



ISSN: 1735-4899

۶

رشد



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیست‌ویکم شماره بی در بی ۱۴۱ | اسفند ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
www.roshdmag.ir



مدیریت یک مسئولیت اجتماعی است

ما با هم می‌آموزیم!

به جای جای مدرسه سربزنیم

هنر پاسخ‌گویی
به خود

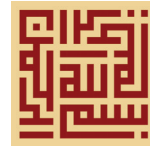
حرف اول

دویدن برای شاکر بودن

اغلب اوقات، غافل از داشته‌هایمان، غصه آنچه را نداریم می‌خوریم. آنچه ممکن است از نظر فردی بی‌ارزش باشد، در نزد دیگری دژی گران بهاست. این ارزش‌گذاری به دید ما بستگی دارد. اگر به جای آنکه بیشتر بخواهیم، شکر نعمت‌هایی را که داریم به جای آوریم و از امکانات موجود حداکثر استفاده را ببریم، نه تنها خانواده، بلکه جامعه‌اشکل دیگری به خود خواهد گرفت. پس، از همه ظرفیت‌های وجودی‌مان، به ویژه هم‌فکری و مشارکت همکاران و دوستانمان، به خوبی بهره بگیریم.

حیدر تورانی





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

مدیر مسئول:

محمد صالح مذنبی

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمد علی شامانی، دکتر زهرا اربابیان و

طاهره ملک‌زاده

مدیر داخلی:

شهرلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارسائزاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویرساز:

سید میثم موسوی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۳۲ ۸۸۴۹۰ نمابر: ۱۴۷۸ ۸۸۳

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پيامک: ۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۶۳۳۲۰۸

رشد



۹

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش دوره بیست و یکم | شماره پی در پی ۱۴۱ | اسفند ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه

هنر پاسخ‌گویی به خود / دکتر حیدر تورانی / ۲

درمان دیگری از طریق درمان خود! / دکتر عبدالعظیم کریمی / ۳

مدیریت یک مسئولیت اجتماعی است / ائلدار محمدزاده صدیق / ۴

مدیران عربستانی / دکتر علی خلخالی / ۷

ما با هم می‌آموزیم! / دکتر محمد رضا سرکارآرانی / ۱۰

ثبت‌نام کنید! / فرشته عابدین پور / ۱۴

این ۳۳ راهکار را هم به یاد بسپارید... / دکتر مرتضی مجدفر / ۱۶

نسخه‌پیچی از طریق رشد مدیریت مدرسه! / سیداصلاحان مرتضایی، محسن صنایع‌پسند / ۲۰

بینش کافی نیست! / امیر آقایی / ۲۳

رشته‌ای بود و رشته‌ای تار است / دکتر محمد جلالی / ۲۴

تاباندن نور به کلاس بسته / دکتر محمد نیرو / ۲۶

مدرسه بهره‌ور / هوشنگ غلامی / ۲۸

به جای جای مدرسه سر بز نیم / دکتر بهمن حوریزاد / ۳۲

نور سر کلاس / محمد تابش / ۴۴

مدرسه بی‌باک / شانا بوسلر، ترجمه شهرلا فهیمی / ۴۸

مدیران کارگشا / مجید درخشانی / ۷۰

مدرسه از پنج بُعد / علی صفاری محمدآبادی، محمد رضا درستکار سیانی / ۷۲

چون پرده برافتد! / ابراهیم اصلانی / ۷۴

نقش آفرینی مدیر مدرسه در خانواده / فاطمه غفاریان یاسر / ۴۶

شوق نظارت با کوچ مشفقانه / سیدعلی عبداللهی حسینی / ۴۷

معرفی کتاب / ۴۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

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

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



برای اشتراک مجله، رمزنامه را بپوش کنید.

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

قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال



هنر پاسخ‌گویی به خود

زیر بار مسئولیت فردی و شخصی. می‌گویم پس اراده‌ما، تلاش ما و خواسته‌ما کجا تعریف می‌شود و در کجای این بهانه‌جویی‌ها می‌نشیند. در نظریه مدیریت نیز به این جور بهانه‌جویی‌ها «نظریه اسناد» می‌گویند.

بارها با مدیرانی که سال‌ها تصدی مسئولیتی را داشته و در کارشان موفقیت‌چندانی نداشته‌اند، مواجه شده‌اید که تمایل دارند ریشه‌های شکستشان را در اقدامات و تصمیمات به دیگران نسبت دهند و حاضرند ساعت‌ها حرافی و لفاظی کنند تا به انجایی، موفق نشدنشان را به عوامل خارج از خود نسبت دهند. غافل از این که کارکنان و زیردستان آگاه‌تر از آن هستند که تسلیم پنهان کاری‌ها و توجیه‌هایشان شوند.

اینکه همه موفق نشدن‌ها را به دیگران و موفقیت‌ها را به خودمان نسبت دهیم، از سر خود واکردن و سلب مسئولیت است. در مثالی روشن‌تر، دانش‌آموزان و دانشجویان نمره‌های بالایشان را به خود و نمره‌های پایین را به استاد یا معلم نسبت می‌دهند. مثلاً می‌گویند در امتحان علوم شدم ۱۹، به من داد ۱۱. خوب‌ها را به خود و بد‌ها را به دیگران نسبت می‌دهیم.

این در حالی است که آموزه‌های دینی و قرآنی‌مان، ما را به احساس مسئولیت فردی سفارش می‌کنند، که اگر همه بدند، تو خوب باش و اگر هر چیز خوب نیست، تو سعی کن به تنهایی هم شده است در رفع آسیب‌ها و نقص‌ها تلاش و همت کنی. **قُلْ إِنَّمَا أُعْطِیْتُكُمْ بِوَأَحَدِهِ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ مِثْلَ خِزْفٍ (سبا/۴۶).** وانهادن همه مشکلات به دیگران و رفع مسئولیت‌های فردی و شخصی و نپذیرفتن نارسایی‌ها در عملکرد و بازده ما را در قضاوت به کژی می‌کشاند و آن گونه که باید زندگی فردی و سازمانی‌مان به سامان نمی‌شود.

بپذیریم که همه ما باید پاسخ‌گوی رفتار و عملکرد فردی خودمان باشیم و همه چیز را به دیگران نسبت ندهیم. این گونه است که جامعه روی سعادت می‌بیند و نشاط و سرزندگی می‌درود. ■

بدون شک تأثیر و تأثر و مداخلات و مناسبات میان فردی و میان گروهی در کارآمدی یا ناکارآمدی افراد نقش دارد. اینکه در جایی و در موضوعی یا در انجام پروژه‌های تلاشمان به سرانجام درست نمی‌رسد، می‌توانیم ریشه‌های آن را در ناکارآمدی و ناهمراهی نظام سازمانی و مجموعه‌ای که در آن کار می‌کنیم بجوییم. موانع ساختاری، قانونی، روشی، نگرشی، اطلاعاتی و فناوریانه از جمله عواملی هستند که به این ناکارآمدی‌ها و نتایج غیرقابل قبول آن دامن می‌زنند.

