌گذاری مبتنی بر چنین نگاهی، کار و عمل و اقدام خود را در شکل‌های متفاوت و برآوردن چنین هدف مهم، گسترده و مهمی به کار بگیرند.

اسنادی مانند سند تحول بنیادین چگونه می‌توانند ما را از اسنادی مشابه سند ۲۰۳۰ بی‌نیاز و از اتهام گرایش به آن مبرا کنند؟

وقتی صحبت از مقیاس زمان مبتنی بر تغییر می‌شود، هدف این است که در همه امور مقتضیات زمانه مورد توجه قرار گیرد. این سند کمک بزرگی در این خصوص است و در یک مورد بسیار اساسی که تغییر رویکرد از حافظه‌محوری به تقویت مهارت‌هاست، سندی مانند سند تحول بنیادین می‌تواند خیلی کارآمد و اثرگذار باشد. بنابراین، توجه معلم و دبیر به چنین مضمون‌هایی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش خیلی راهگشا خواهد بود و ما را از اتکا و اکتفا به اسنادی مانند سند ۲۰۳۰ و اسناد مشابه بی‌نیاز خواهد کرد.

اساساً این رویکرد این امکان و فرصت را فراهم می‌کند

تا آموزش و پرورش ما به جای حافظه محوری، رویکردهایی مانند مهارت فکر کردن، مهارت اندیشیدن، مهارت نگریستن درست و در مجموع مهارت‌های زندگی را به مخاطبان بیاموزد و در جهان متغیر و پر سرعت امروزی، آنان را برای زندگی موفق و کارآمد در جهان آینده آماده کند. البته هنوز چنین کاری صورت نمی‌گیرد و عموم بچه‌های ما دست خالی و بدون کسب چنین مهارتی از مدرسه و جهان آن خارج می‌شوند و در نتیجه نمی‌توانند شهروند مسئول و کارآمدی برای خود، خانواده و جامعه باشند.

### ● جدای از موضوع گذر از حافظه محوری

و حرکت به سوی مهارت‌آموزی، سندی بنیادی مانند سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که نوعی تعیین سیاست‌های کلی و راهکارهای اساسی در آموزش و پرورش است، چه ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی را می‌تواند در اختیار معلمان قرار دهد؟

فراتر از این نگاه مصداقی، چنین رویکردهایی در سند تحول بنیادین می‌تواند حوزه عمل و مطالبه‌گری معلمان را گسترش دهد. آنان می‌توانند با استناد به چنین مؤلفه‌هایی در این سند، از وزیر، معاونان وزیر و حتی شورای عالی انقلاب فرهنگی که این سند را تصویب و ابلاغ کرده است، مطالباتی داشته باشند و بگویند ما می‌خواهیم برای عملیاتی شدن مفاد سند اقدامات بیشتری، گسترده‌تر و مؤثرتری انجام دهیم و از ظرفیت‌های یک سند بالادستی و قانونی برای رسیدن به اهداف مدرسه و تربیت و رشد دانش‌آموزان کمال استفاده را به عمل آوریم.

معلمان و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش، به جای اینکه وارد دعوای سیاسی و اقدامات حاشیه‌ای شوند، می‌توانند با استناد به سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، اهداف و برنامه‌های روشن و سازنده خود را پیش ببرند

### ● با توجه به آشنایی تان با این سند، چه ضعف‌هایی در این خصوص وجود دارند که باید به آن‌ها توجه بیشتری شود؟

متأسفانه من کمتر دیده‌ام از چنین سندی که مصوب شورایی قانونی در جمهوری اسلامی ایران است، به شایستگی استفاده شود. باید گفت، این از جمله ضعف‌هایی است که حتی با وجود اسناد و تکیه‌گاه‌های قانونی و رسمی، از چنین ظرفیت‌هایی که دست آموزش و پرورش را خیلی هم باز می‌گذارد، استفاده نمی‌کنیم. اساساً فرزندان ما باید مهارت زندگی کردن را بیاموزند!

## معلمان و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش، به جای اینکه وارد دعوای سیاسی و اقدامات حاشیه‌ای شوند، می‌توانند با استناد به سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، اهداف و برنامه‌های روشن و سازنده خود را پیش ببرند

باید به آن‌ها کمک کنیم به تمیزی و آراستگی محل زندگی، کوچه و خیابان و محل زندگی خود اهمیت بدهند. آن‌ها باید با ویژگی‌های یک زندگی آرام و همراه با نوع دوستی و مهربانی آشنا شوند. فرزندان ما باید بیاموزند و یاد بگیرند در هر شغل و کار و حرفه‌ای که وارد شوند، انسان مفید، مسئول و کارآمدی باشند. متأسفانه همین کارهای ساده و آسان را هیچ‌گاه آموزش نمی‌دهیم و توجه نداریم که چنین مهارت‌هایی با توصیه به برگزاری نماز و گرفتن روزه و دروغ گفتن یا نگفتن محقق نمی‌شوند. البته که این موضوعات اصول اولیه کار ما هستند و نباید از آن‌ها غفلت شود، اما آموزش و آموختن مهارت‌های زندگی از اساسی‌ترین کارهایی است که بدون آن نمی‌توان آینده روشن و خوبی را برای بچه‌ها متصور شد.

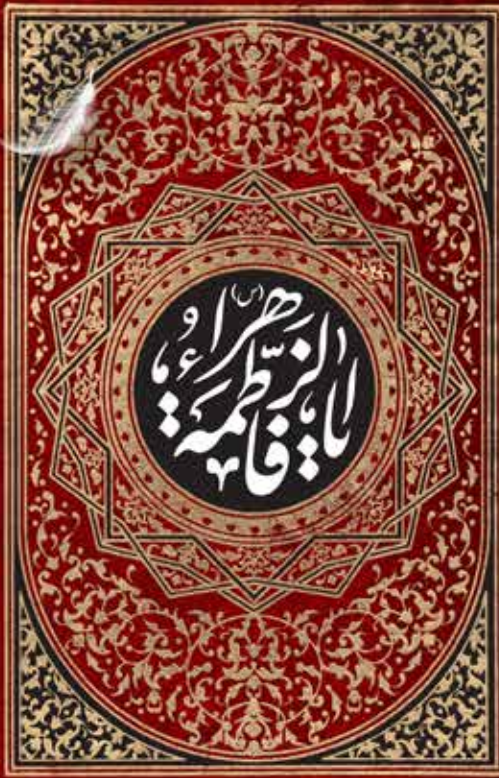
### ● اگر از بحث سند تحول بگذریم، برخی اوقات مطرح

می‌شود که گسترش و توسعه فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات تهدیدی برای آموزش و پرورش و شغل معلمی است. نظر تان در این باره چیست؟

خیر! اینکه گفته می‌شود فناوری‌های نوین در حوزه ارتباطات و اطلاعات جایگزینی برای معلم هستند و فضا را بر او تنگ خواهند کرد، حرف سنجیده‌ای نیست. همه این مهارت‌ها و توانمندی‌ها نیازمند معرفی، آموزش و توسعه هستند و همه این امور نیاز جامعه را به آموزش و در نتیجه به مهارت و حضور معلمان چندین برابر می‌کند.

هر فناوری جدید که در اصل مرزی بین علوم پایه و نیاز مردم است، نیازمند آموزش است؛ آموزشی که کاربران باید فراگیرند و نیازی که معلمان باید آن را برآورده کنند. پس قطعاً نیاز به آموزش و معلمی زیاده‌تر می‌شود. اما آنچه در این بین باید به آن توجه شود، تغییری است که ممکن است در ساختارهای آموزش و پرورش ایجاد شود و چنانچه ساختاری با نیازهای رو به توسعه موجود مطابق نباشد، باید به آن تغییر تن داد و در قالب ساختاری جدید ولی مطابق با نیازهای روز متولد شد. این شرایط اجتناب‌ناپذیر است و اگر ساختارها و کارکنان شاغل خود را برای پاسخ به این نیازها آماده نکرده باشند، آن وقت باید نگران حذف و جایگزینی با گزینه‌های بهتر و آماده‌تر باشند.

اگر همچنان به روش‌های قدیمی ناکارآمد چسبیده باشیم، آن وقت است که ذهن متصلب در ساختارهای موجود و تاریخ گذشته، می‌تواند این حیات ناکارآمد و قدیمی را به‌طور جدی تهدید کند و در اثر پاسخ‌ندادن به نیازهای



## کوثر جانها

به مناسبت شهادت حضرت فاطمه (سلام الله علیها)

● دکتر محمدرضا سنگری

هنوزت نمی‌شناسند؛ نه از آن‌رو که مزارت گمشده و ناپیداست. هنوز هجده فصل کتابت ناخوانده مانده و دریانوردان در بادل اندیشه، حتی چندگامی از ساحل اقیانوست فاصله نگرفته‌اند.

هنوز بر مدار دستنمایی که تو می‌چرخاندی، همه منظومه‌ها می‌چرخند و از چاهی که به شوق حضور دلو تو می‌جوشید، همه هستی می‌نوشد و حیات می‌جوید.

ما جز تو چه کسی را می‌شناسیم که در بی‌فاصلگی با خدا، زیر چتر شب، دست‌های تاول‌زده و پینه‌بسته را به نیایش بگشاید و در دعا برای همگان، خود و خانواده را قلم بگیرد که «الجار ثم الدار»!

جز تو چه کسی را می‌شناسیم که در شب هلهله و شادی، در خاطره‌انگیزترین شبی که هر عروس به خاطر دارد، لباس عروسی‌اش را بیرون آورد تا زنی در مانده و لرزان بر خود ببوشاند و آن‌گاه با لباس ساده، در نهایت آرامش و وقار به خانه همسر گام بگذارد.

ای فاطمه، ای معنای زندگی، آرمان زن! یاری‌مان کن تا در آیینت حیات خویش تو را بیابیم و در هنگامه محاسبه، با تو خویش را اندازه بگیریم.

ما تشنگان فهمیدن و بالیدن را به جرعه‌ای از کوثر خویش بنواز.

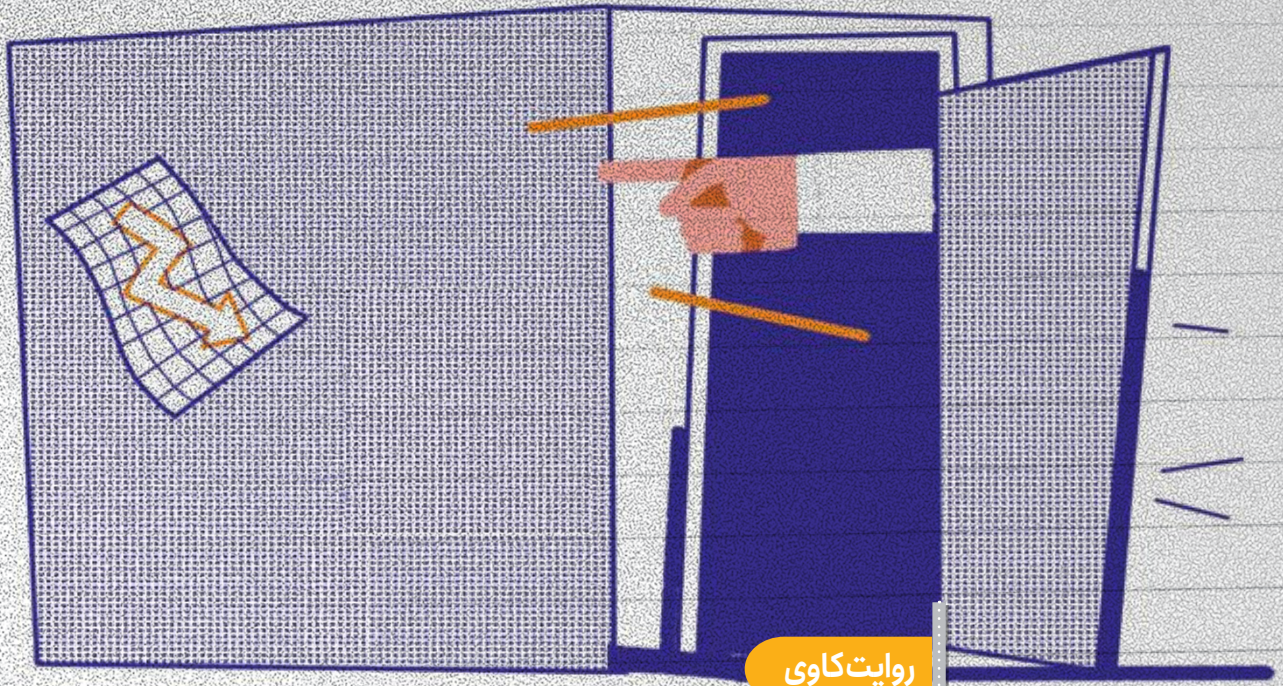
جدید، در خطر حذف قرار گیرد. یادمان باشد، اگر نسل فعلی و استعداد‌های او را برای آینده آماده نکنیم، هیچ‌گاه برای چنین قصوری بخشیده نخواهیم شد و باید به فرزندان خود و آیندگان پاسخ‌گو باشیم.

● شما در دوره‌ای در سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۴ معاون پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بوده‌اید و پژوهش همواره نقشی اساسی در حرفه شما داشته است. تا چه حد با به‌کاربردن عنوان پژوهش‌های دانش‌آموزی و معلمان و واژه پژوهش‌محوری در آموزش و پرورش موافق هستید؟

این موضوع یکی از انواع توسعه مفهومی قارچ‌گونه است که حتی می‌توان گفت در صد سال گذشته در کشور ما به‌شدت توسعه پیدا کرده است. ما عادت کرده‌ایم برخی مفاهیم شیک و از نگاه خودمان خوب را بر می‌داریم و آن‌قدر معنای آن را گسترش می‌دهیم تا بتوانیم از آن استفاده یا سوء استفاده‌ای بکنیم و در نتیجه آن مفهوم را خراب می‌کنیم. اصلاً من نمی‌فهمم که پژوهش معلمی و دانش‌آموزی یعنی چه و منظور از آن چیست؟ اگر منظورمان فکر کردن است، خوب بگوییم فکر و اندیشه کردن! کاری که هر معلمی باید کمک کند تا دانش‌آموزش انجام دهد و برای آن لازم است پرسشگری را رشد دهد. باید توجه کنیم، پرسشگری غیر از پژوهش است و پژوهش معنایی خاص دارد که ما آمده‌ایم و با اهدافی که گاه غیر روشن است، آن را تعمیم داده‌ایم.

نگاه و توصیه من این است که تا حد ممکن، در آموزش و پرورش لغت پژوهش را به کار نبریم، مگر در عرف سیاسی آن. یعنی اگر معلم یا مسئول آموزش و پرورش برای جذب بودجه و امکانات بیشتر و ایجاد ارتباط با مغز اجرایی مسئولان ارشد نظام و برای اهداف خود از این واژه استفاده کند، منعی نیست، ولی استفاده از لغت پژوهش در حوزه اجرا اصلاً پسندیده نیست! اگر دقت کنیم، امروزه در سطح جهانی بسیاری از مدرسه‌ها کارهای جدی علمی (حتی در حد ساخت یک ماهواره) انجام می‌دهند، اما هیچ‌کدام و هیچ‌گاه از لغت پژوهش استفاده نمی‌کنند و احتیاجی هم به استفاده از آن ندارند.

در همین زمینه، خودم در معرض ارتباط و سؤالات فراوانی بوده‌ام که از طرف دانش‌آموزان مدرسه صورت می‌گیرد. مثلاً مطرح می‌کنند ما می‌خواهیم در مورد سیاه‌چاله‌ها پژوهش کنیم، از نظر شما باید چه کار کنیم؟ حرف من این است که اساساً تحقیق در مورد سیاه‌چاله کار دانش‌آموز نیست و اگر سؤالی داشت، معلم باید به او پاسخ بدهد و روحیه پرسشگری او را تقویت کند، نه اینکه برای رفع تکلیف و احساس کاذبی که هیچ نیازی را برطرف نمی‌کند، از واژه‌هایی مانند پژوهش و تحقیق استفاده کنند.



روایت کاوی

# سامانتا

● کاوندۀ روایت: دکتر حیدر تورانی

کلیدواژه‌ها: روایت کاوی، توسعه مناسبات انسانی، مهارت‌های مدیریتی

در هر شماره از مجله، یک روایت تربیتی از مباحث مدیریتی و تربیت و یادگیری در مدرسه را مطرح و آنگاه کاوش یا کاوش‌هایی از این روایت منتشر خواهیم کرد. هدف از این کار، توسعه دید مدیریتی و تربیتی همکاران شاغل در مدرسه و نگاه همه‌جانبه به رویدادها و اتفاقاتی است که همه‌روزه در مدرسه و نیز برای خود ما رخ می‌دهند. در این شماره، در رمزینۀ پاسخ سریع، روایتی از یک معلم مدرسه‌ای خارجی آورده‌ایم. سپس تحلیل یک کارشناس تعلیم و تربیت را درباره آن خواهید خواند. انتظار ما خوانش عادی روایت و کاوش ارائه شده نیست، بلکه دوست داریم هم روایت و هم کاوش را تحلیلی بخوانید و اگر با نظرات ارائه‌شده موافق یا مخالف بودید، دست به قلم ببرید و نظر خودتان را به رایانامۀ مجله بفرستید. قول می‌دهیم دیدگاه‌های شما را هم منتشر کنیم.



برای خواندن روایت این شماره، لطفاً این رمزینۀ را پویش کنید.

همان‌طور که در متن رمزینه خواندید، ماجرا از آنجا آغاز می‌شود که مدیر مدرسه اشاره می‌کند این اولین سال مدیریتی من بود و همچنین اولین تجربه من به‌عنوان مدیر در مواجهه با معلمی که به‌سختی می‌شد جایگاه او را تشخیص داد. هنر کنار آمدن با ناسازگاری‌ها مهم‌تر از سازگاری‌هاست. آنچه مدیریت را لذت‌بخش می‌کند و اهمیت آن را به رخ می‌کشد، میزان سازگاری با زیردستان نیست، بلکه کنار آمدن با ناسازگاری‌های دیگران است. به‌عبارت دیگر، مدیریت ناسازگاری‌ها یکی از مهم‌ترین تعارضات رهبری و مدیریت در مدرسه است. این مهم نیازمند درک درست از توسعه و بهسازی مناسبات انسانی است. مدیر کارآمد و موفق اوست که دیگران را دوست دارد، اما رهبر موفق و مؤثر کسی است که دیگران او را دوست دارند و به او احترام می‌گذارند و سخن او را می‌فهمند و به کار می‌بندند.

از ابتدای ورود سامانتا دیویس به مدرسه دریاچه آبی، ذهنیت مدیر مدرسه از او منفی بود. اطلاعات اولیه ایشان که مبنای تعامل او را با خانم سامانتا تشکیل می‌داد، شنیده‌هایی بود از رفتار و عملکرد منفی او در سایر مدرسه‌ها، بدون آنکه از نزدیک با او کار کرده باشد. همین پیش‌قضاوت آغاز ناموفقی را رقم زد.

مدیر مدرسه سفارش رئیس منطقه را در همکاری و حمایت‌های لازم و کافی نسبت به خانم سامانتا (معلم با سابقه اما عجیب به‌گفته مدیر مدرسه) تا حدود زیادی در عمل نادیده گرفت.

آن‌قدر که مدیر در پی جمع‌آوری مستندات علیه عملکرد ضعیف و برخوردهای ناپسند خانم سامانتا بود، در پی اصلاح او نبود. نوع نگاه و نگرش خانم مدیر به خانم سامانتا دیویس بیشتر به چشم یک مجرم بود تا بیمار! همین نگاه و نگرش مدیر موجب شد نتواند او را بفهمد و با خود همدل و همراه کند. خانم سامانتا نیازمند دیده‌شدن و به‌حساب‌آمدن بود. ظاهراً همه او را از ابتدا فردی متخلف، ناکارآمد و ناسازگار می‌پنداشتند، نه همکار درستی که نارسایی‌هایی دارد و مستحق کمک و یاری و مهربانی است. متأسفانه مدیر و معاونش به این نگاه ناخودآگاه دامن زدند.

در روایت پیداست که مدیر سعی نداشت با درک عمیق خانم سامانتا از طریق ایجاد رابطه غیررسمی، مثلاً دعوت به ناهار، مهمانی،

سفر کوتاه علمی و بهانه‌هایی از این قبیل او را دریابد و با خود، مدرسه و سایر همکاران و والدین همسو و همدل کند. مدیر بیشتر در اندیشه جمع‌آوری تعداد تخلف از او برای گزارش به رئیس منطقه، قبل از آغاز سال تحصیلی آتی، بود! او از همان ابتدا مهمانی یک‌ساله سامانتا را در مدرسه دریاچه آبی مینا قرار داده بود و منتظر بود در سال تحصیلی، با انباشتن تخلفات خانم سامانتا و قطور کردن پرونده او، راه را برای انتقال ایشان به مدرسه‌ای دیگر هموار کند. به‌جای حل مسئله در پی جابه‌جا کردن مشکل بود!

روح حاکم بر روایت، بر باوری منفی نسبت به یک فرد از ابتدای اشتغال در مدرسه ناظر است. این سؤال مطرح است که اگر مدیر مدرسه به‌طور طبیعی و بدون برداشت منفی از خانم سامانتا، سطح تعاملات خویش را با او تعریف و چیدمان می‌کرد، آیا این تصورات و برداشت‌های منفی دامن زده می‌شدند؟ به‌عبارت دیگر، بهتر نبود مدیر مدرسه عملکرد خانم سامانتا در سایر مدرسه‌ها را به حساب مدرسه خودش (که هنوز در آن مشغول نشده بود) نمی‌گذاشت و بدون هرگونه پیش‌داوری با ایشان مواجه می‌شد؟

فرایند مدیریت نشان می‌دهد، خانم مدیر بیشتر در فکر جمع‌آوری و ثبت تخلفات بوده است تا علت‌یابی و حل مسئله. زیرا روایت نشان نمی‌دهد که سامانتا بعد از هرگونه سرپیچی اداری، با چه رفتار، چه نوع برخورد و چه شیوه‌ای از مدیر مواجه شد؟

«مدیر ثبات بود تا بی‌ثبات». او می‌توانست رویکرد بی‌ثبات‌کردن، روش و اخلاقی را که در خانم سامانتا ثابت مانده بود، بی‌ثبات کند. بدین‌سان او را در موقعیت پذیرش تغییر قرار دهد. ظاهراً خانم سامانتا به دلایل متعددی که معلوم نیست و در این روایت نیز ریشه‌یابی نشده است، در شرایط پذیرش ایرادها نبوده است. به‌عبارت دیگر، نپذیرفته است رفتارش اشتباه است و باید آن را تغییر دهد.

به این جمله مدیر دقت شود: «با این حساب فهمیدم پرونده او قرار است سنگین‌تر هم بشود!» همین جمله نشان‌دهنده پیش‌داوری خودکام مدیر از رفتارهای خانم سامانتا دیویس است. البته منظورم این نیست که خانم سامانتا بی‌عیب و ایراد است، لکن راه برون‌رفت ایشان از ایرادهایشان روشی نیست که خانم مدیر

پیشه کرده است.

مدیر با وجود تمام نگرانی‌هایش، به دنبال تشکیل جلسه رسمی با خانم ساماناست. درحالی‌که این قبیل امور بیشتر با نزدیک شدن ادراک طرفین در قالب جلسات غیررسمی چاره راه است. مدیر می‌گوید، چندین دفعه می‌خواستیم با او در مورد طرح‌هایش صحبت کنیم. برای این منظور، با بلندگو او را صدا می‌زد. این یعنی بی‌تجربگی مدیر در مواجهه با کارکنان و مناسبات انسانی. درحالی‌که او باید خود را در مسیر زندگی کاری خانم ساماننا قرار می‌داد و به جای نصیحت و توصیه مستقیم به ایشان، موانع پیش روی او را برمی‌داشت. سامانناها بیش از آنکه رفتارشان مشکل‌زا باشد، نگرششان در دسرفرین است. لذا باید نگرش آن‌ها را تغییر داد که البته کار آسانی نیست. چرا که نگرش آموزش‌دانی نیست، مسری است. احساس درونی است که از طریق رفتار جابه‌جا می‌شود. مدیر مدرسه باید با عمل و رفتار عامیانه‌اش از خانم ساماننا، نگرش او را تغییر می‌داد.

به نظر می‌رسد، رفتار مربی ارشد مهدکودک که به حالت نگران‌کننده‌ای به اتاق مدیر آمد و قضاوت قبل از جنایت کرد، مبنی بر اینکه پاروک (اسکوتر)ها و سه‌چرخه‌ها وسط راهرو هستند و هر آن ممکن است پای کسی به آن‌ها گیر کند و بیفتد، همدلانه نبود. درحالی‌که اگر محیط مدرسه همدلانه بود و قضیه خانم ساماننا آشکارا در مدرسه دامن زده نمی‌شد، مربی ارشد مانعی به نام پاروک‌ها و سه‌چرخه‌ها را بدون رجوع به مدیر مدرسه از وسط راهرو برمی‌داشت. علت رجوع ایشان به مدیر حاکی از آن است که او هم از نگاه و قضاوت مدیر از خانم ساماننا باخبر و با مدیر همراه بوده است!

در اغلب مواردی که به تهیه گزارش و درج در پرونده خانم ساماننا منجر شد، آثاری از کمک به ایشان و برداشتن موانع پیش روی ایشان، یا توجیه و مساعدت «در صحنه» وجود ندارد. بلکه بیشتر مچ‌گیری و انذار و درج در پرونده است. رفتارهای مدیر و همکاران مدرسه با او بیشتر نهی از منکر است، نه اشاعه معروف! فرایند روایت حاکی است بیشتر تعاملات با خانم ساماننا از جنس اداری و رسمی بوده است. هیچ‌کجا نشانی از مناسبات انسانی همدلانه و غیررسمی وجود ندارد. از آنجا که مدیر از همان ابتدا می‌دانست ایشان فرد مسئله‌داری

است، همه سعی خود را متوجه جمع‌آوری اسناد تخلفات او کرد؛ اینکه پرونده‌اش را به اندازه‌ای سیاه کند که رئیس منطقه را برای جابه‌جایی او برای سال آینده متقاعد کند. راز موفق نبودن مدیر در اصلاح خانم ساماننا بیشتر از همین نگاه او ناشی می‌شود.

