



ISSN: 1735-4889

رشد

مدرسه

فصلنامه تخصصی پژوهش
مطالعات آموزشی و پژوهشی
شرکت انتشارات و نشری آموزشی

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیستم
شماره پی در پی ۱۳۴ | فروردین ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
w w w . r o s h d m a g . i r



من و رئیس من

رهبری آینده مدرسه

انتشار حال خوب!

ترندهای رنگارنگ

مدرسه ناهمراه

حرف اول

شفافیت در اقدامات و تصمیمات

مطالعات و نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که در شرایط نبود اطمینان، همچون دوران شیوع بیماری همه‌گیر کرونا، شفافیت در اقدامات و تصمیم‌هایی که می‌گیریم، در جلب اعتماد دیگران بسیار تأثیرگذار است. شرکت دادن دیگران در تصمیم‌سازی، حسن ارتباط، اخلاق خوش و افزایش ظرفیت پاسخ‌گویی، بر شفافیت در اقدامات می‌افزایند. از این طریق می‌توانیم کارهایمان را مؤثر و مفید به سرانجام برسانیم. فساد و بی‌اعتمادی در سازمان‌هایی رخنه می‌کند که در آن‌ها شفافیت نباشد.

سردبیر

بسم الله

الرحمن
الرحيم

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

رشد

V

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی،
معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیستم شماره پی در پی ۱۳۴ فروردین ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال



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

مدیرمسئول:

محمد صالح مذنبی

سردبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق‌پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارساژاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۲۲، نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۲۰۸

من و رئیس / دکتر حیدر تورانی / ۲

مدیر دوست داشتنی / مجید درخشانی / ۳

برنامه درسی، کتاب نیست! / محمدرضا حشمتی / ۴

آزمایشگاه رهبری مدرسه / دکتر علی خلخالی / ۸

معلمان در مسیر رشد فردی / دکتر لیلا سلیقه‌دار، مینا مهرورز / ۱۰

رشد پس از آسیب / منوچهر نوری / ۱۳

نامه‌ای به فرزند / حسین نقوی شاهکوئی / ۱۶

روز معارفه / طاهره ملک‌زاده / ۱۹

مدیرآموزگاران / هوشنگ صدفی / ۲۰

نظارت کن! / ابراهیم اصلانی، مریم دلاور / ۲۲

انتقاد باید سازنده باشد / سیما جعفریان / ۲۴

تردیدهای رنگارنگ / محمد تابش / ۲۶

مدرسه موفق / هوشنگ غلامی / ۳۰

سر به راه آرید و پا اندر نهید / دکتر محمد جلالی / ۳۲

دوران بحران مدیریت بحران می‌خواهد / دکتر ستاره موسوی / ۳۴

رهبری آینده مدرسه / دکتر حیدر تورانی / ۳۷

مدرسه‌های سبز / محدثه صفاریه / ۴۰

رهبری آموزشی و توسعه مدرسه / رضا شیبانی‌فر / ۴۲

طنز موفق یا ناموفق / ب. اله‌داد / ۴۵

مدرسه ناهمراه / رها صادقی / ۴۶

معرفی کتاب / شهلا فهیمی / ۴۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

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

برای اشتراک مجله اسکن کنید.



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

من و رئیس

زیردستان است. بلکه باید بداند که تعریف امروزی مدیر، او را شخصی می‌داند که مسئول عملکرد همه کسانی است که به نحوی در پیروزی خود وی در کار مؤثرند. نخستین فرد مؤثر در کار هر مدیر، رئیس او است. بنابراین مدیر بایستی بیش از هر کس دیگری به مسئولیتی که در قبال موفقیت رئیس خود دارد، بیندیشد. در این خصوص مدیر مدرسه باید از خود بپرسد:

«کدام کار من باعث موفقیت یا عدم موفقیت رئیس خواهد شد؟» بهترین راه آن است که مدیر به گونه‌ای غیرمستقیم و با دقت کردن در نیازهای رئیس و همچنین با توجه به چیزهایی که بر سر راه او مانع ایجاد می‌کنند، این موارد را دریابد.

نکته مهم دیگر اداره کردن رؤسا، به دست آوردن حس اعتماد آن‌ها است. این امر هنگامی به وجود می‌آید که رئیس متوجه شود، مدیر زیر دست او همواره می‌کوشد تا نقاط قوت وی را برجسته کرده و در زمینه‌هایی که ضعف دارد، به یاری‌اش شتافته و او را حفاظت نماید.

کار دیگری که برای رئیس منطقه باید انجام داد، این است که مدیر سعی کند خودش را به او بشناساند. باید کاری کرد تا رئیس منطقه از نقطه نظرها، هدف‌ها و انگیزه‌های شما و افراد زیردست شما و نیز اولویت و اموری که برایتان چندان مهم نیست، آگاهی داشته باشد، این امر کمک می‌کند که مدیر یا رئیس منطقه توانایی‌های شما را دریافته و بداند که شما در چه امور و چه مواقعی می‌توانید به او کمک کنید.

مدیران مدارس توجه داشته باشند، که همیشه از مافوق و رئیس خود به ویژه در نزد همکاران، والدین و ارباب رجوع به نیکی یاد کنند، و به او بها بدهند. ممکن است رئیس منطقه خالی از ایراد نباشد، اما نوع قضاوت و برخورد صادقانه شما بسیار مهم است. البته باید دقت شود که رئیس منطقه یا زیردستان احساس نکنند که شما برای رئیس چپلوسی می‌کنید.

مدیران مدارس دارای یک رئیس هستند و آن رئیس آموزش و پرورش منطقه است. در بعضی مواقع به دلایل موقعیت‌ها و ضرورت‌های شغلی، معاون آموزشی منطقه نیز در نقش رئیس برای مدیران مدارس ظاهر می‌شود. کمتر کسی مانند رئیس یک سازمان در پیروزی و کارایی فرد می‌تواند مؤثر باشد. برخی از مدیران مدارس اهمیت موضوع اداره کردن رئیس خود را تشخیص داده و آن را عملی می‌کنند اما مدیران بسیاری یا از اهمیت این موضوع غافل‌اند، یا حساسیت این امر آنان را دچار سرگیجه و استرس می‌کند. مدیران مدارس بیش‌تر عادت دارند، زیردستان خود را اداره کنند و اصلاً به فکر اداره مافوق نیستند. در حالی که اداره کردن رئیس، نسبتاً آسان است و در بیش‌تر وقت‌ها از اداره کردن زیردستان آسان‌تر است. نکته مهم آن است که باید پاره‌ای نکات ویژه را در نظر داشته و از انجام پاره‌ای کارها نیز دوری جست.

نخستین چیزی که باید مدیر یک مدرسه به خاطر داشته باشد این است که وظیفه و منافع او و مدرسه‌اش ایجاب می‌کند، تا هر چه بیش‌تر در موفقیت و کارایی رئیس کوشا باشد. بهترین نسخه جهت پیروزی خود شخص نیز کار کردن برای یک رئیس منطقه موفق است. بنابراین، نخستین کاری که باید انجام داد، این است که دست کم سالی سه مرتبه به نزد رئیس منطقه خود رفته و از او بپرسید:

«کدام یک از کارهای من و زیردستانم را در مدرسه کمک مثبتی در راه انجام وظایف خود می‌دانید؟ و کدام کارهای ما برایتان جنبه منفی داشته و کار را بر شما سخت می‌کند؟» مدیر مدرسه نباید فکر کند که وظیفه‌اش صرفاً اداره



مدیر دوست داشتنی

مجید درخشانی، مربی پرورشی، تفت

شدم خلبان شوم. بعدها که بزرگ شدم، پی بردم کسی می تواند خلبان بشود که چهارستون بدنش سالم و درست باشد. حتی دندان هایش نباید عیبی داشته باشند. فهمیدم که مدیران می دانسته است من با این دست افلیجیم به درد خلبانی نمی خورم، اما جلوی بچه ها چیزی نگفته است.

بله، هنوز که هنوز است مدیر دوره ابتدایی ام را دوست دارم، چرا که او به فکر و آرزویم، که هرگز به آن نرسیدم، نخندید و اجازه داد آن طور که فکر می کنم، شغل آینده ام را انتخاب کنم.

من آقای جلالی را هرگز فراموش نمی کنم؛ کسی که فرصت نداد بچه ها به فکرم بخندند و مسخرام کنند.

بله. من هنوز مدیر دوره ابتدایی ام را دوست دارم، اما چرا؟ سال های کودکی، دایی ام از مشهد یک هواپیمای پلاستیکی برایم سوغات آورد. من آن را مثل جانم دوست داشتم. با آن مانوس شده بودم و بیشتر اوقات با هواپیمایم بازی می کردم.

وقتی هفت سالم شد و رفتم مدرسه، فهمیدم کسی که هواپیما را به آسمان می برد، اسمش «خلبان» است. حالا دلم می خواست خلبان شوم!

اما از قضا دست راست من به طور مادرزادی از مچ به بعد کج و کوله بود و حس و قوه حسابی نداشتم!

یک روز معلم کلاس سوممان غایب بود. آقای مدیر به جای او سر کلاس آمد. کمی برایمان حرف زد. املا گفت و آن را تصحیح کرد. زنگ آخر از بچه ها پرسید: «می خواهید در آینده چکاره شوید؟»

هر کس چیزی گفت. نوبت به من که رسید، بلند شدم و محکم گفتم: «می خواهم خلبان بشوم.» و به صورت لاغر و استخوانی مدیر نگاه کردم.

مدیر چند بار سرش را تکان داد. بعد خندید و گفت: «بارک الله» و حسابی تشویقم کرد. من کیف کردم و مصمم



گفت‌وگو با دکتر نبی‌اله صادقیان دربارهٔ نسبت برنامه درسی ملی و مدرسه‌ای

برنامهٔ درسی، کتاب نیست!

گفت‌وگو: محمدرضا حشمتی - تنظیم گفت‌وگو: ائلدار محمدزاده صدیق

نبی‌اله صادقیان، دکترای مطالعات برنامهٔ درسی دارد و مؤلف چندین کتاب است. از جمله: «آشنایی با برنامهٔ درسی دورهٔ پیش‌دبستان»، «آشنایی با ویژگی‌های کودکان دورهٔ پیش‌دبستان» و «راهنمای عمل مربیان به‌منظور تولید محتوا». تاکنون صدها کارگاه آموزش کشوری در ۳۱ استان در حوزهٔ برنامه‌ریزی درسی، تألیف کتاب درسی برای مربیان، معلمان، مدیران و کارشناسان برگزار کرده است. همچنین مجری چندین طرح پژوهشی از جمله فرایند برنامه‌ریزی درسی ایران، ارزشیابی برنامهٔ درسی سلامت کشور و چندتألیفی بوده است. آنچه در ادامه می‌آید، گفت‌وگویی است با وی با موضوع نسبت برنامهٔ درسی مدرسه با برنامهٔ درسی ملی.

نسبت برنامه درسی مدرسه با برنامه درسی ملی چیست؟

به خاطر دارم، چند سال پیش وقتی برنامه درسی ملی (سند برنامه درسی ملی، ۱۳۹۱) تولید شد، ذوق و شوقی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی ایجاد شد و همه راه افتادند بروند در استان‌ها به مدیران مدرسه‌ها و کارشناسان آموزشی در سطح اداره‌های کل و مناطق و شهرستان‌ها آموزش دهند و انتظار داشتند محتوای (اصول مورد نظر) سند برنامه درسی در مدرسه محقق شود. خیلی هم روی این موضوع وقت گذاشتند. الان به نظر می‌آید آن کار خیلی مؤثر نبوده است. اگر بخواهیم پاسخ دقیقی به این سؤال بدهیم که بین محیط مدرسه و برنامه درسی ملی چه نسبتی برقرار است، باید بگوییم رابطه مستقیمی با همدیگر ندارند و پاسخ من این است که بین برنامه درسی ملی و مدرسه رابطه مستقیم و دقیقی وجود ندارد. اما این گفته به چه معناست؟ معنایش این است که اول

باید ببینیم برنامه درسی ملی چه چیزی است که ما ادعا می‌کنیم نسبتی وجود ندارد. وقتی ما برنامه درسی ملی را ورق می‌زنیم، می‌بینیم در آن یک مجموعه اصول و الزامات اجرایی وجود دارد. برای مثال، به اصول حاکم بر برنامه‌های درسی و تربیتی، شامل رویکردها و جهت‌گیری‌ها، تبیین کلی ۱۱ حوزه یادگیری، اهداف کلی، الگوی هدف‌نویسی و استلزامات اجرایی توجه شده است.

توضیح بیشتر اینکه مخاطب اصلی برنامه درسی ملی، بیشتر سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی به‌عنوان متولی برنامه‌های درسی تربیت و یادگیری و مواد آموزشی (بسته‌های تربیت و یادگیری)، معاونت‌های آموزشی دوره ابتدایی و متوسطه به‌عنوان متولیان مدیریت اجرای برنامه‌های درسی، مدیریت ارزشیابی و دیگر بخش‌های مدیریتی وزارتخانه است و نه خود مدرسه.

اگر این‌گونه باشد، مدرسه چگونه می‌خواهد از آن استفاده کند؟

برنامه درسی ملی زمانی برای مدرسه قابل استفاده است که خیرگانی که می‌توانند در این حوزه کار کنند، آن را به زبان مورد استفاده مدرسه تبدیل کنند. آن موقع برای مدرسه قابل استفاده خواهد بود. وقتی ما می‌گوییم برنامه درسی مدرسه‌ای، در واقع منظورمان چارچوبی به‌عنوان راهنمای عمل تربیت در مدرسه، به مثابه انتظاراتی است که بناست در مدرسه اجرا شوند.

برنامه درسی مدرسه‌ای باید بر برنامه درسی ملی مبتنی باشد. به‌عنوان مثال، برنامه درسی بوم (فارغ از اینکه این طرح مناسب اجرا هست یا خیر)، بند ۵-۵ سند تحول و بند ۱۳-۲ برنامه درسی ملی است.

با توجه به اشرافی که به این دو برنامه دارید، این دو متغیر کدامشان سهم بیشتری دارند؟ یعنی شایستگی‌های لازمی که معلم‌های ما باید داشته باشند، در کدام یک بیشتر است؛ در شرایطی که سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وارد این موضوع نشده است؟

به نظر می‌رسد نقش سازمان پژوهش کلیدی است. سازمان پژوهش با تعیین چارچوب‌ها و رویه‌ها می‌تواند به نظام آموزشی ما در مدرسه شکل دهد. الان از سال ۱۳۴۲ در کشور ما نظام برنامه درسی متمرکز شده است. از زمانی که وزیر وقت آموزش و پرورش، بنا به ملاحظات، تصمیم گرفت چندتألیفی را کنار بگذارد و به سراغ کتاب‌های درسی واحد و یکسان رفت، تا امروز، حدود ۵۸ سال می‌گذرد. در این مدت آنچه آموزش و پرورش به‌عنوان راهنمای عمل تربیتی در اختیار مدرسه‌ها قرار داده، فقط کتاب درسی است. در صورتی که کتاب درسی برنامه درسی نیست و چند نکته مهم در اینجا وجود دارد. بعضی‌ها فکر می‌کنند کتاب درسی همان برنامه درسی است، که این‌طور نیست. به عبارت دیگر، کتاب درسی شامل مجموعه تجربه‌های گروهی از مؤلفان است که بر فهمی مبتنی است که از یک برنامه درسی دارند. همین‌طور دانش آن‌ها در چگونگی تدوین فرصت‌های یادگیری، چگونگی سازمان‌دهی به هندسه فکری و شکلی کتاب و ده‌ها توانمندی دیگر. به این ترتیب، گروه‌های مؤلفان، براساس برنامه درسی واحد، مجموعه فرصت‌های متفاوتی را در تدوین کتاب‌های درسی شکل می‌دهند.

بنابراین، برنامه درسی ملی که مبنای چارچوب‌دهی به رویه‌های آموزش و پرورش، از جمله برنامه درسی مدرسه‌ای است، نباید از طرف نظام آموزشی و به‌خصوص سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، به کتاب درسی و حتی بسته‌های تربیت و یادگیری (چون بسته‌های تربیت و یادگیری هم مجموعه‌ای از فرصت‌های یادگیری هستند که براساس برنامه درسی مدرسه‌ای شکل می‌گیرند) کاهش داده شود. همچنین، برنامه درسی مدرسه‌ای می‌تواند تصویر دقیقی از مدرسه و نقش معلم بدهد. به هر حال، به نظر می‌رسد سازمان پژوهش نقش عمده‌ای در این خصوص دارد. بنابراین، اگر مشکلاتی در مدرسه هست

از سازمان پژوهش انتظار می‌رود براساس برنامه درسی ملی و دیگر اسناد مربوط، ابتدا برنامه درسی مدرسه‌ای را برای چهار دوره تحصیلی تدوین کند



و اگر معلم‌های ما سال‌های سال مجری صرف برنامه‌ها و کتاب‌های درسی هستند، یا قدرت آفرینندگی معلم‌ها و مدرسه‌ها به اندازه قابل توجهی گرفته شده است، همه بر می‌گردد به آن مدلی که نظام آموزشی (سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی) طراحی کرده است. بنابراین، مدل فعلی ضعیف‌کننده نقش مدرسه و توسعه‌دهنده مدرسه نیست. به‌خاطر اینکه به مدرسه گفته می‌شود این کتاب درسی به‌عنوان برنامه درسی مورد انتظار است و آن را اجرا کن!

به عبارت دیگر، مدرسه را در مقابل چارچوب روشنی از انتظارات قرار نمی‌دهند. حالا جالب اینجاست که هر مدرسه‌ای باید فهم کند این کتاب درسی چه می‌خواهد بگوید. بنابراین، کتاب درسی مبنای مناسبی برای راهنما و عمل تربیت مدرسه‌ای نیست. از سازمان پژوهش انتظار می‌رود براساس برنامه درسی ملی و دیگر اسناد مربوط، ابتدا برنامه درسی مدرسه‌ای را برای چهار دوره تحصیلی

(ابتدایی اول، ابتدایی دوم، متوسطه اول و متوسطه دوم نظری و فنی و حرفه‌ای و کار دانش) تدوین کند. در این برنامه‌ها لازم است به این موارد به‌عنوان راهنمای عمل تربیت و یادگیری مدرسه‌ای شامل مأموریت هر دوره تحصیلی، اهداف مورد انتظار، مهارت‌ها و ارزش‌های اساسی (مشترک)، تأکیدات مورد نظر هر دوره تحصیلی، سهم موضوعات درسی و انتظارات هر درس (شامل منطق و جهت‌گیری برنامه، اهداف و جغرافیای محتوایی)، راهبردهای مورد نظر دوره تحصیلی، ارزشیابی، نقش مدرسه و کارکنان، به‌خصوص معلم (شایستگی‌های مورد انتظار) اولیای دانش‌آموزان و دیگر عوامل درگیر در برنامه درسی دوره تحصیلی، بسته‌های یادگیری و تربیت را آماده و در اختیار مدرسه‌ها قرار دهد. همچنین، لازم است براساس همین برنامه، مواد آموزشی مورد نیاز را در قالب بسته‌های یادگیری به‌صورت چندتألیفی مدیریت کند و برای انتخاب و بهره‌برداری در دسترس مدرسه‌ها قرار دهد.

به منظور برخورداری از برنامه درسی در مدرسه، مدیر، کارکنان و معلمان مدرسه چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند؟ به عبارت دیگر، به چه شایستگی‌هایی باید برسند تا بتوانند این برنامه را به شکل صحیح پیاده کنند؟ متأسفانه نظام آموزشی ما راجع به نقش افراد ذی‌نفع شامل مدیر مدرسه، معلمان و دیگر کارکنان و همین‌طور دیگر سطوح مدیریتی شامل مناطق آموزشی و اداره کل

آموزشی، تاکنون خاموش بوده است و تصور و انتظارات خود را و یا به عبارت دیگر نسبت این افراد را به برنامه درسی مشخص نکرده است. آنچه معلم باید از برنامه درسی بداند، با آنچه مدیر باید بداند، متفاوت است. در واقع نظام آموزشی ما تصویر دقیقی از سطوح گوناگون ارائه نکرده و بالطبع ویژگی‌هایش نیز مشخص نشده است. از طرف دیگر، دانشگاه فرهنگیان هم مرتب معلم تربیت می‌کند و مشخص نیست این معلمان را برای چه مأموریتی و کدام مدرسه تربیت می‌کند! تا زمانی که نظام آموزشی ما نسبت مدرسه، مدیر مدرسه، معاون مدرسه و معلم مدرسه و غیره را مشخص نکند، سخن گفتن از ویژگی‌هایشان سخت است. چون ما برنامه درسی مشخصی برای این‌ها نداریم. بنابراین چه اتفاقی می‌افتد؟ هر کدام از این‌ها، چه معلم، چه مدیر و چه سطوح عوامل اجرا، بر مبنای فهم خود برنامه درسی را اجرا می‌کند.

مدرسه و مدیر مدرسه
مجبورند در فضایی مه‌آلود
کار کنند و برنامه درسی و
آنچه در مدرسه اتفاق می‌افتد
با آنچه از او می‌خواهند، خیلی
متفاوت است

با توجه به وضعیتی که الان داریم، اگر بخواهیم برنامه مدیر را در برنامه درسی ملی تبیین کنیم، بالاخره مدیر چه کارهایی باید انجام دهد و چه وضعیتی را باید دنبال کند تا معلم تسهیل شود و از اینکه با شما کار می‌کند، حال خوبی داشته باشد؟

من طیف مدیران را از مدیر مدرسه می‌بینم تا وزیر آموزش و پرورش که همانند حلقه‌های زنجیر یکدیگر را کامل می‌کنند؛ به عبارت دیگر، سطوح مدیریتی از وزارتخانه تا کف مدرسه. اگر این حلقه‌ها یکدیگر را حمایت نکنند و چارچوبی کمک‌کننده برای مدرسه نداشته باشند، واقعا مدیران مدرسه‌ها ما را تنها می‌گذارند. وقتی از نظام آموزشی صحبت می‌کنیم و می‌خواهیم مدرسه‌ها هویت مشخص داشته باشند که بشود در نظام معنا پیدا کند، باید سهم سطوح دیگر مدیریتی در این زمینه مقداری مشخص و روشن شود. من به جای اینکه بخواهم بگویم مدیران چه کارهایی بکنند، واقعا کمی هم آکراه دارم از این قضیه. وضع موجود برنامه‌های درسی ما این‌گونه است و این تصویر به ما کمک می‌کند ببینیم چه اتفاقی باید بیفتد تا مدیر مدرسه ما توانمند شود.

یکی از واقعیت‌های موجود این است که بین برنامه‌های درسی سه‌گانه «قصده شده، اجرا شده و کسب شده» ما فاصله وجود دارد. یعنی چه؟ یعنی هر کسی ساز خودش را می‌زند. سازمان پژوهش یک برنامه‌ای تولید می‌کند، در اجرا یک جور فهم می‌شود و به همین ترتیب. این ناهماهنگی به مدرسه لطمه می‌زند. علت اینکه مدرسه

مشکل دارد، وجود ناهماهنگی در این سه بخش است. دوم اینکه برنامه‌دروسی چنان که در حوزه اجرا لازم است عمل شود، اصلاً مدیریت نمی‌شود. برنامه‌دروسی ما نیازمند مراقبت است. نیازمند این است که از آن حمایت شود که این اتفاق نمی‌افتد. در حوزه اجرا، برنامه‌های درسی ما مراقبت نمی‌شود. ما از مدیر مدرسه حمایت نمی‌کنیم. سازوکار و سیستم نداریم.

نکته سوم هم که خیلی مهم است اینکه سطوح مدیریتی، از اداره‌های کل، وزارتخانه تا

مدرسه، نسبت به برنامه‌های درسی تعلق خاطر ندارند. وقتی تعلق خاطر ندارند، در عمل برنامه‌های درسی به خوبی اجرا نمی‌شوند. حرف من این است که اگر می‌خواهیم به مدیر مدرسه راه‌حل بدهیم، باید در چه فضایی باشد. وقتی تعلق خاطر نیست و مدیر مدرسه می‌گوید برنامه‌دروسی را یکی تولید می‌کند و برنامه‌دروسی را دیگری ارائه می‌دهد، خودش را سهیم در آن نمی‌داند

و طبیعی است آن‌گونه که شایسته است، عمل نمی‌کند. نکته دیگر که خیلی مهم است، دانش‌آموزان و مدرسه در واقع مشتریان آموزش و پرورش هستند. آموزش و پرورش و سازمان پژوهش یک چیزهایی را برای مدرسه تولید می‌کنند که مدیر مدرسه، معلم و دانش‌آموز باید آن را اجرا کنند. به عبارت دیگر، این برنامه‌دروسی که تولید می‌شود، پاسخ‌گوی نیاز آن‌ها نیست و در واقع دانش‌آموز ما به برنامه‌دروسی ما تعلق خاطر ندارد. معلم و مدیر هم همین‌طور. بنابراین، در این فضا نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم کارکنان مدرسه نقششان را خوب ایفا کنند. یا نکته مهم اینکه در عوامل درگیر در حوزه اجرا فهم روشنی از برنامه‌های درسی وجود ندارد. الان اگر پای صحبت مدیران ارشد آموزش و پرورش بنشینیم، درباره برنامه‌دروسی هر کسی حرفی می‌زند. بعد سراغ مدیران کل و استان‌ها بیاید، باز هم همین‌طور. مدرسه و مدیر مدرسه مجبورند در فضایی مه‌آلود کار کنند و برنامه‌دروسی و آنچه در مدرسه اتفاق می‌افتد با آنچه از او می‌خواهند، خیلی متفاوت است. راه‌حل این است که اگر آموزش و پرورش و به‌خصوص سازمان پژوهش بخواهد مدرسه را به‌صورت خیلی مهمی کمک کند، باید سه کار انجام دهد:

اول اینکه مدرسه درک درستی از چارچوب برنامه‌دروسی مدرسه‌ای داشته باشد که متأسفانه ما این را نداریم. دوم، مجموعه فرصت‌هایی را که در راستای این چارچوب انتظارات است، یعنی همان بسته‌های یادگیری

و مواد آموزشی، مدرسه باید به شکل هماهنگ بفهمد. سوم، برای اینکه این دو اتفاق بیفتد، مدرسه باید حمایت شود.