به‌طور معمول، همه ما این عادت و باور نادرست را که همه چیز در بیرون از ما ریشه دارد، هم‌چنان با خود حمل می‌کنیم و کمتر حاضر می‌شویم در آن تردید کنیم. تردید کنیم که بسیاری از نارسایی‌ها و آسیب‌های به‌وجودآمده در زندگی فردی و سازمانی ما به عوامل خارج از اختیار و پیش‌بینی ما برمی‌گردند. لکن همیشه این‌طور نیست و لازم است در شرایط و موقعیت‌هایی نگاه‌مان را از بیرون به درون خود متوجه کنیم.

این که در افواه و گفت‌وگوهای ما باب شده است دلایل انجام نشدن کارهایمان را صرفاً به دوره و زمانه، قسمت و شانس، نظام حکمرانی (دولت‌ها) نسبت می‌دهیم و حتی موفق نشدنمان را در کاری، آموزشی یا پروژه‌ای با این عبارت که خدا نخواست است به گردن دیگری می‌اندازیم و از احساس مسئولیت فردی غافل می‌شویم و بر بی‌عرضگی و تنبلی و اهمال کاری‌هایمان پرده‌پوشی می‌کنیم، خصلت و عملی است نادرست که باید از آن دست شست و زیر بار مسئولیت رفت و نشانی غلط نداد.

در جاهایی هم دلیل انجام نشدن کارهای وفق مرادمان را به دیگران نسبت می‌دهیم و خود را مبرا می‌شماریم. خلاصه اینکه دلایل انجام نشدن درست بسیاری از کارها و تحقق نیافتن بسیاری از خواسته‌هایمان را به راحتی به گردن دیگران می‌اندازیم، الا خودمان! من اسم این عادت و نگاه ناپسند را می‌گذارم شانه‌خالی کردن از

درمان دیگری از طریق درمان خود!

● عبدالعظیم کریمی



بسا ظلمی که بینی در کسان
خوی تو باشد در ایشان ای فلان

(مثنوی ۱/۱۳۱۹)

کارل گوستاو یونگ یکی از معدود روان‌شناسانی است که بر تقدم درمان خود بر دیگری تأکید داشته و بر این باور است که اصلاح دیگران از طریق اصلاح خود صورت می‌گیرد. از نظر او، هر تغییری در دیگری باید از خود فرد آغاز شود و نه تلاش برای اصلاح دیگران. تا آنجا که می‌گوید: اگر چیزی هست که می‌خواهیم در افراد تغییر کند، باید اول آن را بررسی کنیم و ببینیم آیا چیزی نیست که بهتر است در خودمان تغییر کند؟ شناخت تاریکی خود بهترین روش کنار آمدن با تاریکی‌های دیگران است. هولناک‌ترین چیز این است که انسان خود را تمام و کمال قبول داشته باشد. خودبینی، دیدن خود نیست، بلکه ندیدن دیگران است.^۱

در واقع، انسان زمانی تمام‌عیار وحدت‌یافته، آرام، بارور و شادمان می‌شود که فرایند فردیت او کامل شود؛ زمانی که خودآگاه و ناخودآگاه در یابد که آرامش و یکرنگی با هم زندگی کنند و مکمل یکدیگر باشند.^۲

یافته‌های روان‌شناختی در قلمرو خودشناسی و خودیابی نیز نشان داده است که هیچ‌کس نمی‌تواند پیش از ایجاد رابطه با خویشتن خویش، با دیگران ارتباط صمیمی و سالم برقرار کند.^۳ برای دوست داشتن دیگران نخست باید خود را دوست بداریم؛ برای صمیمی شدن با دیگران، نخست باید با خود صمیمی باشیم؛ برای نجات دیگران، نخست باید خود را از دست خود نجات دهیم؛ و برای ریشه‌کن کردن بداخلاقی دیگران، نخست باید ریشه بداخلاقی را از خود به‌در کنیم.

این همان سخن حکیمانه مولای متقیان **علی (ع)** است که فرمود: «أُحْصِدُ الشَّرَّ مِنْ صَدْرِكَ بِقَلْبِهِ مِنْ صَدْرِكَ». با ریشه‌کن کردن بدی از سینه خود، بدی را از سینه دیگران بیرون کنی. (نهج البلاغه: ج ۱۶۹: ۱۱۷۰).

شگفتا! چگونه می‌توان با اصلاح نیت خود به اصلاح نیت دیگران اقدام کرد؟ این چگونه ارتباطی است که آنچه در درون ما رخ می‌دهد، به دگرگونی درون دیگران منجر می‌شود؟ این چگونه سفارش و توصیه‌ای است که آنچه به اندرون ما

مربوط است، در بیرون از ما بازتابانده می‌شود؟ این چگونه درمان و شفایی است که در جهان ذهنی و روانی ما رخ می‌دهد، اما تأثیر آن در جهان ذهنی و روان دیگران رخ می‌دهد؟ این چگونه فن (تکنیک) و هنر درمانگری است که برای درمان دیگری باید از درمان خود آغاز کرد؟ چه نسبتی بین این درمان و آن درمان می‌توان برقرار کرد؟ چگونه آدمی با چیزی همانند می‌شود که ظاهراً ربطی با آن ندارد؟

آدم از خاک است کی ماند به خاک

هیچ انگوری نمی‌ماند به تاک

هیچ اصلی نیست مانند اثر

پس ندانی اصل رنج و درد سر

(مثنوی معنوی، دفتر پنجم)

رابطه درمان دیگری از طریق درمان خود را می‌توان در کتاب «هنر درمان» اثر **آروین یالوم** به‌خوبی مشاهده کرد. او در این کتاب روان‌درمانی را فرایندی تعاملی و نوعی هم‌سفری درمان‌جو و درمانگر می‌داند که هر دو به‌اتفاق یکدیگر همدیگر را درک می‌کنند و در این سفر تجربه‌های وجودی و هستی‌شناسانه خود را به اشتراک می‌گذارند.