روایت صرفاً به سؤال و پاسخ مدیر و ناظم مدرسه و خانم معلم (ساماننا دیویس) بسنده کرده است و اثری از نوع مواجهه مدیر با خانم معلم، پس از پاسخ به سؤال‌اتش، وجود ندارد. به‌طور مثال گفته است، من این را از او خواستم و او این‌گونه پاسخ داده است! تنها یک جا اشاره‌ای شده است که همین تجربه باید بیشتر به کار گرفته می‌شد و آن عبارت است از:

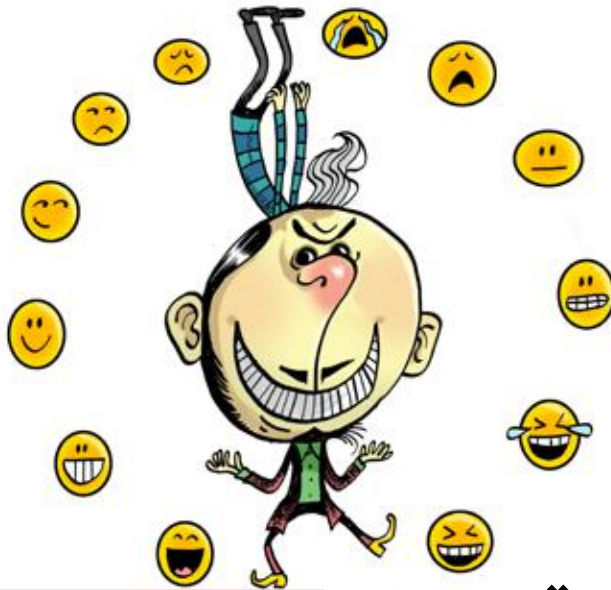
«وقتی با خانم ساماننا درباره کارنامه دانش‌آموزان و کیفی شدن آن صحبت شد و او از انجام آن سر باز زد و با عصبانیت شدیدی گفت: من غلط‌ها را تصحیح کرده‌ام، باید اشتباه رایانه‌ای رخ داده باشد و... مدیر دست به دامان همکار مدرسه خانم «بث» شد و او با حسن ارتباط با خانم ساماننا مشکل کارنامه‌ها را حل کرد.»

مدیر این روش و این رویکرد را تقریباً نادیده گرفت یا بسیار کم‌رنگ کرد. درحالی‌که همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، توسعه مناسبات و ارتباطات غیررسمی و دوستانه و همدلانه باید در همه فرایندهای ارتباطی بین مدیر و کارکنان، به‌ویژه خانم ساماننا، وجود می‌داشت.

### خلاصه کلام اینکه

مدیر به ساماننا می‌گوید تو باید مهارت‌های لازم را برای برخورد با دانش‌آموزان چالشی یاد بگیری! اما خودش ماجرای کنار نیامدن خانم ساماننا با مدرسه را به‌جای چالش و چالشی‌دیدن، مشکل دید و از آن عیب‌جویی کرد. همین نگاه کار او را برای غلبه بر رفتار ناخوشایند ساماننا به‌مثابه یک چالش نه مسئله، سخت‌تر کرد تا اینکه عذرش را از رئیس منطقه خواست.

وقتی من مدیر در چهره همکارانم چهره برادر و خواهرم را بینم و در چهره دانش‌آموزانم چهره فرزندانم را، این نگاه به‌طور طبیعی و بر اساس مطالعات و یافته‌های روان‌شناسانه و جامعه‌شناسانه، به دیگران منتقل می‌شود و نگرش‌های دیگران را نسبت به خود، کار و محیط اطراف و اطرافیانش عوض می‌کند.



# مدیریت بالبخند

● مهدی فرج‌اللهی  
● تصویرساز: سام سلماسی

## بزرگ‌نمایی

بزرگ‌نمایی زیاده‌روی در توصیف است:  
«به هر جا بنگرم کوه و در و دشت»  
صفی بینم سرش ساوه تهش رشت (ابوتراب جلی)؛  
گر گاه‌گاه اسب کسان می‌کنند رم  
این اسب رم قدم به قدم دم‌به‌دم کند (ایرج میرزا)؛  
رشوه اصلاً نگیر هم پسر  
گر گرفتی نگیر کم پسر؛  
به چه کار آیدت ز گل یک پر  
کل گل‌خانه را بگیر و ببر (ابوالفضل زرویی نصرآباد)؛  
وام‌هایی که خرج یک روزه  
جای آن تا سه سال می‌سوزه (ابوالفضل زرویی نصرآباد).

## تضاد و متناقض‌نما (پارادوکس)

در تضاد، کلمات از نظر معنی یا به صورت عرفی، ضد، مخالف، برعکس، مغایر یا در برابر هم‌اند. متناقض‌نما از کنار هم‌قرار گرفتن چیزهایی به وجود می‌آید که یکدیگر را نقض می‌کنند و از نظر عقلی با هم جمع نمی‌شوند.  
دشمن زندگی است موی سپید  
روی دشمن سیاه باید کرد (سعدی)؛  
دود سرگرم بالارفتن از سقوط است (پرویز شاپور)؛  
نگو کار شما شغل سخیفی است  
که بی‌کاری خودش شغل شریفی است (ابوالفضل زرویی نصرآباد).

## دلیل‌آوری (حسن تعلیل و دلیل عکس)

در حسن تعلیل، گوینده دلیل و علتی را برای گفته‌هایش می‌آورد که ظرافت‌ها و لطایف ادبی و هنری دارد. در دلیل عکس، برای مطلبی دلیل و توجیهی آورده می‌شود که کاملاً بر خلاف انتظار و مخالف عرف و عادت است.  
ظالم به ظلم خویش گرفتار می‌شود  
از پیچ و تاب نیست رهایی کمند را (صائب تبریزی)؛  
تار و بود عالم امکان به‌هم پیوسته است، عالمی را شاد کرد آن کس که یک دل شاد کرد (صائب تبریزی)؛  
برای آنکه پشه‌ها کاملاً ناامید نشوند، دستم را از پشه‌بند بیرون می‌گذارم (پرویز شاپور)؛  
پای تیر برق، گربه‌ها جوک می‌گویند و کیسه‌های زباله از خنده می‌ترکند (اکبر اکسیر)؛  
مردا بدون میز هم عزیزن  
رفوزه‌ها همیشه پشت میزن (ابوالفضل زرویی نصرآباد).

از قدیم گفته‌اند: «خنده بر هر درد بی‌درمان دواست.»  
در ازدحام بخشنامه‌های جورواجور، توقعات متفاوت و تنوع رنگارنگ اولیا، تفاوت‌های خلقی دانش‌آموزان و تنوع سبکی و رفتاری معلمان و همکاران، مدیری موفق‌تر است که بتواند لبخند و مهربانی را با قاطعیت و انضباط وصله و پینه کند. شوخ‌طبعی خود ارزنده‌ساز و دیگر ارزنده‌ساز را بشناسد و بجا و سنجیده با شوخی مناسب، لولای مشکلات را روغن‌کاری کند تا کارها نرم‌تر و بدون قژ و قوژ پیش بروند. البته که اخم و تخم هم گاهی به کار می‌آید، اما فقط گاهی و نه همیشه. به قول خودم:

گره اخم از ابرو وا شد  
خنده بر صورتتان پیدا شد  
مهربانی به نگاهت بستی  
چهره زشت جهان زیبا شد

زیبا ببینیم که زیبایی در نگاه ماست. روی جلد هفته‌نامه گل‌آقا هم همیشه این بیت زیبا نوشته می‌شد:  
«خنده‌رو هر که نیست از ما نیست  
اخم در چننه گل‌آقا نیست»

طرح تعویض اخم با لبخند را می‌توانیم اول از خودمان شروع کنیم و بعد آن را به خانه و مدرسه ببریم.

برای اینکه بتوانیم از ظرفیت‌های شوخی بهتر استفاده کنیم، باید شگردها و فوت‌وفن‌های مهم در شوخ‌طبعی را فوت آب باشیم. یکی دیگر از کارهای مفید برای تقویت حس شوخ‌طبعی و بداهه‌گویی، خواندن و نوشتن لطیفه است. در ادامه، با ذکر مثال و رسم شکل، به تعدادی از شگردها و فوت‌وفن‌های مهم در شوخ‌طبعی نگاه می‌کنیم.



تربیت زیباشناختی و هنری

مدیران هنرمند، مدیران زیباییین - بخش سوم

# دنبال عاطفه‌های درخشان باشید نه استعداد‌های درخشان!

● دکتر مرتضی مجدفر

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

در این سلسله مطالب، ۲۲۲ نکته از نگاه زیبایی شناختی و هنری مدیران مدرسه مطرح می‌شوند که می‌توانند زمینه‌های اجرایی شدن ساحت زیبایی شناختی و هنری فراگیرندگان و کارکنان مدرسه را از طریق تأکیداتی که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش شده است، فراهم آورند. در این سلسله مطالب، 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 زیبایی‌شناسی و تخیل تا خلاقیت مدیران را بررسی خواهیم کرد. تاکنون در دو شماره قبلی ۵۳ نکته کاربردی را ذکر کردیم. اکنون به ادامه نکته‌ها می‌پردازیم.

۵۵ مدیران موفق از نوشتن هم برای بخشیدن لذت سود می‌برند. آن‌ها برای تعریف از کار خوب یک معلم، داخل دفتر کلاسی او، برایش نامه تشکرآمیز می‌گذارند. موقع رد شدن از کنار یک دانش‌آموز با او دست می‌دهند و برجستگی را که یک کار تحسین‌برانگیز اخلاقی یا درسی او را تحسین می‌کند، به کف دستش می‌چسبانند، یا به جای آنکه به ولی دانش‌آموزی زنگ بزنند و از همکاری او با مدرسه تشکر

۵۴ مدیرانی که به دنبال لذت بخشیدن به همکاران، دانش‌آموزان و اولیای مدرسه خود و ارتباط مثبت با آن‌ها هستند، روزانه وقت مشخصی را برای گفت‌وگو با این افراد در نظر می‌گیرند. ممکن است این گفت‌وگوها دلیل خاصی داشته باشد، ولی خیلی هم دنبال دلیل نگردید. وقتی یکی از معلمان به هر دلیلی به مدرسه نمی‌آید، فرصت مناسبی است که به کلاس او بروید و با دلیل و بی‌دلیل، باب گفت‌وگو با دانش‌آموزان آن کلاس را باز کنید.



کنند، برایش نامه می‌نویسند.

**۵۶** درست است پیام‌های کتبی ماندگارترند، اما دقت کنید که از برگه‌های چایی از پیش آماده، که فقط جای خالی‌اش به اسم فرد جدید پر می‌شود، استفاده نکنید. اگر برای تسلیت گفتن به همکاران یا دانش‌آموزان، فقط در جای خالی اسم عزادیده و نسبت فرد فوت‌شده قید شود، این تسلیت گفتن (یا حتی تبریک گفتن مثلاً روز تولد) هیچ اثری نخواهد داشت. نامه‌ای که حتی خط‌خوردگی کوچکی دارد، طبیعی‌تر از یک نامهٔ قالبی با امضای مهرشده است.

**۵۷** مدیر و کارکنان مدرسه‌هایی که هدف خود را بخشیدن لذت به دانش‌آموزان و دیگران می‌دانند، نباید درگیر آزمون‌های بی‌حاصل، سعی و خطاهای تکراری و جمع‌آوری اطلاعاتی شوند که به درد نمی‌خورند و به غیر از بررسی‌های بی‌مورد، چیز دیگری در پی ندارند. آزمون، اگر برای دانش‌آموز لذت کشف میزان یادگیری یا کشف خطا و اشتباه و برای معلم کشف میزان اثربخشی و تأثیرگذاری را در پی نداشته باشد، ارزشی ندارد.

**۵۸** اهالی مدرسهٔ زیبایی، از ساده‌ترین اتفاقات برای خندیدن، خندانیدن، لذت بردن و لذت‌چشانیدن استفاده می‌کنند. این اتفاق می‌تواند از کشیدن نقاشی با انگشت روی دوده‌های بخاری هیزمی نشسته بر دیوار کلاس به وجود آید، یا از رسم شکل با چوب‌دستی روی خاک باغچهٔ مدرسه یا جمله‌نویسی با آب روی آسفالت یا سنگ‌فرش حیاط. حتی گفتن روزانه یک لطیفه در مراسم آغازین، در کنار نقل یک حدیث یا روایت ساده و تأثیرگذار و خواندن یک غزل شورانگیز از حافظ می‌تواند فرح‌بخش باشد. قدرت خنده و شادی را دست‌کم نگیرید.

**۵۹** هایدگر، فیلسوف بزرگ آلمانی، می‌گوید: «انسان در دنیاست و بر دنیاست». مدرسه، خود دنیایی است که مدیری بر آن حکومت می‌کند. آزادی، هماهنگی قوانینی است که بتوانند زندگی را «انسان‌وار» تنظیم کنند. مدیران مدرسهٔ زیباشناس نباید ارزش‌ها و نیازهای کاذب را وارد فرهنگ مدرسه کنند. زیباشناختی مدرسه یعنی مرکز آموزش نقد بودن آن. در مدرسه، انسان‌ها باید شک کردن را بیاموزند. شک ژرف‌فاسنج درای واقعیت است. مترادف نفی نیست، بلکه راه رسیدن به یقین است.

**۶۰** مدیران مدرسه‌هایی که تربیت زیباشناختی و هنری زیرمجموعهٔ خود را مدنظر دارند، می‌توانند به مثابهٔ یک هنرمند از اجزای این قسم از تربیت در هدف‌گذاری، تعیین چشم‌انداز و شعار مدرسه، تدوین راهبردها، سبک مدیریت، تحلیل و ارزیابی و ارائهٔ بازخورد استفاده کنند. رشد خلاقیت، تخیل و احساس، تفکر انتقادی، نگرش‌های مثبت، خودباوری و توازن شخصیت که از مهارت‌های مدیر مدرسه است، در گرو توجه به تربیت زیباشناختی است.

**۶۱** مدیری که تربیت زیباشناختی و هنری را بخشی از وظایف خود و جریان تربیت رسمی و عمومی بداند، همواره به دنبال آن خواهد بود که قوهٔ خیال، پرورش عواطف، احساسات و ذوق زیبایی‌شناختی متربیبان و مربیان مدرسه

خود را مدنظر داشته باشد. این زمینه‌سازی و ایجاد شرایط آفرینش‌گری و خلاقیت برای دانش‌آموزان، اولیا و کارکنان مدرسه، راه مدیران مدرسه‌ها را لذت‌بخش و شوق‌برانگیز خواهد کرد.

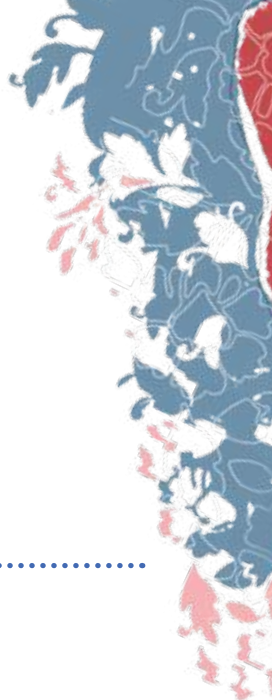
**۶۲** اگر می‌خواهید دانش‌آموزان از بودن در حوزهٔ مدیریت شما لذت ببرند و خود شما هم لذت ببرید، چند کار ساده را فراموش نکنید: ببینید دانش‌آموزان از انجام کدام کارها و اجرای کدام برنامه‌ها بیشترین لذت را می‌برند، دنبال این باشید که بچه‌ها با چه چیزهایی خوش‌حال می‌شوند و رویاهای آن‌ها را بشناسید. ممکن است این رویا لمس یک ریزین (میکروسکوپ) یا خوردن صبحانه با شما باشد.

**۶۳** خیلی خودتان را در بخش‌نامه‌ها محبوس نکنید. نظریه‌های جدید رهبری، از ابتدای سال ۲۰۲۲، روی نظریهٔ رهبری نوکیش تأکید می‌کنند. اساس این نظریه ساختارشکنی و محبوس‌نماندن در بخش‌نامه‌هاست. بخش‌نامه‌ها را به‌طور کامل کنار نگذارید، بلکه آن‌ها را مطابق برنامه‌های خود و مدرسهٔ خود پیش ببرید. تنها در چنین شرایطی است که با همکاران و بچه‌ها دوست خواهید شد، در بازی‌های بچه‌ها مشارکت خواهید کرد و «محبوب» و «محبوبه» دل آن‌ها خواهید شد. شادی و نشاط همیشه دنبال این دو نفرند.

**۶۴** عده‌ای می‌گویند مرگ مدرسه فرا رسیده است. در حالی که مرگ مدرسه هیچ‌گاه فرا نخواهد رسید. سعی کنیم هنر زیباشناختی، آزادگی و فرزاندگی را ترویج دهیم. با توجه به آموزه‌های زیباشناختی، مدرسه را می‌توان به یک اثر هنری ماندگار تبدیل کرد. رهبر این کار، مدیر زیباشناسی است که به دنبال عاطفه‌های درخشان باشد، نه استعدادهای درخشان! مدرسه محل شادی‌زایی است، نه محل شادی‌زدایی.

**۶۵** مدیران زیباشناس دستوردهندهٔ محض نیستند. بر اساس آموزه‌های خودآگاهی، به رنگ غالب انرژی خود توجه کنید. اگر متوجه شدید رنگ غالب شما قرمز است، یعنی بیش از حد رفتارهای رئیس‌مآبانه دارید و زیاد دستور می‌دهید. اگر آبی رنگ غالب شماست و با سرسختی فراوان، بیش از حد ایرادگیر و غرغر هستید، کمی رنگ انرژی سلفید و زرد خودتان را بالا ببرید و اجازه دهید با همدلی و مشارکت، لذت و تفریح همگانی در فضای مدرسه جاری شود. برای آگاهی دربارهٔ معنی رنگ‌ها در خودآگاهی، واژهٔ «مایندفولنس» را در یکی از موتورهای جست‌وجو دنبال کنید.

**۶۶** لبخند اثربخش کلید مدیریت لذت‌بخش است. مدیران زیبایی‌شناس از لبخند به مثابهٔ شیوه‌ای هنرمندانه برای ایجاد ارتباط استفاده می‌کنند. مدیرانی را که به جایگاه رهبری آموزشی رسیده‌اند، همیشه در حال لبخندزدن نمی‌بینید. آن‌ها وقتی خطوط لبخند بر چهره‌هایشان نقش می‌بندد که واقعاً نیاز به لبخند احساس می‌شود؛ لبخندی که عمیق، گرم و سرشار از توجه به مخاطب باشد و مانند موجی گیرا او را دربر گیرد. مخاطب باید صادقانه بودن لبخند را درک کند



و بداند که این لبخند فقط متعلق به اوست.

۶۷ یکی دیگر از ابزارهای مدیران زیباییین، نگاه اثربخش آن‌هاست. نگاه مدیر باید توأم با ادراک، احترام، احساسات و پاک باشد و مخاطب بداند که او از طریق زبان نگاه خود، بی‌هیچ قصدی در حال انتقال پیام‌های مدیریتی است. نگاه باید کوتاه باشد تا مخاطب احساس نکند تهدید شده یا منظور شما را به‌درستی درک نکرده است. توصیه‌های بزرگان دین در مورد ارتباط دیداری مدیران مرد و زن با کارکنان هم‌جنس و نیز مخالف جنس خود می‌تواند در این باره رهگشا باشد.

۶۸ تکیه‌گاه معلمان و کارکنان جدید خود باشید. نخستین واکنش مدیران هنرمند در برابر معلمان و کارکنانی که برای اولین بار او را ملاقات می‌کنند (برای مثال افراد تازه‌وارد به مدرسه)، ذهنیتی به وجود می‌آورد که تمام روابط بعدی بر اساس آن شکل می‌گیرند. این کارکنان و معلمان جدید را می‌توانیم «بچه‌های بزرگ» بنامیم. تکیه‌گاه‌بودن خودتان را در همان لحظات اولیه برای این بچه‌ها ثابت کنید. روی توانمندی‌های آنان تأکید کنید و بگویید هر لحظه در کارش مشکلی حس کرد، روی شما حساب کند و بداند شما بزرگ‌ترین تکیه‌گاه او هستید.

۶۹ مدیران هنرمند در برخورد با دانش‌آموزان، کارکنان و اولیای خود بی‌فراری‌هایشان را سرکوب می‌کنند. برای جلب اعتماد و قابل‌قبول‌بودن در میان مخاطبان خود، همه حرکات ناشایسته و غیرضروری خود را مدیریت کنید. جایی از بدن‌تان را نخارنید، به وزوز گوش‌تان توجه نکنید، اگر پای شما درد می‌کند، در حین صحبت با دیگران، آن را مالش ندهید. وول نخورید، به خود نپیچید و دست‌های خود را دور از صورت نگاه دارید. حرکات دست در نزدیک صورت و حرکاتی از این قبیل، موجب می‌شود شنونده در صحت حرف‌های شما تردید کند.

۷۰ هنگامی که با یک دانش‌آموز، همکار یا ولی دانش‌آموز گفت‌وگو می‌کنید، خود را در انتهای صندلی یا مبلتان رها نکنید. ولو نشوید و به جای تکیه‌دادن کامل، کمی جلوتر بیاوید و در بخش منتهی‌الیه مبل یا صندلی کارتان بنشینید. حتی اگر اتاق شما طوری است که می‌توانید از پشت میز و صندلی اختصاصی خود بیرون بیاوید و مستقیم مقابل گفت‌وگوشونده بنشینید، عالی است. شنونده‌ای واقعی باشید. از سکوت به‌خوبی استفاده کنید و اجازه دهید طرف مقابلتان حرف بزند. پاسخ‌گویی یا حرف‌زدنتان را تا حد امکان به تأخیر بیندازید.

۷۱ اگر می‌خواهید مدیری زیباییین باشید و با تسخیر قلب دانش‌آموزان، همکاران و اولیای خود، لذتی فراموش‌نشده‌ای به آن‌ها ببخشید، از آن‌ها مکرر تشکر کنید. علت تشکر و قدردانی خود را هم بگویید. برای مثال، وقتی کلاس‌ها

خاتمه می‌یابند، در راهروی خروجی بایستید و با جملاتی از قبیل «متشکرم! می‌دانم رسیدگی به این‌همه دانش‌آموز کار سختی است!»، از معلمان خود تشکر کنید. قدری که خبره‌تر شوید، مخزنی از جملات گوناگون خواهید داشت که بتوانید در موقعیت‌های گوناگون به خوبی از آن‌ها استفاده کنید.

۷۲ هنگام گفت‌وگو و ارتباط کلامی با دانش‌آموزان، همکاران و اولیا برای خود یک واژه‌نامه شخصی غنی بسازید و سعی کنید از این کلمات به خوبی استفاده کنید. این واژه‌نامه باید متناسب با شخصیت

و اهداف مدیریتی شما و خودویژه باشد. از کلمات سخیف و رایج در میان مردم عادی به دور باشد و هر فردی با شما روبه‌رو باشد، مطمئن باشد از این زبان بهره خواهد برد. به عبارت دیگر، این واژگان بوی شما را بدهند. برای مثال، بعضی از مدیران از تکیه‌کلام‌های خاص برای مخاطب‌قراردادن افراد استفاده می‌کنند: عزیزان گل من (خطاب به دانش‌آموزان)، یاوران همدل (خطاب به همکاران) و همراهان خوب (خطاب به اولیا). وجود چند کلمه اختصاصی در واژگان مورد استفاده شما، هم شما را ویژه و متمایز می‌کند و هم در ایجاد ارتباط بیشتر کمکتان می‌کند.

۷۳ مدیران هنرمند اطلاعات خودشان را در زمینه‌های گوناگون بالا می‌برند و در ارتباط با مخاطبان‌شان، به روش‌های گوناگون، از این اطلاعات بهره می‌برند. منظور از بالا بردن اطلاعات، داشتن دانش تخصصی درباره حوزه‌های گوناگون نیست، بلکه ورود اولیه به حوزه‌هاست.

برای مثال، وقتی دانش‌آموزان درباره تیم‌های فوتبال حرف می‌زنند، یا همکاران درباره یک مجموعه تلویزیونی یا کتاب



تازه انتشار یافته سخن می‌گویند، منفعل ماندن ما در برابر دیگران، نشانه خوبی نیست. نمی‌گوییم از نتایج همه تیم‌های فوتبالی و گل‌های زده، صحنه‌های یک مسابقه یا تمامی کتاب‌های انتشار یافته در هفته جاری خبر داشته باشد، ولی بی‌خبری مطلق هم غیرمندانانه است.

**۷۴** مدیران هنرمند زیبایی‌بخش برخی مواقع غیرعادی عمل می‌کنند. البته این غیرعادی عمل کردن، خارج از عرف و چارچوب‌ها عمل کردن نیست. ایجاد تغییری کوچک در روال زندگی است. برای مثال، چه اشکالی دارد گرم‌کن بیوشیم و همراه با دانش‌آموزان وارد بازی شویم! (البته با مدیرانی که همواره گرم‌کن پوشیده در حیاط مدرسه در حال بازی با بچه‌ها هستند، یا توپ به دست، حاضر به پراک آمادۀ رقابت با همکاران دیگرند، کاری نداریم). یا هر از چند گاهی، در زنگ تفریح دست به کار شویم و برای همکاران املت درست کنیم یا از اولیا بخواهیم همراه با هم به نمایشگاهی برویم که می‌تواند مورد پسندشان باشد. این فعالیت‌ها کمک خواهند کرد عادی و در میان مخاطبان دیده شویم.

**۷۵** اگر رشته تحصیلی شما مدیریت آموزشی و دیگر زیرمجموعه‌های علوم تربیتی نباشد، حتما در رشته‌ای است که با یکی از درس‌های مدرسه‌ای (برای مثال فیزیک، ریاضیات و معارف اسلامی) ارتباط دارد. در این صورت، روش‌شناسی رشته خودتان را می‌شناسید. ولی شما مدیر هستید و باید با سایر معلمان ارتباط برقرار کنید. حتی ممکن است از کلاس‌های درس آنان بازدید داشته باشید و رهنمود بدهید. از این رو، تا حد ممکن در کنار توسعه دانش پداگوژیک خود، با روش‌شناسی درس‌های دیگر هم آشنا شوید. درست است شما مدیر هستید و باید مهارت‌های ادراکی تان قوی‌تر از مهارت‌های فنی تان باشد، ولی یادتان باشد که این افزودنی‌های مجاز جای دوری نمی‌روند و به‌طور قطع مدیریت شما را خوش‌مزه‌تر، زیباتر و هنرمندانانه‌تر می‌کنند.

**۷۶** اگر می‌خواهید مدیریتی هنرمندانانه و زیبا داشته باشید، درباره آداب و رسوم، گویش‌ها و زبان‌ها و فرهنگ‌هایی که نمایندگان آن‌ها در مدرسه شما در مقام دانش‌آموز، همکار و اولیا حضور دارند، اطلاعاتی هر چند اندک به دست آورید. اگر چند شعر و جمله انگیزشی کوتاه ترکی، لری و گیلگی یاد بگیرید، با چند بازی محلی بختیاری، کردی و قشقایی آشنا باشید، از میان غذاها چکدیرمه ترکمن‌ها و قلیه‌ماهی جنوبی‌ها را قبلا چشیده باشید و از ظرایف لباس محلی بلوچ‌ها، عرب‌ها و کرمانشاهی‌ها صحبت کنید، به‌طور قطع ارتباطات مؤثری خواهید داشت.