سازمان پژوهش باید سه خروجی داشته باشد: اول اینکه برای هر دوره تحصیلی برنامه‌دروسی مورد انتظارش را آشکار کند و دقیق بگوید از مدرسه چه انتظاری دارد. دوم اینکه برای هر دوره تحصیلی، بسته‌های یادگیری مناسب را مدیریت یا تولید کند. و سوم اینکه از مدیران مدرسه، اولیای دانش‌آموزان و دیگر کارشناسان

حمایت و پشتیبانی علمی کند.

اگر این سه کار انجام شود، چه اتفاقی می‌افتد؟! این اتفاق که خروجی سازمان مجموعه‌ای از هماهنگی است و از یکپارچگی برخوردار است که تاکنون از آن بهره نگرفته‌ایم. اگر این اتفاق بیفتد، می‌توان از مدیر مدرسه خواست در آن فضا چه کار کند.

ما متأسفانه به‌خاطر نداشتن این سه مؤلفه، نه می‌توانیم از مدرسه حمایت کنیم و نه اینکه به مدیر مدرسه، به‌طور شفاف بگوییم نقشش چیست. بنابراین، قبل از اینکه از مدیر مدرسه چیزی بخواهیم، باید از مدیران سطوح بالاتر بخواهیم که کار را برای مدرسه تسهیل کنند.

● با توجه به توضیحات شما، عملکرد مدیران مدرسه چگونه باید باشد؟

اگر بخواهیم برای مدیر مدرسه حرفی برای گفتن داشته باشیم، یک، مدیران مدرسه باید از وزارتخانه مطالبه‌گر باشند. به طوری که وزارتخانه بگوید در کنار آموزش کتاب‌های درسی از مدرسه چه انتظاری وجود دارد. دوم اینکه براساس این خواسته خودشان، کارکنان مدرسه و به‌خصوص معلم‌ها را برای این کار آماده کنند. مدرسه و مدیر مدرسه مظلوم‌ترین بخش‌های آموزش و پرورش هستند که به‌خاطر دقت و حساسیت کمتر کسانی که مدرسه‌ها را مدیریت می‌کنند، در سطوح بالای مدیریتی خود آن‌ها خیلی مدرسه را حمایت نمی‌کنند و اگر بخواهیم در حوزه مدیریتی بحثی کنیم، ابتدا باید سازمان پژوهش و دیگر بخش‌ها چارچوب‌های مورد انتظار را تهیه کنند، چون آن‌ها دارند به مدرسه شکل و رویه می‌دهند. بنابراین، خیلی نباید از مدیران مدرسه انتظار داشت و نقش اصلی بیشتر به عهده سطوح بالای مدیریتی است. آن‌ها باید با رویه‌سازی‌های جدید خودشان حمایتگر مدرسه باشند که آن موقع بتوان از مدیران خواست نقش‌هایی را ایفا کنند.

قبل از اینکه از مدیر مدرسه چیزی بخواهیم، باید از مدیران سطوح بالاتر بخواهیم که کار را برای مدرسه تسهیل کنند

آزمایشگاه رهبری مدرسه

مدیریت مدرسه یک علم است

دکتر علی خلخالی

- رهبری مدرسه یک علم است و توسعه علم نیازمند آزمایشگاه است. هر اندازه پیچیدگی‌ها و پیش‌بینی‌ناپذیری‌های یک علم افزایش می‌یابد، استقرار آزمایشگاه‌های پیچیده‌تر، اجتناب‌ناپذیرتر می‌شود. دانش رهبری مدرسه نیز به‌عنوان دانشی پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر، به‌شدت به آزمایشگاه احتیاج دارد.
- تربیت رهبران مدرسه به‌واسطه پیچیدگی‌های علم و عمل اداره مدرسه، به ویژه از لحاظ توسعه شایستگی‌های محوری، مستلزم درگیر شدن تجربی در آزمایشگاه رهبری مدرسه است.
- به‌طور بنیادی، مدیران مهم‌ترین سرمایه‌های جوامع و سازمان‌های هوشمند محسوب می‌شوند. فرایند دانش‌افزایی و توان‌افزایی کارآموزان، کارورزان و مدیران را نباید به آموزش‌های سنتی دانشگاهی، آموزش‌های ضمن خدمت سازمانی و با تجربه غیرهدایت‌شده و از نوع آزمایش و خطای کور تنزل داد. استقرار سازوکاری حرفه‌ای از نوع آزمایشگاه رهبری مدرسه برای تربیت کارآموزان و کارورزان مدیریتی و بهسازی مداوم مدیران، برای جوامع و سازمان‌هایی که قصد دارند بقا و رقابت‌پذیری خود را تضمین کنند، اجتناب‌ناپذیر است.
- نظر و عمل رهبری مدرسه، اتخاذ مجموعه‌ای از تصمیم‌ها برای عمل مؤثر است. تصمیم‌های مدیریتی از نوع تصمیم‌های موضوعی و توافقی نیستند، بلکه ماهیت اکتشافی دارند. آزمایشگاه رهبری مدرسه فرصتی است برای کشف، بازآفرینی، شبیه‌سازی و مدل‌سازی تصمیم‌های مدیریتی معتبر.
- تجویز تصمیم‌های مدیریتی آزمون‌نشده برای اجرا، اخلاقی و حرفه‌ای نیست. آزمایشگاه رهبری مدرسه فرصتی است برای آزمون تصمیم‌های مدیریتی، قبل از تجویز برای اجرا.
- هرگونه تأخیر در تدارک فرصت‌های تجربی هدایت‌شده برای تربیت و توانمندسازی کارآموزان و کارورزان مدیریتی، مدیران امروز و آینده را با چالش‌های بین تفکر و تصمیم‌گیری اسیر خواهد کرد. آزمایشگاه رهبری مدرسه موقعیتی است برای تدارک فرصت‌های توانمندسازی تجربی مؤثر برای کارآموزان و کارورزان مدیریتی.

ماهیت و اهداف طرح تأسیس آزمایشگاه رهبری مدرسه

- یک زیست‌بوم طراحی شده برای یادگیری رهبری مدرسه است.
- یک برنامه یادگیری ترکیبی است.
- دانشجویان، کارآموزان و کارورزان مدیریت مدرسه را مخاطبان اصلی خود قرار می‌دهد.
- موقعیتی برای بازآزمایی نظریه‌ها و فرضیه‌های مدیریتی موجود است.
- موقعیتی برای آزمون ایده‌های تربیتی و گزاره‌های مدیریتی نوظهور است.
- موقعیتی برای اعتبارسنجی و شناسنامه‌دار کردن تصمیم‌های مدیران است.
- موقعیتی برای ساخت و طراحی و توسعه ابزارهای تشخیصی مدیریتی است.
- موقعیتی برای تمرین عرضه یا بی‌مدیریتی و سازمانی است.
- موقعیتی برای نمونه‌سازی، شبیه‌سازی و تحلیل تصمیم‌های تربیتی و مدیریتی پیش از اجراست.
- موقعیتی برای تحلیل تصمیم‌های مدیریتی اجرا شده است.
- موقعیتی برای خودسنجی و توسعه توان و ظرفیت رهبران مدرسه است.
- فرصتی برای تبادل نظر بین دانشجویان، کارآموزان و کارورزان مدیریتی است.
- از شکاف بین درس‌های دانشگاهی و موقعیت‌های واقعی مدیریتی می‌کاهد.
- میزان تعهد حرفه‌ای کارورزان مدیریتی را ارتقا می‌دهد.
- بر مشاوره همتا به همتا و مدیریت مبتنی بر شواهد استوار است.

پی‌نوشت‌ها:

1. Cyber Space
2. Cyber Culture
3. Place for Everyone and Everything
4. Cyber School
5. Digital Natives

منابع:

1. dison, R. E., Juhro, S. M., Aulia, A.F., & Widiasih, P. A. (2019). Transformational Leadership and Neurofeedback: The Medical Perspective of Neuro-leadership. International Journal of Organizational Leadership, Forthcoming.
2. Rainey, S., & Erden, Y. J. (2020). Correcting the Brain? The Convergence of Neuroscience, Neurotechnology, Psychiatry, and Artificial Intelligence. Science and Engineering Ethics, 1-16.
3. Pope, S. N. (2019). A systematic literature review of school leadership intelligences for the development of neuro-educational leadership. (Doctoral thesis). College of Graduate and Professional Studies, The University of New England.
4. waan, L.A., Viljoen, R., & Aiken, D. (2019). The role of neuroleadership in work engagement. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 17(0), a1172.

۹

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۷
فروردین ۱۴۰۱

چشم‌اندازی از آزمایشگاه رهبری مدرسه

آزمایشگاه رهبری مدرسه پروژه‌ای است به‌منظور تبدیل مدیران مدرسه به رهبرانی قدرتمند و کارآمد برای ایفای نقشی فراتر از یک کاربر در فضای سایبری^۱ (مجازی). فضای سایبری شیوه‌های جدید برهم‌کنش را در همه‌شئون اجتماعی شکل می‌دهد؛ جایی که فضا و زمان در هم تنیده می‌شوند و ارجاعات فیزیکی مقید به مرزهای جغرافیایی و زمانی کارکرد خود از دست می‌دهند. این بینش اجتماعی نوظهور، روندهای متفاوتی را خلق خواهد کرد. توسعه مفاهیمی مانند «فرهنگ سایبری^۲» و «مکانی برای هر کسی و هر چیزی^۳»، پدیدآیی «مدرسه سایبری^۴» را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. در مدرسه سایبری مرز بین محیط‌های مجازی و واقعی درهم تنیده است. در این مدرسه امر مجازی به سرعت به امر واقعی تبدیل می‌شود.

در این جامعه آشبونک و پیچیده، بومیان دیجیتال^۵ افرادی هستند که با تجربه فناوری‌های دیجیتال متولد می‌شوند و در حال مدرسه‌ای شدن هستند. این نسل تازه به‌طور طبیعی و هم‌زمان قادرند در زیست‌جهان مجازی و واقعی تنفس کنند، سرگرم شوند و هم‌زمان محتواهای دانشی را جذب و خود نیز تولید محتوا کنند. رهبران مدرسه‌هایی که بومیان دیجیتال را درک نکنند و در مقابل شیوه زیست آن‌ها مقاومت کنند، قادر به هدایت و راهبری این نسل نخواهند بود و به‌طور مرتب برای خود و مدرسه بحران‌آفرین خواهند شد. آزمایشگاه رهبری مدرسه پروژه‌ای است برای بازآفرینی مدیرانی که بتوانند با سرعت بیشتر و به‌طور معتبرتر به زیست در فضای مجازی و بومیان دیجیتال پیوند بخورند و فراتر از این، شایستگی راهبری چنین شرایط پیچیده‌ای را داشته باشند.

در آزمایشگاه رهبری مدرسه، مدیران مدرسه برای زندگی

و کار در هزارتوی شبکه‌های اجتماعی، جهان‌های سه‌بعدی دیجیتال برجسته و در همراهی با چهرک‌های (آواتارها) خود و دیگران، به‌طور مستمر و بیش‌ازانه بازپروری می‌شوند. درهم‌آمیزی مدیران مدرسه با چنین آزمایشگاهی، برآیند رهبران مدرسه‌هایی با شخصیت و هویت دیجیتال حرفه‌ای است. این موضوع چیزی فراتر از انتظار تسلط بر فناوری است و در قلمرو منش دیجیتال عینیت می‌یابد.

مأموریت اصلی آزمایشگاه رهبری مدرسه، توانمندسازی مدیران مدرسه برای سازگاری (برهم‌کنش) با «پدیده‌های علمی و فناورانه نوظهور» و «ایفای مسئولیت حرفه‌ای» در «حکمرانی دیوان‌سالاری (بوروکراسی) پلتفرم‌ها» است. در مقاله‌آینده در خصوص ماهیت پدیده‌های نوظهور و برهم‌کنش آن‌ها با رهبری مدرسه در متن انقلاب صنعتی چهارم (Industry 4.0) بحث خواهد شد. برهم‌کنش‌های مغز تحت تأثیر فعالیت یکپارچه یاخته‌های عصبی در مناطق گوناگون مغز است.



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

معلمان در مسیر رشد فردی

رویکردی نوین به آموزش معلمان

دکتر لیلا سلیقه‌دار، طراح دوره مربیگری معلمان - مینا مهرورز، مدیر مجتمع آموزشی مهرورز، تهران

ارتقای عملکرد معلمان از جمله مهم‌ترین اهداف در آموزش ضمن خدمت است که معمولاً به شیوه سنتی و با شرکت دادن آن‌ها در دوره‌های آموزشی اتفاق می‌افتد. در حال حاضر روش‌های متنوعی در آموزش ضمن خدمت وجود دارند که هر کدام ویژگی‌های مثبت و نیز محدودیت‌هایی دارند. یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران این است که چگونه معلمان را به توجه و همراهی بیشتری در آموزش‌ها جلب کنند و در عین حال بر اثرگذاری آموزش‌های ضمن خدمت بیفزایند. نوشته پیش‌رو به این موضوع اختصاص دارد.

دوره آموزشی معلمان در گذر زمان

اولین دوره‌های آموزشی که در آن شرکت کردید، چه ویژگی‌هایی داشتند؟ غالباً در پاسخ به این سؤال، به کلاسی متشکل از تعدادی از معلمان اشاره می‌کنیم که مدرسی دعوت شده است و یک موضوع مرتبط با فرایند یاددهی-یادگیری یا امور مرتبط با مدرسه ارائه می‌شود. آموزش ضمن خدمت معلمان همانند دیگر آموزش‌ها و شیوه‌های کیفیت‌بخشی و غنی‌سازی، دگرگونی‌های زیادی پیدا کرده است که دلیل تحولات ارتقابخشی، بالابردن اثرگذاری و ضریب سازندگی آن است. در این میان برخی مدرسه‌ها از تجربه‌های کوچک و بومی خودشان بهره گرفته‌اند؛ مانند:

- واگذاری آموزش معلمان به یکدیگر در شورای معلمان، به این ترتیب که هر بار یک معلم یا گروهی از معلمان موضوعی را به دیگران آموزش می‌دهند.
- تشکیل حلقه‌های درس کاوی و درس پژوهی که مطابق آن معلمان در یک پایه یا یک رشته درسی مشترک، به بحث و تحلیل مسائل و یافتن راه‌حل‌های متناسب می‌پردازند و از این طریق رشد پیدا می‌کنند.
- مدیر مدرسه‌ای که صاحب سبک و پیر آموزش است، به‌طور مستقیم به آموزش معلمان اقدام می‌کند و تجربه‌های خود را به شیوه مکتب‌خانه‌ای در اختیار معلمان می‌گذارد و با ذکر مثال‌هایی از تجربه‌های خود در سال‌های گذشته، تلاش می‌کند زمینه ارتقای معلمان را فراهم آورد.



دسته‌بندی روش‌های آموزش ضمن خدمت معلمان

با توجه به تمامی شیوه‌های بومی و کلی، الگوهای اجرایی ضمن خدمت را می‌توان در این چند دسته تقسیم کرد:

الگوی نظام‌مند آموزشی: در این الگو، آموزش کارکنان به شکل نظام‌مند انجام می‌گیرد که چهار عنصر اساسی شامل «درون‌داد، عملیات یا میان‌داد، برون‌داد و بازخورد» دارد. برای نمونه چنین دوره‌هایی می‌توان از آموزش‌های بدو استخدام فرهنگیان نام برد.

الگوی کارورزی حین

عمل: در این الگو آموزش با فعالیت و اجرا تلفیق می‌شود و معلمان در یک کارگاه آموزشی یا محیط آموزشی واقعی، در کنار معلم اصلی، شیوه تدریس و راهبری فرایند یاددهی-یادگیری را مشاهده و

تجربه می‌کنند و دانش و مهارت‌های مورد نظر

در چارچوب تولید و عمل حاصل می‌شود. این برنامه آموزشی معمولاً در طول سال‌های دانشجویی معلمی فراهم است و در حال حاضر به صورت کارورزی‌های حین خدمت در ایران چندان شایع نیست. در عین حال، برخی مدرسه‌های غیردولتی که شیوه‌ها و رویکردهای خاصی در زمینه آموزش دارند، از این شیوه برای جذب نیرو و بومی‌سازی استفاده می‌کنند که بسیار هم کارآمد است.

الگوی سنتی آموزش ضمن خدمت: رویکرد متعارفی که در حال حاضر در برخی کشورها از جمله ایران وجود دارد، رویکرد سنتی برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش نیروی انسانی است. در این سیستم طراحی دوره‌های آموزشی به صورت سنتی و از بالا به پایین است و دست‌اندرکاران و مسئولان آموزش نیروی انسانی در سازمان‌ها، دوره‌های آموزشی را برای نیروی انسانی طراحی و سپس اجرا می‌کنند.

رویکرد پژوهش در عمل: این

رویکرد برخی از اهداف مانند ارتقای سطح دانش و مهارت نیروی انسانی، خلاقیت و نوآوری را فراهم می‌آورد. در فرایند پژوهش در عمل، معلم در خلال پژوهش درگیر موقعیت‌های اجتماعی و آموزشی می‌شود و به‌منظور حل مسئله، بیش از پیش می‌آموزد و به همین دلیل می‌توان آن را نمونه‌ای از آموزش حین خدمت دانست.

الگوی نیازسنجی آموزشی: در این الگو، محتوای

مورد نظر برای آموزش بر اساس نیازهای آموزشی و سایر نیازها، متناسب با شرایط تعیین می‌شود. این الگو نشان می‌دهد چگونه آموزش به‌مثابه ابزاری اثربخش برای تأمین نیازها و بهبود کیفیت استفاده می‌شود و غالباً جمعی و گروهی است و لزوماً بر نیازهای فردی معلمان یا شرایط خاص آن‌ها مبتنی نیست.

آموزش معلمان زمانی مؤثر است که مبتنی بر شرایط و نیاز معلم رخ دهد



ویژگی‌های دوره‌های آموزشی موفق

- درگیرکردن افراد در آموزش و فعال‌بودن شرکت‌کنندگان؛
- تناسب محتوای دوره با نیاز و ضرورت‌های آموزشی معلمان؛
- فراهم کردن تجربه‌های متنوع یادگیری؛
- کاهش تنش‌های ناشی از حضور در دوره‌های آموزشی؛
- مرتبط کردن مباحث دوره با تجربه‌ها و زندگی واقعی معلم؛
- فراهم آوردن فرصت لازم برای به‌کارگیری و تجربه زیسته مطالب آموخته‌شده؛
- پیش‌بینی فعالیت‌های پیگیری برای شرکت‌کنندگان پس از برگزاری دوره؛
- تأکید بر کیفیت آموزش به جای کمیت.

الگوی جدید مبتنی بر ویژگی‌های موفق

در الگوهای موجود، اساسی‌ترین نارسایی، جامعیت نداشتن در حوزه آموزش نیروی انسانی است؛ به‌طوری که در این مدل‌ها مشارکت شرکت‌کنندگان در دوره‌ها و برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، توجه به اثربخشی دوره‌ها، توجه به اهداف و سیاست‌ها و قوانین بالادستی به شکل بارزی وجود ندارد. با این نگاه، آموزش معلمان نیازمند تغییراتی در برنامه‌ریزی و اجراست.

در حال حاضر از جمله مؤثرترین شیوه‌های ارتقای توانایی و شناخت «مربیگری» (کوچینگ) است. مربیگری هنر تسهیل راه برای رسیدن به هدف است و شامل مجموعه مهارت‌هایی است که استعدادها و ظرفیت‌های معلم را شکوفا می‌کنند تا بتواند در زندگی حرفه‌ای خود کارایی و عملکرد بهتری داشته باشد. مربیگری آمیزه‌ای از چالش و حمایت است که لزوماً نه یک روش درمانی است، نه مشاوره و نه هدایت (منتورینگ)، بلکه نوعی رویکرد مکالمه‌محور است که در آن مربی به معلم کمک می‌کند تا توسعه فردی و افزایش سطح درک و

آگاهی، شایستگی‌های حرفه‌ای خود را وسعت دهد و در عین حال بتواند مطابق با شرایطی که در آن قرار دارد حرکت کند. در نظام مربیگری، معلم به‌راحتی می‌تواند با بهره‌مندی از توانایی و اطلاعات فرد مربی، مطابق با توان خود و نیز موقعیت‌های آموزشی و تربیتی که با آن مواجه است، بیاموزد چگونه تصمیم بگیرد و به چه شناخت و مهارت‌هایی نیاز دارد و در عین حال چگونه آن را رشد دهد. مربی به معلم نشان می‌دهد رشد فردی را در سایه اهداف تعلیم و تربیت و مدرسه‌ای که در آن قرار دارد دنبال کند. به همین جهت، آموزش‌ها به‌صورت پیوسته و مداوم و بر اساس شرایط معلم و نقطه‌ای که در آن قرار دارد، پی گرفته می‌شود.

مربیگری هنر تسهیل راه
برای رسیدن به هدف است
و شامل مجموعه مهارت‌هایی
است که استعدادها و
ظرفیت‌های معلم را
شکوفای می‌کنند

حوزه عمل مربیگری معلمان

- رشد حرفه‌ای و توسعه مهارت معلمی به‌صورت اختصاصی و متناسب با شرایط خود؛
- نگهداشت معلم توانا به‌مثابه سرمایه انسانی مدرسه؛

- ارتقای روحیه تعلق سازمانی و منحصر به فردی در معلمان؛
- کاهش هزینه‌های مربوط به دوره‌های آموزشی غیرمؤثر.

کسب آموزش و بهره‌گیری از مربیگری معلمان، همانند همراهی یک راهنمای با تجربه است و نتیجه آن بیشتر از شرکت کردن معلم در دهه‌ها جلسه آموزشی و پرورشی است. این مهم در همه مدرسه‌ها و برای همه معلمان کاربرد فراوانی دارد تا زمانی که با هر مسئله واقعی دست و پنجه نرم می‌کنند، فرد مربی بتواند در دل آن مسئله شیوه‌های مواجهه را با توجه به توان و ظرفیت موجود و با نگاه ارتقای توانمندی معلم، به کمک مهارت‌های رشد و توسعه فردی نشان دهد. این موضوع می‌تواند در کنار حفظ و نگهداری شناسه‌سازی (برند سازی) آموزشی هر مدرسه نیز مؤثر باشد و به همسان‌سازی رویکرد و زمینه آموزشی و پرورشی مدرسه کمک کند.



تأثیر مربیگری بر معلمان و دانش‌آموزان



توسعه حرفه‌ای معلمان

رشد پس از آسیب

منوچهر نوری

در همه ادوار زندگی، به ویژه دوران فشار و بحرانی از قبیل یک بیماری همه گیر، همه ما به نوعی به جهت مرگ نزدیکان و دوستان، بیکاری غیرمنتظره، رکود اقتصادی و تغییرات شغلی، با نگرانی‌ها و مصیبت‌های فردی و جمعی مواجه می‌شویم. این پیامدها می‌توانند از پاره‌ای جهت‌ها خوب هم باشند. روانشناسانی که این نوع وضعیت‌ها را مطالعه می‌کنند، آن را «رشد پس از آسیب» می‌نامند.

دریافته‌ها نشان می‌دهند، تجربه‌های منفی می‌توانند تغییرات مثبت ایجاد کنند؛ تغییراتی از قبیل شناخت قوت‌های شخصی، کشف فرصت‌ها و امکان‌های جدید، روابط بهبود یافته، بیشتر دانستن قدر زندگی و رشد معنوی. با وجود بدبختی‌ها و ناملایمات ناشی از ویروس کرونا، بسیاری از ما می‌توانیم از عواقب آن بهره‌هایی نیز ببریم. مدیران و رهبران هم می‌توانند بیش از دیگران به افراد و اقشار آسیب‌دیده کمک کنند.

اگرچه رشد پس از آسیب می‌تواند بدون نیاز به روان‌درمانی یا سایر مداخلات پزشکی به‌طور طبیعی اتفاق بیفتد، اما با استفاده و بهره‌گیری از روش‌هایی می‌توان آن را تسهیل کرد.

روش‌های تسهیل‌گر رشد پس از آسیب

این روش‌ها می‌توانند رشد پس از آسیب را تسهیل کنند:

اندیشیدن (دانش‌اندوزی)

در این راستا، به‌دقت اندیشیدن در مورد آنچه پیشتر بوده‌ایم و نیز زیر سؤال بردن باورهای عمیق حائز اهمیت است. به‌عنوان مثال، قبل از همه‌گیر شدن بیماری کرونا همه ما فکر می‌کردیم در برابر بیماری‌هایی که در گذشته خطر آفرین بوده‌اند، مثل ابله‌مرغان، سرخک، سارس، آنفلوآنزا و هپاتیت کاملاً ایمن هستیم و این بیماری‌ها در سرزمین‌های دیگر اتفاق می‌افتند و سراغ ما نمی‌آیند و سیستم‌های اجتماعی و پزشکی و دنیای مدرن آنقدر قوی هستند که با آن مواجهه قوی کنند.