رویکرد روان‌درمانی آروین یالوم براساس یکی از انواع مکاتب اگزیستانسیال است که مدعی است تعارضی درونی که ما را مسحور خود می‌کند، نه فقط ناشی از کشاکش میان غرایز سرکوب‌شده یا افراد مهم درونی‌شده یا خرده‌ریزهای خاطرات «تروماتیک» فراموش شده است، بلکه از رویارویی با قوانین مسلم جهان هستی نیز ناشی می‌شود؛ و راه درمان نگرانی‌ها و اضطراب‌های وجودی ما بدون راه‌یابی به درون امکان‌پذیر نیست. آنچه کار درمانگر را اثربخش می‌کند، قبل از هر چیز، پرداختن به درون خویش است تا در تعامل با درمان‌جو خود را بیابد و دیگری را دریابد.^۴

در واقع، ما نمی‌توانیم صفتی را که در خود نداریم، در دیگران درک کنیم یا پرورش دهیم. برای درمان دیگری کافی است آنچه را قصد داریم در او بارور سازیم، نخست در خود محقق کنیم.^۵ به قول جامی:

ذات نایافته از هستی بخش

کی تواند که شود هستی بخش ■

پی‌نوشت‌ها:

1. The Practice of Psychotherapy (The Collected Works of C. G. Jung, Volume 16) (Collected Works of C.G. Jung, 52) 2nd ed. Edition

۲. اوداینیک. ولودیمیر و والتر. یونگ و سیاست. ترجمه علیرضا طیب (۱۳۸۸). نی. تهران.

۳. نظریه رشد روانی اجتماعی اریک اریکسون و مراحل هشتگانه تحول روانی. به‌ویژه دوره‌های نوجوانی و جوانی. ۱۳۸۰.

۴. یالوم. اروین. هنر درمان، نامه‌های سرگشاده به نسل جدید روان‌درمانگران و بیمارانشان. ترجمه سپیده حبیب (۱۳۹۴). قطره. تهران.

۵. چند می‌گویی سخن از درد و رنج دیگران.

خویش را اول مداوا کن، کمال این است و بس (میرزا حبیب خراسانی).

گفت‌وگو

مدیریت یک مسئولیت اجتماعی است

مدیریت مدرسه در گفت‌وگو با دکتر اعلاء تورانی، دانشیار دانشگاه الزهرا (س)

● تنظیم‌کننده: ائلدار محمدزاده صدیق

کلیدواژه‌ها: دکتر اعلاء تورانی، تفکر انتقادی، مسئولیت اجتماعی، اعتماد آفرینی، مهرورزی

دکتر اعلاء تورانی، دکترای فلسفه دارد. او مدیر گروه فلسفه و کلام اسلامی دانشگاه الزهرا (س) و عضو انجمن فلسفه ملاصدراست. از جانبازان عزیز دفاع مقدس است و افتخار دارد که چشمان پرفروغش را در دفاع از میهن عزیز و انقلاب اسلامی ایران نثار کرده است. دکتر تورانی در این گفت‌وگو بر اهمیت نقش اخلاق و رهبری در مدیریت مدرسه تأکید می‌کند و معتقد است مدیریت در جامعه ما رسالت و مسئولیت عظیم اجتماعی الهی است.



● جناب عالی با توجه به تخصصی که دارید، سال‌ها در آموزش و پرورش کار کرده‌اید و مدرسه را از نزدیک می‌شناسید و به‌عنوان پدر دانش‌آموز نیز از مسائل و مشکلات آموزش و پرورش آگاهید. برای شروع بحث دربارهٔ سهم و نقش اخلاق و رهبری در مدیریت صحبت کنید. چقدر می‌توان اخلاقیات را رعایت کرد و این چه تأثیری بر مدیریت مدرسه دارد و چگونه می‌توان آن را در مدیران مدرسه پرورش داد؟

مدیریت در جامعه ما رسالت و یک مسئولیت عظیم اجتماعی الهی است. مدیر باید فکر کند و قطعاً هر مدیری می‌داند که این

یک توفیق الهی بوده که به او اجازه داده شده است

بتواند بین ۱۰۰ یا ۲۰۰ دانش‌آموز تحت مدیریت داشته باشد و با برنامه‌ریزی صحیح آیندهٔ ایشان را شکل بدهد. در واقع، توفیقی نصیب مدیر شده است که باید آن را قدر بداند و از فرصتی که به او داده شده است، به نحو احسن استفاده کند، نه اینکه زمان بگذرد و بعداً فکر کند اگر در چند سال مدیریت این کارها را می‌کردم، بهتر بود. این اقتضا می‌کند قبل از اینکه ایشان مدیریت کنند، علم مدیریت تقوا و اخلاق مدیریت او را فرا بگیرد و ملزومات و الزامات مدیریتی را بداند تا در حین سلوک و اجرا آن‌ها را پیاده کند، نه اینکه در دوران مدیریت مواردی را یاد بگیرد و بعد از اینکه بازنشسته شد، دیگر از مدیریت هم دستش کوتاه باشد. ازدست‌دادن فرصت بدترین خسارت است.

● آگاهی از اخلاق مدیریت و پیاده‌سازی و اجرای آن در انجام کار و تربیت نسل کارآمد چه تأثیری خواهد داشت؟

بچه‌ها سرمایه‌های ملی، آینده و اخلاقی ما هستند. ما باید آن سرمایه‌هایمان را با فرهنگ غنی اسلامی ایرانی تغذیه کنیم. در تاریخ ایرانیان، از گذشته‌های دور قوانینی چون ده‌فرمان وجود داشتند که آموزه‌های آن در تمام دنیا مورد توجه بوده است. اسلام که وارد ایران شد، با مبانی اخلاق و مکارم اخلاقی که به مردم هدیه کرد، این انباشتگی به وجود آمد که ما ثروتی بر ثروت‌های خود اضافه کردیم و با رویکرد عظیم چند هزار ساله که داریم، باید با جهان معامله کنیم و حرف بزنیم. پشتوانه‌های اخلاقی، معنوی و تاریخی خود را بدانیم. اگر یک مدیر به این دو ساحت (مبانی اخلاق و مکارم اخلاقی) برسد، فکر می‌کنم چند الزام دیگر هم برای او به وجود می‌آید. یکی اینکه مدیر باید خودش به‌روز باشد و کارهای خود را به‌روز کند. خود را با جهان جدید منطبق کند. این بدین معناست که مخاطب‌شناسی کند و بداند که زبان جوان ۱۸ ساله چیست. متأسفانه امروز مسئولان و مدیران ما به دلیل تعلق داشتن به نسل قبل، با بچه‌های ما کمتر آشنا هستند. ما

متأسفانه امروز مسئولان و مدیران ما به دلیل تعلق داشتن به نسل قبل، با بچه‌های ما کمتر آشنا هستند

باید زبان بچه‌های امروز را بفهمیم. زبان رسانه، فضای مجازی و سواد رسانه‌ای داشته باشیم تا بتوانیم با این‌ها هم‌سخن شویم. مدیر باید خود را بازخوانی و به‌روزرسانی کند. یکی دیگر از لوازمی که مدیران امروز ما باید به کار بگیرند، استفاده از فن‌ها و دانش‌های جدیدی است که در حال اتفاق افتادن هستند. در روزگار جدید سرعت پیشرفت علمی و فرهنگی ما نسبت به ۴۰ سال قبل ۸۰ درصد افزایش یافته است. باید از آموزش ضمن خدمت استفاده کرد. فن‌ها و راهکارهای جدید آموزشی و علوم جدید آموزشی باید به کار گرفته شوند. ما باید دورهٔ آموزش تفکر به کودک را برگزار کنیم.