**۷۷** جایزه‌ها و هدیه‌هایی را که در نظر دارید در مناسبت‌ها و موفقیت‌ها برای دانش‌آموزان و همکارانتان تهیه کنید،

زیبا و هنرمندانانه مدیریت کنید. ساده‌ترین کار در این جور مواقع، خریدن جایزه یا هدیه یک‌جور برای همه است. ولی می‌توانید جور دیگری هم عمل کنید. اگر دانش‌آموزی به وسیله‌ای ورزشی ابراز علاقه کرده، جایزه احتمالی این قبیل دانش‌آموزان را به سمت و سوی علاقه‌هایشان سوق دهید. همچنین، اگر می‌بینید همکاری مرتب از نوشته‌های یک نویسنده آموزشی تعریف می‌کند، شاید کتاب جدید این نویسنده، هدیه مناسبی برای او باشد. بدون شک با این روش افراد تحت تأثیر توجه و محبت شما قرار خواهند گرفت و از اینکه این برنامه تنها خاص آن‌ها بوده، هیجان‌زده خواهند شد.

**۷۸** در مواقعی که با دانش‌آموزان و همکارانتان کاری ندارید هم با آن‌ها ارتباط برقرار کنید. دانش‌آموزی که سرما خورده و دو سه روزی است مدرسه نمی‌آید، وقتی با تماس تلفنی مدیر مدرسه‌اش مواجه می‌شود، قطعاً لحظات زیبایی را تصور خواهد کرد. گاه و بی‌گاه و بدون آنکه مزاحمتی ایجاد کنید، با بچه‌ها و همکارانتان تماس بگیرید و بگویید فقط برای احوال‌پرسی زنگ زده‌اید و قصد دارید گپ‌وگفتی صمیمانه انجام دهید و حالشان را بپرسید.

**۷۹** اگر از صمیم قلب به پیشنهاد کاری یکی از همکاران (یا حتی دانش‌آموزان و اولیا) اعتقاد دارید و می‌دانید اجرای همان پیشنهاد، تحولی هر چند کوچک در مدرسه ایجاد خواهد کرد، پیش‌قدم شوید. حمایت شما در مقام یک مدیر هنرمند نباید محافظه‌کارانه باشد و با یک‌سونگری تنها فقط در مورد یک یا چند نفر از همکاران اعمال شود. وقتی شما از پیشنهاد خوب یک فرد حمایت می‌کنید و با دلایل واهی سعی در طرد کردن او ندارید و از همه مهم‌تر با علاقه‌مندی به حمایت برمی‌خیزید و مقدمات اجرای آن را فراهم می‌کنید، علاقه و احترام افراد به شما بیشتر خواهد شد و از همه مهم‌تر خودتان احساس رضایت خواهید کرد.

**۸۰** همیشه آراسته و تمیز باشید. آراستگی با شیک‌پوش بودن متفاوت است. ممکن است لباس نو و گران‌قیمتی بپوشید، ولی در اثر اهمال‌کاری، چروک و به‌هم‌ریخته و چرک باشد. بر عکس، یک لباس قدیمی، آن قدر تمیز و مرتب باشد که همه فکر کنند اولین بار است آن را پوشیده‌اید. مدیران زیبایی‌بخش و هنرمند، به تمیزی و نظافت خود هم اهمیت می‌دهند. آن‌ها به خاطر اینکه در جامعه اسلامی مشغول فعالیت هستند، سیره پیامبر بزرگوار (ص) خودشان در خوشبو بودن و استفاده از عطر را فراموش نمی‌کنند. این مدیران همواره در نظر دارند که تمیز، مرتب، خوش‌بو و آراستگی، با مد روز و موردپسند دیگران بودن فرق دارد. اگر به دنبال تأثیرگذاری هستیم، این ویژگی‌ها را نباید از یاد ببریم.

#### منابع

- قرآن کریم.
- نهج‌البلاغه.
- صحیفه سجاده.

۱. حاج محمداسماعیل دولایی (۱۳۹۸). طوبای محبت. محبت و مؤسسه فرهنگی طوبای محبت، تهران.
۲. کیوت بلاکسون (۱۳۹۷). شما بی‌همتا نیستید! ترجمه مهدی قراچه‌داغی. نسل نواندیش. تهران.
۳. ویلیام اچ. مک ریون (۱۴۰۰). تخت‌خوابت را مرتب کن! ترجمه حسین گازر. کوله‌پشتی (چاپ چهل و چهارم). تهران.
۴. ریچارد دنسی (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.



رهبری مدرسه هادرجهان

# مدیران پاکستانی

● دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی پاکستان، آماده‌سازی مدیران مدرسه، فرهنگستان برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی

بین علاقه‌مندان به مطالعات تطبیقی در کشور ما، چنانچه محققى قصد بررسی وضعیت آموزش و پرورش کشورهای دیگر را داشته باشد، شاید با کمترین اطلاعات دربارهٔ مدرسه‌های کشورهای همسایه مواجه شود، و این سؤال برانگیز است: در حالی که آگاهی از وضعیت آموزش و پرورش کشورهای هم‌جوار، تصویر واقع‌بینانه‌تری از وضعیت خودمان پدیدار می‌سازد. شاید این غفلت ریشه‌های روان جامعه‌شناختی و سیاسی داشته باشد. یکی از کشورهایی که هم به لحاظ فرهنگی و هم از جنبهٔ جمعیتی می‌تواند درس‌های زیادی برای آموزش و پرورش ما داشته باشد، کشور پاکستان است. در این یادداشت کوتاه تلاش می‌شود دریچه‌ای به نظام آموزشی و مدیریت مدرسه در کشور پاکستان گشوده شود.

## نیم‌رخ آموزش و پرورش پاکستان

جمهوری اسلامی پاکستان در ۲۲ مرداد ۱۳۲۶ (۱۴ آگوست ۱۹۴۷) تأسیس شد. مساحت آن حدود ۷۹۶۰۹۶ کیلومتر مربع است و با چین، هند، ایران و افغانستان هم‌مرز است. در حال حاضر، پاکستان با حدود ۲۱۲ میلیون تن پنجمین کشور پرجمعیت جهان است. پاکستان یک کشور کشاورزی است. اردو زبان ملی آن است، اما برای آموزش، تجارت و سایر اهداف اداری در سراسر آن کشور از زبان انگلیسی استفاده می‌شود. بر اساس گزارش توسعهٔ انسانی، در سال‌های اخیر، پاکستان از توسعهٔ انسانی پایین به ردهٔ توسعهٔ انسانی متوسط ارتقا یافته است. بخشی از این توسعه مرهون توجه به شاخص‌های آموزشی است. نظام آموزشی پاکستان از حدود ۳۰۰ هزار مؤسسه، ۵۱

میلیون دانش‌آموز و ۲ میلیون معلم تشکیل شده است. حدود ۶۲ درصد از دانش‌آموزان در مؤسسه‌های دولتی و ۳۸ درصد در بخش خصوصی تحصیل می‌کنند که شامل مدرسه‌های دینی نیز می‌شود. از نظر کارکنان آموزشی، ۴۶ درصد معلمان در مؤسسه‌های دولتی و حدود ۵۴ درصد در بخش خصوصی کار می‌کنند. برای آماده‌سازی معلمان، حدود ۲۰۰ مؤسسه تربیت معلم وجود دارد که ۷۳ درصد آن‌ها در بخش دولتی و حدود ۲۷ درصد در بخش خصوصی قرار دارند. در جمهوری اسلامی پاکستان پنج بنیاد آموزشی نیز فعالیت می‌کنند: «بنیاد آموزش ملی، بنیاد آموزش پنجاب، بنیاد آموزش سند، بنیاد آموزش ابتدایی و متوسطه و بنیاد آموزش بلوچستان». همان‌طور که اشاره شد، بخشی از نظام آموزشی کشور پاکستان را مدرسه‌های دینی تشکیل می‌دهند. شواهد نشان می‌دهند،



می‌کند. این سیاست ملی آموزش ملی، بر افزایش اثربخشی نظام توسعه حرفه‌ای، با نهادینه کردن آموزش قبل و ضمن خدمت برای معلمان، مربیان معلمان و مدیران آموزشی، از طریق خوشه‌بندی، استانداردهای مدارک و حاکمیت و مدیریت نیروی کار آموزشی، تأکید دارد.

در سند سیاست ملی آموزش پاکستان ذکر شده است که همه رهبران در سطح مدرسه (اعم از مدیران مدرسه‌ها، رئیس‌ان، سرپرستان، معاونان، رئیس‌ان بخش‌ها و معلمان موضوعی) موظف‌اند وظایف رهبری مربوطه را به‌طور مؤثر انجام دهند. این شامل موضوعات رهبری مرتبط با بهبود عملکرد سازمانی از طریق فعالیت‌هایی مانند برنامه‌ریزی راهبردی، بهبود برنامه درسی و برنامه فعالیت‌های مشترک است. البته توجه به این امر مهم است که رهبری مدرسه، همان‌طور که در سیاست آموزشی کشور مقرر شده است، نه تنها از وظایف ابلاغ‌شده مدیران مدرسه‌هاست، بلکه به همه کسانی که اولویت‌های رهبری رسمی را در مدرسه به اشتراک می‌گذارند، از جمله تمام سطوح مدیریتی، گسترش می‌یابد.

انتخاب و برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها در پاکستان از مسئولیت‌های وزارت آموزش و پرورش است. از آنجا که بیشتر مدرسه‌های دولتی در پاکستان بر اساس جنسیت تفکیک شده‌اند و برای دانش‌آموزان دختر و پسر در سطح متوسطه مدرسه‌های مجزا وجود دارند، به همین ترتیب، مدیران زن و مرد بر اساس نوع مدرسه منصوب می‌شوند. انتخاب و استخدام مدیر مدرسه معمولاً از طریق گروه (کمیسیون) خدمات عمومی انجام می‌شود. این گروه ملزم است آگهی‌های موقعیت‌های شغلی مدیر مدرسه را در رسانه‌های چاپی و الکترونیکی نشر دهد. برخی از الزامات عمومی برای این موقعیت‌های شغلی عبارت‌اند از:

دکترای تخصصی، حرفه‌ای، یا فوق‌لیسانس در آموزش و پرورش از یک دانشگاه به رسمیت شناخته شده توسط

بخش عمده‌ای از تحولات اخیر منطقه، به‌ویژه در پاکستان و افغانستان، تحت تأثیر مستقیم فارغ‌التحصیلان این مدرسه‌های دینی هستند. مدرسه‌های دینی به‌طور سنتی مؤسسات آموزشی اسلامی هستند که هدفشان تربیت علما و رهبران اسلامی است. این مدرسه‌ها آموزش دینی رایگان، شبانه‌روزی و اسکان را برای فراگیرندگان خود فراهم می‌کنند. به این دلایل، آن‌ها اساساً مدرسه‌هایی برای دانش‌آموزان فقیر و تهیدست هستند. شاگردان این مدرسه‌ها نحوه خواندن، حفظ و تلاوت صحیح قرآن کریم را می‌آموزند. آن‌ها گواهی‌هایی در سطوح گوناگون صادر می‌کنند که دولت نیز به رسمیت می‌شناسد. مکتبی که حدود پنجاه دانش‌آموز دارد، معادل یک دبستان است و دارالعلوم که معمولاً صدها دانش‌آموز دارد، هم‌سطح دانشگاه محسوب می‌شود. فارغ‌التحصیلان مدرسه‌های دینی را حافظ‌القرآن (کسی که متن عربی قرآن را حفظ می‌کنند) و قاری (کسی که می‌تواند آیات قرآن را با تلفظ صحیح عربی تلاوت کنند) می‌نامند. علما کسانی هستند که در علوم دینی، آموزش‌های الهیات پیشرفته‌ای دارند. دولت‌های اخیر پاکستان برای نوسازی این مؤسسه‌ها تلاش‌های زیادی انجام داده‌اند تا علاوه بر آموزه‌های معمول دینی، آن‌ها را با گنجانیدن درس‌های معاصر مانند انگلیسی، اردو، ریاضیات و علوم و غیره در برنامه درسی، به نظام آموزشی رایج نزدیک کند.

### زمینه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها

پاکستان کشوری در حال توسعه است، اما در بخش آموزش با مشکلات عدیده‌ای مواجه است. در کانون این مشکلات امور مربوط به حکمرانی مدرسه‌ها مانند نبود آموزش ضمن خدمت رئیس‌ان و مدیران، ویژگی‌های فردی معلمان و مدیران، روابط بین معلمان و مدیران، وضعیت اجتماعی و اقتصادی والدین و دیوان‌سالاری (بوروکراسی) ناکارآمد قرار دارد. از همین رو سیاست ملی آموزش پاکستان از اهمیت توسعه حرفه‌ای برای همه ذی‌نفعان اداره‌کننده مدرسه‌های این کشور حمایت

گروه آموزش عالی، با هفت سال سابقه تدریس یا مدیریت یا ترکیبی از هر دو بعد از اخذ این مدارک، یا مدرک فوق لیسانس پژوهشی علوم تربیتی از یک دانشگاه به رسمیت شناخته شده توسط گروه آموزش عالی، با ۹ سال سابقه تدریس یا مدیریت یا ترکیبی از هر دو بعد از اخذ این مدارک، یا فوق لیسانس علوم از یک دانشگاه به رسمیت شناخته شده توسط گروه آموزش عالی، با ۱۲ سال سابقه تدریس یا مدیریت یا ترکیبی از هر دو بعد از اخذ این مدارک، علاوه بر مدارک تحصیلی و

تجربه های فوق، داوطلبان مدیریت باید در آزمون کتبی شرکت کنند و قبول شوند. در صورت مثبت بودن نتایج آزمون، برای مصاحبه دعوت می شوند. نامزدهای موفق پس از انتصاب باید در دو تا سه ماه برنامه آموزشی و گرایش حرفه ای شرکت کنند. مرکزیت و مسئولیت این برنامه، توسعه و آموزش ضمن خدمت مدیران مدرسه ها در سطح استان است.

### جایگاه مدیریت مدرسه در سازمان مدرسه ها

در سازمان مدرسه های پاکستان، مدیر مدرسه بالاترین مقام محسوب می شود و در شرایط عادی تا زمان بازنشستگی در یک مدرسه انجام وظیفه می کند. در این کشور مدیران مدرسه ها در مقایسه با معلمان از میانگین سنی بالاتری برخوردارند. ارشد بودن در سازمان مدیریت مدرسه ها کاملاً برجسته است. در نظام آموزشی نقش مدیر به خوبی تعریف شده است و وظایف روشن و دقیق مربوط به نقش آن ها به وضوح مشخص است. این مسئولیت ها به طور عمده اجرای برنامه های آموزشی از پیش تعیین و ابلاغ شده وزارت آموزش و پرورش هستند. مدیریت ترتیبات آموزش و یادگیری، حفظ نظم و انضباط، هدایت کلیه اقدامات مرتبط با برنامه درسی، برنامه مشترک، فوق برنامه و ارتباط حمایتی در انجمن اولیا و مربیان نیز در این مسئولیت ها و نقش ها گنجانده شده اند. غیر از مدیران و دبیران، افراد دیگری از جمله دستیاران ارشد، متخصصان ارشد موضوعی و همه اعضای هیئت مدیره نیز برای انجام وظایف رهبری در مدرسه ها مشارکت دارند. رهبری مدرسه باید مطمئن شود با این مسئولیت های آموزشی باید مجموعه خاصی از نقش ها، شرح وظایف، و شاخص های اصلی عملکرد را انجام دهد.

مدیران مدرسه ها در پاکستان نقش اساسی را در اصلاح و بهبود مدرسه ها دارند. مطابق سیاست ملی آموزش، مدیران مدرسه ها درباره همه امور مدرسه پاسخگو هستند و انتظار می رود به الزامات تعیین شده در این خط مشی پایبند باشند. آن ها باید نسبت به رویه های جدید کاری باز باشند، جامعه را برای بهبود مدرسه مشارکت دهند؛ و به عنوان معلم و مربی برای توسعه ظرفیت های دیگران خدمت کنند. در مجموع، مدیران مدرسه های پاکستانی به طور فزاینده ای در حال تبدیل شدن به رهبران آموزش دیده ای هستند که در درجه اول در مورد عملکرد دانش آموزان، عملکرد مدرسه و اجرای موفقیت آمیز نظام مدرسه ای در قبال وزارت آموزش و پرورش پاسخگو هستند.

## مدیران پاکستانی به طور فزاینده ای در حال تبدیل شدن به رهبران آموزش دیده ای هستند که در مورد اجرای موفقیت آمیز نظام مدرسه ای پاسخ گویند

### تجربه فرهنگستان (آکادمی) برنامه ریزی و مدیریت آموزشی

فرهنگستان برنامه ریزی و مدیریت آموزشی (AEPAM) در سال ۱۹۸۲ طی مصوبه ای به عنوان یک سازمان خودمختار تحت وزارت آموزش و پرورش پاکستان تأسیس شد و با چند بار اصلاح به عنوان «دفتر تابعه» وزارت آموزش و پرورش فدرال و آموزش و پرورش حرفه ای، تثبیت شد. یک مؤسسه آموزشی معتبر برای مدیران آموزش و پرورش در زمینه مدیریت مالی و اداری مدرسه های متوسطه و دبیرستان های عالی بر اساس درخواست های خاص آن هاست. این فرهنگستان از بدو تأسیس تاکنون بیش از ده هزار مدیر آموزش و پرورش را آموزش داده است. این فرهنگستان یک پردیس خودگردان متشکل از ساختمان های اداری، آزمایشگاه های رایانه، کتابخانه، سالن اجتماعات و هتل برای حدود ۲۰۰ شرکت کننده دارد. یک مدیر کل و چندین مدیر هم آن را اداره می کنند. مهم ترین اهداف این فرهنگستان شناسایی، توسعه و ارزیابی پروژه های متعدد بر اساس فن های نوین برنامه ریزی و مدیریت، جمع آوری و تجمیع آمار و اطلاعات آموزشی، توسعه بودمان های آموزشی برای برنامه ریزان و مدیران صف به منظور افزایش قابلیت های آن ها، ارائه آموزش ضمن خدمت به برنامه ریزان و مدیران به منظور ارتقای توانمندی های آن ها، اعطای آموزش های پیش از خدمت به آن دسته از مربیانی که برای انتصاب به عنوان مدیران و برنامه ریزان آموزشی در سطوح گوناگون در نظر گرفته شده اند، انجام آموزش تخصصی برنامه نویسان در زمینه رایانه و پردازش داده برای برنامه ریزان و مدیران آموزشی، ایجاد ارتباط با کارآموزان برای نظارت بر عملکرد آن ها و ارائه بازخورد برای بهبود برنامه های آموزشی، انعقاد قرارداد و انجام مطالعات پژوهشی اقدام محور به منظور تسهیل اجرای مؤثر برنامه اقدام برای سازمان دهی اجلاس ها، درس گروهی ها و کارگاه های آموزشی در مورد موضوعات مهم برنامه ریزی و مدیریت آموزشی، ارائه خدمات مشاوره تخصصی به اداره های آموزش و پرورش استان و سایر مؤسسه های کشور، در صورت نیاز، است. همچنین، فرهنگستان برنامه ریزی و مدیریت آموزشی پاکستان به عنوان یک اندیشکده از طریق تحقیق، توسعه و هماهنگی در تدوین سیاست های آموزشی و همچنین برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت، به وزارت آموزش و پرورش کمک می کند. این فرهنگستان می تواند بر پروژه ها و برنامه های آموزشی و پرورشی که در سراسر کشور اجرا می شوند، نظارت و ارزیابی کند و بازخوردهای لازم را به سازمان های دولتی ارائه دهد. این فرهنگستان مسئولیت ارتقای ظرفیت برنامه ریزان آموزشی، مدیران مدرسه ها، رئیسان و سرپرستان آموزشی از سراسر کشور را بر عهده دارد. فرهنگستان برنامه ریزی و مدیریت آموزشی پاکستان در حال حاضر پروژه های توسعه رهبری آموزشی و مدیریت نهادی، مدیریت مالی و حکمرانی خوب و گزارش های کارگاهی را برای ظرفیت سازی مدیران مدرسه های در دست اجرا دارد.

### منابع

- Ahmed Khan A.; Asimiran S.; Abdul Kadir S.; Ramlil, B. (2020). Principals' Instructional Leadership Practices in Pakistan Elementary Schools: Perceptions and Implications. *Universal Journal of Educational Research* 8(1A): 16-23.
- Tahir Izza. (2022). Decolonizing Madrasa Reform in Pakistan. *Current Issues in Comparative Education (CICE)*, Volume 24, Issue 1.
- Nasreen Abida; Odhiambo George. (2018). The Continuous Professional Development of School Principals: Current Practices in Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, Vol. 40, No. 1 pp. 245-266.



# مهارت‌ها در مشاغل آینده

- **فاطمه فخره**، دانشجوی دوره دکترای برنامه‌ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران
- **دکتر محمد نیرو**، معلم ریاضی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

**کلید واژه‌ها:** مهارت‌های شغلی، حل مسئله، تفکر انتقادی، خلاقیت، هوش هیجانی، تصمیم‌گیری

مجمع جهانی اقتصاد<sup>۱</sup> یکی از سازمان‌های بزرگ اقتصادی سوئیس با بیش از یک هزار شرکت نام‌آور جهان است که سالانه بیش از ۸۰ میلیون دلار درآمد دارد و اولین بار کلاوس شواب<sup>۲</sup> آن را در ژانویه سال ۱۹۷۱ در شهر داووس آبرای گردهمایی رهبران اقتصادی و سرمایه‌داران اروپایی راه‌اندازی کرد تا درباره مسائل روز اروپا تبادل نظر کنند. مجمع جهانی اقتصاد با نظرسنجی از مدیران ارشد منابع انسانی در شرکت‌های پیش‌تاز جهان، گزارشی با عنوان «آینده شغل‌ها» را منتشر کرده و در آن ده مهارت کلیدی لازم را که در سال ۲۰۲۰ و آینده به آن‌ها نیاز خواهیم داشت معرفی کرده است که عبارت‌اند از: حل مسائل پیچیده، تفکر انتقادی، خلاقیت، مدیریت افراد، همکاری با دیگران، هوش هیجانی، قضاوت و تصمیم‌گیری، خدمت‌گرایی، مذاکره و انعطاف‌پذیری شناختی.

## حل مسائل پیچیده<sup>۴</sup>

حل مسائل پیچیده یعنی ظرفیت حل مشکلات جدید و نواضح در شرایط پیچیده دنیای واقعی. حل مسئله غالباً یک مهارت بسیار مطلوب در بازار کار امروزی است. داشتن توانایی حل مسائل پیچیده و ساده بخش مهمی از موفقیت در بسیاری از صنایع و موقعیت‌هاست. حل مسئله پیچیده مجموعه‌ای از مشاهده‌ها و تصمیم‌های آگاهانه است که برای یافتن و اجرای راه‌حل یک مشکل استفاده می‌شود. فراتر از یافتن و اجرای راه‌حل، شامل در نظر گرفتن تغییرات آینده در شرایط، منابع و قابلیت‌هایی می‌شود که ممکن است بر مسیر فرایند و موفقیت راه حل تأثیر بگذارند. در ادامه فهرستی از مراحل متداول مورد استفاده برای تکمیل موفقیت‌آمیز حل مسئله پیچیده آمده است: ۱. مشکل و علت آن را شناسایی کنید؛ ۲. تأثیرات مشکل را در نظر بگیرید؛ ۳. طوفان فکری اجرا کنید؛ ۴. تأثیر راه‌حل‌ها را در نظر بگیرید؛ ۵. بهترین‌ترین راه حل را انتخاب کنید؛ ۶. یک طرح را اجرا کنید؛ ۷. برای تغییرات آماده شوید.

## تفکر انتقادی<sup>۵</sup>

تفکر انتقادی شامل توانایی استفاده از منطق و استدلال برای بررسی یک مشکل یا مسئله، در نظر گرفتن راهکارهای متعدد برای آن مشکل و ارزیابی مزایا و معایب هر رویکرد است. متخصصان و نظریه‌پردازان به‌طور کلی تفکر انتقادی را شامل تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و استنباط می‌دانند. تعبیر و تفسیر، تبیین و خودتنظیمی از جمله مؤلفه‌های محوری تفکر انتقادی قلمداد می‌شوند. تفکر انتقادی با عنوان توانایی کندوکاو یک مسئله، مشکل یا وضعیت به‌منظور یک‌پارچه‌سازی کلیه اطلاعات موجود درباره موضوع موردبررسی و نیل به یک راه حل یا فرضیه برای مواجه کردن جهت‌گیری فرد تعریف شده است. همچنین، تفکر انتقادی به بررسی فرضیه‌ها، درک ارزش‌های نهفته، ارزیابی شواهد و سنجش نتیجه‌گیری‌ها گفته می‌شود. در ادامه، فهرستی از مراحل متداول تفکر انتقادی آمده است: ۱. شناسایی مشکل یا سؤال؛ ۲. جمع‌آوری و سازمان‌دهی اطلاعات؛ ۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها و منابع؛ ۴. تعیین اهمیت داده‌ها؛ ۵. تصمیم‌گیری؛ ۶. نتیجه‌گیری.

## خلاقیّت

خلاقیّت یعنی فرد بتواند اطلاعات به‌ظاهر پراکنده و نامرتب را به یکدیگر ربط دهد و تمام نظرها را در کنار هم قرار دهد تا چیزی جدید را معرفی کند. از تعریف‌های خلاقیّت چنین استنباط می‌شود که بروز خلاقیّت در هر فعالیتی قابل‌انتظار است و به هیچ نوع خاصی از فعالیت‌ها محدود نمی‌شود. در هر حال، آنچه در ایجاد فکر یا چیز جدید و در کل در فراگرد خلاقیّت اهمیت دارد، تفکر است. خلاقیّت و نوآوری در واقع تبدیل فکر یا تصویری جدید به یک واقعیت است. توانایی دید و درک جهان به روشی جدید برای پیدا کردن الگوهای مخفی و نادیده‌شده.

## خلاقیّت و نوآوری توانایی دید و درک جهان به روشی جدید برای پیدا کردن الگوهای مخفی و نادیده‌شده است

باز گذاشتن راه‌های ارتباطی و دریافت بازخورد، ابزاری مؤثر برای مدیریت بهتر افراد فراهم می‌کند.

۴. همکاری: فرایندهای مدیریت بهتر افراد شامل تصدیق این نکته است که تیم یک نفره نمی‌تواند تنها با تلاش خود کاری از پیش ببرد. موفقیت و همچنین شکست، عملکردهایی تیمی هستند.

۵. مقابله: افراد متفاوت هستند و برای ایجاد لحنی برای احترام، وفاداری و تعهد در سازمان، مدیریت باید روی بهینه‌سازی این تفاوت‌ها تمرکز کند.