اکنون با آمدن ویروس کرونا پیش‌فرض‌های ما با چالش مواجه شده‌اند. گیج و هراسان شده‌ایم و مدام با نگرانی

با خود می‌اندیشیم: «چرا این اتفاق افتاد؟ کنترل آن در دست چه کسی است؟ الان باید چه کنیم؟» لذا وادار می‌شویم در مورد اینکه چه کسی هستیم و در چه دنیایی زندگی می‌کنیم و چه آینده‌ای خواهیم داشت بازاندیشی کنیم. این فرایند می‌تواند بی‌نهایت دردناک باشد. اما همان‌طور که پژوهش‌ها نشان می‌دهند، می‌تواند پایه‌گذار تغییراتی ارزشمند باشد. ما باید با یادگیری و درک این واقعیت آغاز کنیم.

اغلب افرادی که از بیماری سخت کرونا جان سالم به در برده‌اند، به افرادی دلسوزتر نسبت به خود و دیگران تبدیل شده‌اند و نگاهی جدید و قدرشناسانه و شکرآمیز نسبت به زندگی و اطرافیان خویش دارند. اکنون که در حال پشت‌سر گذاشتن این بحران سلامتی و اقتصادی هستیم، با خود بیندیشیم چگونه می‌توانیم خود و دیگران را مجاب کنیم که این بحران علاوه بر پیامدهای منفی، پیامدهای مثبت نیز می‌تواند داشته باشد. به

نشان دهد و به رشد سازمانی که در آن کار می‌کرد کمک کند. با این رفتار آگاهانه، سرانجام دوباره به جایگاه رهبری سازمان بازگشت. تمرین‌های ورزشی و مراقبه هم می‌توانند کمک‌کننده باشند. لازم است آن‌ها را انجام دهیم. همچنین، توسعه روابط بین‌فردی کمک می‌کند کمتر احساس تنهایی و انزوا کنیم و از ابراز احساسات جمعی برای بازسازی روحی و عاطفی خویش بهره بگیریم.

افشای خود

در این قسمت درباره آنچه پیشتر اتفاق افتاده و آنچه اکنون در حال روی‌دادن است صحبت می‌کنیم. اینکه در چه وضعیت روحی و عاطفی هستیم و از آن رنج می‌بریم و در حال دست‌وپنجه نرم کردن با آن‌ها هستیم، موضوع بحث است. شرح و بیان این موضوعات به ما کمک می‌کند درک درستی از آسیب‌های وارده داشته باشیم و افکار ناتوان‌کننده و منفی را به اندیشه‌هایی کارآمد و مثبت تبدیل کنیم.

اگر با فردی که در مورد تجربه‌هایش از بحران صحبت می‌کند، پرسش‌های زیادی مطرح می‌کنید، سعی کنید پرسش‌های شما بیشتر کنجکاوی‌تان را نشان دهد تا نگرانی‌تان را. بر این موضوع تمرکز کنید که فرد درباره تأثیرات بحران چه احساسی دارد و کدام‌یک از نگرانی‌های او مهم‌تر است.

به‌عنوان مدیر، بسیار مهم و ضروری است که تأثیرات کرونا و نوسانات روحی، اجتماعی و اقتصادی آن را روی زندگی کارکنان خود درک کنید. با صراحت درباره اینکه چگونه با مشکلات ناشی از کرونا کنار می‌آید و چگونه

یاد بیاوریم که چگونه ما و شما و دیگران توانستیم در شرایط جدید عملکرد و نوآوری‌هایمان را حفظ کنیم و حتی توسعه دهیم. شاید همین امر شاهدهی برای آن باشد که در شرایط اضطراری و سخت می‌توانیم راه خودمان را ادامه دهیم. به‌عنوان مثال، به یاد آوریم چگونه توانستیم با اتکا بر خلاقیت‌ها، تلاش و نوآوری‌ها و فناوری‌های جدید، آموزش و یادگیری را همچنان ادامه دهیم و بر بخش زیادی از چالش‌های پیش روی یادگیری فائق آییم. چه‌بسا توانستیم فرایندهای ناکارآمد و زائد را کشف و رویه‌های کاری قدیمی را اصلاح کنیم و بهبود بخشیم.

تنظیم عواطف

به‌جای تمرکز بر زیان‌ها، شکست‌ها، نااطمینانی‌ها و بدترین سناریوهای ممکن، تلاش کنیم موفقیت‌ها را به‌خاطر آوریم. بهترین احتمالات را در نظر بگیریم، به منابع و امکانات (داشته‌های) خود و سازمانمان بیندیشیم و به‌عنوان فرد و عضوی از گروه و جامعه، به این فکر کنیم که چه کاری از ما ساخته است! برای مثال، فردی که از جایگاه بالای سازمانی‌اش عزل شد، طبیعی است برایش شوک برانگیز بود، ولی دوستی دارد که با او همدلی کرد و گفت: «درس گرفتن از این شرایط دشوار می‌تواند به تو کمک زیادی کند.» فرد هم پند دوستش را پذیرفت و به‌جای تمرکز بر خشم و ناراحتی، با خود اندیشید چگونه می‌تواند آرامش خود را حفظ کند و رفتاری حرفه‌ای از خود

به‌عنوان مدیر، بسیار مهم و ضروری است که تأثیرات کرونا و نوسانات روحی، اجتماعی و اقتصادی آن را روی زندگی کارکنان خود درک کنید



آن را مدیریت می‌کنید، صحبت کنید. از افراد بخواهید ماجراهای خود را بازگو کنند و وقتی از سختی‌ها و ناملايماتشان می‌گویند، به‌دقت به آن‌ها گوش دهید و چالش‌ها و سختی‌های آن‌ها را با دیگران مقایسه کنید.

داستان‌سازی

داستان شما و داستان افرادی که شما به آن‌ها کمک می‌کنید، باید در مورد نحوه پشت‌سر گذاشتن آسیب و رسیدن به آینده‌ای بهتر باشد. تصور کنید فردی را که به خاطر رعایت نکردن اصول اخلاقی از شغل خود اخراج شده و یک شب در حال سفر به همراه همسرش، به شکل ناگوار تصادف می‌کند و برای یک ماه به کما می‌رود و یک سال طول می‌کشد تا دوباره به زندگی برگردد. در واقع داستان زندگی او نشان می‌دهد چطور یک تصادف، در عین به خطر انداختن زندگی او، او را دوباره به زندگی برگرداند. او تعریف می‌کند چگونه باعث رنج دیگران شده بود، شغل خود را تباه کرده و در حال از دست دادن همسر و فرزندان بود و این تصادف او را واداشت توقف کند و زمان بیشتری برای اندیشیدن و ساختن خویش یابد و عشق واقعی را بفهمد!

چنانچه آمادگی این کار را در خود دیدید، داستان آسیبهایی را که خود و سازمانتان در این مدت با آن مواجه شده‌اید، روایت کنید. اینکه این آسیب چه تأثیری بر تنظیم اولویت‌ها و سبک زندگی شما گذاشت؟ چه مسیرها و فرصت‌های جدیدی پیش روی شما ظاهر شدند؟ داستان زندگی دشوار افرادی مانند نلسون ماندلا، گاندی و

دیگران را در نظر بگیرید که چگونه بحران‌ها را قوی‌تر از پیش پشت سر گذاشته‌اند. آن‌ها نمونه‌هایی از رشد پس از آسیب هستند، آن‌ها را مطالعه کنید و امید بگیرید و به همه کسانی که در اطرافتان هستند یادآوری کنید آن‌ها نیز چنین کنند.

خدمت‌رسانی

افراد پس از آسیب، در صورتی که کاری پیدا کنند تا از طریق آن به دیگران کمک کنند، عملکرد بهتری خواهند داشت. در نزدیکی ما و شما افرادی هستند که با انجام کارهای خیریه و جهادی از قبیل مدرسه‌سازی، کمک به ایتم و سرپرستی بزرگسالان بی‌پناه و کودکان کار و غیره و نیز تأسیس مؤسسه‌های اجتماعی، در پی کمک و برقراری و توسعه ارتباط با دیگران هستند و این‌گونه خود و دیگران را تسکین می‌دهند و آرامش می‌گیرند و آسیب‌ها را پشت

سر می‌گذارند و زندگی جدیدی را آغاز می‌کنند. این کار در خدمت‌رسانی علمی، آموزشی، درمانی و مشاوره نیز تجلی می‌یابد و اسباب گشایش روحی و معنوی انسان می‌شود. واضح است، برای خدمت‌رسانی لازم نیست بنیاد یا مؤسسه خیریه‌ای تأسیس کنید. بر این تمرکز کنید که در روزهای بحران چگونه می‌توانید آلام و دردهای دیگران را تسکین دهید: دوختن ماسک، اطلاع‌رسانی درست و به‌موقع، شایعه‌پراکنی نکردن، رساندن کالاهای اساسی به نیازمندان، آموزش به همکاران و خویشان، حمایت از کسب‌وکارهای کوچک و قبول اینکه برای مدت محدودی بخشی از حقوق شما کسر و به نیازمندان داده شود و ... همه می‌توانند باعث رشد شما شوند. بنابراین، شکرگزار باشیم و همدردی و همدلی خود را به دیگران نشان دهیم.



بحران‌ها، ناملايمات و آسیب‌ها، از جمله همه‌گیری کرونا و تأثیرات آن را به‌عنوان غم و مصیبت پایان‌ناپذیر تلقی نکنیم و آن‌ها را فرصتی برای یافتن راه‌های جدید و بهتر برای کار و زندگی بدانیم. شاید تا به حال مطمئن شده باشید، با تجربه‌هایی که کسب کرده‌اید، در موارد اضطرار مشابهی که در آینده با آن‌ها روبه‌رو خواهید شد، اوضاع را به‌خوبی سروسامان خواهید داد و به دیگران هم کمک خواهید کرد. مأموریت‌های فردی و جمعی را در نظر داشته باشید که به شما انرژی و به زندگی شما معنا می‌بخشند.

در طی این فرایند پنج‌گانه، شما، همکاران و سازمانتان در یک یا چند حوزه رشد خواهید کرد؛ از جمله: شناخت قوت‌ها و دانسته‌های شخصی؛ بازداشته‌شدن از عادت‌ها، نقش‌ها و راهبردهای قدیمی و در نتیجه سازگار و نوآور شدن؛ نترسیدن از تغییر و با آغوش باز به استقبال آن رفتن؛ بهبود روابط با دیگران، حمایت‌کردن از آن‌ها و از حمایت آن‌ها برخوردار شدن؛ شکل‌گیری روابط جدید؛ قدرشناس‌تر شدن نسبت به افرادی که اکنون با آن‌ها ارتباط دارید؛ یادگرفتن مواجهه جمعی با بحران؛ ارزش مهارت‌ها و کارهای یکدیگر را دانستن؛ به شکل تیمی و منسجم و انعطاف‌پذیر کار کردن؛ دانستن قدر زندگی؛ بهتر دیدن آنچه پیشتر داشتیم و نمی‌دیدیم؛ رشد معنوی و پایبندی بیشتر به رعایت اصول اخلاقی؛ پایبندی به شعارهایی که می‌دهیم؛ از زمان و منابع خود به‌گونه دیگری استفاده کردن و به فلسفه کارها بیشتر پی بردن.

افراد پس از آسیب، در صورتی که کاری پیدا کنند تا از طریق آن به دیگران کمک کنند، عملکرد بهتری خواهند داشت

نهج البلاغه

نامه‌ای به فرزند

فرهنگ، اخلاق و تربیت در نهج البلاغه

به انتخاب: حسین نقوی شاهکوئی

مدیر و معاون آموزشگاه استثنایی شهید گولانی علی‌آباد کتول، استان گلستان

نظام تعلیم و تربیت برای شکل‌گیری، تقویت و استحکام خود به آرا و اندیشه‌های برخاسته از متن فرهنگ و مکتب خود نیاز دارد. موضوع تعلیم و تربیت «انسان» است و طراحی نظام صحیح و جامعی برای تعلیم و تربیت انسان، تنها از ناحیه وحی ممکن خواهد بود.

در این مقاله به برخی از ابعاد نامه ۳۱ نهج البلاغه امام علی (ع) به فرزندش امام حسن مجتبی (ع) اشاره می‌کنیم و نگاهی هم به تعلیم و تربیت در نهج البلاغه می‌کنیم.

فرزندمی آرزومند بیش از توان، رونده راه نابودشدگان، هدف بیماری‌های دنیوی، در گرو روزگار، در تیررس مصائب، گرفتار دنیا، اسیر مرگ، هم‌سوگند رنج‌ها، هم‌نشین اندوه‌ها، آماج بلاها و جان‌نشین گذشتگان.

● **ضرورت یاد مرگ:** دلت را با یاد مرگ آرام کن. به نابودی از او اعتراف گیر و با بررسی تحولات ناگوار دنیا به او آگاهی‌بخش. او را از دگرگونی روزگار و زشتی‌های گردش شب و روز بترسان. تاریخ گذشتگان را بر او بنما و آنچه را بر سر پیشینیان آمده است به یادش آور.

● **امر به معروف و نهی از منکر:** به نیکی‌ها امر کن و خود نیکوکار باش. با دست و زبان بدی‌ها را انکار کن و بکوش از بدکاران دور باشی.

در نامه ۳۱ نهج البلاغه، ضمن بیان توحید، عظمت پروردگار و... مهم‌ترین نیازهای زندگی مادی و معنوی انسان مطرح شده‌اند که در ذیل به صورت مختصر به برخی از این موارد اشاره می‌شود:

● **خودسازی با یاد خدا:** پسر، همانا تو را به ترس از خدا سفارش می‌کنم که پیوسته در فرمان او باشی و دلت را با یاد خدا زنده کنی. فرزندم، دلت را با اندرز نیکو زنده کن. هوای نفس را با بی‌اعتنایی به حرام بمیران. جان را با یقین نیرومند کن و با نور حکمت روشنائی‌بخش.

● **توجه به حوادث روزگار:** از پدری فانی، اعتراف‌کننده به گذشت زمان، زندگی را پشت سر نهاده، مسکن گزیده در جایگاه گذشتگان و کوچ‌کننده فردا، به

● **توکل:** در تمام کارها خود را به خدا واگذار که به پناهگاه مطمئن و نیرومندی رسیده‌ای.

● **تحمل سختی‌ها برای رسیدن به حق:** و برای حق، هر کجا که باشد، سختی‌ها را تحمل کن.

● **صبر و استقامت:** و خود را بردبارانه بر ناملایمات عادت ده. نیکو صفتی است شکیبایی در راه حق.

● **تلاش در راه کسب کمالات نفسانی جاودان:** بدان که راهی که پیش رو داری بسیار دور و بسی سهمگین است و تو در آن راه، از نیک‌خواهی و توشه‌برداری، به مقداری که تو را سبک‌بار به سرمنزل برساند، بی‌نیاز نیستی. هرگز مباد که بیش از توان، شانه زیر بار دهی که سنگینی‌اش و بالت خواهد بود.

● **از حرص و آرزوی برحذر بودن:** بپرهیز از آنکه مرکب طمع‌ورزی تو را به سوی هلاکت به پیش راند.

● **کظم غیظ:** خشم را آهسته‌آهسته فروخور، زیرا من نوشیدنی شیرین‌تر و گواراتر از آن ندیده‌ام. درباره کسی که با تو به خشم و درشتی برخورد کند، نرم باش، زیرا دیری نخواهد گذشت که او نیز با تو نرم خواهد شد.

● **شتاب در تربیت فرزند:** پسر، هنگامی که دیدم سالیانی از من گذشت و توانایی‌ام رو به کاستی رفت، به نوشتن وصیت برای تو شتاب کردم و ارزش‌های اخلاقی را برای تو بر شمردم؛ پیش از آنکه اجل فرا رسد در حالی که رازهای درونم را به تو منتقل نکرده باشم. پیش از آنکه در نظرم کاهشی پدید آید، چنان که در جسمم پدید آمد. و پیش از آنکه خواهش‌ها و دگرگونی‌های دنیا به تو هجوم آورند و پذیرش و اطاعت مشکل شود.

● **روش تربیت فرزند:** در آغاز تربیت تصمیم گرفتم کتاب خدای توانا و بزرگ را همراه با تفسیر آیات به تو بیاموزم و شریعت اسلام و احکام آن را از حلال و حرام به تو تعلیم دهم و به چیز دیگری نپردازم.

● **مطالعه تاریخ:** پسر، درست است که من به اندازه پیشینیان عمر نکرده‌ام، اما در کردار آن‌ها نظر افکندم و در اخبارشان اندیشیدم و در آثارشان سیر کردم، تا آنجا که گویا یکی از آنان شده‌ام. بلکه با مطالعه تاریخ آنان، گویا از اول تا پایان عمرشان با آنان بوده‌ام. پس قسمت‌های روشن و شیرین زندگی آنان را از دوران تیرگی شناختم و زندگانی سودمند آنان را با دوران زیان‌بارش شناسایی کردم. سپس از هر چیزی، مهم و ارزشمند آن را، و از هر حادثه‌ای، زیبا و شیرین آن را، برای تو برگزیدم.

● **توجه به معنویات:** پسر، در وصیت من درست بیندیش. بدان که در اختیاردارنده مرگ همان است که زندگی در دست اوست و او پدیدآورنده موجودات است. همو می‌میراند، و نابودکننده همان است که دوباره زنده می‌کند. و آنکه بیمار می‌کند شفا نیز می‌دهد. بدان که دنیا جاودانه نیست و آن‌گونه که خدا خواسته، برقرار است ... پس به قدرتی پناه بر که تو را آفریده، روزی داده و اعتدال در اندام تو آورده است. بندگی تو فقط برای او باشد. تنها اشتیاق او را داشته باش و تنها از او بترس.

● **آخرت‌گرایی:** پسر، من تو را از دنیا و تحولات گوناگونش و نابودی و دست به دست‌شدنش آگاه کردم و از آخرت و آنچه برای انسان‌ها در آنجا فراهم است، اطلاع دادم، و برای هر دو مثال‌ها زدم تا پندپذیری و راه و رسم زندگی بیاموزی. همانا داستان آن کس که دنیا را آزمود، چونان مسافرانی است که در سر منزلی بی‌آب و علف و دشوار اقامت دارند و قصد کوچ کردن به سرزمینی را دارند که در آنجا آسایش و رفاه فراهم است. پس مشکلات راه را تحمل می‌کنند و جدایی دوستان را می‌پذیرند و سختی سفر و ناگواری غذا را با جان و دل قبول می‌کنند تا با آرامش به جایگاهی وسیع و منزلگاهی امن قدم بگذارند.

● **معیارهای روابط اجتماعی:** پسر، نفس خود را میزان میان خود و دیگران قرار ده. پس آنچه را برای خود دوست داری، برای دیگران نیز دوست بدار. و آنچه را برای خود نمی‌پسندی، برای دیگران می‌پسند. ستم روا مدار، آن‌گونه که دوست نداری به تو ستم شود. نیکوکار باش، آن‌گونه که دوست داری به تو نیکی کنند.

● **تلاش در جمع‌آوری زاد و توشه:** راهی، پرمشقت و بس طولانی در پیش رو داری. در این راه، بدون کوشش بایسته و تلاش فراوان و اندازه‌گیری زاد و توشه و سبک کردن بار گناه، موفق نخواهی بود. بیش از تحمل خود بار مسئولیت بر دوش من، که سنگینی آن برای تو عذاب‌آور است.

● **توبه:** خداوند در صورت ارتکاب گناه در توبه را مسدود نکرده است. در کیفر تو شتاب نداشته و در توبه و بازگشت، بر تو عیب نگرفته است. در آنجا که رسوایی سزاوار تو است، رسوایت نساخته و برای بازگشت به خویش شرایط سنگینی مطرح نکرده است. در گناهان تو را به محاکمه نکشیده و از رحمت خویش ناامید نکرده، بلکه بازگشت تو از گناهان را نیکی شمرده است.

● **توجه به دعا:** و از گنجینه‌های رحمت او چیزهایی را درخواست کن که جز او کسی نمی‌تواند عطا کند. هر گاه او را بخوانی، ندایت را می‌شنود، و چون با او راز

دل‌گویی، راز تو را می‌داند. پس حاجت خود را با او بگویی و آنچه در دل داری، نزد او باز گویی. غم و اندوه خود را در پیشگاه او مطرح کن تا غم‌های تو را بر طرف و در مشکلات تو را یاری کند.

● **شناخت دنیا پرستان:** همانا دنیا پرستان چونان سگ‌های درنده، عوعوکنان، برای دریدن صید در شتاب‌اند. برخی به برخی دیگر هجوم آورند، و نیرومندشان، ناتوان را می‌خورد، و بزرگ‌ترها کوچک‌ترها را. یا چونان شترانی هستند که برخی از آن‌ها پای‌بسته و برخی دیگر در بیابان رها شده، راه گم کرده و در جاده‌های نامعلومی در حرکت‌اند و در وادی پر از آفت‌ها و در شن‌زاری که حرکت با کندی صورت می‌گیرد، گرفتارند. نه چوپانی دارند که به کارشان برسد و نه چراننده‌ای که به چراگاهشان ببرد. دنیا آن‌ها را به راه کوری کشانده و دیدگان‌شان را از چراغ هدایت پوشانده. در بیراهه سرگردان و در نعمت‌ها غرق شده‌اند. داستان دنیا پرستان همانند گروهی است که می‌خواهند از جایگاهی پر از نعمت‌ها به سرزمین خشک و بی‌آب و علف کوچ کنند. پس در نظر آنان چیزی ناراحت‌کننده‌تر از این نیست که از جایگاه خود جدا می‌شوند و ناراحتی‌ها را باید تحمل کنند.

● **واقع‌نگری در زندگی:** به یقین بدان که تو به همه آرزوهای خود نخواهی رسید و تا زمان مرگ بیشتر زندگی نخواهی کرد و بر راه کسی می‌روی که پیش از تو می‌رفت. پس در به‌دست‌آوردن دنیا آرام باش و در مصرف آنچه به دست آوردی نیکو عمل کن؛ زیرا چه بسا تلاش بی‌اندازه برای دنیا، که به تاراج رفتن اموال کشانده شد. پس هر تلاشگری به‌روزی دلخواه نخواهد رسید، و هر مداراکننده‌ای محروم خواهد شد. نفس خود را از هرگونه پستی باز دار؛ هر چند تو را به اهداف برساند.

● **حقوق دوستان:** چون برادرت از تو جدا گردد، تو پیوند دوستی را برقرار کن. اگر روی برگرداند، تو مهربانی کن و چون بخل ورزد، تو بخشنده باش. هنگامی که دوری می‌گزیند، تو نزدیک شو و چون سخت می‌گیرد، تو آسان گیر و به هنگام گناهش عذر او بپذیر، چنان‌که گویا بنده او می‌باشی و او صاحب نعمت توست. دوست آن است که در نهان آیین دوستی را رعایت کند.

● **ارزش‌های اخلاقی:** پسر، بدان که روزی دو قسم است: یکی آنکه تو آن را می‌جویی و دیگر آنکه او تو را می‌جوید و اگر تو به‌سوی آن نروی، خود به‌سوی تو خواهد آمد. چه زشت است فروتنی به هنگام نیاز و ستمکاری به هنگام بی‌نیازی. همانا سهم تو از دنیا آن اندازه خواهد بود که با آن سرای آخرت را اصلاح کنی. برای چیزی که از

دست دادی ناراحت نشو و از سخنان بی‌ارزش و خنده‌آور بپرهیز؛ اگر چه آن را از دیگری نقل کرده باشی.

● **تمسک به ریسمان الهی:** استوارترین وسیله‌ای که می‌توانی به آن چنگ زنی، رشته‌ای است که بین تو و خدای تو قرار دارد.

● **توجه به خویشاوندان:** خویشاوندان را گرامی دار، زیرا آن‌ها پر و بال تو هستند که با آن پرواز می‌کنی. ریشه تو هستند که به آن‌ها باز می‌گرددی و دست نیرومند تو هستند که با آن حمله می‌کنی.

تعلیم و تربیت در نهج‌البلاغه

امیرالمؤمنین (ع) در خطبه اول نهج‌البلاغه، در انگیزه و هدف فرستادن پیامبران الهی برای مردم می‌فرماید: «پیامبرانش را در میان آن‌ها مبعوث ساخت و پی‌درپی رسولان خود را به‌سوی آن‌ها فرستاد تا پیمان فطرت را در آن‌ها مطالبه کنند و نعمت‌های فراموش‌شده را به یاد آن‌ها آورند و با ابلاغ دستورهای خدا، حجت را بر آن‌ها تمام و گنج‌های پنهانی عقل‌ها را آشکار کنند.»

پس از بررسی و تبیین فضای تربیت، سؤال این است که چه کسی می‌تواند مسئولیت این مهم را به عهده بگیرد؟ امام علی (ع) در حکمت ۷۳ نهج‌البلاغه به این سؤال پاسخ می‌دهد:

کسی که خود را در مقام پیشوایی و امامت قرار می‌دهد، باید پیش از آنکه به تعلیم دیگران بپردازد، به تعلیم خویش بپردازد و تأدیب او به عملش، پیش از تأدیب او به زبانش باشد. کسی که معلم و ادب‌کننده خویش است، به احترام سزاوارتر است از کسی که معلم و مربی دیگران است.

امام علی (ع) در این کلام دو مطلب اساسی را در موضوع «تربیت» بیان فرموده‌اند:

۱. مربی و معلم باید قبلاً خودش دانش‌آموخته و تربیت‌شده باشد، آنگاه مربی و معلم دیگران شود. سخن گفتن و خطابه و وعظ بدون آگاهی، به جز انحراف و اضلال و گمراهی نتیجه‌ای ندارد (زهدات، ص ۱۱۴).
۲. واعظ و مربی باید با عمل خود دیگران را تربیت و هدایت کند. گفتار بدون عمل نه تنها موجب هدایت نمی‌شود، بلکه گاهی ممکن است اعتماد را سلب کند و موجب گمراهی شود.