● در خصوص آموزش تفکر به کودکان و شیوه‌های آن توضیح دهید. برای این کار از چه فن‌هایی باید استفاده کرد؟

یکی از فن‌ها که در استفاده از علوم جدید برای مدیران لازم است، بحث آموزش تفکر برای کودک است. ما باید بتوانیم به بچه یاد بدهیم که در هر کاری نتیجه‌گیری و استدلال کند و دلیل انجام آن را بگوید. الزامات دیگری وجود دارند، از جمله تربیت نیروی کارآمد و خلاق. ما به بچه‌های آموزش می‌دهیم که به هر کاری باید با دید انتقادی نگاه کنند. این به نظر من می‌تواند تفکر انتقادی و خلاقیت بچه‌ها را بالا ببرد که در کنار آن کارآمدی بالا خواهد رفت و او دیگر موجودی نیست که هر چه به او بگویند کاری نتواند بکند. خلاقیت می‌تواند نسل ما را شکوفا کند. ما باید به بچه تفکر، خلاقیت، نوآوری و کارآمدی بیاموزیم.

نکتهٔ دیگر اینکه در آموزش‌ها جای بعضی موارد را خالی می‌بینیم. از جمله آن‌ها مسئولیت‌های اجتماعی است. اگر بتوانیم یک مجموعه مفاهیم کلیدی از جمله آموزش تفکر انتقادی را به بچه‌ها ارائه بدهیم، این را می‌توان در قالب داستان و مثال ارائه داد. آموزش مسئولیت اجتماعی سبب می‌شود دانش‌آموز در آینده یک انسان مسئول شود. مسئولیت اجتماعی شاخه‌های بسیار زیادی دارد. مثلاً من معلم هستم، باید وجدان کاری داشته باشم و در حوزهٔ کار خودم رعایت نظم و انضباط اداری، رعایت حقوق مخاطب، رعایت حق ارباب رجوع و رعایت کرامت ارباب رجوع را بکنم. این گونه نیست که بگویم دانشجوی من چون از من حساب می‌برد، بنابراین من هر برخوردی که بخواهم بکنم. در واقع من اجازه ندارم چنین کاری بکنم. مسئولیت اجتماعی سبب می‌شود من با زبردست خود به بهترین وجه، با در نظر گرفتن شئون انسانی و اخلاقی و وظایف اداری، مواجه شوم.

● اگر ایجاد اعتماد را در محیط مدرسه یک مسئولیت اجتماعی بدانیم، برای اینکه مدیر مدرسه بتواند اعتماد والدین را جلب کند، به‌عنوان یک مسئولیت اجتماعی

چه کار باید کرد؟

من در این بخش قصد ندارم به شرایط اجتماعی بپردازم. آنچه ما می‌خواهیم اجرا کنیم، مهم است. امام سجاد (ع) می‌فرماید: خدایا به من کمک کن تا به کسی که به من بدی کرده است، خوبی کنم و به کسی که به من ظلم کرده است، مهربانی کنم. در واقع بنای اسلام و ادیان الهی بر ساختن انسان‌هاست. دوقطبی کردن بنای اسلام نیست. بنای اسلام این است که دانش‌آموز، خواهر کوچک و برادر کوچک به او یاد بدهد و اگر از آن‌ها بالاتری به آن‌ها بیاموزد. تا شما دل یک بچه را نرم نکنی و تا یک زمین را از سنگ و علف هرز و تخم و گیاه‌های زیاد پاک نکنی، هر چه دانه بکاری، جواب نمی‌دهد. بنابراین،

باید اول قلبش را به پاک‌بیری. در ادامه قلب بچه رشد می‌کند و حرف را می‌پذیرد. اما اگر از ابتدا موضع بگیریم، قیافه بگیریم و اخم کنیم، او نیز حرف ما را نخواهد پذیرفت.

پیامبر (ص) به قدری در میان مردم و در قلب مردم جا باز کرده بود که به او محمدامین می‌گفتند. هر چه مردم سرمایه داشتند، با وجود اینکه برخی هنوز اسلام را قبول نداشتند، اما به خاطر اینکه پیامبر آدم درستی بود، سرمایه را به او می‌دادند تا برایشان نگاه دارد. اگر بتوان این قدر اعتماد بین بچه‌ها ایجاد کرد، آن موقع است که مفاهیم را خواهند پذیرفت. همان‌گونه که حرف پیامبر (ص) را مردم پذیرفتند. بنای اسلام بر اعتمادسازی و تسلیم قلب مردم است. پاک‌سازی دل‌ها از کینه و اخم و بدخلقی است. اگر توانستیم قلب را تسلیم کنیم، آن موقع هر دانه‌ای در آن بکاریم، جواب خواهد داد. ما اگر بخواهیم بچه راه درستی را بیاموزد، نمی‌توانیم با تندزبانی، بدخلقی و حالت عامرانه و حالت والدگری این کار را انجام دهیم. اساس اسلام بر ساختن انسان‌هاست و این بر دو اصل اعتمادسازی و دادن امنیت روحی به مخاطب مبتنی است. اگر این دو شرط را انجام دهیم، می‌توانیم بر مخاطب خود تأثیر بگذاریم.

عبارتی داریم که می‌فرماید: مردم را به جز با زبان به دین و اخلاق دعوت کنید. اگر کسی فقط در لقلقه زبان و حرف توصیه‌ای کند، شنونده نیز از گوش می‌گیرد و از گوش در می‌کند. لزوماً همه موفقیت‌ها و پیشرفت‌ها در حاضر جوابی نیست. بلکه موفقیت در این است که با منطق جلو برویم.