## همکاری با دیگران

همکاری با دیگران شامل مهارت‌های ارتباطی قوی، آگاهی نسبت به نقاط قوت و ضعف دیگران و توانایی کار کردن با انواع متنوعی از شخصیت‌ها می‌شود. مهارت‌های بین فردی ویژگی‌هایی هستند که هنگام تعامل و برقراری ارتباط با دیگران به آن‌ها تکیه می‌شود. این مهارت‌ها ارتباط و همکاری مؤثر با دیگران را در پی دارند. همچنین، نحوه یادگیری مدیریت برخی شرایط اجتماعی را در خود جای می‌دهند و بر موقعیت‌های شغلی و پیشرفت‌های شغلی نیز تأثیر مثبت دارند. برخی از مهارت‌های بین فردی عبارتند از: گوش دادن فعال و مؤثر، کارگروهی، مسئولیت‌پذیری، قابل اعتماد بودن، رهبری، انگیزه، انعطاف‌پذیری، صبوری، همدلی یا یکدلی. از روش‌های تقویت مهارت همکاری با دیگران می‌توان به این موارد اشاره کرد: تعیین اهداف، ایجاد شفافیت، تبیین انتظارات، سازگاری با تغییرات احتمالی، احترام به نظرات کلیه اعضای گروه، اجتناب از مقصریابی، اعتراف به استفاده از ایده‌های همکاران، تمرکز بر موفقیت‌ها و تجلیل از آن‌ها. باید متذکر شد، توجه به مهارت خاص هر فرد در همکاری و تعامل با دیگری بسیار حائز اهمیت است، چرا که راز تشکیل یک نظام کارآمد و ارتباط و همکاری مؤثر، یافتن روشی برای به‌کارگیری همه این مهارت‌ها در کنار هم به شکل سازنده است. مهارت‌ها و توانایی هر عضو و جلوگیری از تنش و اصطکاک عملکرد را بهبود می‌بخشد و باید در تغییر و بهبود افراد و موقعیت آن‌ها در صورت نیاز کوشا بود.

## هوش هیجانی

هوش هیجانی به ما کمک می‌کند عواطف انسانی را مهار کنیم و در وفق دادن رفتار خود، بسته به حال و حوصله همکاران، اعضای خانواده یا حتی احساسات درونی خودمان اقدام کنیم. هوش هیجانی اصطلاح فراگیری است که مجموعه گسترده‌ای از مهارت‌ها و خصوصیات فردی را در برمی‌گیرد و به‌طور معمول به آن دسته مهارت‌های درون فردی و بین فردی گفته می‌شود که از دایره مشخصی از دانش‌های پیشین، مانند بهره هوشی و مهارت‌های فنی یا حرفه‌ای فراتر است. سرمایه‌گذاری روی هوش هیجانی برای هر سازمان کارمندی متعهدتر و سرسپرده‌تر به همراه خواهد داشت که تمام تلاش خود را برای به‌جلو راندن سازمان به کار می‌گیرند. به همان اندازه که تکامل، پذیرش فناوری‌های جدید و نوآوری برای

همه انسان‌ها از استعداد نوآوری و خلاقیّت برخوردارند. در راه بروز خلاقیّت موانع متعددی وجود دارند؛ به‌طور مثال: نداشتن اعتمادبه‌نفس، ترس از انتقاد و شکست، تمایل به هم‌رنگی با جماعت، نداشتن تمرکز ذهنی. افزایش توان خلاقیّت در گروه رفیع این موانع است. خلاقیّت در همه جوامع انسانی بخش تفکیک‌ناپذیر حیات آن جامعه است. زایش و نوشدن در همه شئون زیستی انفرادی و اجتماعی مرسوم پویایی مفهوم خلاقیّت است. خلاقیّت به دلیل جذابیت بالای خود، گاهی موجب خطای ذهن می‌شود و تبعاتی با خود به همراه خواهد داشت. کسانی که می‌دانند چگونه از این مفهوم در جهت امیال خود استفاده کنند، معمولاً افراد موفق هستند و گاهی به حیات جمعی در جامعه آسیب می‌زنند. این افراد باهوش با استفاده از فنون خلاقیّت مقصود خود را به نحوی جلوه می‌دهند تا ذهن خودآگاه افراد منحرف شود و کاری را انجام دهند که مدنظر دارند، غافل از آنکه ذهن ناخودآگاه متوجه این انحراف می‌شود و پس از مدتی سعی در خارج کردن فرد از این حالت دارد.

## مدیریت افراد

مدیریت افراد یعنی اینکه مدیران بدانند چگونه به تیم‌های خود انگیزه دهند، بهره‌وری آن‌ها را به حداکثر برسانند و پاسخ‌گوی نیازهایشان باشند. مدیریت افراد به نقش‌پذیری به‌عنوان یک رویه در تربیت افراد یا انگیزه‌مند کردن آن‌ها برای بهبود و اجرای بهتر اشاره دارد که سخت‌ترین و مهم‌ترین نقش در بحث‌های مدیریتی است. مدیریت افراد، زیرمجموعه اصلی مدیریت منابع انسانی است. بنابراین، مدیریت تمام جنبه‌های نحوه کار، رفتار، تعامل و رشد افراد در محل کار را پوشش می‌دهد. مؤلفه‌های کلیدی مدیریت افراد عبارت‌اند از:

۱. ساختن: اگر مدیریت افراد را به‌عنوان یک نظام فرایند خطی در نظر بگیریم، این کار با استعدادیابی یا ساخت تیم‌های کاری مؤثر آغاز می‌شود. دانستن هدف هر تیم و تمام اعضای آن رمز موفقیت کسب‌وکار است.

۲. درک کردن: مدیریت مؤثر افراد شامل درک افرادی است که سازمان را تشکیل می‌دهند؛ یعنی درک شخصیت، انگیزه‌ها و همچنین اهداف شخصی و شغلی آن‌ها.

۳. برقراری ارتباط: نحوه برقراری ارتباط شما به‌عنوان یک تیم، بر نحوه کار شما به‌عنوان یک نفر تأثیر می‌گذارد.



یک شرکت لازم است، وجود عوامل هوش هیجانی در کارمندان هم اهمیت فزاینده‌ای در دنیا پیدا کرده است. توصیه می‌شود برای استخدام کارجویانی که قرار است در شرکت یا سازمان به رشد و تکامل برسند، دنبال گزینه‌هایی بود که این پنج دسته توانایی را داشته باشند:

۱. خودآگاهی، ۲. خودکنترلی، ۳. انگیزه، ۴. همدلی، ۵. مهارت‌های اجتماعی.

## قضاوت و تصمیم‌گیری<sup>۱</sup>

قضاوت و تصمیم‌گیری فرایندی ذهنی برای انتخاب بین چند گزینه مشخص با دلایلی واضح است. به بیان دیگر، قضاوت یا انتخاب میان دو یا چند راه‌حل گوناگون است که به شکل‌ها و شرایط متفاوت با آن‌ها روبه‌رو می‌شویم. قضاوت در لغت به معنای ایجاد یک ایده، تصمیم یا ارزیابی و سنجش یک موضوع، واقعه، شرایط یا پدیده است. قضاوت یا به شکل پیش‌بینی آینده یا به شکل ارزیابی از وضعیت فعلی امور است و از ادراک عقاید فرد برآمده و انعکاسی از عقاید اوست. تصمیم‌گیری نیز در لغت به معنای فرایندی شناختی برای انتخاب بین چند گزینه و اقدام به انجام مجموعه‌ای از اعمال متناسب با این گزینه‌هاست. ادراک هم بر قضاوت و هم بر تصمیم اثر می‌گذارد. در ادامه، هفت مرحله کلیدی فرایند تصمیم‌گیری آورده شده است:

۱. تصمیم را مشخص کنید. ۲. اطلاعات جمع کنید. ۳. جایگزین‌ها را شناسایی کنید. ۴. شواهد را بسنجید. ۵. از بین گزینه‌ها انتخاب کنید. ۶. شروع به اقدام کنید. ۷. تصمیم خود را مرور کنید.

## خدمت‌گرایی<sup>۲</sup>

خدمت‌گرایی عبارت است از توانایی جست‌وجوی فعال برای یافتن روش‌هایی به‌منظور کمک به مردم و رفع نیازهای آنان. خدمت‌گرایی طراحی و ارائه بهترین خدمات ممکن برای مشتریان است. برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان مشاغل خدماتی هستند که مبالغ هنگفتی را برای بهبود نحوه تعامل با مشتریان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. همه شرکت‌ها، فارغ از صنعت خود، بخش ارائه‌دهنده خدمات نیز دارند و می‌توانند با افزایش کیفیت خدمات گام بلندی برای کسب موفقیت‌های بزرگ بردارند. به عبارت ساده‌تر، خدمت‌گرا بودن به معنای کمک به مردم است. این اخلاق هر چقدر ساده به نظر برسد، کلید اصلی کارکرد سازمان‌ها محسوب می‌شود. امروزه بسیاری از سازمان‌ها به دنبال استخدام افرادی هستند که شخصیت خدمت‌گرایی را در خودشان داشته باشند. ویژگی اصلی برای خدمت‌گرا کردن هر سازمان، صرف‌نظر از چالش‌های موجود در طول مسیر، کمک به مردم است. از راه‌های تقویت خدمت‌گرایی می‌توان به این موارد اشاره کرد: «داشتن رویکردی مشتری‌محور، بلورداشتن به ایده و سیاست خدمت‌گرایی، بالا بردن سطح همدلی، پیگیر بودن، تسهیل، تشکیل تیمی با روحیه خدمت‌گرایی، کمک‌خواستن از مشتری.»

## مذاکره<sup>۳</sup>

مذاکره فرایندی است گفت‌وگو محور بر یک موضوع مشخص، به‌منظور حل یک اختلاف یا رسیدن به منافع مشترک که

## افرادی که انعطاف‌پذیری شناختی ندارند، برای جابه‌جایی بین دو موضوع متفاوت، از نظر ذهنی به اندازه کافی توانمند نیستند

بین دو یا چند نفر یا گروه انجام می‌پذیرد. اصطلاح مذاکره محدوده گسترده‌ای از فعالیت‌ها و رابطه‌ها را، از تنظیم یک قرارداد تجاری بین‌المللی تا گفت‌وگوی خویشاوندانی که با هم قهر کرده‌اند، در برمی‌گیرد. مذاکره نوعی بحث است که برای حل و فصل اختلافات و دستیابی به توافق، بین دو یا چند طرف صورت می‌گیرد. به‌طور کلی، مذاکره جایی به سازش منجر می‌شود که هر طرف به نفع طرفین دیگر امتیازاتی را اعطا کند. مذاکره یکی از مهارت‌های نرم مهم است که بیشتر ما در طول زندگی شخصی و حرفه‌ای خود مشغول انجام آن هستیم. این مهارت باعث سازش طرفین می‌شود و توانایی‌هایی را شامل می‌شود: برقراری ارتباط مؤثر، ترغیب، برنامه‌ریزی و راهبردی‌سازی. سه نوع اصلی افراد در مذاکره شناسایی شده‌اند:

۱. **چانه‌زنان نرم:** این افراد به تقاضاهای دیگران متعهد هستند، از رویارویی اجتناب می‌کنند و رابطه خوبی با هم‌تایان مذاکره دارند. درک آن‌ها دوستی و هدف آن‌ها توافق است.
۲. **چانه‌زنان سخت:** این افراد از راهبردهایی برای نفوذ استفاده می‌کنند، از اصطلاحاتی مثل این آخرین پیشنهاد من است، یا آن را بگیر یا رها کن بهره می‌برند. آن‌ها تهدید می‌کنند، بی‌اعتماد هستند و بر منافع خود پافشاری می‌کنند.
۳. **چانه‌زنان اصول‌گرا:** افرادی هستند که چانه‌زنی می‌کنند و به دنبال راهکار واحد هستند. آن‌ها به جای اهداف، انگیزه‌ها و نیازهای افراد درگیر بر مسائل تمرکز می‌کنند و گزینه‌هایشان را بر مبنای شاخص‌های روشن استوار می‌کنند.

## انعطاف‌پذیری شناختی<sup>۴</sup>

انعطاف‌پذیری شناختی یعنی توانایی تغییر شناخت یا مجموعه تفکرات برای تطبیق‌پذیری با موقعیت‌های جدید مورد نظر و به‌طور خلاصه توانایی و مهارت مغز افراد برای جابه‌جایی از یک مفهوم به مفهومی دیگر. به عبارت دیگر، افرادی که انعطاف‌پذیری شناختی ندارند، برای جابه‌جایی بین دو موضوع متفاوت، از نظر ذهنی به اندازه کافی توانمندی ندارند و به سختی می‌توانند هر دو کار را به صورت هم‌زمان پیش ببرند. به اصطلاح، تفکر سفت‌وسختی دارند. در ادامه ابعاد بالقوه مربوط به انعطاف‌پذیری شناختی را تشریح می‌کنیم:

۱. **جابه‌جایی جریان فکری یا تمرکز:** توانایی تغییر افکار بین مفاهیم متعدد؛
۲. **به‌روزرسانی باورها و تفکرات:** توانایی افراد در به‌روزرسانی اطلاعات ذهنی و تفکراتشان تا بتوانند خود را با داده‌ها یا محرک‌های جدید سازگار کنند؛
۳. **تفکر چندوجهی:** توانایی افراد برای فکر کردن به چندین عنصر به‌طور هم‌زمان؛
۴. **تجزیه و بازسازی افکار:** تبدیل افکار یا مشکلاتی که از حد معمول پیچیده‌ترند، به قسمت‌های کوچک‌تر؛
۵. **آگاهی گسترده:** توانایی درک آگاهانه همه گزینه‌ها و انتخاب‌های ممکن و موجود در ماجرای خاص.

### پی‌نوشت‌ها

1. World Economic Forum
2. Klaus Schwab
3. Davos
4. complex problems Solving
5. Critical Thinking
6. Creativity
7. People management
8. Coordinating with others
9. Emotional Intelligence
10. Judgment and decision making
11. service orientation
12. Negotiation
13. Cognitive Flexibility

# به سوی ناحق شتاب نکن

داستان سیاوش و حق مداری او در شاهنامه

● دکتر محمد جلالی، مشاور دوره متوسطه



وقتی به مسئولیتی گمارده می‌شویم، باید سمت‌وسوی همهٔ امور را با جانب حق مداری تنظیم کنیم و به هیچ روی عدول از مسیر حق را نپذیریم. در نگاه نخستین، سوبهٔ اصلی حق مداری و جانب‌داری از راستی روی در زیردستان دارد، اما گاهی برخی از ما به مقتضای «المأمور المعذور»، بدون هیچ سنجه‌ای از حق، دستورات بالادستی را اجرامی کنیم و چه بسا با این توجیه رفتارمان از مسیر حقانیت خارج می‌شود. به هیچ وجه روی این سخن بر قانون‌گریزی و تفسیر به رأی و عمل به استنباط‌های شخصی در برخورد با قوانین نیست، بلکه مقصود اصلی تأمل در خطا و صواب دستورات ارجاعی رؤسای مافوق و عمل به درخواست‌های ایشان است که بسنجیم جقدر با قوانین تطابق دارند. باید بسیار مراقب بود که روابط اداری ما به رابطهٔ مراد و مریدی تبدیل نشود. به اصطلاح رایج، «بله قربان گوی صرف» نباشیم و با ظرافت و توجه خاص اجازه ندهیم عقربهٔ اجرای فرمایش‌ها جز در مسیر حق مداری بچرخد. به یاد داشته باشیم، هیچ‌گاه در مدیریت نباید شخصیت خود را به رئیس مافوق تسلیم بی‌قید و شرط معرفی کنیم یا برای حفظ سمت خود پروای اندیشه‌های دیگر را کنار بگذاریم. در این نوشته، به اختصار و با رعایت پردازش به اصل موضوع نوشتار، قسمتی از داستان سیاوش در شاهنامه را بررسی می‌کنیم.

## داستان نخستین نبرد سیاوش با افراسیاب

سیاوش از پاک‌ترین اسطوره‌های اخلاقی در شاهنامه است. او دست‌پرورده و آینه‌ای تمام‌نما از شخصیت رستم است. کودکی خود را تحت تربیت رستم سپری کرده و اخلاق و معنویت و دلوری را توأمان از او آموخته است.

در قسمتی از داستان سیاوش در شاهنامه، افراسیاب، پادشاه توران، به مرزهای ایران حمله‌ور می‌شود. سیاوش از پدر خود، کیکاووس، تقاضا می‌کند اجازه دهد تا برای سرکوب او روانهٔ مرز ایران با توران شود.

بدان کار هم‌داستان شد پدر

که بندگان سیاوش بر این کین کمر

اما چون این نخستین تجربهٔ فرماندهی سیاوش در جنگ است، از رستم می‌خواهد با او همراه شود و پس از ستایش ارج و منزلت رستم به او می‌گوید:

سیاوش بیامد، کمر بر میان

سخن گفت با من، چو شیر ژیان

بخواید همی جنگ افراسیاب

تو با او برو، روی از او برمتاب

...

تهدمت بدو گفت: من بنده‌ام

سخن هرچه گویی نپوشندام

سیاوش پناه روان من است

سر تاج او آسمان من است

چو بشنید از او آفرین کرد و گفت:

که با جان پاکت خرد باد جفت

آن‌ها با لشگری انبوه به سوی شهرهای مرزی ایران روانه می‌شوند و پس از جنگ‌هایی سخت، در کوتاه‌مدت، خسارت فراوانی بر دشمن وارد می‌کنند:

دو جنگ گران کرده شد در سه روز

بیامد سیاوش گیتی‌فروز

سیاوش طی نامه‌ای جزئیات ماجرا را برای کیکاووس، فرمانده مافوق خود، به تفصیل گزارش می‌کند و از او برای ادامهٔ جنگ کسب تکلیف می‌کند و دستور می‌خواهد:

کنون تا به جیحون سپاه من است

جهان زیر قر کلاه من است

به سغد است با لشکر افراسیاب

سپاه و سپهد بدان سوی آب

گر ایدون<sup>۱</sup> که فرمان دهد شهریار  
سپه بگذرانم، کنم کارزار  
کیکاووس پاسخ نامه را چنین می نگارد:  
از آن پس که پیروز گشتی به جنگ  
به کار اندرون، کرد باید درنگ  
...

مکن هیچ بر جنگ جستن، شتاب  
به جنگ تو، آید خود افراسیاب  
گر ایدون که زین سوی جیحون کشد  
همی دامن خویش در خون کشد  
از جانب دیگر، افراسیاب، پادشاه توران، هراستاک به دنبال  
تدبیری برای رهایی و نجات و توقف جنگ است. کارآگاهان و  
مشاوران وی را از ادامه جنگ برحذر داشته و پیش‌بینی ایشان در  
ادامه جنگ، شکست و فروپاشی توران است:

اگر با سیاوش کند شاه جنگ  
چو دیده شود روی گیتی به رنگ  
وگر او شود کشته بر دست شاه  
به توران نماند سر و تاج و گاه

او برای سیاوش پیام صلح می فرستد و متعهد می شود سپاهیان  
خود را از تمام شهرهای مرزی ایران باز پس کشد، جنگ را کنار  
بگذارد و هر خسارتی را که سپاه ایران بطلبد، فراهم آورد.

سیاوش سفیر صلح را که برادر افراسیاب است و همراه با هدایای  
ارزنده‌ای به سوی لشکر ایران آمده است، پذیرا می شود و در  
این‌باره با رستم مشورت می کند:

تهمت بدو گفت یک هفته شاد  
باشیم، تا پاسخ آریم یاد  
بدین خواهش اندیشه باید بسی  
همان نیز پرسیدن از هر کسی

پس از رایزنی فراوان، آن‌ها برای تأیید حسن‌نیت افراسیاب برای  
پایان جنگ، از او می خواهند تا صد نفر از نزدیکان خود را که  
رستم نام می برد، به گروهان نزد لشکر ایران بفرستد. افراسیاب  
هم با سختی و اکراه و همه‌اما و اگرها می پذیرد و گروهان‌ها را به  
سپاه ایران روانه می کند.

رستم به‌شخصه همراه با نامه‌ای از سیاوش روانه پایتخت  
می شود تا تمام تلاش خود را برای راضی کردن کیکاووس برای  
پایان دادن جنگ به کار گیرد.

کیکاووس وقتی نامه را می خواند و سخن‌های رستم را می شنود،  
از کوره به در می شود:

چو نامه بر او خواند فرخ دبیر  
رخ شهریار جهان شد چو قیر  
به رستم چنین گفت: گیرم که اوی  
جوان است و بد نارسیده به روی  
...

ندیدی تو بدهای افراسیاب

که گم شد ز ما خورد و آرام و خواب  
او بسا عصبانیت ادامه می دهد که اکنون مردی کاردان را به نزد  
سپاه ایران می فرستم. سیاوش باید تمام هدایای صلح تورانیان را  
آتش بزند و گروهان‌ها را نزد ما بفرستد تا سر از نشان جدا کنیم!  
رستم به او می گوید:

سخن بشنو از من تو ای شه نخست  
پس آنکه جهان زیر فرمان توست  
تو گفتی که بر جنگ افراسیاب  
مران تیز لشکر بر آن روی آب  
بمانید تا او بیاید به جنگ  
که او خود شتاب آورد بی درنگ

بودیم یک چند در جنگ سست  
در آشتی او گشاد از نخست  
کسی کاشتی جوید و ساز بزم  
نه نیکو بود پیش رفتن به رزم  
رستم به کیکاووس یادآور می شود که جای نگرانی نیست. هر گاه  
افراسیاب پیمان بشکند، دوباره به او خواهیم تاخت:

هم از جنگ جستن نگشتیم سیر  
به جای است شمشیر و چنگال شیر  
به سوی ناحق شتاب نکن و بدان که سیاوش پیمان شکن نیست  
و این ظلم را روا نخواهد داشت.

به رستم چنین گفت شاه جهان  
که ایدون نماند سخن در نهان  
که این در سر او تو افکنده‌ای  
چنین از دلش بیخ کین کنده‌ای

نیازی نیست تو به نزد سیاوش بازگردی. من توست را به  
فرماندهی سپاه روانه می کنم تا کار را یکسره کند.

سیاوش وقتی از تصمیم کیکاووس مطلع می شود، اندوهی  
فراوان وجود او را فرا می گیرد:

همی گفت: صد مرد گرد و سوار  
ز خویشان شاهی چنین نامدار  
همه نیک‌خواه و همه بی‌گناه  
اگرشان فرستم به نزدیک شاه

نپرسد، نیندیشد از کارشان  
هم آنکه کند زنده بر دارشان  
به نزدیک یزدان چه پوزش کنم  
بد آمد، ز کار جهان بر تنم

ور ایدون که جنگ آورم بی‌گناه  
آبر خیره با شاه توران سپاه  
جهاندار نیستند این بد ز من  
گشایند بر من زبان انجمن

و گر بازگردم به درگاه شاه  
به توس سپهید سپارم سپاه  
از او نیز هم بر تنم بد رسد  
چپ و راست بد بینم و پیش، بد

...

چه باید همی خیره خون ریختن  
چنین دل به کین اندر آویختن؟  
چنین کی پسندد ز من کردگار؟  
کجا بر دهد گردش روزگار؟

سیاوش با ابرام بر اصول اخلاقی، مسند فرمانروایی را به یکی  
از پهلوانان سپاه واگذار می کند. از ادامه جنگ سر باز می زند و  
گروگان‌ها را نیز مسترد می کند. او کسانی را که از این کار منعش  
می کنند، به برتری پیروی از فرمان خداوند فرا می خواند:

چنین داد پاسخ که فرمان شاه  
بر آنم که برتر ز خورشید و ماه  
ولیکن به فرمان یزدان دلیر  
نباشد که و مه، نه پیل و نه شیر  
کسی کو ز فرمان یزدان بتافت  
سراسیمه شد خویشتن را نیافت

در ادامه ماجرا، طی داستانی پرفرازونشیب و خواندنی، سیاوش  
جان خود را هم بر پیروی از یزدان می نهد و به انجام عملی  
برخلاف اصول جوانمردی راضی نمی شود.

باید اندکی با خود بیندیشیم؛ اگر به جای سیاوش بودیم چه  
می کردیم؟ پاسخ‌دادن به این پرسش، بدون تداعی شرایط و  
قرار گرفتن در آن جایگاه، به هیچ‌وجه ساده نیست.

#### پی‌نوشت‌ها

۱. ایدون: این چنین، بدین طریق
۲. ایر: با
۳. که و مه: کوچک‌تران و بزرگ‌تران

#### منبع

کزازی، میرجلال‌الدین (۱۳۹۳). نامه  
باستان (ویرایش و گزارش شاهنامه  
فردوسی). جلد سوم. سمت. تهران.  
چاپ پنجم.

# الزامات مدیریت در عصر دیجیتال

گفت‌وگو با دکتر عیسی ابراهیم‌زاده  
عضو هیئت علمی و استاد دانشگاه پیام‌نور

● امیر آقایی



کلیدواژه‌ها: عصر دیجیتال، کرونا، آموزش از راه دور، فناوری، ارتباطات

## بخش اول

گفت‌وگویی که شاهد آن هستید، دانش، تجربه و مطالعات به‌روزی است که دکتر عیسی ابراهیم‌زاده، استاد نام‌آشنای دانشگاه‌های ایران، در ارتباط با مدیریت در عصر دیجیتال مطرح کرده‌اند. ایشان در آموزش از راه دور و یادگیری مداوم و نیز یادگیری بزرگ‌سالان تخصص کم‌نظیری دارند.

در جوامعی نظیر ما دشوار به نظر می‌رسد. ببینید، ما اینک فرزندان ما حتی نمی‌توانند تصور کنند که ما نسل اوایل تا اواسط قرن بیستم میلادی، یعنی دوره پنجاه ساله (۱۹۲۰ تا ۱۹۷۰ یا ۱۳۰۰ تا ۱۳۵۰ شمسی) در چه دنیایی متولد شده‌ایم، اما به‌راحتی می‌توانند برنامه‌های درسی، شیوه‌های آموزشی و فناوری مورد استفاده در مدرسه‌های امروزشان را با مدرسه‌هایی که ما در آن‌ها درس خواندیم مقایسه کنند. این وضع نشان می‌دهد نظام آموزش و پرورش ما نتوانسته است خود را روزآمد کند. برای اینکه ایجاد تغییر در رویکردهای آموزشی با برنامه‌های درسی از پیش تعیین‌شده، برای پاسخ‌گویی به نیازهایی که متخصصان و سیاست‌گذاران از پیش تعیین کرده‌اند، دشوار است. نگاه نو به فرایند یاددهی یادگیری و هدایت یادگیرندگان به طرف چگونه یادگرفتن به جای چه چیز یادگرفتن الزاماتی دارد که چه به لحاظ نیروی انسانی و چه به لحاظ سخت‌افزاری و نرم‌افزاری چندان فراهم نشده‌اند.

علاوه بر موارد یادشده در نگرش امروزی یا فرانوگرایی، آموزش و پرورش نوعی صنعت است و دست‌اندرکاران آن باید در راه نوین کردن و کاربرد اصول مدیریت جدید و علمی در فرایند آموزش و پرورش بکوشند. اگر کسی ادعا کند چنین کاری پرهزینه و گران است، از گران تمام‌شدن اشتباهات افراد آموزش‌نندیده در فرایند کار و تولید آگاه نیست.