و اما فرمایش امام علی (ع) به این معناست که شخصی که به تربیت خود بپردازد، بیشتر شایسته احترام است از کسی که به تربیت مردم پرداخته و از خود غافل است. اما شخصی که هم خودسازی کرده و هم مردم را تربیت می‌کند، مسلماً برتر است از کسی که تنها گلیم خود را از آب می‌کشد.

منابع

۱. همایون رستمی. سعید بهشتی محسن. ایمانی. نظام تربیت اخلاقی در نامه ۳۱ نهج‌البلاغه. ۱۳۹۷.
۲. عبدالمجید زهدات (۱۳۹۲). تعلیم و تربیت در نهج‌البلاغه. چاپ ششم. قم. مؤسسه بوستان کتاب.
3. islamquest.net

کارشناس مسئول دوره ابتدایی و دیگر عزیزان، اندکی آرام شدم و تصمیم خودم را برای رفتن به مدرسه جدید گرفتم.

در یکی از روزهای اواخر شهریور تلفن همراهم زنگ خورد. به شماره نگاه کردم. شماره مسئول دوره ابتدایی بود. گوشی را برداشتم. پس از احوال‌پرسی مختصر، گفت: «بنده از هم‌اکنون نیستیم و تعویض شدیم. از شما می‌خواهم خودتان بسیار عالی مسئله را تدبیر و تمشیت کنید.» و خداحافظی کرد.

ترس و نگرانی عجیبی بر من مستولی شد. یعنی چه؟! مگر می‌شود؟! آیا تلفن درست بود؟ و هزاران سؤال دیگر. خلاصه هر طور بود آن روز را به ظهر رساندم. هنگام ترک مدرسه دیدم پیامکی برایم ارسال شد. در پیام نوشته شده بود: «سلام خانم... فردا ساعت ۱۰ صبح زمان معارفه شماست.» پیام از طرف مدیر سابق مدرسه جدید بود. ساعت معارفه فرا رسید و من به اتفاق کارشناس مسئول دوره ابتدایی و مسئول جدید دوره و مسئول حراست، در مدرسه جدید برای معارفه حاضر شدیم. شرایط برایم بسیار سنگین و بسیار غیرقابل تحمل بود. در واقع شوکه شده بودم.

اما باید اعتراف کنم، تنها روز بدون دغدغه و بدون نگرانی من در مدرسه جدید همان روز اول معارفه بود. روزهای دیگر، هر روز شاهد مشکلات و مسائلی می‌شدم که در عمل وقوع منطقی نداشتند. کلاً دچار بهت شده بودم. هر طور شده بود، از یکی از مسئولان پرسیدم چرا مشکلات و مسائل مدرسه این‌قدر زیاد است؟ اصلاً علت چه می‌تواند باشد؟ و چرا بنده تا این حد باید درگیر حل مسائل غیرآموزشی در مدرسه باشم؟

ایشان با صراحت تمام پاسخ داد: «از بس در این منطقه حسادت به شما زیاد است.» با خودم گفتم: «به فکر چه چیزهایی هستیم؟ به چه سمت و سویی می‌رویم؟ به جای اینکه به فکر آموزش و پرورش و کیفیت مسائل در مدرسه باشیم، به مدیر مدرسه حسادت کنیم که چرا خوش‌پوش، خوش‌بیان و خوش‌مشراب است یا روابط عمومی بالایی دارد و چرا از بین این همه مدیر ایشسان انتخاب شده است؟!» و هزاران چرای دیگر که هنوز هم خیلی‌هایشان برایم بدون جواب مانده‌اند.

خلاصه به این نتیجه رسیدم که حسادت و منفی‌نگری به دیگران یکی از آفات موجود در سازمان‌ها و اداره‌ها محسوب می‌شود. چقدر خوب خواهد بود که به جای حسادت کردن به یکدیگر به ارتقا و تقویت فکری، ذهنی و عملکرد کاری‌مان بپردازیم و به این مقوله‌ها فکر کنیم تا بدین وسیله موفقیت‌رادر سازمانمان نهادینه کنیم.



سال دوم مدیریتم در یکی از مدرسه‌های جنوب تهران بود. مدرسه‌ای که تصدی مدیریتش را داشتیم، مدرسه‌ای بود که بارها و بارها، زمانی که کارشناس دوره ابتدایی بودم، از آن بازدید کرده بودم. جالب است که هر بار برای بازدید می‌رفتم، با خودم می‌گفتم: چگونه ممکن است یک فرد و یک مدیر بتواند نسبت به مسائل کاری تا این حد بی‌تفاوت باشد؟! قصه کوتاه کنم. در سال دوم و هنگام پروژه مهر در فرایند کاری، تغییرات زیادی در مدرسه ایجاد کردم که هر کدام از عزیزان اداره متبوع، به هر دلیل که به مدرسه مراجعه می‌کردند، با تعجب می‌گفتند چقدر تغییرات سازنده بوده است و چقدر انگیزه و علاقه در کیفیت مدیریت آموزشی تأثیرگذار است!

خلاصه، با تمام فراز و فرودها به ماه دوم تابستان نزدیک شدیم. در یکی از روزها تلفن دفترم به صدا درآمد. شماره «دفتر معاونت آموزشی» بود. پس از سلام‌علیک و احوال‌پرسی از من خواست پس از ساعت کاری به اداره و دفتر ایشان مراجعه کنم. ساعت ۱۳ بعدازظهر در دفتر ایشان حضور یافتم.

پس از گپ و گفت مختصری، کارشناس مسئول دوره ابتدایی گفت: «ما قصد داریم شما را از این مدرسه به مدرسه دیگری در شمال منطقه بفرستیم. خواهش می‌کنم مختصری فکر کنید و فردا با جواب مثبت حاضر شوید.»

خیلی تعجب کردم و علت را جویا شدم. نظرشان این بود که سیاست و اقتضای منطقه این بوده است و افزود: «در عین حال به مدرسه‌ای می‌روید که شرایطی خاص و اولیای بسیار متوقع و پر انتظار دارد.» واقعا روزهای اول بسیار نگران بودم، اما با مشاوره معاونت آموزشی دوره و

مدیر آموزشگاران

هوشنگ صدفی



درد فراموش شده

ترکۀ آلبالو هوا را شکافت و در کف دست دانش‌آموز نشست. آخ و وای دانش‌آموز بالا رفت و به خود پیچید. صدای برخورد پرنده‌ای با پنجره به گوش رسید. پشت پنجره گربه‌های میومیو می‌کرد. کبوتر چاهی، وحشت‌زده، در اتاق مدیر مدرسه روستایی گیر افتاده بود و خود را به در و دیوار می‌زد تا راه فراری بیابد. پسرک درد و رنج کتک‌خوردن را رها کرد و به سمت کبوتر دوید. مدیر هاج و واج او را نگاه می‌کرد؛ گویی ترکه‌ای نخورده بود. پسر بچه با دهانش صدایی درآورد و به آرامی کبوتر وحشت‌زده را در آغوش گرفت. بعد رو به مدیر کرد و گفت: «حیوونکی ترسیده! نمی‌دونه حیوونا همدیگرو را آزار نمی‌دن!» سپس به سمت پنجره رفت و پرنده را پرواز داد. گربه میومیویی کرد و از جلوی پنجره دور شد. مدیر با ناراحتی خود را روی صندلی چوبی رها کرد. دانش‌آموز با پرواز کبوتر درد و رنج کتک‌خوردن را فراموش کرده بود.

سوپرمارکت مش تقی

آموزگار در کلاس درس تاریخ می‌داد. تنها آموزگار روستا و مدیرآموزگار آن روستای دورافتاده بود. همه ساکت به او و تخته سیاه چشم دوخته بودند. از پنجره به حیاط مدرسه نگاهی انداخت؛ برف سفیدی محوطه را پوشانده بود. با دیدن سفیدی برف سردش شد. به سمت بخاری رفت و دستانش را به هم مالید. تقه‌ای به در کلاس خورد. دانش‌آموز لاغراندازی در قاب در نمایان شد: «آقا اجازه! ببخشید. نوبت چاله افتادم. کفشم گم شد!» معلم از روی صندلی بلند شد و به سمت دانش‌آموز رفت. پسر بچه از سرما به خود می‌لرزید. تن و بدنش از دانه‌های برف سفید شده بودند. همان‌طور که او را به سمت بخاری می‌برد، نیم نگاهی به چکمه‌هایش انداخت. پسر بچه یک لنگه چکمه داشت. پیچ‌هایی در کلاس در گرفت. معلم پسر بچه را روی صندلی نشاند و درس را ادامه داد. پس از پایان کلاس، مدیر از بچه‌های همه پایه‌ها خواست برای لحظاتی در کلاس بنشینند و از روی آخرین درس کتاب بخوانیم رونویسی کنند تا او برگردد. دقایقی بعد، آموزگار با چکمه‌های نویی که معلوم بود از مش تقی، تنها فروشگاه همه‌چیزفروش روستا خریده بود، به کلاس برگشت.

۲۰

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۷
فروردین ۱۴۰۱

چرا کلاس تعطیله؟!

مارمولک از هرم آفتاب لهله می‌زد که با صدای ترمز کشدار جیب از جا جهید. مرد میان‌سال با کت و شلوار اتوکشیده از اتومبیل پیاده شد و عرق سر و صورتش را پاک کرد. راننده جیب بلافاصله به سایه دیواری خزید و مشغول استراحت شد. بازرس نگاهی به اطراف انداخت. در محوطه مدرسه روستایی پرند پر نمی‌زد، اما صدای پیچ‌هایی از پشت بنای کاه‌گلی مدرسه شنیده می‌شد. با گام‌های محکم به سمت صدا رفت. چند بچه قدونیم قد داخل کاهگل آماده جست‌وخیز می‌کردند. هاج و واج به کاهگل‌ها و بچه‌ها نگاه کرد و گفت: «مدیرتون کجاست؟» مرد جوانی با صورت آفتاب‌خورده، ماله به دست، از پشت‌بام گفت: «بفرمایید!» بازرس گفت: «چرا کلاس تعطیله؟»

جوانک گفت: «پشت‌بام نشستی داشت، داریم کاهگلش می‌کنیم...» این را گفت و ماله را روی سقف کلاس کشید. بازرس به سمت اتومبیل رفت، کت و شلوارش را درآورد و با پیژامه به سمت آن‌ها رفت.



نظارت کن!

چند روایت برای آشنایی مدیران با کاربردهای مشاوره در مدرسه

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی - مریم دلاور، مدیر مدرسه

«سازمان‌دادن» و «رهبری» از فنون مشاوره محسوب می‌شوند. سازمان‌دادن در مشاوره به معنای تعیین خط‌مشی و چگونگی اجرای یک جلسه مشاوره است. منظور از رهبری جلسه مشاوره هم این است که مشاور بکوشد مراجع را به دنبال خود بکشد و اداره جلسه را بر عهده بگیرد. سازمان‌دادن و رهبری مستلزم بهره‌مندی از شخصیتی است که توانایی ارتباط و مدیریت مؤثر را داشته باشد. این فنون در مدیریت هم کاملاً ضرورت دارند. مدیر مدرسه با تشخیص شرایط و اتخاذ تصمیم‌های سنجیده، باید فرایندهای مدرسه را سازمان بدهد و همه‌ذی‌نفعان را رهبری کند.

مدیر سرپایی!

آن سال شرایط طوری پیش رفت که ناچار شد جمعی از نیروهای کم‌تجربه را به‌عنوان همکاران مدیریتی و اجرایی مدرسه انتخاب کند. یکی از معاونانش را به‌عنوان مدیر برای مدرسه‌ای دیگر معرفی کرد. یک معاون هم منتقل شد و به شهر دیگری رفت. روی کسی هم به‌عنوان جانشین حساب باز کرده بود، اما برای او هم اتفاقی افتاد که ناچار شد مرخصی بگیرد. کار مدرسه زیاد بود و معاونان و نیروهای اجرایی از پس انجام امور و پاسخ‌گویی به مراجعان بر نمی‌آمدند. چند بار تعدادی از والدین بر سر رسیدگی به مسائل انضباطی و درسی فرزندشان شاکی شدند و مدرسه و مدیریت آن را زیر سؤال بردند. در این میان که

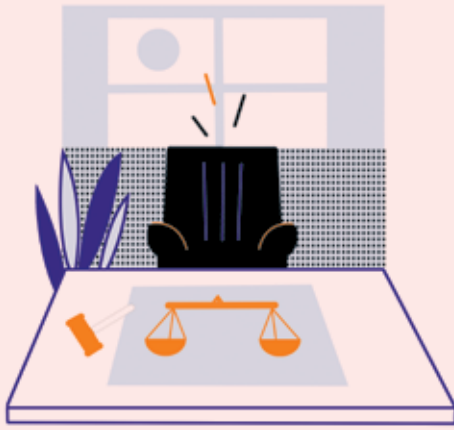
خانم مدیر مراقب رفتار همکارانش بود تا دسته‌گل جدیدی به آب ندهند، از کار مشاور مدرسه رضایت نداشت.

او مدیر باتجربه‌ای بود و هر سال با تقسیم وظایف و تفویض اختیار منطقی، امور را به‌خوبی مدیریت می‌کرد. در اتاق خودش می‌نشست و اگر لازم می‌شد بعضی امور لازم را پیگیری یا مشکلات را حل‌وفصل می‌کرد. دو هفته از آغاز سال تحصیلی نگذشته بود که خانم مدیر فهمید امسال با سال‌های قبل فرق می‌کند. امسال لازم بود در فضای مدرسه حضور بیشتری داشته باشد و به‌طور مستقیم بر امور نظارت کند. دیگر کمتر در اتاق مدیریت دیده می‌شد. از صبح که وارد مدرسه می‌شد، همه‌جا بود. در اتاق معاونان، در حیاط، در کلاس‌ها، در سالن اجتماعات و جاهای دیگر. هر کس سراغ مدیر را می‌گرفت، باید می‌گشت تا او را پیدا کند. خودش اسم این روش را «مدیریت سرپایی» گذاشت؛ مدیری که از اتاقش مدیریت نمی‌کند و چون لازم است، همیشه در مدرسه می‌گردد تا هم مراقب اوضاع باشد و بر امور نظارت کند و هم همکاران به‌طور عملی و از نزدیک گردش امور را یاد بگیرند. مدیریت سرپایی جواب داد. تعداد شکایات‌ها و مراجعات والدین به‌مرور کمتر شد و آرامش به مدرسه بازگشت. با این همه، مدیر لازم می‌دید همچنان و تا زمان اطمینان از بهبود امور، به این روش ادامه دهد.

در این میان، یک نفر خیلی تحت تأثیر مدیریت سرپایی قرار گرفت. او مشاور مدرسه بود. چند بار فرصتی پیش آمد تا با مدیر صحبت کند و درک بهتری از تجربه‌های مدیریتی او به دست آورد. مشاور هم دیگر در اتاقش نمی‌نشست تا دانش‌آموزان به او مراجعه کنند.



دادگاه مدرسه



بامهارت‌های زندگی آشنا شوند؛ به‌ویژه مهارت‌های ارتباط مؤثر، همدلی و تصمیم‌گیری. وقتی بچه‌ها در مدرسه درگیر مشکلی می‌شوند، مثلاً دعوا و اختلافی پیش می‌آید، به نظر من این یک فرصت تربیتی است. اولاً اگر در مدرسه کسی به گفته‌ها و ادعاهای بچه‌ها گوش و اهمیت ندهد، آن‌ها مشکلاتشان را به شیوه‌های دیگری حل می‌کنند که احتمالاً وضعیت را بدتر خواهد کرد. ثانیاً، بچه‌ها باید یاد بگیرند چگونه حرفشان را بزنند، چگونه به حرف دیگری گوش بدهند، چگونه مدارا کنند، چگونه دعوایشان را کنار بگذارند و چگونه با هم کنار بیایند. می‌دانم کار مدرسه زیاد است و شاید معاونان و معلمان وقت و حوصله آن را نداشته باشند که برای هر موضوع به‌ظاهر کوچکی وقت بگذارند، اما اگر همین موضوعات را به حال خود رها کنیم و اهمیتی ندهیم، تنش‌های بین بچه‌ها زیادتر خواهد شد. خواهش من از همه همکاران این است که با دانشی که از مهارت‌های زندگی دارند، مسائل و مشکلات پیش‌آمده بین بچه‌ها را به فرصتی برای آموزش همدلی و هم‌زیستی تبدیل کنند. این‌طوری، هم بچه‌ها سازگاری را یاد خواهند گرفت و هم به‌مرور اختلافات و دعوای بین آن‌ها کمتر خواهد شد. چند روز بعد، هنگامی که باز عده‌ای از بچه‌ها در اتاق مدیر بودند، یکی از معلمان هم وارد اتاق شد. با دیدن بچه‌ها به شوخی گفت: باز چه خبر شده که همه دور خانم مدیر جمع شده‌اید؟ یکی از دخترهای پایه دوم خیلی سریع و آرام گفت: خانم! اینجا دادگاه مدرسه است!

اتاق مدیر شلوغ بود. دو گروه از بچه‌ها، یکی از پایه اول و یک گروه هم از پایه سوم، در اتاق بودند. موضوع اولی‌ها دعواهای کوچکی بود که بین دو نفر از بچه‌ها پیش آمده و یکی دو نفر دیگر هم درگیر ماجرا شده بودند. ماجرای سومی‌ها سر مبصرشدن بود و اینکه چرا مبصرشان عوض نمی‌شود؟ سروصدای اولی‌ها به‌قدری زیاد بود که سومی‌ها فرصت نمی‌کردند حرفشان را بزنند.

این داستان در طول هفته چندبار تکرار می‌شد. بچه‌ها وقتی می‌دیدند کسی در مدرسه حرفشان را تحویل نمی‌گیرد یا مشکلشان حل نمی‌شود، به اتاق مدیر می‌آمدند. البته اجازه می‌گرفتند، ولی می‌دانستند خانم مدیر معمولاً آن‌قدر حوصله دارد که به حرفشان گوش کند.

گاهی معاونان مدرسه یا بعضی معلمان علنی یا پشت‌پرده ایراد می‌گرفتند و می‌گفتند چرا بچه‌ها باید اجازه داشته باشند برای هر موضوع کوچک و بزرگی پیش مدیر بروند و وقت او را بگیرند. واقعاً هم گاهی موضوعات چنان جدی به نظر نمی‌رسیدند. گاهی هم به نظر می‌رسید بچه‌ها بیش از آنکه واقعاً مشکلی داشته باشند، دنبال بهانه‌ای می‌گردند تا خانم مدیر را ببینند و با او هم‌صحبت شوند.

راز این کار مدیر چه بود؟ چرا او باید این همه وقت صرف بچه‌ها می‌کرد؟ مگر یک مدیر کارهای مهم‌تری ندارد؟

در جلسه شورای معلمان یکی از همکاران باسابقه و باتجربه این موضوع را پیش کشید و طرح سؤال کرد. خود او دلیل و چرایی کار خانم مدیر را می‌دانست. سال‌ها بود با این مدیر کار کرده بود و از روش‌ها و فوت‌وفن‌های مدیریتی او اطلاع داشت.

خانم مدیر انگار دنبال فرصتی بود. امسال گروه معاونان مدرسه عوض شده بودند و غیر از یک معاون، بقیه هر کدام به دلیلی جای دیگری رفته بودند. در جمع معلمان هم نیروهای تازه‌وارد زیاد بودند. بنابراین، آن‌ها که قبلاً در مدرسه بودند، خیلی از رویه خانم مدیر تعجب نمی‌کردند و ابهامی نداشتند. مهم این بود که معاونان و معلمان تازه‌وارد هم توجیه شوند.

خانم مدیر گفت: «بچه‌ها باید در مدرسه فرصت داشته باشند

نمی‌شود تو نیایی!

یک اردوی علمی برای بچه‌های پایه پنجم تدارک دیده بودند. رویه مجموعه مدیریتی مدرسه این بود که تعداد همراهان بچه‌ها



در اردو زیاد باشد. برای همین، علاوه بر معلمان، معاونان و عوامل دیگر مدرسه و خیلی از موارد خود مدیر هم با اردو همراهی می‌کردند. آقای مدیر به دو دلیل اعتقاد داشت که حداقل برای هر سه‌چهار دانش‌آموز باید یک همراه وجود داشته باشد. یکی بحث ایمنی بچه‌ها در اردو بود و اینکه دانش‌آموزان به‌صورت تک‌تک تحت مراقبت باشند. دومی به کارکرد اردو مربوط می‌شد. برگزاری هدفمند و مؤثر اردو مستلزم آن است که بچه‌ها تمرکز داشته باشند. همراهان می‌توانند عامل این تمرکز باشند.

آن روز یکی از معاونان دنبال بهانه‌ای می‌گشت تا همراه بچه‌ها نباشد. صرف‌نظر از مشغله زیاد، یک دلیلش هم این بود که بچه‌های پایه پنجم بزرگ هستند و بهتر می‌توانند از خودشان مراقبت کنند.

آقای مدیر زیر بار نرفت و گفت: نمی‌شود تو نیایی! خودت می‌دانی که همراهی بچه‌ها در اردوها تا چه اندازه مهم است. آماده شو! من هم می‌آیم. با هم برویم.

انتقاد باید سازنده باشد

سیما جعفریان

تصویرگر: سام سلماسی





تردیدهای رنگارنگ

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

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



یکی از دلایلی که به تنوع رنگ در فضاهای پیونددهنده مانند راهروها فرصت بیشتری می‌دهد، وجود درهای متعدد و همچنین دیوارهای گوناگونی است که درها یا درگاه‌های متعدد به وجود می‌آورند. البته رنگ‌بندی‌های اصولی و هدفمند در این فضاها بهتر خود را نشان می‌دهند؛ مانند استفاده از رنگ‌های مکمل که معمولاً نتایج مطلوبی در پی دارد. برای مثال، دیوارهای نارنجی روشن با درهای آبی فیروزه‌ای و برعکس، یا دیوارها با رنگ‌های زرد، سبز و نارنجی، معمولاً به خوبی با هم کنار می‌آیند.



اگر در مدرسه‌ای هستی که راهروهای دراز آزارتان می‌دهند، می‌توانید به کمک چند رنگ، آن‌ها را به چند بخش تقسیم کنید تا کوتاه‌تر به نظر برسند. در راهروهای دراز، تاریک و باریک، می‌توان به کمک رنگ‌آمیزی هوشمندانه، تا حدودی راه‌حلی برای روشن و کوتاه به نظر رساندن آن‌ها پیدا کرد.

تناسب رنگ با عملکردها در فضاهای مدرسه

دانش‌آموزان در فضاهای داخلی مدرسه بیشترین زمان خود را در فضاهای مشترک پیونددهنده مانند راهروها و همچنین در محیط‌های آموزشی مانند کلاس‌های درس می‌گذرانند. بنابراین، توجه به گزینش و چینش مناسب رنگ‌ها در این دست فضاها اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند و باید با دقت و توجه بیشتری انجام شود.

راهروها و فضاهای مشترک

راهروها و فضاهای پیونددهنده، برای تنوع و تعدد رنگ گنجایش بیشتری دارند. راهروها و راه‌پله‌های با رنگ‌های روشن می‌توانند نشاط مدرسه را بالا ببرند. در دوره دبستان رنگ‌ها می‌توانند قدری تندتر انتخاب شوند و در دبیرستان‌ها، به خصوص دبیرستان دوره دوم، بهتر است رنگ‌ها را با احتیاط و دقت بیشتری انتخاب کرد. در یک مدرسه چندطبقه یا مدرسه‌ای که چند بخش یا چند بال جداگانه دارد، راهروها و سایر فضاهای پیونددهنده در هر طبقه یا هر بال می‌توانند رنگ متفاوتی داشته باشند تا خواناتر شوند و بهتر شناخته شوند؛ مگر مدرسه‌ای که قصد دارد با چند رنگ خاص و محدود، هویت بصری مشخصی پیدا کنند. در این صورت در همه بخش‌های مدرسه، آن چند رنگ محدود به‌عنوان نشانه‌هایی از هویت آن مدرسه، نمادسازی می‌کنند تا این مدرسه با این رنگ‌ها شناخته شود.

فضاهای پیونددهنده مثل سالن‌های فعالیت‌های جمعی مشترک در هسته مرکزی مدرسه، راهروها و راه‌پله‌ها، می‌توانند فرصت‌هایی باشند که در آن‌ها تحرک و جنب‌وجوش بیشتری از دانش‌آموزان دیده شود. بنابراین، در این محیط‌ها، استفاده از رنگ‌های شاد و مشوق تحرک با طراحی درست و اصولی می‌تواند راهگشا باشد. گاهی چگونگی رنگ‌آمیزی می‌تواند ترغیب‌کننده دانش‌آموزان به بالا و پایین رفتن از پله‌ها در مدرسه‌های چندطبقه یا مدرسه‌هایی باشد که اختلاف سطح در محوطه آن‌ها وجود دارد، تا حرکت بدنی را افزایش دهد و در نهایت زمینه‌های سلامتی را فراهم کند. استفاده از طیف‌های یک رنگ یا رنگ‌های متفاوت در پیشانی پله‌ها، یکی از این ایده‌هاست.