در کنار اخلاق مدار بودن، بحث عقلانیت نیز مطرح می‌شود. می‌گویند سازمان‌تان را با عقلانیت مدیریت کنید. این به چه معناست؟

عقل زبان مشترک بشر است. آن که ایمان و زورمندی منهای عقل را می‌خواهد، می‌شود داعش و آن که ایمان و شورمندی به همراه عقل را می‌خواهد، می‌شود علامه طباطبائی. اگر عقل، منطق و استدلال را از ایمان بگیریم، نتیجه‌اش داعش می‌شود. اما اگر او را با عقل و استدلال و منطق تسلیم کنیم، یک عنصر انقلابی و دین‌دار

اساس اسلام بر ساختن انسان‌هاست و این بر دو اصل اعتمادسازی و دادن امنیت روحی به مخاطب مبتنی است

می‌شود که تا پای جان از وطن دفاع می‌کند. یکی از رسالت‌های مدیر، آموزش تفکر به کودک است تا دین در تمام وجودش محکم شود. حال در بزرگسالی با همین بچه می‌توان با زبان عقل صحبت کرد، به شرطی که عقل را قبول داشته باشد. اگر مدیر با زبان مشترک با معلمان و دانش‌آموزان صحبت کند، این زبان عقل است و لزوماً زبان گفتاری نیست و نیمی زبان رفتاری است. زبان اعمالی است. در واقع، ابتدا خود گوینده باید به آن عمل کند و بعد از دیگری بخواهد به آن عمل کند. شکاف بین نسل سنتی و نسل جوان این‌گونه زیاد می‌شود و این خطرناک است.

مهرورزی و صداقت را به‌عنوان سازه‌های نرم لطافت در مدیریت چگونه می‌توان در فرهنگ مدرسه ترویج داد؟ فرهنگ مدرسه را چگونه تعریف می‌کنید؟

فرهنگ سرمایه‌ای است که در طول زمان به وجود می‌آید. لذا کارکرد فرهنگ اگر چه دیر است، اما بسیار قوی‌تر از کارکرد زبان و کارکرد قلم و قدرت است. کارکرد فرهنگ، خیلی از کارکرد قدرت قوی‌تر است. لذا شرایط محیطی فضا و مدرسه، اگر بر عقلانیت مبتنی باشد، اگر بر گذشت و مهرورزی مبتنی باشد، اگر بر صداقت مبتنی باشد، می‌شود شرایط مبتنی بر فضای روحی و اخلاقی مدرسه و خانواده‌ها. به این می‌گویند زمینه فرهنگی. بچه‌ها در این زمینه بارور می‌شوند. اگر شرایط محیطی و اجتماعی آن مدرسه از هم گسیخته باشد و هیچ عقلانیت و مهرورزی بر آن حاکم نباشد، معلم هر چقدر هم حدیث یا آیه قرآن بخواند، گوش به آن بدهکار نخواهد بود. در واقع فرهنگ معلم باید با فرهنگ حرف‌هایی که می‌زند یکی باشد. ما باید بستر و زمینه را ایجاد کنیم.

فهم قرآنی و آشنایی با سلوک معصومان به چه معناست و تناسب آن با کارآمدی مدیران مدرسه در رهبری درست و کارآمدی مدرسه چگونه برقرار می‌شود؟

یکی از شاخصه‌هایی که انسان‌ها تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند، تاریخ است و دیگری سنت و فرهنگ است. یکی دیگر سرمایه‌های ملی و میهنی ماست. ما اگر بخواهیم یا نخواهیم، مسئول هستیم. من مسئول فرهنگ، تاریخ، سرمایه‌های عقیدتی و دینی، سرمایه‌های ملی و اجتماعی که دارم، هستم و این‌ها من را ساخته‌اند. خداوند هدیه‌ای به نسل ما داده است و اگر ما بتوانیم این سرمایه را درون خودمان تقویت کنیم، سلوک، مشی اجتماعی و فردی را در زندگی خود وارد کنیم، می‌توانیم الگویی غیر از خطایی داشته باشیم. الگوی صحیح قابل اعتماد داشته باشیم. اما اگر در حد لقلقه زبان حفظ کنیم و فرهنگ ما با آن شرایط موافق نباشد، کلمات ما در حد حرف باقی خواهند ماند. ■

مدیران عربستانی

دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی عربستان سعودی، آماده‌سازی مدیران مدرسه، بنیاد امکان، نظام متمرکز

هر چند از منظر دانش آموزش و پرورش تطبیقی، در هر مقایسه‌ای درس‌هایی نهفته است، اما همان‌طور که در مقاله‌های قبلی اشاره شد، رصد وضعیت آموزش و پرورش کشورهای همسایه و همگن، شاید منطقی‌تر از جست‌وجوی نظام‌های آموزشی‌ای است که کمترین قرابت اقلیمی، جمعیت‌شناختی و فرهنگی را با هم دارند. در شماره‌های پیشین، وضعیت مدیران مدرسه‌های ترکیه، پاکستان و روسیه، به‌عنوان کشورهای که به‌طور راهبردی در متن تعاملات و رقابت‌های همیشگی با کشور ما قرار دارند، بررسی شد. در این مقاله، برنامه‌آماده‌سازی مدیران مدرسه‌های کشور عربستان بررسی شده است. شاید چالش‌های سیاسی همیشگی بین دو کشور، فرصت مراوداتی فراتر از زیارت حرمین شریفین را مهیا نکرده باشد، لیکن بدون تردید این امر نمی‌تواند مانع مدنظر قرار ندادن تحولات فرهنگی، به‌ویژه از منظر اداره مدرسه‌های این کشور باشد.

وضعیت مدیریت مدرسه‌ها در عربستان

در کشور عربستان حدود ۳۰ هزار مدرسه دولتی و حدود ۴ هزار مدرسه خصوصی، در سیزده منطقه اداری (امارات مناطق المملکه العربیه السعودیه)، در حال فعالیت هستند. حدود ۶ میلیون از جمعیت ۳۶ میلیونی این کشور دانش‌آموزانی هستند که در سه دوره ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم، و در نظام ۳-۶-۳ در این مدرسه‌ها در حال تحصیل هستند. وزارت آموزش و پرورش عربستان از زمان تأسیس رسمی خود در سال ۲۰۰۳، در عمل همه تصمیمات آموزشی، از سطح سیاست‌گذاری و طراحی برنامه‌های آموزشی تا اجرا و توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزشی، از جمله مدیران مدرسه را اتخاذ می‌کند. در عربستان، مدیر مدرسه، «المدریر» خوانده می‌شود که از لحاظ واژه‌شناختی به کسی اطلاق می‌شود که وظیفه «هدایت فعالیت‌های روزمره» را بر عهده دارد. این تلقی معادل وظایف یک «مدیر عملیاتی» است. در بسیاری از گزارش‌های پژوهشی مربوط به مدیران مدرسه‌های عربستان، به