به اتکای همین یافته‌های پژوهشی درباره تأثیر آموزش و پرورش در توسعه اجتماعی و اقتصادی، سیاست‌گذاران اقتصادی در کشورهای پیشرفته راهبردهای

● **تعریف و برداشت شما از عصر دیجیتال چیست؟**  
از دهه آخر قرن بیستم تا آغاز دهه دوم قرن بیست و یکم تحولات عمیق و شگفت‌انگیزی در دنیای تربیت پدید آمده‌اند که با هیچ یک از دوره‌های قبلی خود قابل مقایسه نیستند. استفاده از رایانه‌های چندرسانه‌ای و مهم‌تر از همه آن‌ها ورود فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) به فرایند آموزش، از جمله آن‌هاست. این فناوری‌ها با سرعتی تصوراتناشدنی در حال گسترش هستند و به قدری نسبت به گذشته خود بی‌رحم‌اند که نیازی به گذشته احساس نمی‌کنند.

گذار از عصر آنالوگ و ورود به عصر تازه‌ای به نام دیجیتال، موجب شد انسان از محدودیت‌های دنیای عینی رها شود تا آنچه را می‌خواهد خلق کند. محیط دیجیتال مفهوم جدیدی از زمان ارائه داده است که دربرگیرنده هر سه وجه زمان (گذشته، حال و آینده) در یک بُرهه است. چنین امکانی انسان را قادر می‌سازد با دراختیار گرفتن فناوری دیجیتال در محیط مجازی، خود را از محدودیت‌های زمان‌مکان برهاند و در هر زمان و هر مکانی که مایل است به یادگیری بپردازد. یاددهندگان (معلم‌ها) نیز از نظر «علم و هنر تدریس» (پداگوژیکی) قادرند همه‌نوع آموزش‌های ضروری را در کلیه سطوحها و رشته‌ها پوشش دهند؛ به طوری که ارائه برخی از آن‌ها حتی در محیط عینی هم بسیار دشوار است. به همین دلیل استفاده از این فناوری در آموزش‌های عمومی، تخصصی و بازآموزی‌های حرفه‌ای در سراسر جهان با استقبال روبه‌رو شده است.

البته درهم‌آمیزی مفهوم سنتی آموزش و پرورش که با محدودیت زمان‌مکان همراه است، با این مفهوم جدید،

ویژه‌های را به منظور توسعه اقتصادی پیش‌بینی کرده‌اند که با عنوان‌هایی مانند «کشور دانش‌بنیان»<sup>۱</sup> یا «جامعه در حال یادگیری»<sup>۲</sup> به اجرا گذاشته‌اند. به کارگیری این راهبرد دستاوردهای اقتصادی-اجتماعی عظیمی را همراه داشته است. هدف اصلی این برنامه‌های ابتکاری هم بیشتر افزایش تعداد مشارکت‌کنندگان و ضریب نفوذ فناوری دیجیتال در میان مردم و کاهش نابرابری فرصت‌های آموزشی و شکاف رقمی بوده است.

● مهم‌ترین استلزامات رهبری مدرسه را در عصر دیجیتال با فرانگرایی چه می‌دانید و مشترکات آن با عصر سنتی و مدرن چیست؟

ویژگی‌های رهبری مدرسه و سازمان‌های آموزشی در عصر دیجیتال الزامات خاصی دارد که به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنم: اول از همه ساختار سازمانی مدرسه‌ها باید از حالت ساخت یافته دیوان سالار (بوروکراتیک) و هرمی سلسله‌مراتبی از بالا به پایین<sup>۳</sup>، به ساختار افقی و انعطاف‌پذیر مردم‌سالار (دموکراتیک) با سرمشق (پارادایم) جدید تغییر یابد. به این ترتیب که شیوه مدیریتی مدرسه محور در عمل به اجرا گذاشته شود. در این سرمشق، مدیران هم به جای ایفای نقش واری و دستوردهی، بیشتر نقش رهبری و راهنمایی برای همکاری و مشارکت همه، اعم از معلمان سطوح گوناگون (یاددهندگان)، دانش‌آموزان (یادگیرندگان) و والدین آن‌ها و کارکنان اداری را در همه سطوح بر عهده می‌گیرند. در این صورت، ارزش‌های سازمانی نیز از «حمایتی و کمکی» به «تواناسازی و مولدبودن» تغییر جهت می‌دهند. این تغییر جهت به وابستگی متقابل، همراه با همکاری و مشارکت در مدیریت مدرسه‌ها، راهبر فرایند یاددهی یادگیری و تغییر و تحول درونی و بیرونی منتهی خواهد شد.

موضوع دیگری که می‌خواهم به آن اشاره کنم، این است که اولویت مدیران ارشد نظام آموزشی باید کسب رضایت دانش‌آموزان و خانواده‌های آن‌ها و به سخن دیگر جامعه باشد که کمتر در این مسیر تلاش می‌کنند.

یکی دیگر از الزامات مدیریت در عصر دیجیتال، توانایی ایجاد اشتیاق سازمانی برای تغییر در جهت پیشرفت است. با ارزش‌ترین دارایی مدیران در این راه استعداد و توانایی بیان آرمان‌ها و رویاپردازی خلاقانه معلمان، کارکنان و حتی دانش‌آموزان است. کنکاش مستمر برای یافتن آرمان‌ها و رویاهای جدید و اقدام‌های مؤثر برای واقعیت‌بخشیدن به آن‌ها، قلب رهبری آرمان‌خواه و رویاپرداز است.

موضوع دیگر، داشتن تفکر بازده استعدادها<sup>۴</sup> به جای بازده سرمایه<sup>۵</sup> است. همه می‌دانیم، وقتی سخن از

## نگاه نوبه فرآیند یاددهی-یادگیری و هدایت یادگیرندگان به طرف چگونه یادگرفتن به جای چه چیز یادگرفتن الزاماتی دارد که فراهم نشده است

هزینه‌های آموزش و پرورش به میان می‌آید، فکرها متوجه بازده سرمایه‌اند که در خوش‌بینانه‌ترین حالت آن را سرمایه‌گذاری دیربازده ولی مفید تلقی می‌کنند؛ در صورتی که مدیران عصر دیجیتال بیشتر در اندیشه بازده استعدادها هستند. آن‌ها معتقدند، هرچه سرمایه‌گذاری‌های ما به کشف و پرورش استعدادها منتهی شود، بازده آن چندین برابر آن است که با استفاده از فرمول هزینه‌فایده در پی بازگشت سرمایه از دیدگاه اقتصادی است. در صورتی که سیاست‌گذاران آموزش و پرورش با رویکرد بازگشت استعدادها به سرمایه‌گذاری روی استعدادها بالقوه و پرورش و به‌فعلیت‌رساندن آن‌ها در افراد بپردازند، دانش‌آموختگان با استفاده مؤثر از استعدادهای شکوفاشده خود به کارآفرینانی خلاق تبدیل می‌شوند. اگر مدیران بخواهند نتایج به‌دست‌آمده را به‌صورت کمی محاسبه و ارائه کنند، می‌توانند با استفاده از این فرمول میزان تأثیر دانش خروجی را در افزایش تولید و خدمات بهبود کیفیت آن تعیین کنند.

$$\text{ارزش دانش خروجی} = \frac{\text{میزان سرمایه‌گذاری در استعدادها}}{\text{میزان بازده سرمایه}}$$

ما باید ساختار سازمانی مدرسه‌ها را همانند اندام‌واره‌ای (ارگانیک) زنده بدانیم که با داشتن شبکه‌ای از یاددهندگان و یادگیرندگان، حقایق، مفاهیم، فناوری و ابزارها، روش‌ها، برنامه‌ها و حتی مردم، با محیط اطراف خود در تعامل هستند تا بتوانند فعالیت‌های خود را با شرایط همیشه در حال تغییر محیط متناسب کنند.

● اگر آموزش را راننده، فناوری را گاز و ارتباطات را ریل بنامیم، چگونه آن را در مدرسه امروز تبیین می‌کنید و مصداق‌های اصلی هر یک را در چه مؤلفه‌هایی می‌دانید؟ این هر سه از عناصر اصلی وظایف و مأموریت‌های مدرسه امروز هستند که ایفای آن‌ها بر عهده مدیریت مدرسه است. آموزش که در اینجا به راننده تشبیه شده است، به منزله برنامه‌های درسی است. من وارد ویژگی‌ها و شرایط برنامه درسی خوب نمی‌شوم و شما را به آثار ارزشمند استاد **محمود مهرمحمدی** ارجاع می‌دهم. ولی فناوری در این مثال نیروی پیشران تلقی شده است؛ نقشی که در نظام فعلی آموزش چندان مهم تلقی نمی‌شود. فناوری چه به‌صورت نرم‌افزار و تا حدودی سخت‌افزار، به‌مثابه وسیله‌ای کمک‌آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در صورتی که در این مثال، فناوری، به‌ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا)، مایه سرعت و حرکت روی ریل نظام آموزشی تلقی می‌شود.



است. اندیشمندان تربیتی مدرسه آینده را مدرسه‌ای پویا می‌دانند که مدیریت آن نیازها را تبدیل به ضرورت و پاسخ به آن‌ها را از طریق تبدیل اطلاعات به دانش نظری و عملی وارد برنامه درسی می‌کند. خوب، دوباره برگردیم به همان مشکل مقاومت در برابر تغییر و چگونگی رفع آن! در دهه پنجاه شمسی، یونسکو (سازمانی که در حال حاضر مورد انتقاد بجا و نابجایی است) کتابی با عنوان «آموختن برای زیستن» منتشر کرد که در همان زمان هم به فارسی برگردانده و منتشر شد. همان‌طور که از اسم کتاب دریافت می‌شود، در آن اندیشه جدیدی مطرح شده بود که ما باید به جای چه چیز یاددادن، چگونه یادگرفتن را به کودکان خود آموزش دهیم. ما بعد از نزدیک به نیم قرن که این شعار را می‌دهیم، آن را عملی نکرده‌ایم! چرا؟ برای اینکه ما در دانشگاه‌ها، به‌ویژه دانشگاه‌هایی که مأموریت اصلی آن‌ها تربیت معلم است نیز در حال چیز یاددادن به جای چگونه یادگرفتن هستیم. بنابراین، معلمان و مدیران ما در انتظار یادگرفتنی‌هایی هستند که در دوره‌های بازآموزی ارائه شوند که غالب آن یادگرفتنی‌ها هم چندان جدید نیستند. تا این چرخه معیوب شکسته نشود، اوضاع همین است. من نمی‌خواهم تلاش‌های ارزشمند استادان و متخصصان حوزه تعلیم و تربیت خودمان را نادیده بگیرم. کافی است نگاهی حتی گذرا به ادبیات فراهم‌آمده در کشور در سال‌های اخیر داشته باشیم تا به ارزشمندی این تلاش‌ها پی ببریم. اما از دید یک فرد نتیجه‌گرا حاصل این تلاش‌ها مایوس‌کننده است.

● **خب حالا برگردیم به راه‌حل. پیشنهاد شما چیست؟**  
سؤال اینجاست که آیا با همین شیوه‌های سنتی فعلی می‌توان به این هدف اساسی رسید؟ پاسخ از نظر من منفی است.

● **پس چاره چیست؟**  
ببینید، اگر دنبال راه‌حل سریع و مشکل‌گشایی مودی باشید، ممکن است راه حل را اصلاح نظام آموزشی یا تغییر روش‌ها و محتوای آموزشی، یا تغییر رویکردهای مدیریتی یا

ادعای سیاست‌گذاران و مدیران اجرای این سیاست‌ها ظاهراً بر مدرسه‌محوری تأکید دارد. اگر این ادعا را درست بدانیم، به معنی این است که مدیران مدرسه‌ها، بر فرض انتخاب بر پایه شایسته‌سالاری، در واقع هم ریل‌گذار و هم تعیین‌کننده مسیر و مقصد برای راننده (برنامه درسی) هستند. ایفای چنین وظایفی به شرطی امکان‌پذیر است که نظام تربیتی به لحاظ سازمانی این اختیار را به مدیران مدرسه‌ها داده باشد. به گمان من نه سیاست‌گذاران چنین اراده‌ای دارند و نه مدیران مدرسه‌ها این قدر توانمندند.

● **مدیران و معلمان مدرسه‌ها احساس نیازشان به یادگیری پایین است. برای برون‌رفت از این آسیب چه پیشنهادهایی دارید؟**

ارائه پیشنهاد در این زمینه مستلزم آسیب‌شناسی علمی است، اما در حد وسیع پیشنهادهایی مطرح می‌کنم. همان‌طور که قبلاً عرض کردم، یکی از الزامات مدیریت در عصر دیجیتال، توانایی ایجاد اشتیاق سازمانی در میان معلمان، کارکنان و حتی دانش‌آموزان، برای تغییر در جهت پیشرفت است. به‌طور معمول، ایجاد تغییر، چه در سازمان آموزشی و به تبع آن در مدرسه، و چه در روش‌ها و رویکردهای یاددهی‌یادگیری با مقاومت روبه‌روست. پس اولین مشکل از میان برداشتن مقاومت در برابر تغییر است. اما چگونه؟ بدیهی است که کسب دانش و مهارت‌های مورد نیاز بزرگ‌ترین هدف انسان معاصر، به‌ویژه معلمان و مدیران، است. لذا باید فرصت‌های آموزشی را برای همه معلمان، مدیران و به‌طور کلی کارکنان آموزش، در همه جا و همه وقت فراهم کرد. فراهم کردن چنین فرصتی مستلزم اتخاذ رویکردهایی است که از فرهنگ، روابط اجتماعی و سطح فناوری جامعه متأثر است.

ببینید، تا قبل از عصر اطلاعات و دیجیتال آرمان‌های مرتبط با جهان‌بینی و ابتکارات فردی تعیین‌کننده ساختار مدیریت فرایند آموزش بودند. اما در عصر اطلاعات و دیجیتال، آرمان‌ها دیگر به‌تنهایی جوابگوی نیازهای فزاینده و در حال تغییر مداوم جامعه انسانی نیستند. در این عصر، رسیدن به همان آرمان‌ها نیز مستلزم مدیریت دانش‌محور

## اندیشمندان تربیتی مدرسه آینده را مدرسه‌ای پویا می‌دانند که مدیریت آن نیازها را تبدیل به ضرورت و پاسخ به آن‌ها را وارد برنامه درسی می‌کند

همه‌گیری کرونا نظام‌های آموزشی را نه تنها در کشور ما، بلکه در سراسر جهان به شدت تحت تأثیر قرار داده است. بیش از ۹۷ درصد کشورها نشان دادند، همه‌گیری این بیماری بر فرایند یاددهی یادگیری تأثیر گذاشته است. نابرابری‌هایی که قبلاً در نظام آموزشی وجود داشتند، با این همه‌گیری تشدید شده‌اند. به باور من، این پدیده باید به‌عنوان تسریع‌کننده (کاتالیزور) برای تغییرات نظام‌مند عمل کند. چالش‌ها و فرصت‌های آن بر دانش‌آموزان، معلمان، مربیان، مدیران و مدرسه‌ها تأثیرهای متفاوتی گذاشته است. همه‌گیری کرونا با کاهش انعطاف‌پذیری و تحرک، محدود کردن دسترسی به منابع و محدود کردن فرصت‌های آموزش حضوری، نابرابری‌های آموزشی را عمیق‌تر هم کرده است. علاوه بر مواردی که بیان کردم، ابتدا چند مورد از تهدیدها و سپس فرصت‌ها را فهرست‌وار بیان می‌کنم:

همه این‌ها بدانید. اما این‌ها راه‌حل‌های پویا و پایداری نیستند. راه‌حل از نظر من تغییر تفکر است. تغییر نگرش ما نسبت به ماهیت انسان و زندگی است. در سایه چنین تغییری، ایجاد تغییر در فرهنگ آموزش، فراهم کردن زمینه حرکت به سوی آموزش یادگیرنده‌محور، فراهم کردن امکان دسترسی هم‌زمان یاددهنده و یادگیرنده به اطلاعات، استفاده از سرمشق‌های جدید ارائه خدمات آموزشی و دسترسی به فناوری، ایجاد محیط آموزشی با تنوع بیشتر و دسترسی عادلانه‌تر، امکان عملی شدن دارد. همه این‌ها هم از مسیر علم و دانش و وارد شدن آن در متن زندگی می‌گذرد.

○ لطفاً فرصت‌ها و تهدیدهای مهمی را که از دل بحران کرونا در حوزه آموزش و یادگیری نصیب ما شده‌اند، فهرست‌وار ذکر بفرمایید.

### تهدیدها

- تعطیلی طولانی مدت مدرسه‌ها به ثبت نام دیرنگام یا افزایش شدید ترک تحصیل کودکان و نوجوانان و کاهش قابل توجه کیفیت یادگیری منجر شد.
- تهدید مهم دیگر، دادن میدان به فرصت‌طلبان و کاسبان بسته‌های آماده آموزشی (فست‌فودی) در غیاب برنامه‌های مقابله با بحران و سرگشتگی مسئولان اصلی آموزش و پرورش بود.

- با شیوع بیماری همه‌گیری کرونا تقریباً همه کودکان و نوجوانان (دانش‌آموزان) تحت تأثیر تعطیلی مدرسه‌ها قرار گرفتند. حدس زده می‌شود و بدیهی به نظر می‌رسید که دانش‌آموزان بسیاری قادر به ادامه تحصیل از طریق فضای مجازی و آموزش از دور نباشند.

### فرصت‌ها

اصلی هر دو گروه برای حال و آینده‌ای روشن‌تر بوده است؛

- دسترسی به مواد آموزشی با کیفیت، چه با استفاده از فاوا با وجود سرعت پایین اینترنت و چه بدون فناوری برخط و در طول تعطیلی مدرسه‌ها و امکان ادامه یادگیری در طول همه‌گیری؛
- افزایش انعطاف‌پذیری نظام آموزشی و کاهش بازگشت به رویکردهای سنتی و کسب نتایج یادگیری بهتر برای دانش‌آموزان؛
- آماده‌سازی بسته‌های بازآموزی ضروری برای جلوگیری یا کاهش افت تحصیلی؛
- تدارک راهکارهای عملی برای کاهش نابرابری‌های آموزشی و کسانی که به هر دلیل ممکن است به مدرسه برنگردند؛
- پی بردن به لزوم تغییر در برنامه‌های درسی پیش‌ساخته به‌منظور هدایت دانش‌آموزان به سوی یادگیری مستقل و تمرکز روی مهارت‌های پایه‌ای چگونه یادگرفتن به جای چه چیز یادگرفتن، و چقدر در کلاس و چقدر از طریق رسانه‌ها یا سامانه‌های آموزشی یادگرفتن؛
- برنامه‌ریزی برای بازگشایی ایمن مدرسه‌ها و حصول اطمینان از اینکه مدرسه‌ها اقدامات حفاظتی از جمله تسهیلات بهداشتی و پشتیبانی از خدمات آموزشی ترکیبی (حضور و برخط یا نابرخط) را به‌عنوان راهبردی انعطاف‌پذیر و مداوم برای پذیرش دانش‌آموزان در پی می‌گیرند.

این وضعیت نه تنها به معنای لزوم تجدیدنظر در ارائه خدمات آموزشی، بلکه به معنای استفاده از فرصت برای بازنگری و حتی بازاندیشی در فرایند آموزش، بهره‌گیری از فناوری، جلب مشارکت همگانی و جست‌وجوی رویکردهای فلسفی جدید برای فرایند یاددهی - یادگیری بود. حاصل آن طراحی عجلوانه سامانه شاد بود که با وجود نقص‌های زیاد، در هر حال کمکی بود برای کاهش تنش و بحران ایجادشده در میان خانواده‌ها. اما گسترده‌ترین و البته مهم‌ترین تأثیر این همه‌گیری، تغییر نگرش معلم‌ها، متخصصان و کارشناسان آموزش و پرورش در خصوص رویکردهای سنتی مدیریت فرایند یاددهی - یادگیری و تغییر الگوهای ارائه محتوای درسی، به‌ویژه با استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (فاوا) بود که قبل از کرونا نظام آموزش و پرورش به‌صورت جدی در پی آن نبود. زمینه‌های کلیدی دیگری هم هستند که می‌توان آن‌ها را فرصت برای آموزش و پرورش دانست:

- تلاش برای کاهش شکاف دیجیتال و افزایش دسترسی به راه‌حل‌های یادگیری دیجیتال، برای حمایت از کودکان و نوجوانان به حاشیه رانده شده؛
- افزایش مهارت‌های استفاده از فناوری‌های آموزشی توسط یاددهندگان (معلمان) و یادگیرندگان (دانش‌آموزان) که نیاز

### پی‌نوشت‌ها

1. knowledge based
2. learning society
3. pyramid-hierarchical
4. Efficiency of Talent
5. EOI

# نور سرکلاس

## نیازها و ایده‌ها در معماری مدرسه

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

کلیدواژه‌ها: فضای آموزشی، روشنایی، نور، لامپ، شار نوری



در فضاهای چندعملکردی، تأمین روشنایی برای کار کردی که بیشترین روشنایی را نیاز دارد، مناسب است.

مدیر مدرسه با نیازهای گوناگونی مواجه می‌شود. گاهی این نیازها از نوع معماری محیط و عناصر ساختمان مدرسه در راستای آسایش محیطی، جذابیت‌های بصری یا ارتقای کیفی در کالبد فضاهای ساختمان مدرسه هستند. در این سلسله مقالات به برخی از این نیازها و ایده‌های پاسخ‌دهنده به آن‌ها پرداخته می‌شود.

### چرا روشنایی و نورپردازی در مدرسه اهمیت دارد؟

ممکن است در ابتدا تصور شود بیشتر ساعت‌های حضور دانش‌آموزان، در مدرسه، در طول روز و روشنایی آن قرار دارد و پرداختن به این بحث ارزش چندانی ندارد. در پاسخ به این تردید، باید این پرسش‌ها را مطرح کرد که آیا در طول روز در مدرسه شما چراغی در هیچ محیطی روشن نمی‌شود؟ آیا فضاهای مدرسه سطح پنجره و جهت نورگیر یکسان دارند؟ آیا نور طبیعی محیط در ساعت بعدازظهر زمستان، با ظهر اردیبهشت یکسان است؟ آیا هوای ابری و بارانی با هوای آفتابی یک میزان از روشنایی طبیعی را دارند؟ آیا زیرزمین مدرسه با طبقات فوقانی، به اندازه یکسان از نور طبیعی بهره می‌برد؟ اصلاً آیا همه مدرسه‌ها تنها در ساعت‌های روز بهره‌برداری می‌شوند؟

یکی از نیازهای مدرسه که تأمین اصولی آن مستلزم بررسی دقیق و کارشناسانه است، روشنایی و نورپردازی محیط‌های گوناگون مدرسه است. روشنایی به معنای تأمین نور کافی با کیفیت مناسب از جهات گوناگون آن و نورپردازی به منظور استفاده از نور برای زیبایی، تأکید، خوانایی یا حتی سازمان‌دهی مطلوب به برخی از عملکردها در محیط مدرسه، موضوعاتی بسیار مهم در معماری مدرسه هستند که آگاهی بیشتر در مورد آن‌ها بسیار اهمیت دارد. استفاده نادرست از چراغ‌های الکتریکی، هم بار مالی نامطلوب و هم خروجی کم‌ارزش و حتی غیرقابل قبولی دارد. بنابراین، لازم است قبل از هرگونه تصمیم‌گیری درباره اصلاح روشنایی و نورپردازی در تأسیسات الکتریکی ساختمان مدرسه، همه جوانب آن به‌دقت بررسی شود.



لطفاً به توضیحات نویسنده درباره این سلسله مطالب گوش کنید.



فضاهای نیازمند به روشنایی مصنوعی در مدرسه‌ها



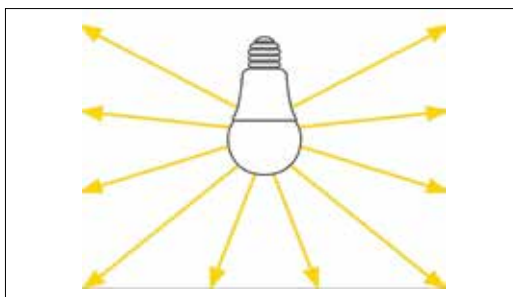
نورپردازی و روشنایی در مدرسه





## کدام لامپ پرنورتر است؟

**شار نوری:** شار نوری در واقع شدت نور خروجی یا کل نور خارج شده از یک منبع نور در تمامی جهتها در واحد زمان است. هر چه شار نوری یک لامپ بیشتر باشد، آن لامپ پرنورتر است. معمولاً شرکت‌های تولیدکننده لامپ یا چراغ، میزان شار نوری را با واحد «لومن» در بسته‌بندی محصول خود درج می‌کنند. اینکه فضاهای مختلف مدرسه باید در مجموع با چند لومن روشن شوند، ابتدا با مساحتی که نیاز به روشنایی دارند و سپس با نوع فعالیت و میزان نیاز آن به نور محاسبه و تعریف می‌شوند. بنابراین، باید با مفهوم «روشنایی» به شکل دقیق‌تری آشنا شویم. در این مقاله بنای تعریف علمی این موضوعات را نداریم. همین که دست‌اندرکاران امور اجرایی در مدرسه بتوانند اطلاعات کاربردی روی جعبه چراغ‌ها را بخوانند و بر اساس آن به‌درستی انتخاب کنند، کافی است. «روشنایی» از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین اصطلاحات مرتبط با بحث ماست، اما لازم بود به شدت نور و شار نوری اشاره شود تا امکان بررسی روشنایی فراهم شود.



مفهوم طرح کلی (شماتیک) شار نوری

## چند تا از این چراغ برای این کلاس بخرم؟

**روشنایی:** روشنایی یا شدت روشنایی، میزان شار نوری است که در هر مترمربع یک سطح از یک فضا دریافت می‌شود. اگر بخواهیم هر یک از فضاهای مدرسه را از نور کافی برخوردار کنیم، باید بدانیم که لامپ‌های مورد نظر ما هر مترمربع از آن فضاها را از چه میزان شار نوری برخوردار می‌کنند. یعنی در هر مترمربع چند لومن شار نوری تأمین می‌شود. اینجا واحد جدیدی به نام «لوکس» تعریف می‌شود. لوکس همان میزان شار نوری یا لومن در هر مترمربع است. وقتی می‌گوییم یک کلاس درس به ۲۰۰ تا ۵۰۰ لوکس شدت روشنایی نیاز دارد، یعنی برای هر مترمربع آن کلاس درس باید ۲۰۰ تا ۵۰۰ لومن شار نوری پیش‌بینی و تأمین شود. پس هر کلاس ۵۰ متری باید بین ۱۰ هزار تا ۲۵ هزار لومن شار نوری دریافت کند. البته عواملی مانند فاصله از منبع نور، ارتفاع مفید، ضریب انعکاس سطوح، رنگ سطوح سقف و دیوارها، افت چراغ، توزیع روشنایی و مانند این‌ها تأثیرگذارند. مانند اینکه شدت روشنایی با توان دوم فاصله از منبع نور رابطه عکس دارد. اما اینجا فرض بر این است که ما برای محاسبه به کارشناس دسترسی نداریم و برای سهولت در محاسبه، ابتدا از این عوامل صرف‌نظر می‌کنیم تا به عددی حدودی یا به اصطلاح سرانگشتی برسیم و بعد برای جبران نبود توجه به این عوامل، اندکی به تعداد آن‌ها می‌افزاییم.