حضور رنگ‌ها در پله‌ها و تشویق به تحرک بیشتر با ایجاد جاذبه در آن‌ها



اهمیت رنگ در محیط‌های یادگیری



ویژگی‌های رنگ‌های پرکاربرد

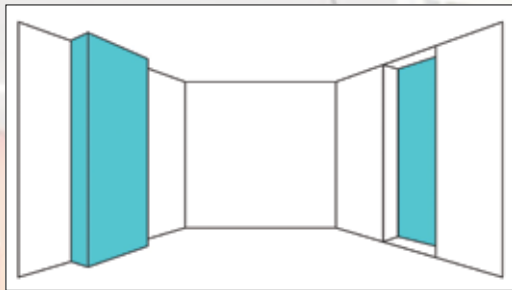


انتخاب رنگ و مقاطع تحصیلی

رنگ‌های زرد، سبز و نارنجی در نزدیکی هم در یک مدرسه در اصفهان

قطع کردن طول راهرو
به کمک رنگ‌های گرم

در آن‌ها جهت کلاس به سمت یک تخته است یا موقعیت تخته و میز معلم اهمیت دارد، این دیوار می‌تواند دیوار تخته کلاس باشد تا توجه بچه‌ها به آن بیشتر جلب شود. هر چند در همین نوع مدرسه، پیشنهاد شاخص کردن دیوار مجاور به جای دیوار مقابل کلاس هم داده می‌شود، با این هدف که گاهی توجه بچه‌ها به جای دیواری که تخته کلاس روی آن است، به آن دیوار شاخص مجاور جلب شود تا خستگی چشم‌ها کاهش پیدا کند. اما در کلاس‌های دانش‌آموز محور و کلاسی با کارآمدی بیشتر و بر اساس فعالیت دانش‌آموزان، انتخاب‌های آزادانه‌تری وجود دارند؛ انتخاب‌هایی که می‌توانند بر اساس وضعیت نور، بازشوها، برجستگی و یا فرورفتگی‌ها، طراح را برای ارائه ایده‌های خود یاری دهند. اگر یک دیوار یا بخشی از آن بخواهد با رنگی شاخص از اطراف خود جدا شود، توجه به یک نکته ضرورت دارد. معمولاً آن بخش مورد نظر در دو حالت قابل فرض است. یا یک سطح به صورت تورفتگی است و یا یک سطح نسبت به پیرامون خود برجسته‌تر است. در شرایطی که آن سطح را تورفتگی فرض کنیم، فقط خود آن سطح رنگی شاخص به خود می‌گیرد و دیگر دو پهلو مجاور که این سطح را در آغوش گرفته‌اند، رنگ نمی‌شوند، اما اگر آن سطح برجسته باشد، باید دو پهلو مجاور آن هم به رنگ شاخص درآیند. این نکته به رنگ‌آمیزی کلاس درس و حتی مدرسه محدود نیست و در تمامی ساختمان‌ها نیازمند توجه است.



تفاوت در شیوه
رنگ‌کردن سطوح
برجسته و فرورفته

نمازخانه

نمازخانه فضایی است که چه بسا بیش از هر محیطی به آرامش و تمرکز نیاز داشته باشد. اما معنای این سخن، رو آوردن افراطی به رنگ‌های سرد نیست. نمازخانه علاوه بر آرامش باید احساسی گرم و دلپذیر نیز القا کند. بهترین ایده برای پیدا کردن رنگ‌های مناسب در نمازخانه، مراجعه به معماری سنتی ایران در مسجدها و فضاهای آن است. مثلاً می‌توان از ترکیب رنگ‌های فیروزه‌ای و کرم‌خاکی یا گل‌بهی که در نماهای خشتی و آجری با نگین‌هایی از جنس کاشی فیروزه‌ای، برای همه ما آشناست و از ترکیب‌های گرم و در عین حال آرامش‌بخش در محیط نمازخانه است، استفاده کرد. رنگ فرش نمازخانه هم می‌تواند محیط را تحت تأثیر قرار دهد. رنگ‌های کرم‌شکل‌اتی، سبز و فیروزه‌ای، از پیشنهادهایی هستند که اولویت دارند. از بین این رنگ‌ها فیروزه‌ای می‌تواند بیشترین کارایی را از نظر ایجاد آرامش و تمرکز، به‌خصوص در دبیرستان‌ها، داشته باشد.



فراموش نکنیم، مثل همه فضاهای در راهروها هم رنگ‌آمیزی محیط به سطوح در و دیوار یا کف و سقف محدود نمی‌شود. از یاد نبریم، گاهی زیباترین انتخاب آن است که تمامی سطوح نام‌برده با رنگ‌های روشن و کاملاً خنثا مانند سفید یا کرم روشن پوشیده شوند و فقط مبلمان محیط با رنگ‌های خیره‌کننده خود جلب توجه کنند. در چنین محیط‌هایی، جمع سطوح ساختمان و مبلمان محیط با هم به تعادل و آرامش می‌رسند و ترکیب چشم‌نوازی ایجاد می‌کنند.

کلاس‌های درس

کلاس‌های درس فضاهایی هستند که دانش‌آموزان بیشترین زمان را در آن می‌گذرانند و نسبت به آن احساس قلمرو و مالکیت و همچنین احساس تعلق خاطر بیشتری دارند. رنگ و نور در طراحی کلاس نقش مهمی دارند. اگر از رنگ و نور به‌درستی استفاده شود، می‌تواند فضایی مناسب برای یادگیری ایجاد کند. در کلاس‌های درس، دانش‌آموزان و معلمان باید احساس نشاط و شادابی داشته باشند، اما همان قدر که نشاط و شادابی ضروری است، تمرکز بر فعالیت‌های مورد یادگیری هم ضرورت دارد. بنابراین، باید مراقب بود، رنگ‌هایی که برای شادابی بیشتر محیط از آن‌ها استفاده می‌شود، از تمرکز و آرامش محیطی جلوگیری نکنند.



یک شیوه موفق برای ایجاد تمرکز در کلاس‌های درس و در عین حال جلب توجه و ایجاد وقفه بصری در بین دیوارهای با رنگ خنثا، استفاده از تک‌دیوارهایی با رنگ شاخص در بین دیوارهای با رنگ خنثا در کلاس است. مثلاً اگر یک کلاس چهار دیوار داشته باشد، یک دیوار از بین آن‌ها انتخاب شود و با رنگی خاص و البته چشم‌نواز، رنگ‌آمیزی شود، مابقی دیوارها با رنگی خنثا در برابر آن دیوار خاص، فروتنی از خود نشان دهند و سکوت کنند. در کلاس‌هایی که به روش معلم‌محور و سنتی اداره می‌شوند و

استفاده از رنگ

گرم قرمز در صندلی‌ها،

برای شادابی بیشتر و

هم‌زمان، استفاده از

رنگ آبی در دیوارها برای

ایجاد تمرکز بالاتر

۲۷

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۷

فروردین ۱۴۰۱

رنگ کردن محیط مبتنی بر بیان مفاهیم درس فیزیک طراحی شود تا ضمن اینکه هر کس وارد آن محیط می شود به راحتی تشخیص دهد این فضا با درس فیزیک و محتواهای آن پیوند خورده است، بتواند حتی قبل از انجام فعالیت یا آزمایش های مرتبط با درس فیزیک، از خود محیط یاد بگیرد و بیاموزد. در کارگاه یا آزمایشگاه فیزیک می توان بدون رنگ و قلممو، محیط را به رنگها مزین کرد. گاهی می توان رنگها را به کمک منشوری که نور را تجزیه می کند تأمین کرد. در چنین وضعیتی، سطح مورد نظر که نور رنگارنگ تجزیه شده به آن می تابد، باید سفید باشد.



ترکیب رنگهای گرم و سرد در نمازخانه یک مدرسه در تهران

کارگاه ریاضی

در مدرسه هایی که کلاس های موضوعی وجود دارند یا فضایی را به فعالیت روی یک درس خاص اختصاص داده اند، ممکن است فضایی مثل کلاس یا کارگاه برای درسی خاص مانند ریاضی وجود داشته باشد. کارگاه ریاضی یک موقعیت بسیار مناسب برای استفاده از رنگ در جهت ارتقای شادابی محیط و همچنین بالا بردن ظرفیت یادگیری در آن است. می توان با نقش های ساده هندسی روی دیوارها، از مفاهیم ریاضی به شکل های زیبایی استفاده و رنگها را با زبان ریاضیات وارد محیط کرد.

شکل های هندسی رنگین در کارگاه ریاضی



کارگاه های هنری

شاید در ابتدا به نظر برسد وقتی محیطی به کارگاه هنر اختصاص یافته است، به خاطر عنوان و عملکرد آن، گوشه گوشه آن فضا باید از انواع و اقسام رنگها سرشار شود. اما چه بسا این نگاه برعکس آن است که باید باشد. هنرها انواع گوناگونی دارند که هر کدام از آنها به رنگی درمی آیند و با رنگ یا رنگهایی در تناسب هستند. برای استقبال از همه این هنرها باید نگاهی جامع داشته باشیم. در ضمن، نباید فراموش کرد، بعضی از هنرها با رنگ ارتباط مستقیم دارند و حتی خودشان رنگی هستند و رنگها را به داخل محیط می کشانند. پس محیط ما باید از رنگها اشباع نباشد تا بتواند ظرف مناسبی برای بروز بهتر این هنرها باشد. نکته دیگر هم اینکه

در یک کارگاه هنری، تمرکز و آرامش از لوازم قطعی محیط هستند. بنابراین، بهتر است محیط کارگاه های هنری به سبکی رنگ آمیزی شود که آرامش، خلوص، سادگی و هماهنگی با انواع هنرها را فراهم کند. این سبک همان شیوه ای است که در آن به زمینه های خنثی و روشن مانند استخوانی یا شیری می رسیم که لکه های رنگی محدودی در گوشه و کنار محیط دیده می شوند. حتی گاهی این لکه های رنگی می توانند در مبلمان محیط هم سهم خود را ادا کنند.

معمولاً کار درس فیزیک بیش از درس ریاضی به کارگاه و محیط مخصوص فعالیت تخصصی آن کشیده می شود. در برخی از مدرسه های بزرگ، محیطی با عنوان کارگاه یا آزمایشگاه فیزیک وجود دارد. رنگ در چنین محیط هایی مانند کارگاه ریاضی دو بُعد اصلی دارد؛ از یک سو شادابی محیط برای دور شدن از سختی های درس فیزیک به کمک رنگ آمیزی محیط می تواند شکل گیرد و از سویی دیگر مناسب است

ورود رنگ به کمک طرح شکل های هندسی در کارگاه ریاضی



آزمایشگاه زیست‌شناسی و شیمی

بسته به اینکه آزمایشگاه به زیست‌شناسی اختصاص دارد یا شیمی، باید رنگ‌های متفاوتی انتخاب شوند. اگر تشخیص یا بررسی جزئیات مواد بسیار مهم است، سفید یا خاکستری روشن گزینه‌های خوبی هستند تا تمام تمرکز در محیط خنثا، به موارد مورد آزمایش جلب شود. از آنجا که زیست‌شناسی به طبیعت اشاره می‌کند، یک آزمایشگاه زیست‌شناسی با رنگ‌های طبیعی و همساز با طبیعت، مانند رنگ کرمی خاکی، سبز یا آبی سازگارتر است. لکه‌های محدود سبز و آبی در زمینه سفید یا استخوانی، انتخاب‌های خوبی برای آزمایشگاه شیمی و متناسب با تمرکز است که آزمایش‌های شیمی به آن نیازمندند.

کتابخانه

کتابخانه کارآمد تنها مخزن کتاب و محل مطالعه‌ای ساده نیست، کتابخانه در مدرسه‌های توسعه‌یافته امروز محل مناسبی است برای بسیاری از فعالیت‌های علمی و فرهنگی در مدرسه که با جمع‌شدن دانش‌آموزان در محیط، با شکل‌های گوناگون همراه است. این نوع کتابخانه‌های امروزی کاربردهایی چندوجهی دارند. باید محیط‌هایی زنده و پویا باشند که روح همکاری را تقویت و خلاقیت را زمینه‌سازی کنند و به‌عنوان محلی برای یادگیری، نقش‌آفرینی کنند. محیط‌هایی انعطاف‌پذیر برای پشتیبانی از فعالیت‌های فردی یا گروهی باشند و چه‌بسا گاهی محل برگزاری رویدادها و اجتماعات علمی و فرهنگی بزرگ شوند. در مورد معماری کتابخانه‌های کارآمد در **شماره‌های آبان و آذر** در مجموعه مقالات منتشرشده در مجله رشد معلم در سال تحصیلی ۹۹-۹۸ به تفصیل صحبت شده است.

محیط کتابخانه باید بسیار گرم و دلپذیر باشد و از رنگ‌های چشم‌نواز در آن به‌خوبی استفاده شود. به عبارت دیگر، باید با استفاده از رنگ‌ها، برای گرم و روشن کردن این فضاها زمینه‌ای ایجاد شود تا دانش‌آموزان به مطالعه و یادگیری تشویق شوند. خوب است برای دانش‌آموزان دوره تحصیلی ابتدایی، علاوه بر رنگ‌آمیزی با رنگ‌های گرم و روشن، از طرح‌هایی خاص و متناسب نیز استفاده کرد. البته اینجا استفاده از طرح‌هایی ساده و تمرکز بخش مانند نقش یک برگ ساده روی دیوار یا شکل‌های ساده هندسی توصیه می‌شود و رفتن به سمت طرح‌هایی مانند شخصیت‌های کارتونی در محیط کتابخانه‌وحتی سایر محیط‌های مدرسه، قابل قبول نیست. اجتناب از این‌گونه طرح‌ها ریشه‌های دقیق علمی دارد که شرح آن نیازمند مجال وسیع‌تری است.

کتابخانه‌های امروزی معمولاً شرایط دسترسی به کتاب‌های الکترونیکی را فراهم می‌کنند و در واقع ترکیبی از کتابخانه واقعی و مجازی به وجود می‌آورند. به این منظور باید رایانه‌های متعدد داشته باشند تا بتوانند از چنین ترکیبی حمایت کنند. بنابراین، استفاده از رنگ‌هایی که از خستگی چشم می‌کاهند منطقی است. مثلاً کتابخانه با رنگ سبز کم‌رنگ یا روشن، جلوه‌هایی ایجاد می‌کند که بر سکوت و تمرکز می‌افزاید. رنگ کرمی خاکی در هم‌نشینی با لکه‌های فیروزه‌ای هم در بسیاری از فضاها از جمله کتابخانه می‌تواند محیطی گرم و در عین حال آرام‌بخش فراهم کند.



کتابخانه با ترکیب رنگ‌هایی برای گرم‌بخشی به محیط و رنگ‌هایی برای ایجاد آرامش و تمرکز بیشتر

غذاخوری

اگر به دنبال افزایش اشتها و میل به غذا خوردن در سالن غذاخوری هستیم، رنگ‌های گرم انتخاب مناسب‌تری برای این فضاها هستند. استفاده مطلق از رنگ‌های سرد، مانند سبز و آبی، به کاهش اشتها منجر می‌شود و برای چنین فضاهایی مناسب نیست. رنگ‌های نارنجی، قرمز و زرد که معمولاً در رستوران‌ها استفاده می‌شوند، برای این کار مناسب‌ترند، اما نباید فراموش کنیم که استفاده بیش از حد این رنگ‌ها در یک محیط، فضای آن را با تنش‌های بصری تهاجمی می‌آمیزد و از میزان زمان تحمل ماندن در آن فضا می‌کاهد. نکته بسیار مهم دیگر این است که توصیه می‌شود فضاهای درشت‌دانه در مدرسه به یک کاربری محدود نشوند و برای چند کاربری آماده شوند. سالن غذاخوری هم معمولاً فضای بزرگی نیاز دارد. شاید معنی نداشته باشد سالنی بزرگ در مدرسه ساعت‌ها خالی بماند و فقط برای غذا از آن استفاده شود. از این رو شایسته است سالن غذاخوری فقط غذاخوری نباشد و ساعت‌هایی به فعالیت‌های دیگر در آن پرداخته شود. بنابراین، استفاده از رنگ‌ها در چنین محیطی باید بر اساس مجموعه همه کاربری‌ها برنامه‌ریزی شود و با انتخاب ترکیب مناسبی از رنگ‌های گرم و سرد، به تعادلی هماهنگ با عملکردهای گوناگون دست یابد.



سالن غذاخوری با ترکیب رنگ‌های گرم و سرد و میزهای چرخ‌دار برای چندمنظوره‌شدن

رنگ مدرسه، سادگی در پیچیدگی

بحث در مورد رنگ‌آمیزی محیط مدرسه با عملکردهای گوناگون، بسیار گسترده و پر دامنه است. این‌ها تنها گزیده‌ای بود از این دنیای رنگارنگ. همان‌گونه که تا اینجا می‌توان برداشت کرد، موضوع رنگ در محیط مدرسه، ترکیبی از موضوعات ساده و پیچیده را در خود دارد و همین منجر به آن می‌شود که یافتن مسیر درست برای چنین رنگ‌ها در کنار هم دشوار شود. در شماره آینده باز هم به رنگ و چگونگی مدیریت تردیدها در گزینش و چینش آن‌ها می‌پردازیم.

۲۹

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۷
فروردین ۱۴۰۱

مدرسه موفق

گفت‌وگو با سیاوش امیرخان
مدیری موفق از
استان چهارمحال و بختیاری

هوشنگ غلامی



سیاوش امیرخان، از مدیران قدیمی و موفق شهرکرد در استان چهارمحال و بختیاری، پس از ۳۳ سال خدمت، به تازگی به افتخار بازنشستگی نائل شده است. وی از جمله مدیرانی است که در زمینه شناسه (برند) سازی دبیرستان‌های دولتی منطقه خود، از جمله دبیرستان‌های «بهشتی و سیدجمال» شهرکرد موفق عمل کرده است. وی در گفت‌وگو با ما از تجربه‌ها، عملکرد و برنامه‌های متنوع دوران خدمت ۳۳ ساله خود سخن گفت. خردجمعی، استفاده بهینه از امکانات موجود، کار تیمی، ایجاد انگیزه و لذت یادگیری در دانش‌آموزان و تقویت ابعاد روحی، روانی و اجتماعی آنان از جمله مهم‌ترین آن‌هاست. وی همچنین خواستار تغییر نگاه مسئولان نسبت به جایگاه و شأن معلم شد و بر تبدیل آموزش و پرورش به اولویت فعالیت‌های کشور تأکید کرد. با هم گفت‌وگو با این مدیر موفق را پی می‌گیریم.

جلسات علمی و کاربردی شورای دبیران، استقبال و استفاده از پیشنهادهای همکاران در اداره آموزشگاه و استفاده از خردجمعی، از جمله شیوه‌های اینجانب برای سازگاری با تغییرات محیط بود که در این راستا بیشترین عامل را خردجمعی همکاران و مشارکت اولیای دانش‌آموزان و خود دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه داشت. ما داشتن برنامه مدون برای شورای دبیران و عملیاتی کردن تصمیمات اتخاذ شده در این شورا را جدی می‌گرفتیم.

چه چیزی در عرصه مدیریت شما متفاوت به نظر می‌رسد؟

استفاده از فناوری‌های روز و نرم‌افزارهای آموزشی در کار ما کاملاً مشهود بود، در حالی که اکثر مدرسه‌ها در زمان مدیریت اینجانب با روش‌های سنتی و قدیمی کار می‌کردند. همچنین، استفاده از تیم‌کاری قوی و کار تیمی، از دیگر وجوه تمایز کار ما برای مدیریت آموزشگاه‌های تحت پوشش بود که پیشرفت بسیاری را در کار ما در پی داشت.

استفاده از خردجمعی برای متناسب‌سازی تغییرات محیط کار ضرورت دارد

چگونه توانستید با بهسازی فرایند، به جای تزییق منابع، برای مدرسه خود ارزش آفرینی کنید؟

از چه راهبردها و روش‌هایی برای سازگاری با تغییرات محیط کار استفاده می‌کنید؟
تشویق به موقع و بجای دانش‌آموزان، برپایی منظم

۳۰

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۷
فروردین ۱۴۰۱

نخستین راهبرد هر مدیر موفق، استفاده بهینه از امکانات موجود است. من به جای اینکه در پی تزریق منابع باشم، اولویت کاری خود را بررسی وضع موجود و استفاده بهینه از امکانات قرار دادم. در این زمینه، استفاده صحیح و به موقع از امکانات آزمایشگاهی و نرم افزارها وسخت افزارهای موجود مورد توجه جدی قرار گرفت. همان طور، کار تیمی و تشکیل یک تیم عملیاتی متحد و منسجم را سرلوحه خود قرار دادم، چون کار تیمی و داشتن یک تیم منسجم باعث می شود بدون صرف منابع بیشتر، با خروجی بیشتر و بهتری روبه رو باشیم. همچنین در ارتباط بین اعضای تیم، ایده ها و طرح های جدیدی مطرح و در بحث و گفت و گوها، مشکلات و موانع مشخص و مسیر رسیدن به هدف هموارتر شود.

کار تیمی و تشکیل تیم
عملیاتی متحد و منسجم از
عوامل راهبردی هر مدیر
موفق است

لازم است مجوزهایی برای شاداب سازی دانش آموزان و تقویت روحیه جمعی و گروهی آن ها بگیریم. همچنین، اجتماعی کردن دانش آموزان، مطالبه گر کردن آنان و داشتن منابع مالی برای تهیه امکانات آزمایشگاهی و فناوری های لازم به منظور ایجاد انگیزه و لذت یادگیری در دانش آموزان نیز، همکاری و ارائه مجوزهایی از مسئولان مربوط نیاز دارد.

برای غلبه بر مقاومت های کارکنان خود در برابر سیاست هایتان چه می کنید؟

معمولاً هر تغییر جدیدی همیشه مقاومت هایی را در پی دارد. بنابراین، با دخالت دادن مستقیم افراد در تصمیم گیری ها و ایجاد انگیزه برای رعایت قوانین و اجرای تصمیم های جمعی، برپایی دوره ها و جلسات لازم برای تشریح راهبردها، استفاده از ظرفیت شورای دبیران و بهره گیری از شخصیت های علمی و مطرح، می توان از مقاومت کارکنان کاست.

ریشه بد رفتاری ها و بد اخلاقی هایی که در سطح محله و جامعه مشاهده می شود کجاست؟ برای کاهش آن چه می توان کرد؟

به نظر من ریشه بسیاری از بد رفتاری ها و بد اخلاقی ها در سطح جامعه به مدرسه - از پایه اول تا پایه دوازدهم - مربوط می شود.

متأسفانه وزارت آموزش و پرورش برنامه جامعی برای توجه اصولی به جنبه های روان شناختی و جامعه شناختی رفتارها در کنار آموزش ندارد. فعالیت تک بعدی مدرسه های خاص و ویژه و برپایی آزمون سراسری به شکل کنونی، برای معلمان، اولیا و دانش آموزان معضل و بحرانی جدی است که گریبان آموزش و پرورش را گرفته است. توجه نکردن به فعالیت های جمعی و ورزشی نیز از عواملی است که می تواند به بد رفتاری ها در جامعه دامن بزند، چون جایگاه این گونه فعالیت ها در نظام آموزش و پرورش ما کم رنگ است

چگونه می توان زندگی کاری معلمان را بهتر کرد؟ برای ارزشمند کردن معلمان چه باید کرد؟

در درجه نخست، دیدگاه و نگاه همه مسئولان نسبت به جایگاه معلم و شأن و مقام و منزلت او باید تغییر کند. پس از آن، آموزش و پرورش اولویت اول کشور شود؛ یعنی مسائل مربوط به تعلیم و تربیت در رأس همه امور قرار بگیرد. تقویت روحیه تحقیق و پژوهش در معلمان، گزینش معلمان با انگیزه بالا و در نهایت توجه ویژه و جدی به وضع معیشتی و رفاهی، می تواند زندگی بهتر معلمان و ارزشمندتر کردن آنان را در پی داشته باشد.

در حال حاضر، مدیران مدرسه چه اختیاراتی دارند که به دلیل نداشتن دانش و مهارت کافی نمی توانند از آن ها استفاده کنند؟

ارزشیابی های علمی منطبق با نتایج به دست آمده از تحلیل آزمون ها، فعال کردن روحیه درس پژوهی و ترغیب همکاران در به کارگیری روش های نوین یاددهی - یادگیری، جذب منابع مردمی و هزینه کردن بهینه آن ها از جمله اختیاراتی هستند که مدیران دارند، ولی متأسفانه برخی از همکاران، به خاطر نداشتن مهارت کافی، نمی توانند در اداره مدرسه از آن ها استفاده کنند.

از چه تجربه های منحصر به فردی و نگرش حاصل از آن، می توانید برای ارزشمندتر کردن دیگران استفاده کنید؟

استفاده از نظریه های یادگیری روان شناسی، بهره گیری از مشاوره های تحصیلی، روحی و روانی، سوق دادن فرایند آموزش مدرسه در جهت انسان سازی و توسعه روحیه اجتماعی، از جمله این تجربه ها است. اکنون تربیت تک بعدی دانش آموزان متأسفانه بلایی است که آموزش و پرورش ما با آن مواجه است. تک بعدی بار آوردن دانش آموزان در مدرسه های تیزهوشان و خاص، آنان را از نظر تحصیلی و روحی - روانی تستی بار می آورد و عوامل مدرسه برای تربیت و تقویت ابعاد روحی، روانی و اجتماعی آنان، هیچ گونه برنامه ای ندارند. هر قدر بتوانیم از حالت پرورش تک بعدی دانش آموز بکاهیم، می توانیم افراد ارزشمندتری برای جامعه بسازیم. در دوران مدیریت آموزشی خود، علاوه بر امور آموزشی، روی بعد تربیت اجتماعی دانش آموزان بسیار کار کردم.