کم‌رنگ بودن نقش رهبری آموزشی اشاره شده است. همچنین، مدیران مدرسه‌های مناطق دور از مرکز و نیز مدیران زن شرایط مشابهی ندارند؛ به‌خصوص درباره زنان، تفکیک جنسیتی در همه شئون زندگی ساکنان این کشور، موضوعی عمیقاً نهادینه است، تا حدی که اداره‌های آموزش و پرورش پسران و دختران تفکیک شده‌اند. در سطح مدرسه‌ای نیز مادران نمی‌توانند در رویدادها و جلسات مربوط به مدرسه پسرشان، و پدران در امور مدرسه دخترشان، مشارکت داشته باشند. با لحاظ این رویکرد، وزارت آموزش و پرورش عربستان، مریبان آموزش و آماده‌سازی مدیران مدرسه را هم منطبق با جنسیت برمی‌گزیند. و با توجه به محدودیت مریب زن متخصص، در عمل بخش زیادی از مدیران زن بدون آموزش باقی مانده‌اند. ضمن اینکه هر مریب زن حتماً باید یک راننده شخصی داشته باشد تا او را به مراکز آموزشی برساند. این مراکز نیز به‌طور عمده در شهرهای بزرگ قرار دارند و مریبان زن، از لحاظ اجتماعی و قانونی، اجازه سفر کردن به





مزایا و مشوق‌ها، بین مدیران مدرسه‌ها و معلمان تفاوتی وجود ندارد. بنیاد امکان، به‌عنوان یک شرکت مشاوره آموزشی مستقر در عربستان، که با حمایت از گردانندگان مدرسه‌ها، مربیان و سرمایه‌گذاران، در تأسیس مدرسه‌های جدید، توسعه قابلیت‌های مدرسه‌های موجود و ارائه خدمات آموزشی به آن‌ها همکاری می‌کند، در گزارش دوسالانه خود که در سال ۲۰۱۹ منتشر کرد، از رهبری مدرسه در عربستان به‌عنوان یک حرفه فراموش‌شده یاد می‌کند (Emkan, 2019).

چشم‌انداز توسعه، تحت سایه بیم و امید

مطالبات و انتقادات ملی و جهانی از بحران در نهاد آموزشی عربستان، در کنار حوادثی مانند ۱۱ سپتامبر که از ۱۹ مشارکت‌کننده در این رویداد، ۱۵ نفر از اتباع سعودی بودند و نیز گسترش گروه‌های افراطی تربیت‌شده در بخشی از نظام آموزشی منزوی‌شده این کشور، هم‌زمان با الحاق این پادشاهی به سازمان تجارت جهانی، و همچنین نیاز به تغییر اقتصاد مبتنی بر منابع نفتی به اقتصاد دانش‌بنیان، دولت عربستان را بر آن داشت تا با طراحی و تأمین مالی یک پروژه ۲۰ ساله برای توسعه کشور، نظام آموزشی خود را اصلاح کند. این پروژه ۲,۴ میلیارد دلاری توسعه آموزش عمومی که «تطویر ۲» نامیده می‌شود، در سال ۲۰۰۷ برای بهبود شایستگی‌های آموزشی جمعیت عربستان طراحی شده و در حال اجراست. هدف اولیه آن تمرکز بر کیفیت آموزش بود تا اطمینان حاصل شود که دانش‌آموزان دوره آموزش عمومی در پادشاهی سعودی، به مهارت‌های لازم برای مشارکت در جامعه جهانی شده و توانایی درگیر شدن با مشکلات پیچیده و بی‌شمار جهانی شدن مجهز هستند. در همین چارچوب، گام‌هایی بلند برای تمرکززدایی از نظام سیاست‌گذاری آموزشی، ارتقای استانداردهای رهبری آموزشی و تدوین دستورالعمل‌های صلاحیت حرفه‌ای مدیران مدرسه‌های عربستان برداشته شده است.

از لحاظ اجرایی، تطویر مرحله‌بندی شده است. در یکی از این مراحل قرار است هر استان به وزارتخانه آموزش و پرورش کوچک و مستقلی تبدیل شود که به‌طور کامل اختیار دارد طرح‌های مدنظر خود را در سطح استان توسعه دهد و اطمینان حاصل کند که هر پسر و دختر دانش‌آموز در

مناطق دوردست را ندارند. همان‌طور که اشاره شد، در کشور عربستان برنامه مستقلی برای تربیت مدیران مدرسه وجود ندارد، و دوره‌های آموزشی اجرا شده برای همه مدیران یکسان هستند. گزارش‌ها نشان می‌دهند، همین دوره‌های مشترک عمومی هم با کیفیت‌های نازلی اجرا می‌شوند.

تمرکزگرایی افراطی از دیگر چالش‌های مدیران مدرسه‌های عربستانی است. در این کشور مدیران مدرسه‌ها حتی برای اجرای طرح‌های فوق برنامه مدرسه‌ای، باید مجوزهای چندلایه از سطوح سلسله‌مراتب اداری را اخذ کنند. مجوز تصمیم‌گیری مدیران مدرسه‌ها در خصوص طرح‌های توسعه حرفه‌ای معلمان هم تقریباً ناشدنی است. البته اگر یک ناظر بیرونی گفته‌های مسئولان وزارت آموزش و پرورش عربستان را دنبال کند، تصویری از آزادی کامل مدیران مدرسه‌های این کشور برداشت خواهد کرد، لیکن گزارش‌های مربوط به تجربه زیسته مدیران مدرسه‌های عربستان، گویای تحمل ناپذیری هر حدی از آزادی حرفه‌ای توسط ساختار حکمرانی است.

موضوع غیرحرفه‌ای بودن دستگاه‌های نظارتی نیز از چالش‌های مدیریت مدرسه در عربستان است. در این کشور، مدیران مدرسه‌ها تحت نظارت سازمان نظارت و مدیریت عمومی هستند. در هر منطقه یک نماینده ناظر وجود دارد که بر کار معلمان و مدیران نظارت می‌کند. واضح نبودن نقش‌ها و دستگاه‌های نظارتی این نمایندگی‌ها موجب بلاتکلیفی و نگرانی مزمین مدیران مدرسه‌هاست.