طیف گسترده‌ای از افراد، نتایج قابل توجهی در پی دارد. هوای ابری در صبحگاهان دلگیرتر از هوای ابری در پایان روز است، زیرا تحقیقات نشان می‌دهند، روشنایی درخشان در صبح در کاهش افسردگی تأثیر زیادی دارد. این تأثیر در هنگام غروب آفتاب وجود ندارد.<sup>۲</sup>

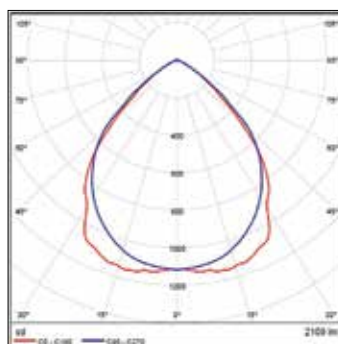
بنابراین، اگر بپذیریم نور و روشنایی در سلامت جسم و روح انسان اثربخش است، لازم می‌نماید ضمن تأمین روشنایی و نور طبیعی در طول روز در محیط‌های مدرسه، نسبت به تأمین روشنایی الکتریکی در محیط‌ها یا زمان‌هایی که دسترسی کمتری به نور طبیعی وجود دارد، به شکلی اصولی تلاش شود.

## نور را بیشتر بشناسیم

با شناخت بیشتر مدیران و دست‌اندرکاران امور اجرایی مدرسه‌ها از نور و ویژگی‌های آن در سطح عمومی و کاربردی، رویکردها، تصمیم‌ها و انتخاب‌های آگاهانه‌تری را می‌توان از آن‌ها انتظار داشت. این آگاهی به آن‌ها کمک می‌کند در هنگام تعمیرات یا توسعه در روشنایی الکتریکی ساختمان، بتوانند نظرات پیشنهادی دیگران را به شکل بهتری قضاوت کنند و با چشم بسته در دنیای پر از گزینه‌های قابل انتخاب وارد نشوند. در این شماره و در شماره‌های بعدی به برخی از ویژگی‌های نور و روشنایی الکتریکی که جنبه کاربردی دارند، اشاره می‌شود. با امید به اینکه اطلاعاتی که روی جعبه یا بسته‌بندی چراغ‌ها و لامپ‌ها وجود دارند، به کمک این مطالب بیشتر قابلیت استفاده پیدا کنند.<sup>۳</sup>

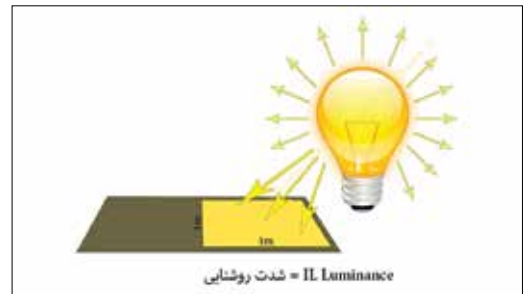
## نور این چراغ به کدام جهت بیشتر می‌تابد؟

**شدت نور:** هر چراغ یا هر منبع نور، نور را به مقدار مساوی به تمام جهتها منتشر نمی‌کند. به عبارت دیگر، معمولاً شدت نور در جهتهای مختلف متفاوت است و یکنواخت نیست. برخی از تولیدکنندگان لامپ یا چراغ، نمودار توزیع شدت نور را در بسته‌بندی محصول یا در وبگاه اینترنتی خود ارائه می‌کنند. این نمودار به شما کمک می‌کند بتوانید شدت نور در زاویه‌های گوناگون اطراف لامپ یا چراغ را قبل از خرید پیش‌بینی کنید. این پیش‌بینی به شما کمک می‌کند، با توجه به محل نصب چراغ یا لامپ، تا حدی تأثیر نصب این چراغ در پیرامون آن و نقاط اطراف را هم از نظر شدت نور پیش‌بینی کنید. هرچه این نمودار به شکل کروی نزدیک‌تر باشد، انتشار نور به جهتهای مختلف یکنواخت‌تر است و هرچه نامتقارن‌تر باشد، جهاتی که از محور تقارن موجود در نمودار دورترند، از شدت نور بیشتری برخوردارند.



نمودار توزیع شدت نور

دوره ابتدایی هم می‌توان تا حدودی پیش برد. پس حتی اگر ندانیم شار نوری چیست، شدت نور چیست و به ریاضی هم بی‌علاقه باشیم، می‌توانیم به‌سادگی، تجهیزات روشنایی مورد نیاز فضاها را به‌صورت تقریبی بشناسیم و تأمین کنیم. البته اگر به کارشناس دسترسی داشته باشیم، با محاسبات دقیق در نرم‌افزارهای وابسته به این موضوع، مانند نرم‌افزار دیالوکس، می‌توان تعداد دقیق چراغ‌های لازم را با اطمینان محاسبه کرد.



مفهوم تصویری شدت روشنایی

چند نکته بسیار مهم در اینجا نیازمند توجه است. ابتدا اینکه در مقررات ملی ساختمان اشاره شده است که اگر اوضاع فنی و اقتصادی ایجاب کند، می‌توان شدت روشنایی بیشتر از این جدول را در نظر گرفت، اما این مقدار هیچ‌گاه نباید از میزان حداقل کمتر باشد. بنابراین، با توجه به اهمیت روشنایی سرشار در محیط مدرسه‌ها، بهتر است مبنای تصمیم‌گیری را بر حداکثر روشنایی پیشنهادی در این مقررات و حتی کمی بالاتر از آن در نظر بگیریم.

نکته دوم اینکه توجه به فضاهای چندعملکردی به‌دقت بیشتری نیاز دارد. مثلاً اگر در یک کلاس درس، دانش‌آموزان کار ظریف هنری و دستی انجام می‌دهند، لازم است این کلاس را از نظر روشنایی در سطح کارگاه هنری ببینیم و روشنایی لازم برای آن را در حد ۷۰۰ لوکس یا حتی کمی بالاتر تأمین کنیم. فراموش نکنیم، در بیشتر استانداردها، کارهای خیلی دقیق به حداقل ۱۰۰۰ لوکس روشنایی نیاز دارند. اینکه در یک مدرسه و در فضاهای گوناگون آن چه فعالیت‌هایی تعریف می‌شوند، در نتیجه این موضوع اثرگذار است.

نکته سوم اینکه فضاهایی از مدرسه که چندعملکردی هستند یا به‌طور کلی در زمان‌های گوناگون به شدت روشنایی متفاوتی نیاز دارند، با پیش‌بینی و بالابردن کنترل‌پذیری شدت روشنایی در زمان‌های مختلف، می‌توان در آن‌ها از میزان روشنایی مناسبی بهره‌مند شد که هم نیاز به روشنایی به‌اندازه مناسب تأمین شود و هم در مواقعی که به روشنایی کمتری احتیاج است، با صرفه‌جویی در مصرف انرژی، به نور مورد نیاز دسترسی ایجاد شود. در این زمینه در آینده بیشتر صحبت می‌شود.

**یک مثال کاربردی:** می‌خواهید یک کلاس ۵۰ مترمربعی را با شدت روشنایی ۵۰۰ لوکس و با لامپ‌هایی که روی جعبه هر کدام ۵۰۰۰ لومن شار نوری ثبت شده است، تجهیز کنید. ۵۰۰ لوکس یعنی در هر مترمربع، ۵۰۰ لومن شار نوری. پس هر لامپ ۵۰۰۰ لومنی برای ۱۰ مترمربع کافی است و شما در نگاه نخست، به ۵ لامپ یا چراغ برای این کلاس نیاز دارید. در اینجا برای کم‌آترشدن عوامل دیگر که در محاسبه سرانگشتی شما وجود ندارند، برای چنین کلاسی یک چراغ بیشتر در نظر بگیرید و با ۶ چراغ روشنایی آن را تأمین کنید. شاید بد نباشد با توجه به اینکه محاسبه به این روش غیردقیق است، ابتدا این کار را برای یک کلاس اجرا کنید و سپس تجربه خود را در تصمیم‌های بعدی وارد کنید.



کلاس درس به ۵۰۰ لوکس روشنایی نیاز دارد

باید گفت، در این روش اصلاً مهم نیست که شما بدانید شار نوری یا شدت نور چیست. البته اگر بدانید بهتر است، اما کافی است بدانید از یک طرف، لامپ یا چراغی که می‌خواهید تهیه کنید، روی جعبه یا در وبگاه محصولاتش چند لومن شار نوری ثبت شده است و از طرف دیگر این جدول را در اختیار داشته باشید تا بدانید برای هر مترمربع از فضاهای مدرسه خود چند لومن شار نوری باید تأمین کنید. مابقی کار را به کمک ریاضی

#### پی‌نوشت‌ها

- Melatonin
- برای مطالعه بیشتر در زمینه نور و سلامت و همچنین احساسات انسان، به کتاب مبانی فیزیک ساختمان ۳، نوشته دکتر زهرا قیابکلو، انتشارات جهاد دانشگاهی، واحد صنعتی امیرکبیر، مراجعه کنید.
- در این سلسله مقالات به شکلی ساده و گذرا به برخی از موارد اشاره می‌شود. برای مطالعه عمیق‌تر و گسترده‌تر به کتاب طراحی روشنایی نوشته مهندس کاوه احمدیان، نشر طراح، چاپ چهارم، و همچنین مبحث سیزدهم مقررات ملی ساختمان مراجعه کنید.
- Luminous Intensity
- Luminous Flux
- هر لومن عبارت است از کل نور خارج شده از یک منبع نور در هر ثانیه.
- Illuminance

#### جدول میزان روشنایی فضاهای آموزشی مبتنی بر مبحث ۱۳ مقررات ملی ساختمان

ردیف	فضا	حداقل روشنایی	حداکثر روشنایی
۱	کلاس درس، سالن نمایش (آمفی تئاتر)	۲۰۰	۵۰۰
۲	تخته‌سیاه (در سطح عمودی)	۳۰۰	۵۰۰
۳	آزمایشگاه	۲۰۰	۵۰۰
۴	کلاس نقاشی و کار دستی (کارگاه هنر)	۵۰۰	۷۰۰
۵	سالن ورزشی سرپوشیده	۱۵۰	۳۰۰
۶	رختکن، توالت، دستشویی	۵۰	۱۰۰



## زاغۀ گوسفندان

به یاد استاد حبیب فرشبات  
معلم روستاهای آذربایجان

ابلاغ معلمی‌اش را به ریش سفید ایل داد. پیرمرد ابلاغ را بالا و پایین کرد، اما چیزی سر در نیاورد. سپس کلاه نمدی‌اش را در آورد، سرش را خاراند و با چهره‌ی مبهوت به معلم نگاه کرد. معلم دوباره نامه را از دستش گرفت و با صدای بلند متن آن را خواند: «بدین وسیله به آقای حبیب فرشبات آقای ابلاغ می‌شود، به عنوان مدیر آموزش‌گار به روستای انباستیق بروید و واجب‌التعلیم‌های آنجا را در مدرسه سروسامان دهید.»

صدای زوز ز مگسی سکوت حاکم بر آلاچیق را شکست. پیرمرد لحظه‌ای از آموزش‌گار غافل شد و به دنبال مگس افتاد تا آن را از آلاچیق بیرون کرد. این در حالی بود که معلم به کودک درون پیرمرد خیره شده بود. پیرمرد با آن سن و سال، قیراق دوباره مقابل آموزش‌گار نشست. سکوت را شکست و گفت: «خُب! پس اومدی بچه‌های ما رو بی کار کنی!»

معلم خندید و گفت: «بی کار! منظورت سواد یاد گرفتنه؛ سرمایه گذاری برای آینده است!»

پیرمرد در حالی که با گل‌های گلیم ور می‌رفت، به سخنان معلم گوش می‌داد. معلم سرفه‌ای کرد و گفت: «خُب از کجا شروع کنیم؟» پیرمرد از دست معلم کلافه شده بود. بلند شد و راه افتاد. معلم ابلاغش را از روی گلیم برداشت و به دنبال او راه افتاد. پیرمرد مقابل آلاچیق ایستاد و به رمه‌ی گوسفندان و بازی بچه‌ها خیره شد. سپس غرید و گفت: «درس، مشق، سواد! اینا که نون و آب نمی‌شن.»

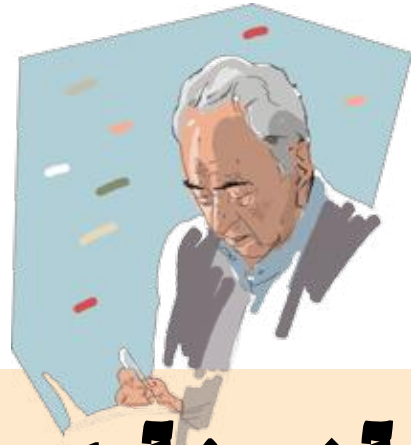
معلم تبسمی کرد و گفت: «چرانمی‌شن. خودم بچه دهاتم. بچه همین حوالی، یه خرده آن‌ورتر.» پیرمرد برگشت و غرید: «یعنی پدر و مادرت رو گذاشتی و رفتی دنبال معلمی؟ ای دل غافل!»

معلم سمج بود و یک‌دنده. قیای پیرمرد را چسبید و گفت: «از کجا شروع کنیم؟»

پیرمرد با حالت ابهام به او خیره شد و گفت: «چه می‌دونم. گفته باشم، اتاق یا سیاه‌چادر برای مدرسه نداریم.»

معلم خندید و گفت: «همین! اینکه ایرادی نداره» و با دست، در حوالی سیاه‌چادر، زاغۀ گوسفندان را نشان داد و گفت: «داخل اون زاغۀ کارمون رو شروع می‌کنیم.»

این را گفت و به سمت زاغۀ به راه افتاد.



## آن مرد آمد...

به یاد استاد محمد بهمن بیگی  
پدر آموزش و پرورش عشایری

راهزن تفنگ را به روی جوانک ریزه‌اندام سیاه‌سوخته‌ای نشانه رفته بود. چند نفر از تفنگچی‌ها اسباب و اثاثیۀ مسافران اتوبوس را خالی می‌کردند. جوان درشت‌اندامی روی تخته‌سنگی نشسته بود و چپق می‌کشید و به مسافران و راهزنان چشم دوخته بود. جوانک سبزه، تفنگ را کنار زد و با حالت اعتراض به سمت رئیس راهزنان رفت. تفنگچی به سمت او دوید و با قنداق تفنگ ضربه‌ای به پشتش زد. جوانک سبزه تنها به آخی بسنده کرد و گفت: «چه گناهی کردیم داروندارمان را تاراج می‌کنید؟ اگر جرئت دارید، برید سراغ گردن کلفت‌ها.»

تفنگچی درشت‌اندام به آهستگی چپقش را خاموش کرد. از روی تخته‌سنگ بلند شد و به سمت او رفت. با غیظ به چهره او خیره شد. سپس با عصبانیت گفت: «چته، چرا زار می‌زنی!»

جوانک سبزه کمی ترسید و عقب رفت. تفنگچی یک گام جلوتر آمد و گفت: «کارت چیه این قدر شور می‌زنی؟»

جوانک سبزه آب دهانش را قورت داد و گفت: «معلم روستا هستم... مردم بهم می‌کن آقای مدیر!» رئیس راهزنان با صدای بلند غرید و گفت: «چپاول موقوف. احترام آقای مدیر واجبه. سوار شوید.» راهزنان دست از غارت مسافران اتوبوس برداشتند. معلم هاج و واج به رفتار راهزنان نگاه می‌کرد؛ جوانک درشت‌اندام اسبش را به سمت او هی کرد و گفت: «آق معلم، بچه‌های روستا رو باسواد کن تا مثل ما آواره کوه و دشت نشن...»

سپس با شوخ‌طبعی گفت: «آن مرد با اسب آمد. آن مرد دست خالی برگشت. آن مرد آقای مدیر را دوست دارد.»

صدای او در کوه و دشت پیچید و پیچید و از گذر زمان، از زبان یکی از پیرمردهای روستا، که در آن معرکه نوجوانی بیش نبود، به گوش مدیر آموزش‌گار امروز روستا رسید و او از غرور، خود را بلندقدتر از همیشه احساس کرد.

## چادر گچی

● فاطمه موسوی، معاون دبستان، تهران

هفته اول مهر یکی از سال‌های قبل از انقلاب اسلامی بود که من در پایه اول راهنمایی (متوسطه اول امروز) تحصیل می‌کردم. در آن زمان مدرسه‌ها از دبیران مرد و زن استفاده می‌کردند و تازه اولین سالی بود که ما دبیر مرد داشتیم. در نتیجه، دانش‌آموزانی که چون من حجاب داشتند، باید برای آن ساعت روستری به همراه می‌آوردند. در هفته اول مهر، معمولاً مدرسه‌ها برنامه منظم و کاملی نداشتند و برنامه کلاسی به‌طور روزانه به دانش‌آموزان و معلمان داده می‌شد. در نتیجه نمی‌دانستیم مثلاً امروز چه معلمی بر سر کلاس ما حاضر می‌شود. یکی از آن روزها، پس از آنکه متوجه شدم آن ساعت با آقای کاوه درس جغرافی داریم، دست در کیفم کردم و دنبال روستری‌ام گشتم. ناگهان متوجه شدم متأسفانه آن را فراموش کرده‌ام و همراهم نیست. امکانات آن زمان مانند الان نبود و نمی‌شد با خانواده تماس بگیرم تا برایم روستری بیاورند. تلفن در منزل نداشتیم. در نتیجه بسیار پریشان شدم که حالا چه کنم و چگونه حجاب خود را رعایت کنم. لذا به ذهنم رسید چادر مشکی‌ام را که در خیابان به سر می‌کردم، سرم کنم. چادر به‌سر، روی نیمکت، در جایگاهم نشستیم. معلم با صدای برپا وارد کلاس شد. پس از نظاره‌ای کلی، پشت میز خود قرار گرفت، خود را معرفی کرد و مشغول تدریس جغرافیا شد. کلاس به‌صورت مطلوب اداره می‌شد و با پرسش و پاسخ و مشارکت دانش‌آموزان، فضایی صمیمی حاکم بود. نزدیک زنگ تفریح بود. ناظم مدرسه، که بسیار بداخلاق و بدخلق بود، با کاغذی که برنامه ساعت بعد روی آن نوشته شده بود، وارد کلاس شد و به سمت معلم رفت تا برنامه را به او نشان بدهد. در موقع ورود متوجه من نشد،

ولی موقعی که می‌خواست برگردد و از کلاس خارج شود، چشمش به من افتاد که با چادر نشسته‌ام. بسیار عصبانی شد. جلوی معلم شروع به هتاک کرد. به سمت من آمد و چادر را از سرم کشید و آن را مانند گلوله‌ای دور دستش پیچید و به سمت تخته‌سیاه و گچ‌ها پرتاب کرد. در همان حال، باز هم از الفاظ رکیک دست بر نمی‌داشت تا وقتی از کلاس خارج شد. من که تا آن موقع با خیال آسوده با چادر داخل کلاس حضور داشتم، اینک بی‌حجاب در مقابل استاد و خجالت‌زده و شرمگین از فحاشی‌های ناظم و چادری که روی خاک‌های کلاس پرتاب شده بود، آرام‌گریه می‌کردم. ناگهان معلم با صدایی دل‌نشین و پدرا نه فرمودند: «دخترم ناراحت نباش. در کلاس من هر جور راحتی حاضر باش. بلند شو، چادرت را بردار و سرت کن. می‌دانی مادر و همسر من هم حجابشان مثل شماست؟» با این حرف، قوت‌قلبی گرفتم. برخاستم، به سمت تخته‌سیاه رفتم، چادرم را برداشتم و جلوی دید بچه‌ها گچ‌های روی آن را تکاندم و بر سر انداختم و در جای خود نشستیم.

اکنون که بیش از ۴۰ سال از آن ماجرا می‌گذرد، هنوز که هنوز است، این خاطره برای من تازه و فراموش‌نشدنی است. با یاد آن همیشه در ذهنم دعاگوی آن معلم با اخلاق و بلندمرتبه هستم.

# طرح‌واره‌ای برای تدریس

محمد حسنی، عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

کلید واژه‌ها: فضای مجازی، ارزشیابی، موقعیت‌های یادگیری، پیشرفت تحصیلی، گفتمان اخلاقی

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 طرح‌واره‌ای برای طراحی درس مبتنی بر امکانات در دسترس فضای مجازی ارائه شود. در بخش قبل هفت گام از هشت گام طرح‌واره تدریس برخط را بیان کردیم. در این شماره به گام هشتم و گام مهم این طرح‌واره، یعنی ارزشیابی، خواهیم پرداخت. این مقاله در کل بخشی پایانی دارد که به بحث درباره طرح‌واره پرداخته است. به دلیل محدودیت حجم صفحات مجله، مقالات به صورت رمزیننه تقدیم حضور علاقه‌مندان خواهد شد.



برای دسترسی به بخش اول این مقاله پویش کنید



## گام هشتم: ارزشیابی

اما پرسش حساس و خطیری در میان است که تا اینجا به‌طور مشخص بحثی از آن به میان نیامده است. این پرسش حساس «ارزشیابی» است. ارزشیابی از عملکرد و یادگیری دانش‌آموزان از دغدغه‌های مهم و جدی هرگونه تربیت رسمی است. والدین و جامعه نگران کیفیت یادگیری‌های مدرسه‌ای هستند. شرایط آموزش‌های برخط به‌گونه‌ای است که امکان شکل‌گیری پدیده «یادگیری‌های نمایشی» وجود دارد. شواهد به‌دست‌آمده از تجربه آموزش‌ها در فضای مجازی در دوران قرنطینه کرونایی از شکل‌گیری این نوع یادگیری‌ها نشان دارد. این پدیده نوظهور معلمان، مسئولان، والدین و حتی جامعه را به‌شدت نگران کرده است. از عوامل مهم شکل‌گیری این پدیده، نبود امکان ارزشیابی دقیق از یادگیری دانش‌آموزان است.

چالش اساسی در ارزشیابی پیشرفت تحصیلی در فضای مجازی، اصالت عملکرد دانش‌آموزان است. منظور این است که معلم لاجرم باید تا حد معقول و اخلاقی از اینکه عملکردهای یادگیری دریافتی، از خود دانش‌آموزان باشد، مطمئن شود. در فضای مجازی ظرفیت‌هایی وجود دارند که به‌راحتی می‌توان عملکرد یادگیری دیگران را به نام خود ارائه داد. نمایش عملکرد پوچ و توخالی، اعتماد کردن به این عملکردهای پوچ، قضاوت و داوری درباره این‌ها به‌عنوان شواهد، به «ارزشیابی پوچ» نیز منجر می‌شود. هرچند از این رویداد با طنز و شوخی یاد می‌شود، اما در پس این طنز و شوخی نوعی حس ناخوشایند اجتماعی نهفته است. بنابراین، باید بیشتر به ارزشیابی اندیشید. تاکنون به سبب اطمینان از وجود چنین نظارت بیرونی نظام‌های آموزشی حضوری، نگرانی چندانی از بروز و ظهور پدیده یادگیری‌های نمایشی و ارزشیابی پوچ وجود نداشت، اما در موقعیت‌های یاددهی یادگیری مجازی این امکان وجود دارد و تجربه‌های اخیر نیز نشان

از آن دارند که بروز و ظهور چنین پدیده‌ای پر بیراه نیست. با عنایت به اینکه در آینده چه کرونا شیوع داشته باشد و چه نه، لاجرم نظام‌های آموزشی جهان از ظرفیت‌های فضای مجازی بیشتر استفاده می‌کنند، این جریان حیاتی خواهد بود. از این‌رو، باید برای این چالش بزرگ آموزش در فضای مجازی راهبردی اندیشید.

چنین به نظر می‌رسد که افزون بر راهکارهای کنترل و نظارت بیرونی که احتمالاً فناوری‌های نوین به نحو گوناگون امکانش را فراهم ساخته یا خواهند کرد، باید تلاش کرد ظرفیت‌های اخلاقی تعهد و احساس مسئولیت نسبت به یادگیری را در دانش‌آموزان توسعه داد. به سخن دیگر، مهم‌ترین و راهبردی‌ترین اقدام برای مواجهه با چالش یادگیری‌های نمایشی و ارزشیابی‌های پوچ در فضای مجازی، راهبرد «توسعه گفتمان اخلاقی» است. از آنجا که کیفیت و کمیت کنترل و نظارت بیرونی در موقعیت‌های یادگیری مجازی کاهش چشمگیری پیدا می‌کند، باید جایگزینی برای نقصان و کمبود نظارت یافت. با این راهبرد، نظارت و کنترل از بیرون به کنترل و نظارت از درون تغییر خواهد یافت. این نوع کنترل اثربخش‌تر و کارآمدتر خواهد بود.

برای این منظور، به جریان‌انداختن گفت‌وگوی اخلاقی در هر فرصتی که در فرایند یاددهی یادگیری دست می‌دهد (در کلاس‌های درس حضوری و در حین تمامی فعالیت‌های یادگیری) ضروری است. خوب است هرکجا چالش اخلاقی کوچک و بزرگی در هنگام درس و بحث بروز کرد، بحثی اخلاقی را به میان آورد تا دانش‌آموزان نسبت به ارزش‌های اخلاقی حاکم بر آموزش و یادگیری حساس شوند. با فراهم‌شدن این بستر می‌توان به نحو سازنده‌تری از فضای مجازی برای تحقق اهداف تربیتی آموزش مدرسه‌ای استفاده کرد. واقعیت این است که ما تاکنون از این نکته ضروری غفلت کرده‌ایم. برنامه درسی مغفول ما همین گفت‌وگوهای اخلاقی در مدرسه و کلاس است. با این کار می‌توانیم گفتمان اخلاقی را در مدرسه ایجاد کنیم. محوریت چنین گفت‌وگوهای اخلاقی در مدرسه «مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی» تحصیلی در موقعیت‌های مجازی یاددهی یادگیری و مدرسه‌ای است. هر دانش‌آموز در این راستا باید در دو زمینه مسئولیت‌پذیر و درعین‌حال پاسخ‌گو باشد:

الف) دارم یاد می‌گیرم.

ب) یاد گرفته‌ام.