برای متناسب سازی راهبردهای خود در محیط کار، به چه منابعی (اطلاعاتی، مالی و دانشی) نیاز دارید؟



سرب راه آرید و باندرنید

کاوشی در منطق الطیر عطار و هفت شهر عشق

دکتر محمد جلالی، مدیر مدرسه و دبیر ادبیات، تهران

مرا از شاعری خود عار ناید
که در صد قرن چون عطار ناید
اگرچه زین نمط صد عالم اسرار
بود یک شمه از دکان عطار (شبستری، ص ۲۲)
مولانا جلال الدین محمد بلخی نیز خویش را دنباله روی عطار
می خواند و در ستایش او می گوید:
عطار روح بود و سنایی دو چشم او
ما از پی سنایی و عطار آمدیم
بر عطار کتاب های فراوانی متقن و منسوب است که
از مشهورترین آن ها می توان «منطق الطیر» به نظم و
«تذکره الاولیا» به نثر را برشمرد.

روز ۲۵ فروردین در تقویم رسمی کشور به بزرگداشت این
شاعر فرهیخته و ساخته سخن مزین است. بر ما فارسی زبانان
فرض است در شناختن و شناساندن این سرمایه عظیم انسانی
که کلامش تحفه بی کران آسمان علوی را برای بشریت ارمغان
دارد، کوشا باشیم.

در این نوشتار برآنیم از زاویه دید عطار در کتاب منطق الطیر
موضوع مدیریت و راهبری را کنکاش کنیم و از رطب کلامش
در داستان «هدهد و سیمرغ» کام جان را شیرین کنیم و
سراچه ذهنمان را جلا بخشیم.

دیگران در میان بگذارد و فریضة راهنمایی آن ها را عهده دار
شود. هدف اصلی داستان، تبیین رسیدن به کمال مطلق
انسانی و سفر به دیار معنوی عشق است و اشتها اصلی
داستان سلوک در هفت شهر عشق. در کتاب، هفت وادی
معنویت، «طلب، عشق، معرفت، استغنا، توحید، حیرت و
فنا» نام گذاری شده اند. باید دانست، درک هر مرحله پسین
از مراحل قبل صعب تر است و ایستادگی و استقامتی افزون
می طلبد.

**بس که خشکی، بس که دریا در ره است
تا نینداری که راهی کوتاه است
شیرمردی باید این راه شگرف**

زانکه ره دور است و دریا ژرف ژرف (همان، ص ۳۳)
در ابتدای این هدایتگری، هدهد دانای که در وجودش
تبوتاب راهبری و آموختن به دیگران دارد، قبل از هر
کاری، برای همراه کردن پرندگان، توانمندی ها و تجربه های
خود و منبع دریافت هایش را بیان می کند:

آفرین جان آفرین پاک را

آن که جان بخشید و ایمان خاک را (عطار، ص ۱).

شیخ فریدالدین عطار نیشابوری، عارف و اندیشمند نامی ایرانی
در قرن ششم هجری قمری است. او یگانه و فرید روزگاران
خویش است و مراتب والای سیر و سلوک عرفانی اش سرلوحه
همه معاصران و متأخران آن زمان است. عطار ابتدا در دکان
عطاری خویش در نیشابور به شغل داروسازی اشتغال داشت.
منقول است که بر اثر واقعه ای عرفانی، انقلابی روحی بر وی
عارض شد و به عرفان گرایید. همین حادثه موجب شد فیروزه
معنوی وجودش در کان نیشابور محصور نماند و عطر دل انگیز
شعرش عالم گیر شود.

کردی ای عطار بر عالم نثار

نافه مشک هر زمانی صدهزار

از تو برعطر است آفاق جهان

وز تو در شوردند عشاق جهان

شعر تو عشاق را سرمایه داد

عاشقان را دائم این سرمایه داد (عطار، ص ۲۱۱)

شیخ محمود شبستری، عارف و شاعر قرن هشتم هجری، در
کتاب گلشن راز، شخصیت کم نظیر و تکرارناشدنی عطار و
ناچیزبودن گفتار خودش را در مقابل وی، چنین بیان می کند:

هدهد؛ راهبری رهرو

موضوع اصلی داستان کتاب منطق الطیر، هدایتگری هدهد
پرندگان را به عرصه هدفی فراگیر و معنوی است که عطار
آن را در قالب عزم به سوی سیمرغ از زبان هدهد بیان
می کند:

مرحبا ای هدهد هادی شده

در حقیقت پیک هر وادی شده

ای به سرحد سبا سیر تو خوش

با سلیمان منطق الطیر تو خوش (عطار، ص ۲۹)

نام کتاب پیامی مدیریتی در پی دارد. منطق در لغت به
معنای زبان است. پرندگان نماد انسان ها هستند و هدهد
نماد راهبر و پیشرو. او زبان پرندگان دیگر را می داند و دانای
کار آموخته ای است که با هر کس به زبان خویش سخن
می گوید. هدهد تربیت یافته مکتب سلیمان است و راه و
رسم رهبری را در جوار او آموخته و اکنون در شخصیت
هدایت شده ای هدایتگر، می کوشد آنچه را در چننه دارد با



همراه با شاعر

هدهد آشفته دل پرانتظار
 در میان جمع آمد بی قرار
 تیز وهمی بود در راه آمده
 از بد و از نیک آگاه آمده
 گفت ای مرغان منم بی هیچ ریب
 هم برید حضرت و هم بیک غیب
 با سلیمان در سخن پیش آمدم
 لاجرم از خیل او پیش آمدم
 نامه او بردم و باز آمدم
 پیش او در پرده همراز آمدم
 سالها در بر و بحر می گشتم
 پای اندر ره به سر می گشتم
 وادی و کوه و بیابان رفته ام
 عالمی در عهد توفان رفته ام
 با سلیمان در سفرها بوده ام
 عرصه عالم بسی پیموده ام (همان، ص ۳۳)

سپس برای جلب مشارکت، میل و اشتیاقش نسبت به هدف، عظمت و عزتمندی هدف، جدیت برای رسیدن، معنابخشیدن آرمان به زندگی، پوچی حیات بدون داشتن مطلوبی آرمانی و اینکه فقط با دانستن راه و بدون کمک دیگران به تنهایی نمی توان به مقصود رسید را این گونه بیان می کند:

پادشاه خویش را دانسته ام
 چون روم تنها چون توانسته ام
 لیک با من گر شما هم ره شوید
 محرم آن شاه و آن در که شوید
 نام او سیمرغ سلطان طیور
 او به ما نزدیک و ما زو دور دور
 در حریم عزت است آرام او
 نیست حد هر زفانی نام او
 گر نشان یابم از او کاری بود
 ورنه بی او زیستن عاری بود
 مرد می باید تمام این راه را
 جان فشاندن باید این درگاه را
 جان چو بی جانان نیرزد هیچ چیز
 همچو مردان برفشان جان عزیز
 هر که اکنون از شما مرد رهید

سر به راه آرید و پا اندر نهید (همان، ص ۳۴-۳۲)
 کاردانی دهد در مرحله نخست رهبری اش کارگر می افتد. شوق او در جان پرندگان هیچانی برمی انگیزد و اشتیاقی به همراهی در وجود پرندگان سر برمی آورد و آن ها را به از خودگذشتگی ترغیب می کند:

جمله مرغان شدند آن جایگاه
 بی قرار از عزت آن پادشاه
 شوق او در جان ایشان کار کرد
 هر یکی بی صبری بسیار کرد
 عزم ره کردند و در پیش آمدند
 عاشق او دشمن خویش آمدند (همان، ص ۳۴)

در این مرحله، همه مرغان به مطلوبیت هدف ایمان

آورده اند و شکی در حسن آن ندارند، اما زین پس دودوتا چهارتا کردن پرندگان آغاز می شود و تغللها و بهانه های فراوان فردی، پذیرش رهنوردی را مختل می کند. بلبل نوا سر می دهد که عشق گل مرا بسنده است و می ترسم طاقت دوری از آن را نداشته باشم:

طاقت سیمرغ نآرد بلبلی
 بلبلی را بس بود عشق گلی
 کی تواند بود بلبل یک شبی

خالی از عشق چنان خندان لبی (همان، ص ۳۵)
 طوطی می گوید: من چون آرزوی عمر طولانی دارم، در قفس می مانم. می خواهم مثل خضر جاودان باشم و این راه برایم خطرناک است:

من در این زندان آهن مانده باز
 ز آرزوی آب خضرم در گداز
 من نیارم در بر سیمرغ تاب

بس بود از چشمه خضرم یک آب (همان، ص ۳۷)
 طاووس می گوید: از هدف دیگرم باز می مانم. من از بهشت بیرون رانده شده ام و در آرزوی بازگشت دوباره به آنجا هستم. برای همراهی با شما از این مقصود باز خواهم ماند.

عزم آن دارم کزین تاریک جای
 رهبری باشد به خلدم رهنمای
 من نه آن مردم که در سلطان رسم

بس بود اینم که در دوران رسم (همان، ص ۳۸)
 کبک دلایل خودش را دارد و عشق به گوهر و جواهر بهانه عدم همراهی اش است.

عشق گوهر آتشی زد در دلم
 بس بود این آتش خوش حاصلم (همان، ص ۴۱)
 صعه هم که پرنده کوچکی ست ضعیفی و ناتوانی اش را ابراز می کند و از همراهی سرباز می زند.

گفت من حیران و فرتوت آمدم
 بی دل و بی قوت و قوت آمدم
 همچو موسی بازو و زوریم نیست

وز ضعیفی قوت موریم نیست (همان، ص ۴۸)
 امثال این حکایتها را کوف، بوتیمار، باز و هما هم دارند:

بعد از آن مرغان دیگر سربه سر
 عذرها گفتند مستی بی خبر
 گر بگویم عذر یک یک با تو باز

دار معذورم که می گردد دراز (همان، ص ۵۰)
 اصولاً هر چه هدف بزرگتر باشد، تعداد افراد همراه در ابتدا کمتر است. وظیفه رهبر آن است که در افراد با ایجاد انگیزه، منافع شخصی را در منفعت جمعی مضمحل کند و با جمع کردن اراده های افراد در یک اراده، رسیدن به هدف عالی را در دیدگاه همراهان متبلور کند.

این نظیر همان اصلی است که ژان ژاک روسو در کتاب قراردادهای اجتماعی^۲ مطرح می کند: وقتی اراده های فردی به اراده های جمعی تبدیل شود، نتیجه ثمربخش تر است، زیرا خود در جمع محو می شود و تحت حمایت اجتماع در می آید ... و با این اصل است که عطار ملتی اندیشه گر، متفکر، راه بین و کاردان می سازد (سادات ناصری، ص ۲۳).



پی نوشت ها

۱. زبان: زبان
۲. کوف: جند

3.contract social

منابع

۱. عطار، فریدالدین (۱۳۷۷). منطق الطیر. سوره. چاپ اول. ۱۳۷۷.
۲. شیبستری، محمود (۱۳۸۲). گلشن راز. تصحیح جواد نوربخش. یلدا قلم. چاپ دوم. ۱۳۸۲.
۳. سادات ناصری، سیدحسن (۱۳۵۲). مقاله در مجله هنر و مردم. شماره ۱۳۵.

۳۳

رشد مدیریت مدرسه
 دوره ۲۰
 شماره ۷
 فروردین ۱۴۰۱

دوران بحران مدیریت بحران می خواهد

پژوهشی درباره مدیریت مدرسه ها در دوران شیوع کرونا

دکتر ستاره موسوی، آموزگار ابتدایی، اصفهان

قرن بیست و یکم را عصر مدیریت و رهبری نام نهاده اند، زیرا ابتکار عمل و تنوع فرآورده های انسانی و صنعتی به نیروی هماهنگ کننده، مغز متفکر و فرزانه ای موسوم به مدیر نیاز دارد. مدیریت برای حفظ، توسعه و تناسب اثربخشی و باروری نهادها و سازمان های پیچیده امروز ضرورتی امکان ناپذیر است. این موضوع در نهادهای آموزشی اهمیت بیشتری از پیش دارد. مدیران افرادی هستند که با ورود به عمق بخش های ناشناخته وجود افراد به کاوش دست می زنند و ما را به هدف های جدید و غالباً ناشناخته هدایت می کنند. آن ها حکم پیاده نظام را در نبرد برای تغییر دارند (بالتاکی، ۲۰۱۲). با توجه به مطالعات و پژوهش ها (زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۸؛ زین آبادی و محمودوند، ۱۳۹۴؛ عدلی و مطلبی، ۱۳۹۷) از آنجا که عملکرد مدیران در کیفیت آموزش فراگیرندگان و رشد حرفه ای معلمان تأثیری روزافزون دارد و از طرف دیگر، با توجه به شیوع کرونا و مجازی شدن فعالیت های اجرایی مدرسه، این پژوهش با بهره گیری از دستاوردهای آن ها در تلاش است مؤلفه های مؤثر بر مدیریت مدرسه در عصر شیوع کرونا را بررسی کند.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. در انجام این پژوهش، به تناسب موضوع، از رویکرد کیفی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل استادان دانشگاه فرهنگیان، معلمان باسابقه و موفق، و دانش‌آموختگان دکترای علوم تربیتی بودند که ۵۰ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

به‌منظور گردآوری اطلاعات، از روش مصاحبه نیمه‌ساختارمند استفاده شد. تحلیل محتوایی مصاحبه‌ها از طریق فرایند طبقه‌بندی نظام‌مند، کدها و طبقات مستقیم و به‌صورت استقرایی از داده‌های خام استخراج شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مراحل استفاده شد شامل خواندن یافته‌های مهم و استخراج جملات مهم در رابطه با پدیده مورد مطالعه، دادن مفاهیم خاص به جملات استخراج شده، دسته‌بندی مفاهیم، رجوع به مطالب اصلی و مقایسه داده‌ها، و توصیف پدیده مورد مطالعه. در نهایت هم بازگردانی توصیف پدیده‌ها به شرکت‌کنندگان، به‌منظور بررسی اعتمادپذیری نتایج به‌دست‌آمده. سپس کدگذاری و استخراج مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌ها انجام شد. از آنجا که معیارهای دقت در تحلیل محتوا را اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید بیان می‌کند، برای تعیین اعتبار از راهبردهایی چون بازبینی مشارکت‌کنندگان و بازبینی استادان استفاده شد. برای سنجش بازبینی مشارکت‌کنندگان، علاوه بر بازگرداندن گفتار استادان در طول مصاحبه، متن کامل کدها و طبقات در اختیار سه نفر از افراد صاحب‌نظر قرار گرفت و نظرات ایشان در اصلاح یا تأیید استفاده شد. در نهایت یافته‌ها به این صورت ارائه شدند.

مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت مدرسه در دوران کرونا

این مؤلفه‌ها در سه دسته عوامل قرار گرفته‌اند: مرتبط با مدیر، وضعیت فرهنگی اجتماعی، ساختار آموزشی و تجهیزات.

مدیر

«خصوصیه‌های شخصیتی» یکی از این مؤلفه‌هاست که داشتن خلق و خوی خوش، انعطاف‌پذیری، شوخ‌طبعی، صبر و حوصله، درک تفاوت‌های فردی، داشتن روحیه همکاری، توجه به فعالیت‌های فرهنگی مجازی، احترام به خلاقیت‌های معلمان در زمینه آموزش مجازی و پذیرش انتقاد آنان، اجرای عدالت در بازخورد به همکاران، جدیت،

اقتدار و قاطعیت، توانایی مدیریت خشم و عصبانیت، ثبات عاطفی، خودارزیابی و خودراهبری، آشنایی با فاوا و میل به دانش‌افزایی در زمینه سواد اطلاعاتی را در بر می‌گیرد. «آگاهی علمی» یکی دیگر از مؤلفه‌های مؤثر است، شامل: به‌روزرسانی اطلاعات از طریق آموزش ضمن خدمت و شرکت در جشنواره‌ها و مطالعه منابع، تسلط علمی بر مباحث مدیریت آموزشی، آگاهی در زمینه کارکردهای آموزشی فناوری، آشنایی با الگوهای برنامه درسی مجازی، آگاهی از روش‌های تدریس مجازی و آگاهی از روش‌های مدیریت در عصر دیجیتال.

یکی دیگر از مؤلفه‌های مؤثر «مهارت حرفه‌ای» است که این موارد را در بر می‌گیرد: شناخت ویژگی‌های شناختی، اجتماعی، جسمی و روانی فراگیرندگان، به‌روزرسانی مستمر مهارت‌های فناورانه، کمک به معلمان در توسعه مهارت‌های فناورانه، ایجاد انگیزه در معلمان در فضای مجازی، آشنایی با نظریه‌های یادگیری الکترونیکی، علاقه به حرفه مدیریت و مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرایند اجرایی مدیریت.

روش‌های مدیریتی مدیران در رویه‌های مدیریت مجازی مؤثر است. این رویه‌ها عبارت‌اند از: تدوین قوانین محیط کاری به‌صورت مجازی، نظارت بر خط بر عملکرد حرفه‌ای معلمان، ثبت فعالیت‌های حرفه‌ای معلمان، معرفی گروه‌ها و وبگاه‌های مفید تولید محتوا، استفاده از ابزارهای متنوع مدیریتی، ایجاد بازخوردهای متنوع و متعدد مجازی، استفاده مناسب از رسانه‌های اطلاعاتی، نظارت بر بخش‌نامه‌های آموزشی و فرهنگی و ارائه آن‌ها به‌صورت مجازی، تشکیل گروه‌های مجازی برای تسهیم دانش معلمان، ارجاع و بینارهای آموزشی و حرفه‌ای به معلمان، نظارت بر خط بر عملکرد فراگیرندگان- معلمان و تعاملات، احترام به حریم شخصی معلمان در فضای کلاس درس برخط، برنامه‌ریزی آموزشی برخط، انجام آزمایش، تمرین و حل مسئله، استفاده، تخصیص و امانت کتاب‌های کمک‌درسی مورد تأیید آموزش و پرورش، انعطاف‌پذیری در ارتباط با چالش‌های کلاس‌های مجازی.

وضعیت فرهنگی اجتماعی

یکی از مؤلفه‌های فرهنگی مؤثر بر مدیریت مجازی «تعامل» است که شامل این موارد است: برقراری ارتباط عاطفی و تعامل با فراگیرندگان در فضای مجازی، تعامل و استفاده از تجربه‌های همکاران در فضای مجازی، حمایت از معلمان خلاق در برنامه درسی مجازی، حمایت عاطفی از معلمان، ایجاد محیط امن عاطفی برای فراگیرندگان و

مجازی، تسلط بر مهارت‌های لازم برای ارزشیابی معلمان در فضای مجازی، همیاری مجازی با معلمان در زمینه‌های گوناگون و نظارت اداره‌های مربوط به عملکرد مدیر و گفت‌وگوی مستمر با معلمان در این راستا.

تجهیزات

توجه به چیدمان متناسب دانش‌آموزان، ایجاد فضای همیاری معلمان به صورت مجازی، ایجاد نشاط در مدرسه، ایجاد محیط امن و آرام و فضای دوستانه در مدیریت مدرسه، توجه به فعالیت‌های آماده‌سازی کلاس مجازی و ارائهٔ وبینارهایی برای تسهیم آرا از مؤلفه‌های مرتبط با «جو آموزشی» است که بر مدیریت مجازی مدرسه مؤثر است.

مؤلفهٔ آخر مؤثر، در عرصهٔ تجهیزات «فناوری آموزشی» است و مشتمل است بر تسلط بر طراحی و تولید محتوای الکترونیکی، مدیریت فعالیت‌های مدرسه بر اساس فاوا و تلفیق فناوری، فراهم بودن نرم‌افزار و سخت‌افزارهای موردنیاز، کلاس‌های مجازی، سواد مجازی در زمینهٔ اجرای مدیریت، اجرای فرایندهای اجرایی خودکار، فناوری ارتباطات و همکاری الکترونیکی و حمایت از ساخت وسایل کمک‌آموزشی.

معلمان، تحریک و تشویق معلمان برای نوآوری شغلی و رغبت در مدیریت مشکلات شخصی و درسی فراگیرندگان. «تسهیم دانش» یکی دیگر از مؤلفه‌های فرهنگی است و مشتمل است بر گروه‌بندی معلمان در زمینهٔ فعالیت‌های فرهنگی و تربیتی مدرسه، واگذاری مسئولیت به معلمان در فرایند مدیریت مجازی، طراحی و اجرای فنون مدیریتی با مشارکت معلمان، تماس تصویری با معلمان برای برقراری ارتباط و تسهیم دانش و مشارکت هوشمندانه در طراحی برنامهٔ درسی مجازی.

«نظم» عامل فرهنگی دیگری برای مدیریت مجازی است و مشتمل است بر: تدوین قوانین و مقررات کلاسی با مشارکت معلمان در فضای مجازی، شفاف‌سازی قوانین و مقررات و انتظارات مدرسه، توجه به اجرای قوانین و مقررات کلاسی، کنترل و هدایت مجازی کلاس‌های مجازی، مدیریت مدرسه به صورت مجازی، قانون‌مند بودن در فعالیت‌های کلاسی مجازی و حضور مجازی مستمر بر عملکرد حرفه‌ای معلمان.

ساختار آموزشی

مؤلفهٔ مهم در راستای ساختار آموزشی مؤثر بر مدیریت مجازی، «نظارت و ارزیابی» است و مشتمل است بر نظارت مجازی بر فعالیت‌های دانش‌آموزان، نظارت مجازی بر مدیریت کلاس معلمان، تفهیم انتظارات آموزشی برای معلمان و فراگیرندگان با کمک صدا، تصویر و سایر شبکه‌های اجتماعی، نظارت بر اجرای انواع ارزشیابی

منابع

۱. عادل زاهد بابلان، قدرت‌اله کولایی، مهدی معینی‌کیا، شریف‌علی رضایی (۱۳۹۸)، مدل‌سازی نقش رهبری آموزشی مدیران از طریق فرهنگ مدرسه در اشتیاق شغلی معلمان. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۲. حسن‌رضا زین‌آبادی، مریم محمدوند (۱۳۹۴)، مدیران به‌عنوان رهبران فناوری در مدرسه، یافته‌های یک پژوهش ترکیبی اکتشافی در مدارس هوشمند شهر تهران، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۳. فریبا عدلی، ابوطالب مطلی (۱۳۹۷)، درک مدیران مدارس از ماهیت و کارکرد تخصصی و حرفه‌ای خود، نشریهٔ مدیریت مدرسه. 4. Baltaci Furkan, (2012), The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership) International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, pp: 220-226.

نتیجه‌گیری

روش‌ها و رویکردهایی که مدیریت برای بهینه‌سازی مدرسه به کار می‌برد، در نگرش، انگیزه و کیفیت عملکرد آن‌ها بسیار تأثیرگذار است و به نوبه‌ای، اگر فرایند آموزش در مدرسه‌ای دچار مشکل و بحرانی باشد، این مشکل اول از همه به رویکرد و روش مدیریتی مرتبط است. پس مدیر باید با تسلط بر نظریه‌ها و شرکت در دوره‌های دانش‌افزایی، دانش مدیریتی خود را بسط دهد تا در عرصهٔ عمل رویکردی هوشمندانه‌تر اتخاذ کند. تعامل و مشارکت مدیران با همکاران بسیار مهم است. تدوین قوانین و مدیریت زمان، هزینه و رعایت نظم در جنبه‌های گوناگون کاری مدرسه، به ساختار مدرسه شاکله‌ای منطقی می‌بخشد. این موضوع در مدرسهٔ مجازی حاضر بیش از پیش حائز اهمیت است. مدیر باید با بسترسازی امکانات و فناوری آموزشی برای معلمان و حمایت مادی و معنوی از نوآوری‌های آنان، زمینه‌ساز اجرای برنامهٔ درسی مجازی کارآمد باشد.



رهبری آینده مدرسه

دکتر حیدر تورانی، عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش



اگر از داشته‌ها و تمایلات خود آگاه نباشیم، به نقاط ضعف خود اجازه می‌دهیم یادگیری و نوآوری را سرکوب کنند. پای کوبیدن بر روش‌های غلط و تبعیت از گزاره‌های غیرعلمی در تصمیم‌گیری‌ها، ما را به آنجایی که هستیم هم نمی‌رساند. ما نمی‌توانیم به تغییر دادن چیزی که آن را نمی‌فهمیم امیدوار باشیم. برخی از دیدگاه‌ها، سبک‌ها و الگوها در مدرسه‌های امروز پاسخگو نیستند و لازم است از نظریه‌ها و سبک‌هایی پیروی کنیم که به‌روز، سودمند، کارا و اثربخش باشند. اینکه تنها با تزریق و انباشت منابع مالی در ورودی‌های سیستم می‌توان به موفقیت نائل شد و سازمان را کارا و اثربخش کرد، انگاره‌ای است که سال‌ها ذهن اغلب مدیران خرد و کلان را به تصاحب خویش درآورده است. این نکته که اگر «وضع معیشتی معلمان بهبود یابد، بقیه مشکلات حل می‌شود»، خیال خامی است که در ذهن بسیاری رسوب کرده است.

علت و ریشه اصلی مسائل و مشکلات آموزش و پرورش نه در منابع فیزیکی و مالی، بلکه در فرایندهای آموزشی و تربیتی (مدیریت و رهبری فرایندها) نهفته است. نتایج بهینه و پیامدهای درست، در گرو بهسازی فرایندها و جریان آموزش و یادگیری است، نه ورودی‌ها. تمرکز بر ورودی‌ها و بی‌توجهی به فرایندها همواره بر میزان و نوع مشکلات می‌افزاید. مدیران و رهبران عالی و میانی آموزش و پرورش، از جمله رهبران مدرسه، به‌رغم تجربه‌های خوبی که دارند، بیشتر درون‌دادمدار هستند. یعنی ریشه بسیاری از مشکلات یا راه‌حل‌ها را در ورودی‌های نظام مدرسه می‌جویند. آنان بر این باورند که تنها با افزایش منابع و تزریق انرژی و به‌اصطلاح تقویت ورودی‌ها می‌توان همه مشکلات را رفع کرد.