طبق گزارش بین‌المللی آموزش و یادگیری «تالیس»، مدیران مدرسه‌های عربستان در مقایسه با سایر کشورهای عضو «سازمان همکاری و توسعه اقتصادی» تجربه حرفه‌ای کمتری دارند و فقط حدود ۱۲ درصد از مدیران گزارش کرده‌اند که قبل از تصدی این سمت، آمادگی یا آموزش مقدماتی دیده‌اند یا حداقل در یک فعالیت توسعه حرفه‌ای شرکت کرده‌اند. خط سیر شناسایی مدیران و مسیرهای شغلی مربوطه توسعه نیافته است و مجراهای استخدام و فرایندهای گزینش مدیران مدرسه‌ها ناقص هستند (TALIS, 2018).

در عربستان، برنامه‌های آماده‌سازی و توسعه رهبری مدرسه‌ها ناکافی‌اند و استانداردهای حرفه‌ای برای رهبری مدرسه تعریف نشده‌اند. بالطبع، فرایندهای ارزیابی نیز بر رشد حرفه‌ای متمرکز نیستند. از لحاظ حقوق و دستمزد،

عربستان برای خروج از بحران‌های ناشی از دوره انزوای به نسبت طولانی درونی، به طور رسمی در حال اجرای یک برنامه توسعه آموزشی به شدت از بالا به پایین، با ماهیتی کاملاً نئولیبرال، برای عضویت و حتی پیشتازی در باشگاه غرب است

سطح آن استان توانایی و فرصت‌های لازم برای یادگیری و موفقیت را دارد. حد این تمرکززدایی تا سطح «توسعه» مدرسه‌های هوشمند، خودبرنامه‌ریز و خودارزیاب» است. الگوی توسعه چنین مدرسه‌هایی، پنج اصل «تعالی برای همه، تعهد از طرف همه، پاسخ‌گویی برای همه، حرفه‌ای‌گرایی از سوی همه، و شفافیت و وضوح توسط همگان»، در نظر گرفته شده است. پروژه تطویر همچنین هفت برنامه آموزشی برای بیش از ۴۰۰ هزار معلم را با تمرکز بر تخصص، مدیریت مدرسه، نظارت آموزشی، علوم رایانه، خودسازی و ارتقای مهارت‌ها، پیش‌بینی کرده است. در برنامه اجرایی تطویر مشاهده می‌شود که صرفاً به ارتقای صلاحیت‌های ورودی یک مدیر مدرسه بسنده نشده است، بلکه

برای مدیران مشتاق ادامه تحصیل در زمینه

رهبری و مدیریت آموزشی، کمک‌هزینه تحصیلی ارائه می‌شود تا فرصتی برای دریافت گواهی‌نامه رهبری آموزشی از دانشگاه‌های منتخب عربستان داشته باشند.

در متن پروژه تطویر یک رویکرد توسعه قرن بیست‌ویکم در مدرسه، به‌ویژه در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، الزامات مدیریتی، رفتار و نظریه رهبری، توسعه کارکنان و فعالیت دانش‌آموزان، در غالب یک طرح آزمایشی در حال اجراست. وزارت آموزش و پرورش عربستان با هدف اجرای این طرح آزمایشی، همکاری‌های پایداری را با دانشگاه آکسفورد بریتانیا آغاز کرده است. برای نمونه، با هدف عرضه بهترین برنامه‌های راهبردی و پروژه‌های تحقیقاتی برای آموزش رهبران مدرسه‌های عربستان، مدرسه بازرگانی سعید^۲ با بودجه عربستان در دانشگاه آکسفورد تأسیس شد. ادعای بنیان‌گذاران و اداره‌کنندگان این مدرسه، عرضه آموزش‌های مدیریت و رهبری در کلاس جهانی با ظرفیت حل مسائل جهانی است.

برای بهره‌مندی از حمایت‌های بخش خصوصی در اجرای پروژه تطویر، یک شرکت مشاوره تخصصی در توسعه آموزش و خدمات سرمایه‌انسانی، تحت عنوان بنیاد امکان، از سال ۲۰۱۴ در عربستان تأسیس شد. این بنیاد به بخش‌های دولتی، خصوصی و سازمان‌های غیرانتفاعی عربستان مشاوره ارائه می‌دهد تا به چشم‌اندازهای خود در ارائه آموزش و پرورش با کیفیت بالا دست یابند. این بنیاد با همکاری مرکز توسعه حرفه‌ای کمبریج، به بازتعریف و جایه‌جایی نقش رهبران مدرسه‌ها در عربستان، و تبدیل کردن آن‌ها به بازیگران اصلی نظام فعالیت می‌کند. انتقال رهبری مدرسه از یک حرفه فراموش‌شده به محرک اصلی اصلاحات آموزشی، به بهبود عملکرد نظام و عملکرد دانش‌آموزان کمک خواهد کرد. در واقع، برنامه‌های بنیاد امکان برای شکل‌دادن به این باور عمیق می‌کوشد که سرمایه‌گذاری روی مدیران مدرسه‌ها، سرمایه‌گذاری برای بهبود جامع نظام آموزشی است. شرکت

مدیران مدرسه‌های عربستان در پروژه آموزشی بنیاد امکان، و اخذ گواهی بین‌المللی کمبریج در رهبری آموزشی، در کانون خدمات این بنیاد قرار دارد. همکاری با مؤسسه ملی آموزش سنگاپور یکی دیگر از طرح‌های ابتکاری وزارت آموزش و پرورش عربستان برای تربیت مدیران مدرسه‌های خود است. در این طرح حدود سه هزار رهبر آموزشی برای توسعه حرفه‌ای تحت آموزش قرار گرفته‌اند. مواردی از همکاری با دستگاه‌های آموزشی شرق و شرق دور نیز در برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌های عربستان گزارش شده‌اند.

زاغی در تمنای کبک‌وار خرامیدن!