زمینه نخست ناظر است به فرایند یاددهی یادگیری؛ یعنی دانش‌آموز

## تأثیر و نقش ارزشیابی

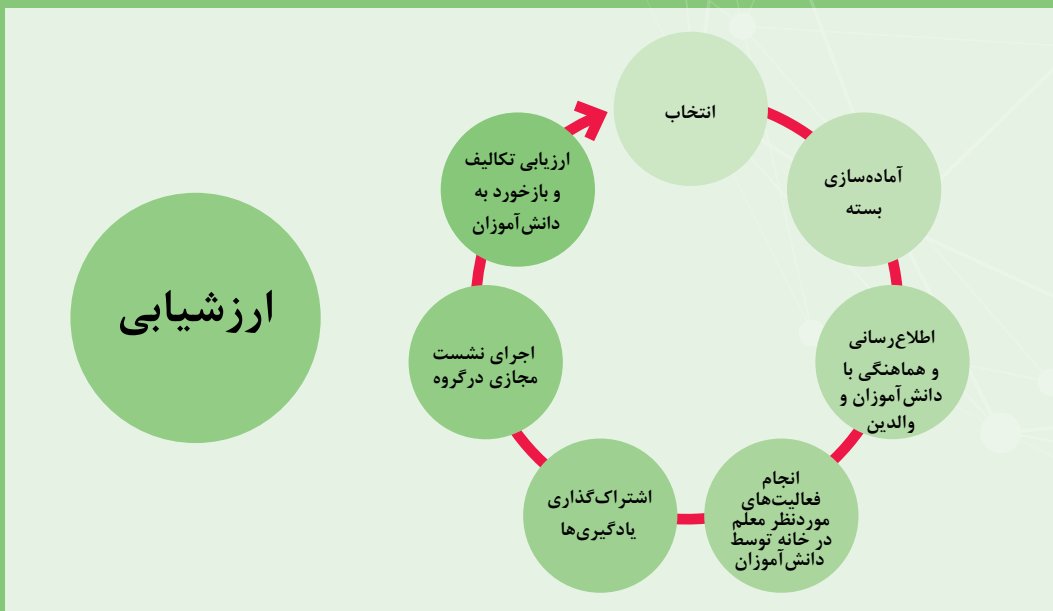
مهم‌ترین و بنیادی‌ترین بحث درباره ارزشیابی پیشرفت تحصیلی، تأثیر و نقش ارزشیابی است. به این معنا که باید دید از ارزشیابی چه انتظاری داریم؟ به‌طور کلی، در جریان یاددهی یادگیری دو انتظار می‌توان از ارزشیابی داشت. نخست اینکه ارزشیابی به بهبود کیفیت یادگیری بینجامد؛ یعنی سازوکارهایی به‌کاربرده شوند تا یادگیری بهتر رخ دهد و جریان یادگیری با استحکام و قوت بیشتری به سمت وسوی انتظارات یادگیری روان شود. در این معنا، اگر بخواهیم ارزشیابی را در یاددهی یادگیری در فضای مجازی به کار بگیریم، باید تا حدی که امکان دارد، تعاملات را در فرایند یاددهی یادگیری توسعه دهیم تا دانش‌آموزان از معلم، هم‌کلاسی‌ها و حتی خودشان و والدین بازخوردهای ثمربخشی دریافت کنند تا عملکردشان بهبود یابد.

اگر به‌طور وارده مورد بحث در این مقاله تأملی‌تر نگاه کنیم، متوجه می‌شویم در فرازهایی از این طرح‌واره، فرصت ارزشیابی برای دانش‌آموزان و معلم فراهم شده است. همه این گام‌ها در ذات خود واجد نوعی ارزشیابی هستند. بدون ارزشیابی پیاده‌سازی گام‌های طرح‌واره امکان‌پذیر نخواهد بود. ملاحظه می‌شود که فرصت خودسنجی، سنجش والدین، همسال‌سنجی و ارزیابی معلم کاملاً فراهم است. این در واقع «ارزشیابی آمیخته با یاددهی یادگیری» است که رویکرد ارزشیابی برای یادگیری<sup>۱</sup> به دنبال تحقق آن در کلاس درس است. حال با توجه به معنای آمیختگی ارزشیابی با یاددهی یادگیری، اگر نگاره ۱ (در بخش اول مقاله) را بازنگری کنیم، به این شکل در خواهد آمد:

نقش و کارکرد دوم ارزشیابی پیشرفت تحصیلی، همانا ارزشیابی از یادگیری<sup>۲</sup> است. ارزشیابی از یادگیری به‌مثابه یک چالش، در آموزش‌های مجازی نمود و ظهور جدی پیدا

در جریان حضور و بهره‌مندی از فرصت‌های یادگیری که برای او فراهم شده‌اند، مسئولانه شرکت می‌کند و بر اساس اصل پاسخ‌گویی، از فعالیت‌های یادگیری خود، روایتی ارائه می‌دهد و با این کار نشان می‌دهد در حال یادگیری است و در مسیر تحقق اهداف و اعراض درس در حرکت است. خودسنجی روشی برای روایت این فعالیت و کوشش‌هاست که دانش‌آموز می‌تواند در راستای پاسخ‌گویی از آن استفاده کند. همچنین، شواهدی دال بر چگونگی این فعالیت‌ها در تکمیل پاسخ‌گویی ارائه می‌شوند. معلم می‌تواند برای اعتباربخشی به این خودسنجی‌ها گزارش والدین را برای راستی‌آزمایی شواهد به کار گیرد.

در زمینه دوم، یعنی **یاد گرفته‌ام**، نیز دانش‌آموز باید طبق اصل مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی نشان دهد در راستای بهره‌گیری از فرصت‌های یادگیری طراحی شده، شایستگی‌های لازم و قصدشده را کسب کرده است. در این زمینه نیز خودسنجی می‌تواند روشی برای تحقق پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری باشد و فرد برای اثبات مدعای خود که در خودسنجی مندرج شده است، شواهدی معتبر ارائه دهد. بنابراین، بخشی از تلاش‌های مدرسه برای ایجاد گفتمان اخلاقی ناظر به ارزشیابی در موقعیت‌های یادگیری مجازی به این موضوعات متوجه است تا با تحقق یافتن این ظرفیت‌های اخلاقی در دانش‌آموزان، امکان ارزشیابی معتبر و اصیل برای عموم یادگیرندگان فراهم شود. یکی از راهکارهایی که برای تحقق این منظور مناسب است، صورت‌بندی قواعد و قوانین حاکم بر کلاس درس مجازی است. بهتر است این کار به کمک و هم‌فکری خود دانش‌آموزان انجام شود و حتی نظارت و کنترل آن تا حدی بر عهده خودشان گذاشته شود. قاعده‌مند کردن فعالیت‌های کلاس درس مجازی خود گامی است برای حضور ارزش‌های اخلاقی در کلاس.



مراحل و گام‌های طرح‌واره به همراه ارزشیابی



## راهبردی ترین اقدام برای مواجهه با چالش یادگیری های نمایشی و ارزشیابی های پوچ در فضای مجازی، «توسعه گفتمان اخلاقی» است

کرده است. ارزشیابی در موقعیت های یاددهی یادگیری و داوری درباره عملکرد کلی درسی دانش آموزان جزو وظایف و اختیارات معلم است. در فضای مجازی، شکل هایی از آزمون و ارزشیابی از یادگیری، به ویژه از نوع تراکمی آن، فراهم است. این شکل ها به دو شکل برخط هم زمان و برخط ناهم زمان تقسیم می شوند. در شکل برخط هم زمان، دانش آموزان به پرسش های معلمان پاسخ می دهند و معلم پاسخ ها را دریافت می دارد. «گوگل فرم ۳ و آزمون یار» چنین فرصتی را فراهم می کنند. امکانات ارتباط تصویری واتساپ و اسکایپ نیز فرصتی است تا بتوان آزمون را هم زمان برگزار کرد. اما آزمون برخط ناهم زمان نیز شکلی از ارزشیابی پایانی تراکمی است که معلم پرسش های آن را برای دانش آموزان می فرستد و دانش آموزان در فرصتی پاسخ ها را می نویسند یا تهیه می کنند و برای معلم می فرستند.

بدیهی است، ارزشیابی پایانی تراکمی که مبنای تصمیم گیری های آموزشی، به ویژه ارتقای پایه، است نیازمند شواهد معتبر است. بدون داشتن شواهد معتبر، امکان داوری منصفانه وجود ندارد. مهم ترین دغدغه فعلی، قضاوت درباره عملکرد کلی یا پیامد یادگیری دانش آموزان در فضای مجازی است که با توجه به اینکه امکان انجام آزمون های حضوری مراقبت شده وجود ندارد، این دغدغه جدی تر و شدیدتر است.

در این باره چند نکته مهم باید مورد توجه قرار گیرد. به نظر می رسد، امکانات موجود در فضای مجازی برای آزمون تراکمی مانند گوگل فرم و آزمون یار اعتبار زیادی ندارد. از این رو لازم است برای این چالش راهکارهایی اندیشید. بر این اساس، بهتر است از اطلاعات، شواهد و مستندات یادگیری در فرایند یادگیری و از فرصت تعاملات فراهم شده در فضای مجازی استفاده شود. داده های فرایندی، به ویژه آن هایی که در شرایط عادی تجربه های یادگیری دانش آموزان (انجام فعالیت های یادگیری و حتی سنجشی) به دست می آیند، واقعی ترند و بالطبع قابل اعتمادتر. بنابراین، بهتر است شواهد و مستندات یادگیری دانش آموزان در جریان یادگیری جمع آوری شوند. برای این کار لازم است معلم به این بیندیشد که چگونه می تواند تلاش ها و کوشش ها و فرایند تحقق اهداف یادگیری دانش آموزان را مستند کند. معلم می تواند بخشی از فعالیت های یادگیری انجام شده را که اصلشان را تأیید می کند و مبین فعالیت ها و کیفیت

تحقق اهداف یادگیری هستند، در فرایند یادگیری انتخاب و ثبت و ضبط کند. ابزار پوشه کار الکترونیکی می تواند در این زمینه یاریگر معلم باشد. به این صورت که بخشی از این تلاش ها را انتخاب و ذخیره کند تا بعدها شواهدی برای ارزشیابی عملکرد دانش آموزان باشند. این شواهد در مواقع مقتضی، فشرده شده و درباره عملکرد دانش آموزان داوری می شوند.

یکی از راهکارهای دیگر برای ارتقای کیفیت ارزشیابی پیشرفت تحصیلی در فضای مجازی، به نوع و کیفیت پرسش ها برمی گردد. برای این کار باید کیفیت پرسش ها را نیز مورد توجه قرار داد. بی تردید پرسش هایی که در آن ها دانش آموزان به تولید پاسخ اقدام می کنند، از پرسش هایی که در آن ها پاسخ ها را انتخاب می کنند (بسته پاسخ) مناسب ترند. اگر هم از این نوع پرسش ها استفاده می شود، مناسب تر آن است که از دانش آموزان خواسته شود دلیل انتخاب پاسخ یا گزینه را بیان کنند؛ یعنی برای انتخاب خود دلیل بیاورند. با این کار معلم به فهم یا بدفهمی یا ناهمبندی دانش آموزان پی می برد. از میان پرسش های مطلوب، پرسش های عملکردی بسیار مناسب ترند، زیرا این سطح درگیری دانش آموزان را با مسئله و چالش مورد نظر زیاد و از همه مهم تر فهم عمیق تر و توانایی سطح بالاتری را فراخوانی و ارزیابی می کنند.

با وجود این، فضای مجازی برای اجرای آزمون فردی شده حضور مجازی ظرفیت هایی فراهم کرده است که معلم می تواند به طور مستقیم با استفاده از واتساپ و اسکایپ برای یک یا دو دانش آموز آزمون های تراکمی یا تکوینی برگزار کند. چنانچه تجربه های زیسته معلمان نشان می دهد، از این روش برای اجرای آزمون بهره برده و آن را ثمربخش گزارش کرده اند.

### پی نوشت ها

1. Assessment for learning

2. Assessment of learning

۳. به نظر می رسد از ظرفیت های آزمون برخط مانند گوگل فرم می توان به عنوان یک فعالیت یادگیری استفاده کرد. با این کار حساسیت دانش آموزان نسبت به آن ها کاهش می یابد و داده های معتبرتری فراهم خواهند آمد.

### منابع

۱. آقازاده، محرم (۱۳۹۳). راهنمای

روش های نوین تدریس. آبیژ. تهران.

۲. شیخ الاسلامی، علی؛ کریمیان

بوره؛ غفار؛ محمدی، یسرا (۱۳۹۷).

پیش بینی پیوند با مدرسه

دانش آموزان بر اساس حمایت

تحصیلی و خودپنداره تحصیلی.

فصلنامه مطالعات روان شناختی

تربیتی. شماره ۳. تابستان ۹۷.

3. Kearsley, G. & Shneiderman, B.

(1998). Engagement theory: A frame-

work 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 In-

tervention Theory in Speaking Improve-

ment, 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 im-

provement. Communication Educa-

tion, 53(3), 203-216.



ویژگی های طرحواره  
پیشنهادی

# تفکر بالبخند ژوکوند

آنچه باید درباره تفکر جانبی بدانیم

● ارشاد استعدادی

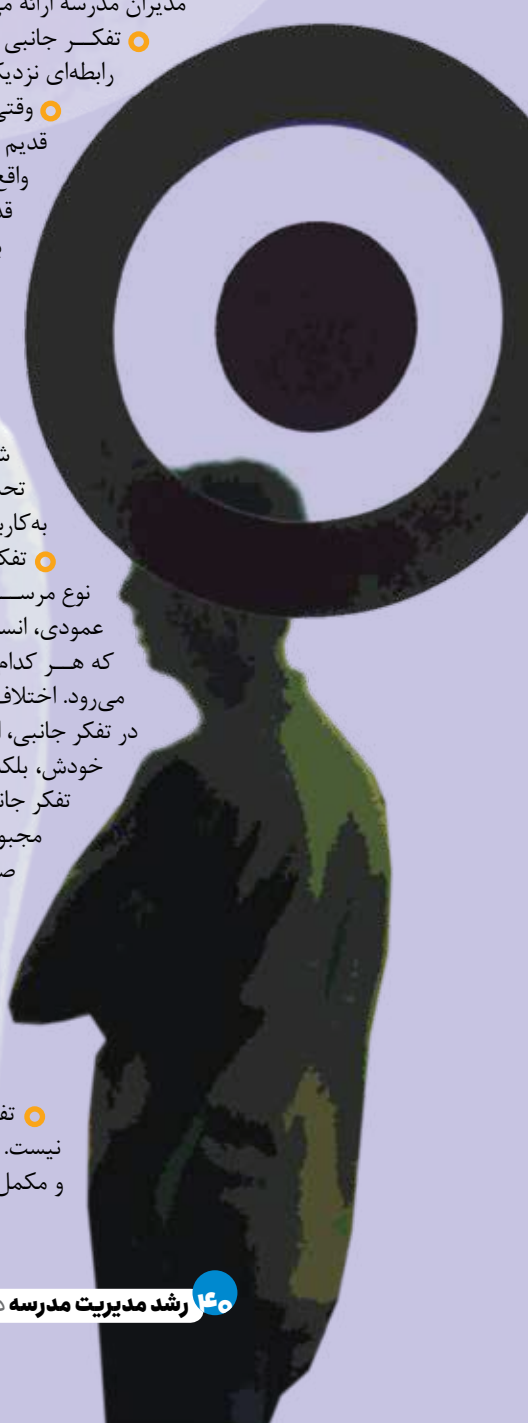
کلیدواژه‌ها: تفکر جانبی، تغییر، تفکر عمودی، تفکر خطی

تفکر عمودی انتخاب‌کننده است.

- تفکر جانبی بر فایده تفکر عمودی می‌افزاید. تفکر عمودی ایده‌هایی را که تفکر جانبی عرضه می‌کند، توسعه می‌دهد.
- نمی‌توان سوراخی در نقطه‌ای دیگر با عمیق کردن همان سوراخ ایجاد کرد. تفکر عمودی برای عمیق‌بخشیدن به همان سوراخ به کار می‌رود. اما از تفکر جانبی برای حفر سوراخی در نقطه دیگر استفاده می‌شود.
- تفکر جانبی نیازمند نگاه پیرامونی است نه مستقیم.
- تفکر جانبی انتقاد و حمله به تفکر عمودی نیست، بلکه روشی است برای مؤثرساختن آن با افزودن خلاقیت به آن.
- تفکر عمودی انتخاب‌کننده است، تفکر جانبی تولیدکننده و مولد است. در تفکر عمودی درستی از اهمیت برخوردار است. در تفکر جانبی پرمایگی اهمیت دارد.
- تفکر عمودی با نادیده‌نگاشتن بقیه راه‌ها یک راه را انتخاب می‌کند. تفکر جانبی راهی را بر نمی‌گزیند، بلکه راه‌های دیگری را جست‌وجو می‌کند.
- تفکر عمودی تنها وقتی مسیری و جهتی موجود باشد حرکت می‌کند. تفکر جانبی صرفاً حرکت می‌کند تا یک جهت و مسیر را تولید کند.
- تفکر عمودی توالی دارد (مکانیکی و سلسله‌مراتبی است). تفکر جانبی می‌تواند برش انجام دهد (ارگانیکی).
- در تفکر عمودی در هر گام لازم است از خطا مبرا باشیم، اما در تفکر جانبی چنین نیست.
- تفکر عمودی مسیر مطمئن‌تر را برمی‌گزیند، تفکر جانبی در پی کشف مسیر نامطمئن‌تر است.
- تفکر جانبی همان منطق استقرایی است.
- تفکر جانبی مانند دنده عقب در اتومبیل است.
- تفکر جانبی تغییر قالب‌هاست. از قالب‌های کلیشه‌ای رها شدن است. شکستن قالب‌هاست.
- تفکر جانبی تفکر تغییر است. تغییر با تفکر جانبی میسر است.
- تفکر جانبی هرگز یک قضاوت نیست.
- تفکر جانبی تثبیت‌کننده نیست، بلکه انگیزنده و محرک است.
- تفکر جانبی با مورد تردید قرار دادن هر فرض، هرچه باشد، شروع می‌شود؛ اینکه هیچ چیز وحی منزل نیست (و تردید نسبت به مفروضات).

شرح مرتبط با تفکر جانبی به صورت شمرده و متقن در یک مسیر قابل فهم، همراه با چند مثال کاربردی، برای استفاده مدیران مدرسه ارائه می‌شود.

- تفکر جانبی با بصیرت<sup>۱</sup>، خلاقیت<sup>۲</sup> و خیال<sup>۳</sup> در رابطه‌ای نزدیک قرار دارد.
- وقتی اطلاعات جدید تنها از طریق ایده قدیم ارزیابی شوند، این روش ابداً مؤثر واقع نمی‌شود. به جای تغییرپذیری، ایده قدیم تقویت می‌شود و حتی استحکام بیشتری می‌یابد.
- تفکر جانبی یک ابزار بصیرت است.
- تفکر جانبی در رابطه‌ای تنگاتنگ با خلاقیت قرار دارد، اما خلاقیت غالباً وصف و شرح نتیجه است، تفکر جانبی شرح فرایند است. نتیجه را تنها می‌توان تحسین کرد، اما فرایند را می‌توان برای به کار بردن آموخت.
- تفکر جانبی کاملاً از تفکر عمودی<sup>۴</sup> که نوع مرسوم تفکر است، متمایز است. در تفکر عمودی، انسان با مراحل پی‌درپی و پشت سرهمی که هر کدام از آن‌ها باید تصدیق شوند، پیش می‌رود. اختلاف بین دو نوع تفکر فاحش است. مثال: در تفکر جانبی، انسان از اطلاعات نه به قصد و اعتبار خودش، بلکه به خاطر اثرش، استفاده می‌کند. در تفکر جانبی شخص ممکن است در یک مرحله مجبور باشد غلط را بپذیرد تا به راه حل صحیح برسد. در تفکر عمودی (منطق و ریاضیات) این غیرممکن است. در تفکر جانبی شخص ممکن است به عمد اطلاعات نامربوط و خارج از موضوع را طلب کند. در تفکر عمودی، او تنها آنچه را به موضوع مربوط است، انتخاب می‌کند.
- تفکر جانبی جانشین تفکر عمودی نیست. هر دو مورد نیازند. آن‌ها لازم و ملزوم و مکمل یکدیگرند. تفکر جانبی مولد است،



## تفکر جانبی و هنر تصویرسازی

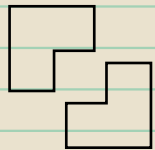
این شکل را چگونه توصیف می‌کنید؟

- یک شکل شبیه L
- گونیای تجاری
- دار سر و ته
- نیمه یک قاب عکس
- دو مستطیل واقع شده در مقابل یکدیگر
- یک مستطیل بزرگ که از آن مستطیل کوچک‌تری جدا شده است.



این شکل را چگونه توصیف می‌کنید؟

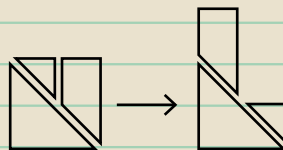
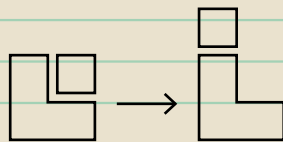
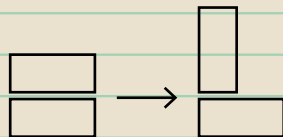
- دو مربع که قسمتی از آن‌ها روی هم قرار گرفته است.
- سه مربع
- دو شکل L مانند که مربعی را در میان محصور کرده‌اند.
- یک مستطیل تقسیم‌شده به دو قسمت، به نحوی که قسمت‌ها در امتداد هم نباشند.



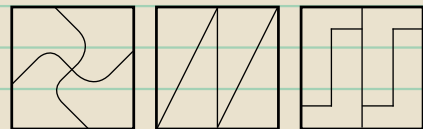
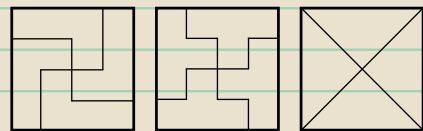
چگونه مربعی مقوایی را تقسیم می‌کنید تا

شکلی شبیه و به همان سطح حاصل شود. بیش از دو بار انقطاع مجاز نیست.

- دو نوار مستطیل‌شکل
- قطع یک مربع کوچک
- برش قطری



چگونه یک مربع را به چهار قسمت مساوی تقسیم می‌کنید؟



یک بطری نیم‌لیتری شیر را که یک چهارم لیتر آب دارد، چگونه توصیف می‌کنید؟

- یک بطری آب نیمه‌خالی
- یک بطری شیر تا نیمه پر از آب
- یک بطری خالی نیم‌لیتری شیر با یک چهارم لیتر آب

پی‌نوشت‌ها

1. Insight
2. Creativity
3. Humour
4. Vertical thinking

امید است آنچه ارائه شد ذهن شما را چندگامی در فهم تفکر جانبی در مقابل تفکر خطی به جلو برده باشد.

# نظریه‌های مدیریتی و گرداندگی مدرسه

● محمد رضا توحیدی، معاون مدرسه، تهران

کلیدواژه‌ها: نظریه‌های مدیریتی، کوه یخ، رفتار، برنامه و راهبرد

رفتارهای خود می‌انجامد. شاید این داستان واقعی که به کوه یخ معروف است، کمک کند درک بهتری نسبت به آنچه گفتیم، پیدا کنیم. در سال ۱۹۱۲ میلادی بزرگ‌ترین جسم متحرک جهان (کشتی تایتانیک) از بندر ساوتهمپتون کشور انگلستان به سمت بندر نیویورک آمریکا حرکت کرد. حادثه‌ای که برای این کشتی اتفاق افتاد، از زاویه‌های گوناگون

جدال افراد دانشگاهی و اجرایی از گذشته‌های دور وجود داشته و به نظر نمی‌رسد به این زودی‌ها از بین برود. از یک‌سو، بعضی از دانشگاهیان نداشتن درک نظریه‌های زیربنایی را برای مدیران اجرایی خطرناک می‌دانند، چون می‌تواند رفتارهای متناقضی را برای هر سازمان در پی داشته باشد. آن‌ها معتقدند، داشتن سازمانی بلندمدت با سمت و سویی مشخص و حرکت به چشم‌اندازی مشترک، بدون شناخت رویکردها و سیر تاریخی علوم گوناگون ممکن نیست.

از طرف دیگر، در گفت‌وگو با بسیاری از مدیران مدرسه‌ها، آن‌ها شناخت رویکردها و تئوری‌های زیربنایی را مختص فضای دانشگاهی می‌دانند و افراد دانشگاهی را به شناختن فضای مدرسه متهم می‌کنند. خاطر می‌کنم، روزی مدیر مدرسه‌ای می‌گفت: «افرادی که صرفاً نظریه‌پردازی می‌کنند شاید نتوانند یک روز هم مدرسه را اداره کنند.»

تفاوت رویکرد این دو گروه از گذشته وجود دارد و به نظر نمی‌رسد به این راحتی‌ها از بین برود. در این نوشته قصد نداریم این دو رویکرد را بررسی کنیم، بلکه می‌کشیم ضرورت شناخت رویکردهای زیربنایی را به صورت حداقلی مطرح کنیم. آنچه اجتناب‌ناپذیر است اینکه هر رفتاری که از ما سر می‌زند، به‌طور حتم در رویکردها و تفکرات ما ریشه دارد و ما میزان آگاهی از علت اصلی رفتارمان را می‌توانیم در رویکردها و زیربنای فکری‌مان مشاهده کنیم. ما چه بخواهیم و چه نخواهیم، بر مبنای رویکردهای زیربنایی خود عمل می‌کنیم. پس شناخت و طبقه‌بندی آن‌ها و آشنایی با آن‌ها به درک بیشتر از



دانش‌آموزان، اتاق دبیران و معلمان و... آنچه برنامه‌ریزی می‌کنیم: برنامه هفتگی مدرسه، تقویم اجرایی، قوانین انضباطی و ... آنچه می‌اندیشیم: نگاه من به دانش‌آموز، تعلیم و تربیت، اولیا، انضباط، معلمان و کارکنان و ...

### استفاده متفاوت دو مدیر از مفهوم کوه یخ:

**کوه یخ شماره ۱:** من اعتقاد دارم، روش‌های سنتی دیگر جواب نمی‌دهند. وظیفه ما صرفاً انتقال مطالب کتاب درسی نیست و یادگیری دانش‌آموزان از هم می‌تواند بهتر از سخنرانی معلم عمل کند (رویکرد زیربنایی). پس من برنامه‌ریزی می‌کنم که چه نوع معلمانی را جذب کنم یا از چه آموزش‌دهنده‌هایی برای کلاس‌های ضمن خدمت معلمانم استفاده کنم یا چه تغییراتی در فضای فیزیکی مدرسه ایجاد کنم تا یادگیری از هم در مدرسه بهتر اتفاق بیفتد (راهبرد و برنامه). لذا برای جذب معلمان با رویکردهای جدید فراخوان می‌دهم، چیدمان کلاس‌های درس را عوض می‌کنم، سکوی معلمی را حذف می‌کنم، نیمکت‌های دانش‌آموزان را روبه‌روی هم قرار می‌دهم و یک زنگ کارگروهی در برنامه هفتگی قرار می‌دهم.