کارایی تخصصی و فنی

برای فهم بهتر موضوع لازم است دو مفهوم اساسی در زمینه «سرمایه‌گذاری» یا «هزینه و فایده» در نظام‌های آموزشی روشن شوند. صرف‌نظر از میزان هزینه سرانه دانش‌آموزی، استفاده سودمند از منابع، بستگی به شماری از مؤلفه‌ها دارد که دو جنبه از آن‌ها حائز اهمیت هستند. اولی «کارایی تخصصی» نام دارد که به تخصیص منابع اعم از منابع انسانی (مانند معلمان، نیروهای مدیریتی و فنی و امدادی) یا منابع ملموس (مانند مالی یا تسهیلات فنی) اشاره دارد. دومی «کارایی فنی» نامیده می‌شود که به استفاده بهینه از خود منابع معطوف است. موفقیت به این بستگی ندارد که چقدر پول هزینه می‌کنید، بلکه به این بستگی دارد که این پول را چگونه هزینه می‌کنید. بنابراین، آنچه بیش از همه اهمیت پیدا می‌کند، چگونگی تخصیص منابع، یعنی کارایی تخصصی و کارایی فنی و به

عبارت دیگر استفاده بهینه از منابع است. ثروت مدفون در مهارت‌های توسعه‌نیافته مردم ما بسیار عظیم‌تر از ثروتی است که از منابع طبیعی استخراج می‌کنیم. در حالی که منابع طبیعی تمام‌شدنی هستند، یعنی هر قدر بیشتر استفاده کنیم، کمتر خواهیم داشت، دانش منبعی بالنده و رو به رشد است؛ یعنی هر قدر بیشتر استفاده کنیم، بیشتر خواهیم داشت. چنانچه تصمیم‌گیری‌های مدیران مدرسه بر گزاره‌های علمی مبتنی باشند، ماهیتی دانش‌بنیان پیدا می‌کنند و قابل اعتماد خواهند بود. مهم‌ترین دلیل توجه روزافزون به گزاره‌های علمی، در مقایسه با گزاره‌های رقیب و سایر شکل‌های معرفت، نه ارزش‌آفرینی و نه منحصربه‌فرد بودن، بلکه صرفاً امکان اعتماد بیشتر به آن‌هاست. بدون تردید بخش زیادی از دستاوردهای صنعتی و خدماتی جهان معاصر در سایه حضور دانش مدیریت و رهبری در قالب گزاره‌های علمی، بسط و تحول یافته‌اند. اگر پذیرفته شود رهبری مدرسه یک علم است، برای آماده‌کردن چنین مدیرانی باید «نظام تربیتی حرفه‌ای منسجمی» مستقر شود. تحصیلات دانشگاهی صرف برای تربیت حرفه‌ای مدیران مدرسه کفایت نمی‌کند.

مدرسه‌های آینده

مدرسه‌های آینده به‌عنوان بخشی از عصر یادگیری در فضای فناوری و دیجیتال رهبری می‌شوند و ضرورت دارد رهبران مدرسه‌ها بیش از پیش با فناوری آموزشی و سازوکارهای جدید مدیریتی آشنا شوند و با استفاده از آن به شکل موفقیت‌آمیزی برای مدرسه‌های خود ایجاد ظرفیت کنند؛ چرا که آینده پیش رو حاکی از آن است که کودکان دیجیتالی بزرگ خواهند شد. آن‌ها به اصطلاح «نسل نت» هستند. سواد جدید مجموعه پیچیده‌ای از مهارت‌های شناختی

درهم‌تنیده را منعکس می‌کند که بسیاری از بزرگ‌سالان نسل کنونی هیچ‌گونه درکی از آن ندارند. بسیاری از جوانان نوشتن را بر حرف‌زدن ترجیح می‌دهند. رهبر مدرسه در آینده (عصر دیجیتال و دنیای ارتباطات و اطلاعات)، فردی است که متفاوت می‌اندیشد. قالب‌های سنتی و چارچوب‌های عادت‌شده و اینرسی‌های تلنار شده در ذهن را کنار می‌زند. جسارت و شجاعت می‌یابد تا متمایز با دیگران و متفاوت با وضع موجود و با نگاه به آینده و فرصت‌های بی‌بدیل ناشی از فضای مجازی و دیجیتال، نوآورانه وارد میدان شود و با شوق و ذوق وصف‌ناپذیر و نوآورانه، همراه با مناسبات انسانی و همراهی و همکاری اخلاق‌مدار و مدارای عمیق با معلمان، دانش‌آموزان و والدین و سایر دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان، به‌ویژه سایر مدرسه‌ها، رهبری آینده مدرسه را در عصر دیجیتال به‌منصه ظهور برساند.

بدون تردید بخش زیادی از دستاوردهای صنعتی و خدماتی جهان معاصر در سایه حضور دانش مدیریت و رهبری در قالب گزاره‌های علمی، بسط و تحول یافته‌اند

رهبری مدرسه‌های آینده

● رهبری مدرسه‌های آینده بیشتر یک ویژگی قلبی است. ربطی به لقب، اداره یا سمت ندارد. تعهدی خلل‌ناپذیر به همراه برابری انسانی و نژادی، و خدمت به یادگیرندگان عصر دیجیتال و دنیای ارتباطات است و در تمام عرصه‌ها، دانش‌آموزان را در اولویت قرار می‌دهد و امری مختص به تعداد خاص و اندکی از افراد نیست.

● رهبری مدرسه‌های آینده دانش‌آموزمحور، مشارکتی و جمعی است و بهترین چیزی را که می‌شناسیم، با بهترین چیزهای آینده ادغام می‌کند. متمایزترین ویژگی آن نوعی بی‌اعتنایی آشکار به غیرممکن‌ها در پی انجام مسئولیت‌های خود به‌منظور آماده‌کردن همه دانش‌آموزان برای آینده است. ● رویکردی برای رهبری مدرسه بر پایه سه باور اصلی است. هیچ‌کدام از این باورها به‌تنهایی کافی نیستند، اما وقتی با هم استفاده می‌شوند، به نیروی قدرتمند برای هدایت تغییرات در مدرسه‌ها تبدیل می‌شوند.

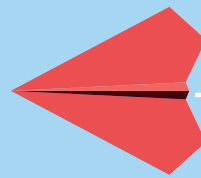
این سه باور اصلی به شرح زیرند:

۱. رهبران مدرسه‌ها رهبرانی آموزشی و تربیتی هستند که باید نقش یادگیرنده نیز داشته باشند.

۲. جهان به‌طور فزاینده‌ای در حال ارتباط و تغییر است و آموزش باید در برابر این تغییرات پاسخگو باشد تا مدرسه‌ها نیز با این تغییرات هماهنگ باشند.

۳. آماده‌کردن همه دانش‌آموزان برای آینده مسئولیت ماست. این امر مستلزم وجود رهبران مدرسه‌های دارای تعامل مداوم است که الگوی ویژگی‌های رهبری نوکیش باشند.

● رهبری مدرسه‌های آینده «هم‌گرایی برترین روش و نوآوری» و در واقع ادغام این دو مسیر و خلق یک مسیر منتهی به آینده امیدبخش برای دانش‌آموزان است. درست‌کردن مدرسه‌های نوآور نیازمند چیزی بیش از قوانین نانوشته است. این کار مستلزم تعهدی محکم برای ارتباطات و چشم‌اندازی روشن از آموزش جمعی است. نوآوری و فناوری اهداف نهایی



نیستند، بلکه از آن‌ها برای شکوفا کردن خلاقیت و راه‌حل‌های جدید در روش‌های خود استفاده می‌شود. نوآوری معمولاً وقتی اتفاق می‌افتد که به هیچ وجه انتظار آن را نداریم.

● روزگار تغییر کرده است و نوع جدیدی از رهبری مورد نیاز است. نوعی رهبری که به شما قدرت دهد آینده را با تفکر و چشم‌اندازی جسورانه که شایسته دانش‌آموزان است، در آغوش بگیرد. همچنین، به شما کمک می‌کند به موازات ظرفیت‌سازی برای یادگیرندگان، از امکانات پیش روی خود استقبال کنید.

● برخی افراد این نگرانی را دارند که فناوری جایگزین معلم یا مدرسه شود، اما باید نقطه تمرکز این ترس را تغییر داد. فناوری جایگزین چیزهای نامرتب و بی‌توجه به نیازهای دنیا خواهد شد یا آن‌ها را بهبود خواهد بخشید. بهتر است اجازه ندهیم مدرسه یا رهبری ما نامرتب شوند!

اصول و قوانین رهبری مدرسه‌های آینده

رهبری مدرسه‌های آینده باید امکان هدایت دقیق و صحیح یادگیری نوآورانه در رهبری مدرسه‌ها را فراهم آورد. اصول و قوانین آن شامل اصول تحول‌آفرین آموزش جمعی است. این اصول توانایی راهنمایی، الهام‌بخشیدن و بازیابی مسیرهای یادگیری را دارند.

لازم است رهبران مدرسه‌ها همه این اصول و قوانین را بدانند تا بتوانند بینش آموزشی مورد نیاز برای حمایت از یادگیری در عصر دیجیتال و فضای نوآورانه را فراهم کنند:

- همکاری
- مالکیت
- اتصال دیجیتال
- یادگیری تجربی

ویژگی‌های رهبران مدرسه‌های آینده

ویژگی‌های رهبران مدرسه‌های آینده کوشش و توانایی شما را برای ایجاد یادگیری تقویت‌شده در مدرسه‌تان افزایش می‌دهند. شاید برخی از ویژگی‌ها نامناسب به نظر بیایند، اما وقتی با آموزش و اصل و قانون رهبری آینده مدرسه‌های مرتبط همراه شوند، به سازندگان تفاوت‌های عصر دیجیتال و دنیای ارتباطات و اطلاعات تبدیل می‌شوند. تفاوت بین آنچه برای دانش‌آموزان بهترین است و آنچه قبلاً بهترین بود، نامحسوس اما عمیق است. سوق دادن مدرسه‌ها به سطح بعدی، به درک چگونگی برانگیختن تغییرات با ۱۰ ویژگی نیاز دارد:

۱. دقت آموزشی
۲. نوآوری
۳. ریسک‌پذیری
۴. تأثیر و نفوذ
۵. تعامل و ارتباط مداوم
۶. شفافیت
۷. شجاعت اخلاقی
۸. یادگیرندگی توانمند

۹. دانش‌آموزمحوری

۱۰. ظرفیت‌سازی در رهبران مدرسه‌ها.

و اما چند توصیه

● مدرسه‌ها همچنان آموزش ببینند و یاد بگیرند، چرا که رهبری مدرسه‌ها همچنان در حال پیچیده‌تر شدن است. نوآوری و اصلاح مدرسه باید فرایندی مداوم باشد.

● اصول و قوانین رهبری مدرسه‌ها و ویژگی‌های ده‌گانه آن، صلاحیت‌هایی هستند که روزبه‌روز ارزش بیشتری پیدا می‌کنند. لذا مدرسه‌ها از روش‌های سنتی دست بردارند و رهبری مدرسه‌ها را با روی‌آوری بیشتر به روش‌های آینده تغییر دهند.

● مدرسه‌ها و رهبران آموزشی برای خودشان به «دانش» و برای معلمان، دانش‌آموزان و یادگیری آنان، به «تسهیل‌گران دانش» تبدیل شوند.

● رهبران مدرسه‌ها همه فکر و تلاش خود را برای منابع و عوامل ورودی‌های نظام مدرسه صرف نکنند، بلکه با نگاه به ورودی‌های نظام، بیشترین توجه خود را در فرایند نظام مدرسه متمرکز کنند و با پیروی از برنامه‌ریزی راهبردی و تهیه و تدوین راهبردهای نوآورانه و تغییر، آینده را به‌درستی بیمایند

● کیفیت چیزی نیست که بتوان به مدرسه تزریق کرد. کیفیت بینش مبتنی بر جامعیت کار است. کیفیت درجه‌ای از برآورده‌سازی الزامات توسط مجموعه‌ای از ویژگی‌های ذاتی است. تحقق کیفیت نیازمند مشارکت صادقانه همه کارکنان و عوامل مدرسه، تحت رهبری رهبر مدرسه است.

● مدرسه‌ها هم‌زمان با رهبری آینده مدرسه‌ها، بهتر است به «رهبری فرایندمدار» یا فرایندمحور توجه کنند و آن را به‌درستی درک کنند. رهبرانی که ریشه مشکلات یا موفقیت‌ها را صرفاً در ورودی‌های نظام مدرسه جست‌وجو می‌کنند، نمی‌توانند رهبری آینده مدرسه‌ها را پیاده کنند.

● در فرایند آموزش و پرورش به هیچ عنوان نمی‌توان منتظر ماند نتایج به دست آید و آن‌گاه محصول معیوب را جدا کرد یا کنار گذاشت. به عبارت دیگر، پس از تکرار تجربه‌های خطا، اقدام به اصلاح امور بسیار دیر است. آنچه باید مورد توجه دقیق قرار گیرد، اصلاح مستمر جریان آموزش و تربیت در مدرسه‌هاست. بر این اساس رهبری آینده مدرسه‌ها اهمیت خویش را باز می‌یابد. رهبری که به تضمین و اطمینان کیفیت در همه مراحل و جریان یادگیری وفادار و متعهد است.

● وزارت آموزش و پرورش مبتنی بر آموزه‌های رهبری آینده مدرسه‌ها که شرح مفصل آن در کتاب نگارنده، تحت عنوان راهنمای رهبران مدرسه‌ها در نظر و عمل، آمده است، «دبیرخانه رهبری آینده مدرسه‌ها» را تشکیل دهد و در این راستا گام‌های جدی بردارد تا به تدریج رهبری آینده مدرسه‌ها و به تبع آن مدرسه‌های کیفی جامع‌گسترش یابند.



مدرسه های سبز

محدثه صفاریه، آموزگار، سمنان

مدرسه سبز آن است که با صرفه جویی در انرژی، منابع زیست محیطی و پول، محیطی پاک، سالم و سبز ایجاد می کند. این مدرسه ها با ایجاد تجربه یادگیری در دانش آموزان، جهان را به سمت آینده ای سالم تر، پاک تر و پایدارتر هدایت می کنند.

از سلامت نسل بعدی و زمینی بستگی دارد که در آن زندگی می کنیم. از این رو منطقی است ما به فرزندان خود دانش و مهارت رویارویی با مسائل زیست محیطی آینده را آموزش دهیم. مدیران مدرسه باید به عنوان رهبران پایداری محیطی عمل کنند تا ابزاری برای مبتکر بودن و محیطی سالم برای یادگیری به دانش آموزان بدهند. محیط سبز یک مدرسه هزینه های قبضه های آب و برق را کاهش می دهد و با به حداقل رساندن خطرات ناشی از آلودگی های زیست محیطی، کلاس های درس سالم و سازنده را تقویت می کند. همچنین، تحقیقات نشان داده اند، مدرسه سبز روی کاهش غیبت و افزایش عملکرد تحصیلی دانش آموزان نقش داشته است. همچنین، این نوع مدرسه ها به عنوان ابزاری برای آموزش تلقی می شوند و می توانند مفاهیم و ارزش هایی چون پنل های خورشیدی، توربین های بادی و سوخت های جایگزین، صرفه جویی در انرژی و مسئولیت پذیری در مدرسه را به دانش آموزان آموزش دهند.

در دوران معاصر، تلاش برای حفظ محیط زیست مورد توجه بسیاری واقع شده است. برخی از دلایل این توجه عبارتند از:

- کاهش آلودگی هوا، آب و زمین؛ ● تسهیل حفاظت از منابع طبیعی برای نسل های آینده؛ ● تضمین حفاظت از تنوع زیستی؛ ● اجرای توسعه پایدار؛ ● بازگرداندن تعادل بوم شناختی (اکولوژیکی)؛ ● نجات سیاره از پیامدهای مضر گرمایش جهانی.

به همین دلیل، آموزش محیط زیست به کودکان با تمرکز بر ایجاد مدرسه های سبز ضرورت می یابد. مدرسه سبز به عنوان ساختاری تعریف می شود که محیطی سالم برای آموزش و یادگیری ایجاد می کند و در عین حال، به طور پایدار انرژی و منابع موجود را حفظ می کند. مدرسه سبز چهار ستون دارد: ۱. تلاش برای محیطی عاری از سموم؛ ۲. استفاده پایدار از منابع؛ ۳. ایجاد فضای سبز سالم؛ ۴. آموزش، یادگیری و مشارکت. آینده انسان ها به حفاظت

راهکارهای مؤثر در ایجاد مدرسه سبز

- **ایجاد و مدیریت باشگاه سبز:** با کمک دانش آموزان علاقه مند و دوستدار محیط زیست باشگاه سبز تشکیل دهید. این دانش آموزان برای شروع می توانند یک هدف کوچک تعیین و آن را عملی کنند و به مرور زمان به ایده های بزرگ تر فکر کنند.

- **مسابقه تزئین سطل بازیافت:** هر کلاس سطل بازیافت خود را تزئین می کند و آن را به نمایش می گذارد. سپس دانش آموزان کل مدرسه با رأی دادن بهترین سطل بازیافت را انتخاب می کنند.

- **تعیین یک روز به عنوان روز جمع آوری زباله:**

این رویداد می تواند سالانه، ماهانه یا هفتگی انجام شود. این رویداد به دانش آموزان کمک می کند از محل ریختن زباله های خود آگاه تر شوند و دقت بیشتری به تمیزی محیط اطراف خود داشته باشند.

- **مشارکت دانش آموزان در کاشت گیاه و ایجاد باغچه کوچک در مدرسه یا ایجاد گلخانه:** بچه ها را در مراقبت از گیاهان مشارکت دهید و باغبان هایی کوچک پرورش دهید. می توانید فضایی از باغچه را به دانش آموزان اختصاص دهید تا سبزی بکارند و محصول خود را برداشت کنند یا هزینه حاصل از فروش آن را به مدرسه اختصاص دهید.



● **ایجاد پنل‌های خورشیدی در سطح مدرسه:** سقف‌های مسطح مدرسه مکان خوبی برای استفاده از انرژی خورشید است.

● **در نظر گرفتن روز پاک‌سازی و ایجاد ایستگاه بازیافت لباس:** در روز پاک‌سازی یک جعبه بگذارید و از دانش‌آموزان و والدین بخواهید وسایلی مانند مدادرنگی نیمه استفاده‌شده و دفترچه را در آن بیندازند. در سال تحصیلی آینده از آن‌ها استفاده کنید یا آن‌ها را اهدا کنید. یک ایستگاه بازیافت لباس راه‌اندازی کنید و آن را به والدین و کارکنان اطلاع دهید. بگذارید لباس‌های قدیمی و استفاده‌نشده‌شان را بیاورند و به یک مؤسسه خیریه محلی اهدا کنند.

● **بازدید از یک مرکز بازیافت:** در سفری میدانی به یک مرکز بازیافت یا دفن زباله بروید. بازدید از محل دفن زباله به دانش‌آموزان کمک می‌کند ببینند چه مقدار زباله جمع‌آوری شده است. یک سفر به مرکز بازیافت نشان می‌دهد تلاش‌های آن‌ها چگونه نتیجه می‌دهد.

● **استفاده از مواد قابل بازیافت برای پروژه‌های هنری:** نمایش فیلم‌های محیط زیستی به دانش‌آموزان و اضافه کردن کتاب‌های مرتبط با محیط زیست به کتابخانه مدرسه و آگاهی‌بخشی به والدین دانش‌آموزان در مورد مدرسه سبز و نقش مدرسه‌ها در حفظ محیط زیست.

● **تعیین قهرمان بازیافت از مدرسه‌های سبز:** ایده‌ها و موفقیت‌های مدرسه‌های سبز با هم به اشتراک گذاشته شوند و از هر مدرسه دانش‌آموزان فعال در بازیافت به صورت ماهانه معرفی و به آن‌ها جوایزی اهدا شود.

● **استفاده از مواد قابل بازیافت در محیط مدرسه:** برای استفاده مجدد از این مواد ایده‌های گوناگونی وجود دارند؛ مانند تبدیل بطری‌های پلاستیکی به گلدان و ساخت اجاق خورشیدی.

● **ارتباط با نهادهای بازیافت:** ارتباط با نهادها و سازمان‌های محیط زیستی و بهره‌گیری از ایده‌ها و اطلاعات

آن‌ها در محیط مدرسه.

● **برگزاری جشن پیشرفت:** هنگامی که یک مدرسه به اهداف سالانه بازیافت و پایداری خود رسید، می‌تواند به راهی خلاقانه موفقیت خود را جشن بگیرد و برای تلاش‌هایشان به دانش‌آموزان پاداش دهد.

● **روز ساخت نقاشی دیواری:** بچه‌ها می‌توانند از زباله‌های دورریختنی مانند در بطری یک نقاشی دیواری بسازند و با خلاقیت خود پیامی زیست‌محیطی را به نمایش بگذارند.

● **تشویق عادت‌های خوب:** یادآوری‌های کوچک در مدرسه، مانند پوسترهایی که یادآوری می‌کنند زباله‌ها را سریع جمع کنید یا زباله‌ها را بازیافت کنید، می‌تواند به نهادینه کردن عادت‌های خوب کمک زیادی کند.

● **روز غذای محلی:** دانش‌آموزان می‌توانند ماهی یک‌بار یا هر چندماه یک‌بار غذای تازه و محلی را به مدرسه بیاورند. بچه‌ها این فرصت را خواهند داشت که فایده‌های غذاهای محلی را بیاموزند تا از کسب و کارهای کوچک حمایت شود.

● **ایجاد بازارچه‌ای از دست‌سازهای دانش‌آموزان:** از دانش‌آموزان خواسته می‌شود با مواد قابل بازیافت وسایل زیبایی بسازند و آن‌ها را در بازارچه مدرسه در بین دانش‌آموزان مدرسه خود یا مدرسه‌های دیگر به فروش برسانند.



مدرسه‌های سبز برای پرورش فرهنگ مثبت و مترقی محیطی مناسب ایجاد می‌کنند. این مدرسه‌ها به منزله ابزار آموزشی، آموزش زیست‌محیطی و مشارکت را گرد هم می‌آورند تا به‌عنوان آزمایشگاه‌های زنده، برای آموزش و ابتکارات سازگار با محیط‌زیست عمل کنند. همچنین، فرصت‌های بیشتری برای یادگیری در فضای باز و عملی ارائه می‌دهند که الهام‌بخش نسل بعدی مباحثان محیط زیست است. لذا بهتر است برای ایجاد چنین مدرسه‌هایی در کشور اهتمام بیشتری صورت گیرد.

منابع

1. <https://leverageedu.com/blog/environmental-conservation/>
2. Chan, T. C. (2013). An Examination of Green School Practices in Atlanta Schools. Online Submission.
3. <https://www.weareteachers.com/green-school-tips/>
4. <https://www.glsed.co.uk/blog/smart-community/eco-school-ideas-23-ways-to-make-your-school-green>
5. <https://www.greenschoolsalliance.org/why>

رهبری آموزشی و توسعهٔ مدرسه

رضا شببانی فر، دبیر آموزش و پرورش، بروجرد

مدیران بیش از هر فرد دیگری با خواسته‌های جدید، تصمیمات پیچیده‌تر و مسئولیت‌های اضافی مواجه هستند. روز آن‌ها معمولاً با عملکردهایی مدیریتی مانند تهیهٔ منابع، مدیریت نظم فراگیرنده، حل تعارضات با والدین و برخورد با بحران‌های غیرمنتظرهٔ بین معلم و یادگیرنده پر می‌شود.

باوری قوی بین آموزش‌دهندگان وجود دارد که مدیران می‌توانند با ایجاد شرایط مناسب برای بهبود مدیریت برنامهٔ درسی، محیط آموزش و یادگیری را بهبود ببخشند. آن‌ها مسئول ایجاد آب‌وهوای مثبت در مدرسه، ایجاد انگیزه در معلمان و یادگیرندگان هستند و بدون درک دقیق و عمیق از آموزش، یادگیری و ارزیابی نمی‌توانند به این مهم دست یابند. آن‌ها همچنین باید به‌طور فعال رفتارها و تعاملات مثبت بین معلمان و یادگیرندگان را ارتقا دهند.

رهبری آموزشی در هزارهٔ سوم

رهبری آموزشی به‌عنوان عملیاتی توصیف می‌شود که مدیران مدرسه برای تقویت رشد یادگیری یادگیرنده انجام می‌دهند یا آن‌ها را به دیگران واگذار می‌کنند. فولان (۱۹۹۱) رهبری آموزشی را نوعی رهبری فعال و مشارکتی می‌داند که مدیر با معلمان کار می‌کند تا مدرسه را به‌عنوان

وظایف مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی

- نظارت بر برنامهٔ درسی در سراسر مدرسه؛
- ارزیابی عملکرد زبان‌آموزان از طریق تجزیه و تحلیل؛
- ارزیابی‌های مداوم داخلی و نتایج آزمون؛
- ترتیب برنامه‌ای برای بازدید از کلاس و به دنبال آن بازخورد معنی‌دار.

زمان را پی می‌گیرد. مدیر مسئول است که این اهداف را ابلاغ کند تا به‌طور گسترده در کل جامعهٔ مدرسه شناخته و پشتیبانی شوند.