**کوه یخ شماره ۲:** روش‌های جدید دانش‌آموزان را بی‌سواد کرده‌اند. نظم و انضباط مدرسه‌ها کاهش یافته و معلمان و دانش‌آموزان وقت خود را تلف می‌کنند (رویکرد زیربنایی). پس با ارائه اصول و برنامه‌های خودم و توجیه معلمان قبل از شروع کلاس‌ها و طراحی کلاس‌های درس به شکل سنتی، شرایط جدیدی در مدرسه ایجاد می‌کنم (راهبرد و برنامه). زنگ آزمون را جایگزین زنگ کارگروهی می‌کنم و نسبت به سروصدای داخل کلاس عکس‌العمل نشان می‌دهم.

در هر دو کوه یخ، هر رفتاری که صورت می‌گیرد، از اعماق غیرقابل مشاهده سازمان که همان رویکرد غالب سازمان یا مدیر مدرسه است، تشکیل شده است. حداقل کاری که در چنین مواردی باید انجام دهیم این است که در هر رفتارمان تلاش کنیم سفری به درونمان کنیم تا ببینیم این رفتار چگونه شکل گرفته است؟

بررسی شد تا علت اصلی غرق شدن کشتی تایتانیک مشخص شود. در حین مسیر، وقتی کاپیتان با کوه یخ مواجه شد، با آن برخورد کرد و نزدیک ۱۵۰۰ نفر از افراد این کشتی کشته شدند. دلایل متعددی در مورد این حادثه مطرح شده‌اند. یکی از این دلایل، برداشت غلط کاپیتان کشتی از ابهت کشتی تایتانیک و کوچک و کم‌اهمیت بودن کوه یخ روبه‌رو بود. شاید کمتر کسی تصور می‌کرد یک کوه یخ کوچک بتواند این ابرکشتی را غرق کند. این افراد کسانی بودند که کل کوه یخ را همان قسمت قابل مشاهده می‌دانستند؛ در حالی که قسمت اعظم کوه یخ در زیر آب و غیرقابل مشاهده بود.

شاید مدیرانی که شناخت رویکردهای زیربنایی را مهم نمی‌دانند، دچار همین اشتباه کاپیتان کشتی شده‌اند. از نظر نگارنده، هر مدیر مدرسه، بیش از یک استاد دانشگاه نیاز دارد از رویکردها آگاهی پیدا کند. مثال کوه یخ کمک می‌کند بدانیم صرفاً آنچه قابل مشاهده است، تنها چیزی نیست که وجود دارد.

در شکل بالا، کوه یخ سازمان نشان می‌دهد، هر آنچه به‌عنوان رفتار در سازمان قابل مشاهده است، از راهبردها و رویکردهای ما برگرفته شده است.

داشتن رویکرد زیربنایی مستحکم از طرف مدیر مدرسه می‌تواند کوه یخ مستحکمی را برای مدرسه به ارمغان بیاورد.

### کوه یخ مدرسه شما

آنچه قابل مشاهده است: میز، صندلی، ظاهر مدرسه،



تجربه

## جشنواره‌ای با عطر قرآن

● مجید نیسی، مدرس دانشگاه فرهنگیان و معاون پرورشی دبستان مرصاد، بخش شاور، استان خوزستان

کلیدواژه‌ها: امور تربیتی، قرآن و عترت، مشارکت، مدیریت آموزشی

### گزارش تجربه

و فعالیت‌های آن هم شناخت عمیق‌تری کسب کردم. مهم‌ترین شناختم این بود که مدیر مدرسه فعالیت‌های پرورشی را به‌عنوان اولویت کاری خود در مدرسه معرفی کرد. به نظر بنده، این زمینه، مهم‌ترین عامل موفقیت مربی تربیتی قلمداد می‌شود. از طرف دیگر، مهم‌ترین دغدغه مشترک بنده (معاون پرورشی مدرسه) و مدیر دبستان، نبود کیفیت در برنامه‌های اجرایی و اولویت‌های پرورشی، به‌ویژه برنامه‌های قرآن و عترت این دبستان، بود. این مشکل ما را بر آن داشت که راه‌حل مناسبی برای آن پیدا کنیم. برای چاره‌جویی، ابتدا واقعیت‌های موجود مدرسه را روی کاغذ آوردیم؛ کمبود اعتبارات مالی یکی از مهم‌ترین موانع فعالیت‌های تربیتی شناخته شده بود. اولیا در برنامه‌های قرآن و عترت جایی ندارند و معلمان هم با این برنامه‌ها بیگانه بودند. برنامه‌های قرآن و عترت به شکل عادت‌ی اجرا می‌شدند و انگیزه و نشاطی در آن‌ها وجود نداشت. پس از هم‌فکری و مطالعه بدین نتیجه رسیدیم که همه این مشکلات با شاه‌کلیدی به نام «مشارکت فعال» حل‌شدنی است.

آنچه برای پیاده‌سازی کیفی برنامه عملیاتی قرآن و عترت مدنظر بود، شفافیت، بانشاط‌سازی، درنظرگرفتن طبیعت

در ابتدای شهریور سال ۱۳۹۴ که در سازمان‌دهی نیروهای پرورشی ابلاغ خود را برای مدرسه جدید دریافت کردم، اولین اقدام این بود که وضعیت موجود محل خدمت جدید را بررسی کنم. ابتدا با معاون پرورشی سابق جلسه گذاشتم و از کم و کیف برنامه‌ها و وضعیت فعالیت‌ها و اقدامات پرورشی آموزشگاه اطلاعات لازم را دریافت کردم. سپس جلسات متعددی نیز با مدیر مدرسه برگزار کردم. بیشتر آن‌ها خارج از زمان رسمی اداری بودند. ضمن آشنایی بیشتر با یکدیگر، از فرهنگ سازمانی مدرسه



اولیا در حال رنگ‌آمیزی مکان جشنواره



جوانان مسجدی در حال آماده‌سازی محل برگزاری جشنواره قرآنی مهدی موعود(عج)

داده شدند. تمامی معلمان دبستان و اولیایی که تخصص آموزش قرآن داشتند، به‌صورت مرتب محتوای موردنظر را با دانش‌آموزان تمرین و تکرار می‌کردند. در مرحله مقدماتی همه دانش‌آموزان با فرصتی برابر، تحت آموزش محتوای موردنظر قرار گرفتند. بعد از مسابقات کلاسی، نفرات اول تا پنجم هر کلاس به مرحله نهایی راه پیدا کردند. در پایان فعالیت سه‌ماهه طرح برای افزایش انگیزه معلمان و دانش‌آموزان، عصاره فعالیت‌های ما در جشنواره‌های بزرگ، جذاب و با مشارکت و حضور معلمان، دانش‌آموزان، اولیا، حوزه علمیه و مسئولان ذی‌ربط، همراه با جوایز نفیس، تعریف و در هفته قرآن (هفته آخر آذرماه) برگزار شد. برای اولیای دانش‌آموزان برنامه‌های آموزش مهدویت تدارک دیده شد و حتی اعلان ویژه‌ای برای جشنواره طراحی و چاپ شد.

برای جذب مشارکت اداره‌های شهرستان جلساتی برگزار و آیین‌نامه و پوستر جشنواره برای آن‌ها فرستاده شد. آنچه مسئولان اداره‌های شهرستان را برای شرکت در این جشنواره ترغیب و تشویق می‌کرد، این بود که آن‌ها اعتبارات بسیار محدودی در اختیار داشتند که با این بضاعت و به‌تنهایی قادر به برگزاری برنامه قرآنی باکیفیت نبودند و این عامل برای ما، به‌عنوان مذاکره‌کننده، فرصت مغتنمی بود، چرا که می‌توانستیم آن‌ها را از این سردرگمی خارج و به سمت مشارکت جمعی اجرای برنامه هدایت و قانع کنیم. برنامه را با بخشدار و نماینده مجلس نیز در میان گذاشتیم. آنان نیز به کمک در اجرای آن متعهد شدند. با جلسات حضوری و غیرحضوری کمک‌های خیرین محلی را جذب کردیم.

اکنون حاصل تلاش ما با کوشش و مشارکت عوامل درون و بیرون مدرسه، در قالب برگزاری جشنواره‌ای باکیفیت، در هفته قرآن متبلور می‌شود. این برنامه با استقبال فراوان روبه‌روست و با یاری خداوند برای پنج‌سال متوالی در تقویم اجرایی مدرسه قرار گرفت و از سال ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۰ به‌صورت مستمر اجرا شد.

یادگیرنده، تأکید بر مشارکت اولیا و تعمیق فعالیت‌های قرآن و آموزه‌های اهل بیت بود.

در هفته آخر شهریورماه جلسه شورای مدرسه تشکیل و اولویت‌های پرورشی مدرسه به بحث گذاشته شد و برنامه تعدیل شد. ناگفته نماند، برای پیشبرد برنامه‌های پرورشی، در درجه اول به همراهی کارکنان اداری مدرسه نیاز داشتیم که خوشبختانه در همان جلسه اول این مهم حاصل شد. پس از آن جلسه شورای معلمان تشکیل شد. انتظارات معاونت پرورشی را برای آنان تشریح کردم. پس از شنیدن نظرات آنان، سمت‌وسوی حرکت جمعی و گروهی ما مشخص شد. خلاصه انتظارات ما از دانش‌آموزان در همان هفته اول مهم‌ها به‌صورت مکتوب در اختیار تک‌تک دانش‌آموزان قرار گرفت و برنامه‌های قرآن و عترت و حدود محتوای موردنظر برای آنان شرح داده شد. این برنامه‌ها در قالب جشنواره‌های نهایی برای آنان تعریف شد.

در هفته پیوند (اواخر مهرماه) در مسجد جامع نزدیک مدرسه برای اولیای دانش‌آموزان جلسه‌ای تشکیل شد و برنامه برای آن‌ها شرح داده شد. مهم‌ترین نکته‌ای که اعتماد اولیا را به این برنامه جلب کرد، برنامه‌ریزی دقیق، آمادگی و شور و نشاط و اعتقاد راسخ مجریان بود. انتظارات و جزئیات توضیح

### با توجه به شرایط سنی دانش‌آموزان و توجه به کیفیت اجرا، محتوای برنامه به این شرح بود:

● **مسابقات قرآن:** حدود محتوای آن مطابق محتوای مسابقات دوره اول ابتدایی در سطح منطقه بود. این مسابقات در رشته‌های متعدد قرآنی برگزار شدند. داوری مسابقات با کمک و مشارکت مؤسسات قرآنی انجام گرفت.

● **کلاس‌های آموزش مهدویت برای اولیا:** در طول جشنواره، این کلاس‌ها با مشارکت حوزه علمیه برگزار می‌شدند. در پایان به شرکت‌کنندگان هدایایی نیز تقدیم شد.

● **ترویج آموزه‌های نهج‌البلاغه:** برای معرفی نهج‌البلاغه، دانش‌آموزان مستعد با کمک مربیان حکمت‌های مناسب و کوتاه را انتخاب کردند و در مدتی کمتر از پنج‌قیقه، با زبان شیرین کودکان، آن‌ها را شرح و ارائه دادند.

● **قصه‌گویی تربیتی و اخلاقی:** با همکاری نهاد کتابخانه شهرستان، قصه‌گویی متخصص در میان برنامه مسابقات، قصه گفت و کتاب‌های مفید کودک را معرفی کرد.

● **مسابقات آثار هنری با رویکرد تربیتی:** از بین تمام آثار هنری دانش‌آموزان، آثار برتر با مضمون تربیتی انتخاب و در حاشیه برگزاری جشنواره به نمایش گذاشته می‌شوند. در اختتامیه جشنواره، با اهدای لوح سپاس و جایزه، از صاحبان این آثار تقدیر می‌شود.

● **معرفی فرهنگ محلی:** این برنامه با مدیریت و مشارکت اولیا در حاشیه برگزاری جشنواره قرآنی مهدی موعود (عج) و در طول هفته قرآن (اواخر آذر) و در حیاط مدرسه برگزار می‌شود.



برای مشاهده عکس‌های جشنواره قرآن پویش کنید

ویژگی رهبران آموزشی در ایجاد مدرسه‌ اثربخش از دیدگاه معلمان

# پیشرفت مؤثر مدرسه

● رضا شیبانی‌فر، کارشناس ارشد مشاوره مدرسه، دبیر آموزش و پرورش، منطقه اشرینان بروجرد

کلیدواژه‌ها: مدرسه مؤثر، موفقیت، رهبری مدرسه

مدیریت مدرسه در ایجاد مدرسه‌های مؤثر نقشی کلیدی دارد. آگاهی از انتظارات مدیران مدرسه‌ها و انجام وظایفشان، بر موفقیت مدرسه‌ها می‌افزاید. مدرسه‌های مؤثر را نه تنها توسط مدیران مؤثر باید تأسیس کنند، بلکه باید مدیریت نیز کنند. مهارت‌های مدیر مدرسه به‌طور مستقیم با موفقیت و کارایی مدرسه متناسب است. به‌عبارت‌دیگر، مدیر مدرسه در مدرسه پیشرو است و مدیریتش با وجود مدرسه ارتباط مستقیم دارد.

## روش پژوهش

این پژوهش یک مطالعه کیفی است. در این پژوهش از الگوی پژوهشی پدیدارشناسی استفاده شده است. الگوی پدیدارشناسی بر پدیده‌هایی متمرکز است که ما از آن‌ها آگاه هستیم، اما درکی عمیق و جزئی از آن‌ها نداریم. بر این اساس، الگوی پدیدارشناسی روشی قابل‌توجه در ارزیابی نقش و آموزش مدیرانی است که در اثربخشی مدرسه نقش مهمی دارند. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۶ معلم و ۴ مدیر مدرسه شاغل در سه مدرسه ابتدایی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از مصاحبه، بحث گروهی متمرکز و فرمی متشکل از سؤالات باز به‌دست‌آمده است. یافته‌ها از طریق بحث‌های گروهی متمرکز تأیید و در نتیجه پایایی مطالعه را افزایش داد. در نمونه برگ (فرم) مورد‌استفاده به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها چهار سؤال وجود داشتند:

۱. تأثیر مدیریت مدرسه بر موفقیت دانش‌آموزان چیست؟
۲. مدیر مؤثر مدرسه، به‌عنوان رهبر، باید چه شرایطی داشته باشد؟

۳. مدیر مدرسه چه تأثیری می‌تواند بر پیشرفت مدرسه داشته باشد؟

۴. مدیر مؤثر مدرسه چگونه باید تربیت شود؟  
در حین تهیه این سؤالات با دو نفر از دانشگاهیان متخصص حوزه مشورت شد. یافته‌های به‌دست‌آمده، در پایان پژوهش با این متخصصان مورد بحث و بررسی قرار گرفت. تلاش شد داده‌ها از طریق روش‌های توصیفی و محتوایی تجزیه و تحلیل شوند. نقل‌قول‌های مستقیم برای بازتاب بی‌طرفانه نظرات افراد داده شدند. مفاهیمی که داده‌های جمع‌آوری‌شده و روابط بین مفاهیم آن‌ها را توضیح می‌دهند، از طریق تحلیل محتوا مورد بحث قرار گرفتند. این کار به شفاف‌سازی عمیقی منجر شد. تجزیه و تحلیل محتوا را در ابتدا محقق اولیه و سپس دو محقق دیگر انجام دادند. کدهایی که محققان مشخص کرده بود، برای تعیین پایایی با هم مقایسه شدند. مشاهده شد که در این مطالعه ۸۴ درصد تطابق وجود دارد. مضمون‌ها از داده‌های جمع‌آوری‌شده از پاسخ به هر سؤال ایجاد شدند. کدها با توجه به این مضمون‌ها بررسی و داده‌ها تفسیر شدند.



## یافته‌ها

در این بخش از مطالعه، پاسخ به چهار سؤال پرسیده شده از شرکت کنندگان مورد بحث قرار گرفت و برای تعیین نقش‌ها و شایستگی‌هایی که مدیران مدرسه‌های ابتدایی باید در توسعه مؤثر مدرسه داشته باشند، تلاش‌هایی صورت گرفت:

### مدیر مدرسه بر موفقیت دانش‌آموزان چه تأثیری دارد؟

می‌توان گفت، بین مدیریت مدرسه و موفقیت دانش‌آموزان رابطه‌ای قوی وجود دارد. مدیریت مدرسه رهبری است که مدرسه را به موفقیت می‌رساند؛ درست مانند ناخدای یک کشتی. بر این اساس، مدیریت مدرسه‌ها در موفقیت دانش‌آموزان و ایجاد مدرسه‌های مؤثر رسالت مهمی بر عهده دارند.

یافته‌های این بخش را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: «آماده‌سازی مدرسه برای آموزش، رفع نواقص، مشوق بودن، مشاور راهنمایی بودن، تأمین نظم، فرهنگ‌سازی مدرسه، بازرسی، حمایت از معلمان و دانش‌آموزان، پاداش موفقیت، برقراری ارتباط سالم، سازگاری بین وعده‌ها و اعمال، رفتارهای اطمینان‌بخش، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی مؤثر مدیریتی و حل سریع مشکلات».

### مدیر مؤثر مدرسه، به‌عنوان رهبر، باید چه شرایطی داشته باشد؟

مهم‌ترین مفاهیمی که از «شرایط مدیر مدرسه مؤثر به‌عنوان رهبر باید داشته باشد» به دست می‌آید، عموماً ویژگی‌های شخصی رهبر است. رهبر همچنین باید مهارت‌های اداری را برای اداره مدرسه و افراد داشته باشد. شناخت خوب کارکنان مهم‌ترین ویژگی است. دوم، پیشنهاد می‌شود مدیر مدرسه نه به کارکنان ظلم کند و نه آن‌ها را نادیده بگیرد. در بین شایستگی‌های حرفه‌ای، حل مسئله مهارتی برجسته است. علاوه بر این، «دانش حرفه‌ای»، یعنی دانش آموزش/آموزش و مقررات نیز ذکر شده است. از جمله مهارت‌های اداری، مهارت‌های رهبری، رعایت قوانین، منصف بودن و داشتن دانش مدیریت از ویژگی‌های بارز آن است.

یافته‌های این بخش را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: «دانش اداری، سخت‌کوشی، چالش‌برانگیز، تصمیم‌گیری مناسب و به‌موقع، انصاف، رهبری، نظم و انضباط، اخلاق، داشتن بینش، ناظر خوب بودن، زیاده‌روی، هماهنگ کار کردن، خوب بودن. شوخ‌طبعی، آگاهی از برنامه درسی و مقررات، باهوش بودن، مهارت‌های ارتباطی، اطاعت از خود قوانین، مهارت‌های همدلی، دانش تیم خود و مهارت‌های حل مسئله».

### مدیر مدرسه چه تأثیری می‌تواند بر پیشرفت مدرسه داشته باشد؟

یافته‌های این بخش را می‌توان به این شرح خلاصه کرد: «اطمینان از حمایت محله، مشارکت والدین، تأمین ائمنی در

مدرسه، ترتیب‌دادن فعالیت‌های انگیزشی، هدایت معلمان و دانش‌آموزان، ایجاد زبان ما، آوردن نوآوری‌ها به مدرسه، توجه به کارکنان و اعضا و حمایت از آن‌ها، دنبال کردن خدمات راهنمایی، ایجاد پروژه‌هایی برای توسعه مدرسه‌ها و برقراری ارتباطات خوب با مقامات محلی».

مدیران مدرسه‌ها، به‌عنوان رهبر، باید در مورد محیط خود بدانند تا بتوانند حمایت لازم را انجام دهند. آن‌ها با ایجاد محیطی امن و ایجاد فضای مثبت در رشد مدرسه نقش مهمی ایفا می‌کنند. علاوه بر این، آن‌ها باید زبان «ما» را ایجاد و بر توسعه کارکنان تأکید کنند. هم‌ذات‌پنداری مدیران با مدرسه‌هایشان برای توسعه مدرسه اهمیت حیاتی دارد.

### مدیر مؤثر مدرسه چگونه باید تربیت شود؟

یافته‌ها و پیشنهادهای مربوط به این بخش به‌طور عمومی چنین هستند: «تحصیل در رشته‌های علوم اداری، گذراندن آزمون‌های روان‌شناسی قبل از انتصاب به سمت، دریافت آموزش‌های ضمن خدمت مستمر، داشتن تجربه معلمی، داشتن سابقه معاونت و داشتن مدرک فوق‌لیسانس و آموزش قبل از انتصاب در سمت».

## نتیجه‌گیری

مدیران مدرسه‌ها مانند لوکوموتیو قطار هستند و این عامل اصلی موفقیت مدرسه است. دستیابی به اهداف مدرسه و یادگیری بهینه دانش‌آموزان به اثربخشی مدرسه مربوط است. با بررسی یافته‌های مربوط به تأثیر مدیریت مدرسه‌ها بر موفقیت دانش‌آموزان مشاهده می‌شود، مدیران مدرسه‌ها، به‌ویژه با ایجاد محیط یادگیری آموزشی و اجتماعی مؤثر و افزایش انگیزه دانش‌آموزان و معلمان، در افزایش موفقیت دانش‌آموزان نقشی اساسی دارند. در افزایش موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، ویژگی‌هایی مانند آماده‌سازی محیط آموزشی مدرسه‌ها در فضای فیزیکی و تهیه مواد آموزشی در مورد مدیریت مدرسه‌ها مورد توجه قرار گرفت. ایجاد انگیزه در معلمان توسط مدیریت نیز به‌عنوان یک ارزش مهم از نظر کارایی و موفقیت در نظر گرفته شد. در حوزه اداری نیز به ارزش‌هایی همچون ایجاد فضای مناسب کاری، بازرسی آموزش و پرورش، هماهنگی با کارکنان و کمک به توسعه فرهنگ مدرسه اشاره و بیان شد که این عوامل در اثربخشی مدرسه قابل توجه هستند. از مدیریت مدرسه، برای بهبود موفقیت دانش‌آموزان، مواردی چون بهبود روابط با همسایگان و انجام فعالیت‌های اجتماعی انتظار می‌رفت. ویژگی‌های شخصی مدیران مؤثر مدرسه‌ها، چون خوش‌اخلاقی، پرتلاش بودن و صبور بودن از شاخصه‌های آن بیان شدند. داشتن آگاهی کامل از مقررات، مهارت‌های رهبری، ابتکار عمل و داشتن دید وسیع و مهارت‌های متقاعدکننده به‌عنوان ویژگی‌های اداری تلقی شدند.

## منابع

- Schulte, D. P., Slate, J. R., Onwuegbuzie, A. J. (2010). Characteristics of effective school principals: A mixed-research study. *Alberta Journal of Educational Research*, 56, 172-195.
- Yavuz, M. (2006). The expected roles of primary school principals and their realization level (Doctoral thesis). Social Science Institute in Konya, Selcuk University in Konya, Turkey.

# مدیریت افراد

۱۰ مقاله‌ای که از هاروارد باید بخوانید



مترجم: غزال سعیدفر

ناشر: انتشارات آموخته (۳۶۰-۳۲۶-۳۱-۰)

سال نشر: ۱۴۰۰، چاپ پنجم

## بامراهان

می‌آوریم به دستمان رسیده‌اند:

نیلوفر عمیدی، آستانه اشرفیه، گیلان؛ معصومه قلی‌زاده، قم؛ رضا شیبانی‌فر، منطقه اشترینان بروجرد، لرستان؛ ناصر تقی‌زاده سروستانی، سروستان، فارس؛ محمدهادی قاسمیان، فرحناز قاسمیان، مازندران؛ حکیمه‌سادات حسینی مهرآبادی، ناحیه ۳ قم؛ راضیه خادم‌الحسینی، اصفهان؛ حسین معافی، اراک، مرکزی؛ فنوش اعلامی، خدیجه قنبریه‌ها، تهران؛ سمیرا آفاسلیمانی، نجف آباد، اصفهان؛ شهرام بهمنی‌نیا، مریبم درچه، اصفهان؛ آسیه رجبی مورکانی، باغبادران، اصفهان؛ افسانه صوفی، میانه، آذربایجان شرقی؛ محبوبه منتظر عطائی، مشهد، خراسان رضوی؛ پریسا بیگی‌آذر، زنجان؛ سید ذکریا ادیانی، آمل، مازندران؛ علی صفاری محمدآبادی، محمدرضا درستکار سیانی، تهران.

ماهانمۀ رشد مدیریت مدرسه برای شما مدیران و معاونان عزیز منتشر می‌شود و چه خوب است شما همکاران محترم با فرستادن مقالات، نوشته‌ها، خاطرات و همچنین مستندسازی تجربه‌های مدیریتی خود، ما را در پربارتر کردن این نشریه یاری کنید. به همین منظور، **فراخوانی** را تهیه و از طریق وبگاه مجله‌های رشد و گروه‌های مجازی نشریه اطلاع‌رسانی کردیم. خوشبختانه مطالب زیادی به رایانامه مجله رسید که پس از بررسی و ارزیابی، برخی از آن‌ها انتخاب و در نوبت چاپ قرار گرفت و برخی دیگر پذیرفته نشدند.

ما همچنان منتظر آثار شما هستیم.

مقالات و نوشته‌های عزیزانی که نام آن‌ها را



برای دسترسی به فراخوان  
پویش کنید.



سلام بر تو که درستی و راستی با تو راست ایستاد و درشتی در پژواک صدای تو شکست. ای که راست‌ترین قصه تاریخ با تو تمام شد و حقیقت در زلال کلام تو هفت‌پشت دروغ و کژی و ناراستی را شکست، ای زینب!

ای صداقت مجسم! ای صلابت جاری، ای صبر روان!

بارقه‌ای از نگاه زبیا نگر در قتلگاه ارغوانی خدا را به زندگی‌مان بخش تا ما نیز به تلخی‌ها کام را حلاوت بخشیم و در شکستن‌ها ایستادن بیاموزیم.

السلام علیک ایته‌الفاضله الرشیده<sup>۱</sup>

سلامت باد ای خاستگاه فضل و عظمت، جلوه‌گاه هر چه شکوه، شوکت و رشادت. ای محبوبه خدا زینب! ای نامت زیباترین زمزمه خاک، تو در کربلا چه دیدی که زیبا بود؟ آن سوی سرهای نیزه را افراشته، چه یافتی که هنر شگفت خدا را نمایش می‌داد؟ ما را به جرعه‌ای از این نگاه مهمان کن.

ما نیز تشنه‌ایم. به تشنگی عاشورایت، جامی از زیبایی عاشورا به ما بنوشان.

دستمان بگیر تا به قلمرو فهمیدن و درک و علم قدم بگذاریم که تو «عالمه بی‌معلم»<sup>۲</sup> هستی و با تو همه چراغ‌ها روشن و همه جاده‌ها پیمودنی می‌شوند.

دستمان را بگیر تا با تو از کوفه و شام نفس به مدینه روشن عشق قدم بگذاریم.

ای پرستار بزرگ صبور، ای که نامت و مرامت پرستاران را چراغ راه است و بهورزان را اسوه بهورزی و بهروزی!

دکتر محمد رضا سنگری

پی‌نوشت‌ها

۱. بخشی از زیارت‌نامه حضرت زینب (س)

۲. این تعبیر را امام سجاد (ع) پس از خطبه‌خوانی حضرت زینب، درباره ایشان به کار برد.