مدیریت برنامه آموزشی: این ویژگی بر هماهنگی و کنترل آموزش و برنامهٔ درسی متمرکز است. مدیر مدرسه باید به‌طور عمیق درگیر ایجاد محرک، نظارت بر آموزش و یادگیری باشد. این وظایف می‌طلبد که مدیر در آموزش و یادگیری و همچنین تعهد به پیشرفت مدرسه و اثربخشی مدرسه مهارت داشته باشد. این بعد است که مدیر را ملزم می‌کند در برنامهٔ آموزشی مدرسه عمیق باشد.

ترویج جو مثبت یادگیری در مدرسه: این بعد با این مفهوم مطابقت دارد که مدرسه مؤثر از طریق ایجاد استانداردها و انتظارات بالا برای یادگیرنده و معلمان، «مطبوعات دانشگاهی» ایجاد می‌کنند. از نظر آموزشی، مدرسه مؤثر فرهنگ بهبود مستمر را ایجاد می‌کند که در آن پاداش برای یادگیرنده و کارکنان با اهداف و روش‌ها مطابقت دارد. مدیر مدرسه در محل مدرسه و حتی در کلاس‌های درس بسیار دیده می‌شود. او ارزش‌ها و روش‌هایی را فراهم می‌کند که جو را برای حمایت از بهبود مستمر آموزش و یادگیری ایجاد می‌کنند.

در پایان می‌توان استنباط کرد، مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی هدف‌گرا هستند. آن‌ها در تعیین جهت مشخص برای مدرسه خود پیش‌قدم می‌شوند و به‌شخصه تلاش‌ها را برای افزایش پیشرفت یادگیرنده هماهنگ می‌کنند. آن‌ها باید مدیریت برنامهٔ درسی و نظارت و ارزیابی کیفیت آموزش و یادگیری را انجام دهند. مدیران باید همیشه در تلاش برای ایجاد محیطی آموزشی و یادگیری عالی باشند که بر پیشرفت بالای دانش‌آموز تأکید دارد. آن‌ها ملزم هستند منابع لازم را برای یادگیری فراهم کنند و فرصت‌های جدید یادگیری را برای یادگیرنده و معلمان ایجاد کنند. گفت‌وگوهای حرفه‌ای و توسعهٔ حرفه‌ای باید حول بهبود آموزش، نحوهٔ یادگیری یادگیرنده و راهبردهای مناسب تدریس در زمینه‌های گوناگون باشد. انتظار نمی‌رود مدیران در هر محتوای موضوعی تبحر داشته باشند، اما آن‌ها از آخرین روند آموزش، روش‌های ابتکاری تدریس، منابع پیشرفته و روش‌های ارزیابی پیشرفته آگاهی کسب کنند.

یک محل کار، در رابطه با اهداف مشترک، همکاری معلمان، فرصت‌های یادگیری معلم، تعهد معلم و یادگیری یادگیرنده شکل دهد. می‌توان ادعا کرد، رهبری آموزشی به مدیران کمک می‌کند چشم‌انداز مدرسه را شناسایی کنند، معلمان را توانمند و تشویق کنند و راهبردهایی مبتنی بر کلاس و مدرسه را به‌منظور بهبود آموزش و یادگیری برای معلمان و یادگیرندگان ابداع کنند.

رهبری آموزشی و پیشرفت مدرسه در هزاره سوم

شاتنر، کالدرا، حلوم و برون (۲۰۱۳) از چهار بعد رهبری که در پیشرفت دانش‌آموز تأثیر داشتند، حمایت کردند:

- نظارت بر پیشرفت یادگیرنده؛
- حفاظت از زمان آموزش؛
- ایجاد انگیزه برای یادگیری؛
- ایجاد انگیزه برای معلمان و پاداش دادن.

این ابعاد چند قابلیت اصلی را طلب می‌کنند:

- ملاقات با معلمان برای بحث در مورد نیازهای افراد؛
- بحث در مورد نتایج عملکرد با معلمان و فراگیرندگان؛
- تشویق معلمان برای استفادهٔ مؤثر از وقت کلاس؛
- شناخت یادگیرندگانی که از نظر علمی برتری یا بهبودی نشان می‌دهند؛
- فراهم کردن انتظارات واضح و پاداش مناسب برای معلمان؛
- فراهم کردن امکان شناخت در مجامع، ملاقات اداری و ارتباطات با والدین.

گلانز (۲۰۰۶) دریافت، رهبری آموزشی مؤثر شامل بسیاری از زمینه‌های اصلی رفتار است که ارتباطات خوب و باز را در بر می‌گیرد. اعتماد به روابط و ایجاد انگیزه در معلمان و فراگیرندگان.

پیش‌نیازهای رهبری آموزشی بر اساس مدل هالینجر

پیش‌نیازهای رهبری مؤثر آموزشی بر اساس مدل پیشنهادی هالینجر (۲۰۰۹) عبارت‌اند از:

تعریف مأموریت مدرسه: این بعد به نقش مدیر در تعیین اهداف اصلی مدرسه مربوط است. همچنین بر نقش مدیر در کار با کارکنان متمرکز است تا اطمینان حاصل شود که مدرسه اهداف مشخص، قابل‌اندازه‌گیری و براساس



سبک رهبری توزیع شده در هزاره سوم

تقویت عملکرد یادگیرنده محوری است، وجود دارد. مدیران باید با نظریه‌ها و شیوه‌های ابتکاری آموزش آشنا باشند و معلمان را به مدل‌سازی آن‌ها در کلاس‌ها تشویق کنند. مدیر مدرسه می‌تواند با تعیین اهداف مدرسه و ترویج شیوه‌های مؤثر آموزشی، بر نتایج یادگیری یادگیرنده تأثیر بگذارد. اگرچه مدیران می‌توانند از یک سبک توزیعی در مدیریت مدرسه استفاده کنند، اما نباید مسئولیت خود را در هدایت دستورالعمل‌های یادگیری کنار بگذارند. مدیر اصلی می‌تواند با تفویض وظایف مدیریتی به زیردستان، از سبک توزیعی رهبری استفاده کند. به این ترتیب، آن‌ها به زیردستان خود قدرت می‌دهند موقعیت‌های رهبری را به دست گیرند، در حالی که وقت بیشتری را به امور آموزشی اختصاص می‌دهند. بنابراین، در مواردی که مدیران توجه جدی‌تری به رهبری آموزشی دارند، تغییر پارادایم مورد نیاز است. مدیران باید برای تولید دانش، مهارت، ارزش و نگرش جدید برای مدیریت امور برنامه درسی مؤثر و کارآمد توانمند شوند. این شرایط با برنامه‌های توسعه حرفه‌ای امکان‌پذیر است. شاید لازم باشد مدیران جدید یک دوره رهبری ساختاریافته را که مؤسسات آموزش عالی ارائه می‌کنند، طی کنند. این دوره باید بر نقش مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی تأکید کند. برای مثال، به‌عنوان بخشی از توسعه مداوم حرفه‌ای، مدیران مشتاق مدرسه باید دوره گواهی‌نامه پیشرفته در آموزش، دوره رهبری و مدیریت را که در مؤسسات عالی ارائه می‌شود، بگذرانند.

مدیران منتخب کنترل امور را از اصلی‌ترین دغدغه‌های خود می‌دانند. بنابراین، از سبک رهبری توزیع‌شده (مشارکتی) استفاده می‌کنند و بیشتر مسئولیت‌های آموزشی خود را به معاونان محول می‌کنند. رهبری توزیع‌شده از حجم کار مدیران می‌کاهد **تونی بوش** (۲۰۰۷). همچنین، به زیردستان قدرت می‌دهد موقعیت‌های رهبری را به دست گیرند و روابط سالم بین کارمندان را تسهیل کنند.



هسته اصلی رهبری آموزشی تبدیل مدرسه به محیطی مناسب است که در آن معلمان و یادگیرنده به تمام توانایی‌های بالقوه خود برسند. برای پیشبرد فرهنگ آموزش و یادگیری در مدرسه که ویژگی‌های پیشرفت دانش آموز به‌شدت در آن‌ها دیده می‌شود، مدیران موظفانند وظایف اداری و مدیریتی خود را با عملکردهای رهبری آموزشی متعادل کنند. یکی از دلایل اصلی ضعف درس‌های تحصیلی یادگیرنده در مدرسه دولتی، نقش بی‌تأثیر مدیریت آموزشی مدیران است. بسیاری از مدیران بیشتر بر وظایف مدیریتی و اداری خود تأکید دارند تا تمرکز بر آموزش و یادگیری. اگرچه مدیران در مورد انبوهی از وظایف اداری و مدیریتی پاسخگو هستند، اما نیاز مبرم به آن‌ها برای ایفای نقش فعال در نقش رهبری آموزشی که برای

منابع

1. Fullan, M. (1991). The new meaning of education change. New York: Teachers College Press.
2. Shatzer, R.H., Caldarella, P., Hallam, P.R., & Brown, B.L. (2013). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement; Implications for practice, Educational Management Administration & Leadership, 24(4), 544-954.
3. Glanz, J. (2006). What every principal should know about instructional leadership. Thousand Oaks, California.
4. Hallinger, P. (2009). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away, Leadership and Policy in Schools, 1:4-20.
5. Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy and practice, South African Journal of Education, 27(3), 193-604.



طنز موفق یا ناموفق

ب. ال‌ه‌داد



افشای اطلاعاتی نامطلوب دربارهٔ صلاحیت خود هستید و تنها گزینهٔ باقی‌مانده انجام این کار به‌طور جدی است.

- از شکسته‌نفسی پرهیز کنید؛ در صورتی که دربارهٔ مهارتی کلیدی در کار خود بحث می‌کنید یا اعتماد گسترده‌ای به صلاحیتتان وجود ندارد.
- از طنز برای طفره‌رفتن از پرسش‌های سخت استفاده کنید؛ در صورتی که اطمینان دارید مخاطبانتان پاسخ شما را شوخی تلقی می‌کنند و در صورت تحت‌فشار قرار گرفتن، پاسخی جدی نیز در اختیار دارید.
- از طنز با هدف طفره‌رفتن از پرسش‌های سخت پرهیز کنید؛ در صورتی که نمی‌دانید مخاطبان چگونه پاسخ طنزتان را تعبیر خواهند کرد و اطمینان ندارید طنزتان درک خواهد شد.
- از طنز برای دادن بازخورد منفی استفاده کنید؛ در صورتی که می‌خواهید در آینده مخاطبان خاطرهٔ جالبی از شما در ذهن داشته باشند.

قواعد مشخص و صریحی دربارهٔ زمان استفادهٔ مناسب یا عاری از دردسر از طنز وجود ندارد، اما این راهنما می‌تواند برای استفادهٔ موفق از طنز در محیط کار کمک خوبی باشد.

- از طنز درون‌گروهی استفاده کنید؛ در صورتی که نگران نیستید افرادی که معنای واقعی آن را درک نمی‌کنند، احساس انزوا یا طردشدگی کنند.
- از طنز درون‌گروهی اجتناب کنید؛ در صورتی که هم‌بستگی گروه برایتان مهم است و همه در جریان امور نیستند.
- از کنایه استفاده کنید؛ در صورتی که می‌خواهید خلاقیت را میان گروهی از افراد که به‌خوبی می‌شناسید و به آن‌ها اعتماد دارید، تقویت کنید.
- از کنایه استفاده نکنید؛ در صورتی که می‌خواهید ارتباط برقرار یا از نزاع‌های میان‌فردی جلوگیری کنید.
- شکسته‌نفسی نکنید؛ در صورتی که می‌خواهید دربارهٔ یک موضوع یا مهارت غیرضروری شوخی کنید یا مجبور به

مدرسه‌ناهمراه

رها صادقی، مدیر دبستان، شهرستان جهرم

از زمان شیوع بیماری کرونا و تأثیرات ناشی از ورود آن به کشور عزیزمان تغییر و تحولاتی بنیادی در بخش‌های گوناگون ایجاد شده‌اند، به طوری که تمام بخش‌ها درگیر این ویروس منحوس شده‌اند. به خصوص زمانی که از کودکان صحبت می‌شود، این موضوع شکلی حیاتی به خود می‌گیرد. اثرات مخرب کرونا بسیار زیانبار است و بی‌شک خط مقدم مقابله با این مشکلات، جبهه آموزش و پرورش است که وظایف مهمی را بر عهده دارد. این نهاد حیاتی با ایجاد مسئولیت‌ها در موقعیت‌های گوناگون و همچنین استفاده از توانایی‌های بالقوه، زمینه‌ساز شکوفایی و پرورش استعدادهاست و باید بهترین رویکردها را پیش بگیرد تا خللی در آموزش و رشد کودکان این مرز و بوم ایجاد نشود. اما متأسفانه حضور این ویروس روی آموزش‌ها و یادگیری دانش‌آموزان تأثیرات فراوانی گذاشته است. با وجود سختی‌های موجود و تلاش‌های صورت گرفته از جانب معلمان و مدیران، چالش‌های فراوانی پیش روی ایشان است.

ضعف زیرساخت‌ها مهم‌ترین چالش آموزش غیرحضوری

مدیران و معلمان ضعف‌ها و کمبودهای زیادی، چه به لحاظ سخت‌افزاری و چه به لحاظ مهارتی، دارند. به طوری که رفته‌رفته علاقه و تلاش به یادگیری در دانش‌آموزان بسیار پایین آمده و اختلالاتی در یادگیری و رشد آنان پدید آورده است. از طرف دیگر، با وجود تلاش‌های بی‌وقفه و شبانه‌روزی معلمان، سطح یادگیری بچه‌ها نسبت به زمان حضور مستمر و فعال آنان در مدرسه و کلاس بسیار افت کرد و معلمانی که در کلاس‌های حضوری بسیار موفق عمل می‌کردند و عملکردشان در رسیدن به اهداف یادگیری و آموزش معمولاً عالی ارزیابی می‌شد، به علت ناآشنایی با فناوری‌های روز و روش‌های نوین در آموزش مجازی یا دسترسی به وسایل مورد نیاز همچون گوشی‌های هوشمند، اینترنت پرسرعت، رایانه کیفی (لپ‌تاپ) و... در بستر فضای مجازی و ساخت محتوای الکترونیکی، بسیار پایین‌تر از حد انتظار ارزیابی شد. لازم است در طول سال تحصیلی تعاملات بیشتری میان معلمان و مدیر و اولیا به وجود آید. مثلاً با برگزاری جلسات ماهانه و گفت‌وگو درباره سبک‌های نوین یادگیری و به‌کارگیری شیوه‌های یادگیری معکوس و بررسی نقاط قوت و ضعف کلاس‌داری، برگزاری کارگاه‌های تخصصی در هر منطقه با توجه به نیاز معلمان و والدین برای شناخت بیشتر معضلات و مشکلات یادگیری در دانش‌آموزان، ارائه برنامه‌های آموزشی کاربردی توسط صدا و سیما و

تجربه جدید تحصیل مجازی در مقایسه با کلاس‌های حضوری

در دو سال گذشته که به ناچار دانش‌آموزان از فضای حضوری و شاد مدرسه، تلاش و رقابت در یادگیری و تجربه حضور در اجتماع محروم ماندند، فرصت دیدار و تعامل بین دانش‌آموزان، معلم و مدیر نیز به شدت کاسته شد. این خود یکی از ضعف‌های مهم آموزش مجازی بود. می‌دانیم، به لحاظ روان‌شناسی، حضور و ارتباط مؤثر دانش‌آموزان در مدرسه تا چه حد می‌تواند عزت نفس را بالا ببرد، روحیه تیمی ایجاد و تقویت و ارتباطات چندجانبه را در دانش‌آموز برقرار کند. همین امر موجب جنب و جوش بیشتر برای یافتن راه حل‌های گوناگون در جهت رسیدن به نتیجه و موفقیت می‌شود. فضای واقعی و ملموس آموزشی باعث می‌شود دانش‌آموز با پیروزی و شکست آشنا شود، تجربه‌اندوزی کند و بدون واهمه، همیشه به دنبال فهم بیشتر و درک مناسبی از معنای زندگی خود باشد تا در نهایت به شناخت بهتری از خودش برسد. اما متأسفانه فضای مجازی و برگزاری کلاس‌ها به این شیوه، مدیریت کلاس‌ها را با چالش‌های جدیدی مواجه کرده است. برای مثال، گاهی حضور و غیاب‌ها به موقع و دقیق صورت نمی‌گیرند. معلم نمی‌تواند در ارائه تدریس‌ها اشراف کامل روی دانش‌آموزان و تمرکزشان داشته باشد و مشکلاتی دیگر از این دست که فضای کلاس مجازی را خشک و بی‌روح کرده‌اند.

همچنین تخصیص منابع مالی بیشتر به مناطق کمتر توسعه یافته به منظور تأمین زیرساخت‌های لازم و رفع مشکلات نرم‌افزار شاد، روند یادگیری را تقویت بخشید.

عوامل کسب‌نکردن نتیجه مطلوب در کلاس‌های مجازی

برگزارنشدن کارگاه‌های متناسب با تولید محتوا و کار با نرم‌افزارهای گوناگون، تخصیص نیافتن امکانات متناسب با آموزش مجازی، آگاهی نداشتن خانواده‌ها و نبود تعامل درست والدین با این مدل تدریس‌ها و سختی مدیریت و کنترل بچه‌ها در فضای مجازی، از دیگر معضلات مهم تدریس مجازی به شمار می‌رود. برای مثال، نحوه ارزشیابی‌ها و برگزاری آزمون‌ها کیفیت مطلوبی در بر ندارد و غالباً معلم نمی‌تواند روی تک‌تک دانش‌آموزان اشراف کامل داشته باشد. تفهیم درس‌ها به کندی پیش می‌رود و رفع اشکال‌ها به کیفیت کلاس حضوری نیست، زیرا باید برای هر دانش‌آموز فیلم رفع اشکالی جدا و متناسب با وضعیت تحصیلی او تولید و ارسال شود و بازخوردهای درست و منطقی، چه به لحاظ کلامی یا متنی، ارائه شوند که این خود به شدت زمان را از معلم می‌گیرد و باعث اتلاف وقت می‌شود. در کنار همه این عوامل، بالا بودن آمار هر کلاس هم در نوع ارائه محتوا و زمانی که برای پیگیری امور کلاس‌داری گذاشته می‌شود اثر مستقیم می‌گذارد و این خود گواه پایین آمدن سواد یادگیری و از دست رفتن شور و شوق در دانش‌آموز است. باید پذیرفت، برای حل موضوعات مطرح شده، این تلاش‌ها در فضای مجازی پاسخ‌گوی نیاز دانش‌آموزان نیست و باید چاره‌ای اساسی برای آن اندیشید. عوامل ذکر شده را می‌توان از مهم‌ترین عوامل کسب‌نشدن نتیجه مطلوب در برگزاری کلاس‌های مجازی در دوران کرونا دانست.



با شیوع ویروس کرونا که به اختلال جریان آموزشی منجر شد، استفاده از فضای مجازی در یاددهی-یادگیری شکلی جدی‌تر به خود گرفت و هرکدام از مدیران و معلمان به سهم خود در طراحی و اجرای مطلوب برنامه‌ها با چالش‌های اساسی مواجه شدند. از جمله بارزترین آن‌ها می‌توان نبود دسترسی همه اقشار جامعه به تلفن هوشمند، اینترنت پرسرعت، نبود شناخت و مهارت کافی معلمان و دانش‌آموزان برای ارائه و دریافت آموزش غیرحضوری و کار با نرم‌افزارهای تولید محتوا را معرفی کرد و سطح بازدهی و انتظارات آموزشی را به‌طور محسوس پایین آورد. از سوی دیگر، بحران کرونا فرصتی برای شناسایی ضعف‌ها، کمبودها و رفع نقص‌های زیرساختی موجود ایجاد کرد تا با برنامه‌ریزی‌های دقیق و تلاش همه‌جانبه در جهت رفع موانع بتوانیم نظام آموزشی پویا، یکپارچه و هدفمندی را طراحی و اجرا کنیم.



نامه‌هایی به یک وزیر جدید آموزش و پرورش

شهلا فهیمی



نویسنده: فرناندو ام. ریمرز و همکاران
مترجم: دکتر سید محمد حسین حسینی
ناشر: پارپیرار

به کوشش دبیرخانه کشوری شورای عالی آموزش و پرورش
سال نشر: ۱۳۹۹

بازیگران آموزشی، از جمله وزیر، معاونان و نزدیکان وی، از حل مسائل پیچیده، آشفته، واگرا و سازگار شونده آموزشی است. استفاده از دانش ضمنی افراد، روشی بسیار مناسب برای کمک به وزیر آموزش و پرورش در شناسایی، مواجهه و حل مسائل آموزشی است.

بنابراین، این اثر نتیجه بازاندیشی‌های وزیران آموزش و پرورش (نونو کراتو)، وزیر آموزش و پرورش و علوم پرتغال؛ بسیلیا ماریا والز وایت، وزیر آموزش و پرورش کلمبیا؛ اتو گراندوس، وزیر آموزش و پرورش مکزیک؛ جیم ساودرا، وزیر آموزش و پرورش پرو؛ کلودیا کاستین، رئیس آموزش و پرورش شهرداری ریودزانیرو، معاونان یا مشاوران (لوئیس گارسیا دبریکارد، معاون وزیر آموزش و پرورش کلمبیا؛ شینیچی یاماناگا، معاون وزیر آموزش، فرهنگ، ورزش و علم و فناوری ژاپن؛ برزی ویشنیوسکی، مدیر کل وزارت آموزش و پرورش لهستان؛ ایساک فرومین، مشاور وزیر آموزش و علوم در فدراسیون روسیه؛ ایگور رمورنکو، معاون وزیر آموزش و علوم فدراسیون روسیه؛ مانولو ریناود، مشاور ارشد وزیر آموزش و پرورش مکزیک) و افراد بسیار نزدیک به آن‌ها (اون-سنگ تان، مدیر مؤسسه ملی آموزش و پرورش سنگاپور؛ اریک جیمیسون، هدایت‌کننده اصلاحات آموزشی در تمامی سطوح در استرالیا؛ مونال جیوارام و کارتیک وارما، مدیران برنامه بنیاد آموزشی کالیوالیا در هند و مبتکران بنیاد پاپراما؛ سرجیو کاردناس، مدیر سابق مرکز همکاری منطقه‌ای آموزش بزرگسالان آمریکای لاتین) درباره تغییر و تحول در آموزش و پرورش است و اگرچه روی سخن آن به‌طور مستقیم با وزیر جدید آموزش و پرورش است، اما علاوه بر وزیر، برای هر مدیر آموزشی، اعم از معاونان وزیر، مدیران کل، رؤسای مناطق و اداره‌ها و مدیران مدرسه‌ها درس‌هایی آشکار و ارزنده دارد و مطالعه آن توصیه می‌شود.

تصور کنید به‌عنوان «وزیر آموزش و پرورش» انتخاب شده‌اید و قرار است در بزرگ‌ترین و مهم‌ترین وزارتخانه کشور مدیریت و در آن تغییر و تحول ایجاد کنید؛ سازمانی که فعالیت‌های بسیار مهمی شامل تهیه و تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های درسی، جذب و نگهداشت نیروهای انسانی، تدارک و تجهیز مدرسه‌ها و مکان‌های آموزشی، تأمین بودجه و اعتبارات طرح‌ها و برنامه‌های متعدد آموزشی، سنجش و ارزشیابی کیفیت آموخته‌های دانش‌آموزان و غیره دارد و از بخش‌های متعددی تشکیل شده است که انجام تحول و تغییر در هر یک از آن‌ها، به دلیل داشتن فرصت‌ها و چالش‌های منحصر به فرد، نیازمند مدیریتی پیچیده، تخصصی و تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سرنوشت‌ساز آن‌ها برای میلیون‌ها انسان است. از طرف دیگر، قرار است به‌عنوان عضو کابینه دولت، با رئیس‌جمهور و دیگر اعضای کابینه تعامل و ارتباط داشته و بر تصمیمات اتخاذ شده برای کل کشور اثرگذار باشید. به نظر شما در این موقعیت حساس و پیچیده چه کسی یا چه دانشی می‌تواند یاریگر شما باشد؟ کتاب «نامه‌هایی به یک وزیر جدید آموزش و پرورش» دقیقاً برای پاسخ به این سؤال تهیه شده و به‌زعم فرناندو ریمرز، هدف آن آماده‌کردن وزیران جدید آموزش و پرورش است. البته برای آماده‌کردن وزیران آموزش و پرورش، هم می‌توان از دانش مبتنی بر علم و پژوهش و هم از دانش مبتنی بر عمل استفاده کرد. ریمرز و همکارانش با این استدلال که استفاده از دانش مبتنی بر عمل به‌عنوان بخشی از آماده‌سازی حرفه‌ای در بسیاری از مشاغل متداول است، اما در بین رهبران ارشد نظام مانند وزیران آموزش و پرورش یا سرپرستان مناطق وسیع آموزشی مغفول مانده است، به دانش مبتنی بر عمل پرداخته‌اند. دانش مبتنی بر عمل، دانش ضمنی دست‌اندرکاران و

۱۲ فروردین



دریای خزر

خلیج
فارس

دریای عمان



دوازدهم فروردین عید ملت ماست؛ زیرا در این روز، با قدرت ملی، سرنوشت خود را به دست گرفتند.

امام خمینی (ره)، صحیفه نور، ج ۵، ص ۲۳۴

فراخوان مقاله

ماهنامه رشد مدیریت مدرسه

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

محورها:

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

شرایط و راه‌های ارسال :

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

قالب‌های نوشتاری:

مقاله تجربه خاطرہ

یادداشت کوتاه قصه و داستان

طنز حکایت