از لحاظ فلسفی، عربستان برای خروج

از بحران‌های ناشی از دوره انزوای به‌نسبت

طولانی درونی، به‌طور رسمی در حال اجرای

یک برنامه توسعه آموزشی به‌شدت از بالا به پایین، با ماهیتی کاملاً نئولیبرال، برای پیوستن و حتی پیشتازی در باشگاه غرب است. در متن دستگاه‌های آموزشی نئولیبرال، پذیرش سلطه (هژمونی) «کارگزاری‌های آموزشی فراملی»^۱ مانند یونسکو، تیمز، پرلز، پیزا، تالس و حتی بانک جهانی اجتناب‌ناپذیر است. این جهت‌گیری همراه با شتاب‌زدگی برای اخذ تأییدهای بیرونی، و سوسه‌ارائه‌های نمایشی را در پی دارد. اخیراً مواردی از اعتراف به نفوذ احتمالی در نتایج «آزمون‌های فراملی»^۲ با تکیه بر حکمرانی نفت، جهت مشروعیت‌بخشی به سیاست‌های اعمال‌شده عربستان، گزارش شده است. بنابراین، چندان دور از انتظار نیست که به‌زودی جهش بزرگی در وضعیت نتایج مدرسه‌های این کشور، به‌ویژه در آزمون‌های تیمز و تالیس گزارش شود! همچنین، در همین مدتی که از اجرای پروژه تطویر می‌گذرد، پژوهش‌هایی درباره شیوع اختلال «روان‌گسیختگی ارزشی»^۳ در بین معلمان و مدیران مدرسه‌های عربستان منتشر شده است. این اختلال زمانی شایع می‌شود که افراد ظاهراً به‌طور رفتاری تعهد خود را با ارزش‌های یک برنامه تطبیق می‌دهند، در حالی که ناخواسته بیشتر نقش بازی می‌کنند. در بعضی مقاله‌های انتقادی، از پدیدآیی زود هنگام نشانگان ناسازنما (پارادوکس) لیبرالیسم آموزشی در عربستان سخن گفته‌اند. این منتقدان معتقدند، اعمال تفکر نئولیبرال آموزشی به منزله سرکوب یا فرسایش ارزش‌ها و فرهنگ‌های سنتی یک ملت به نفع تبدیل‌شدن به موزاییکی از تصویر بزرگ‌تری از سلطه جهانی غرب است.

اگرچه با به رسمیت شناختن بازاری شدن سیاست آموزشی در عربستان سعودی، اصلاحات آموزشی در این کشور ادامه دارد، لیکن پس از گذشت بیش از ۱۰ سال، هنوز شواهد اندکی مبنی بر پیشرفت قابل توجه در نظام آموزشی این کشور گزارش شده است و هدف‌های پیش‌بینی‌شده همچنان دور از دسترس به نظر می‌رسند. ■

پی‌نوشت‌ها

1. OECD
2. Tatweer
3. Said Business School
4. Educational Transnational Agency
5. Transnational Testing
6. Value Schizophrenia

منابع

1. Allmknah, Alhasan; Evers, Colin. (2020). The need for a fundamental shift in the Saudi education system: Implementing the Saudi Arabian economic vision 2030. Research in Education, Vol. 106(1) 22-40.
2. Alyami R. Hadi. (2014). Educational Reform in the Kingdom of Saudi Arabia: Tatweer Schools as a Unit of Development. Literacy Information and Computer Education Journal (LICEJ), Volume 5, Issue 2, June, 1515-1524.
3. Emkan. (2019). School Leaders of the Kingdom of Saudi Arabia: The Forgotten Profession, Emkan, Jeddah. www.emkaneducation.com
4. TALIS. (2018). Teaching and Learning International Survey, Insights and Interpretations. www.oecd.org/education/talis
5. Tayan, Bilal M. (2017). The Saudi Tatweer Education Reforms: Implications of Neoliberal Thought to Saudi Education Policy. International Education Studies; Vol. 10, No. 5; 2017

ما با هم می‌آموزیم!

● دکتر محمدرضا سرکار آرانی

کلیدواژه‌ها: درس کاوی، درس پژوهی، بهسازی آموزشی، گفت‌وگو، پرسش



سه‌شنبه اول شهریور ۱۴۰۱ اولین نشست تخصصی درس کاوی ایران به میزبانی اداره کل آموزش و پرورش فارس با همکاری دانشگاه شیراز و به صورت حضوری و برخط برگزار شد. دکتر محمدرضا سرکار آرانی، استاد پداگوژی دانشگاه ناگویای ژاپن، در مراسم افتتاحیه این نشست سخنرانی کوتاهی ارائه کرد. رشد مدیریت مدرسه با انتشار این سخنرانی خوانندگان را به گفت‌وگو درباره پرسش‌ها و بحث‌های مطرح‌شده در آن دعوت می‌کند.

تغییر بینیم، ولی بقیه عناصر آموزش مدرسه‌ای را نادیده بگیریم، فرایند آموزش را ساده فرض کرده یا مسئله‌های آن را ساده‌سازی کرده‌ایم. آموزش سامانه‌ای پیچیده دارد، محتشم است و با تمهید یک دوره آموزش و یک نشست و برخاست اداری یا توجیهی برای معلمان و زیر نظر مدیران مدرسه بهبود نمی‌یابد. ما با هم می‌آموزیم!

شواهد عینی این مدعا را همه‌جا می‌توانیم ببینیم. بچه‌ها در کلاس درس، معلمان و مدیران مدرسه را به چالش می‌کشند. بعضی وقت‌ها به‌صراحت می‌گویند: «خانم/ آقا تغییر مسیر «شدن» به این سادگی هم که شما می‌فرمایید یا فکر می‌کنید نیست! قدری به ما گوش بدهید، به شما

سرآغاز

آموزش امری پیچیده و فرهنگی است؛ هم ناظر به معاصریت و اینجا و اکنون^۱ ماست و هم دل در گرو راه طی‌شده هنجارها و ارزش‌ها و سنت‌ها و داشته‌های^۲ فکری فرهنگی مردم دارد و هم لازم است به تک‌تک فرزندان و نیازها و خواسته‌ها و توانایی‌های امروز و فردای آن‌ها^۳ توجه کند. به همین دلیل، آموزش مدرسه‌ای تنها همراه و هم‌قدم با بافتار فرهنگی اجتماعی و همه اجزای خودش تغییر می‌کند. نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم تنها با آموزش معلم، بافتار فرهنگی آموزش و در نتیجه کیفیت خروجی آن یعنی یادگیری بچه‌ها تغییر کند. اگر تنها معلمان را برای



برای دسترسی به تکه فیلم این نشست، رمزینه را پویش کنید.

خواهیم گفت چون باید رفت!» ولی گوش شنوایی پیدا نمی‌کنند؛ نه در خانه و نه در مدرسه! حالا بچه‌ها به صرافت افتاده و می‌گویند: «دست کم لطف کنید کمی عقب بایستید.» ما معمولاً بیشتر سخن می‌گوییم. در حالی که فرزندان ما به گوش شنوتری نیاز دارند. پیشنهاد می‌شود، منبع انرژی آن‌ها را به رسمیت بشناسیم. شنیدن صدای همدیگر نیاز به روز بودن است. به نظر می‌رسد، اندیشیدن در پیچیدگی آموزش، چرایی واکاوی آن و جایی که ما ایستاده‌ایم، احتمالاً به ما کمک می‌کند گوش شنوایی برای بچه‌ها داشته باشیم. ما کجا ایستاده‌ایم؟!

چرا ما بیشتر از اهمیت موضوعات و چیستی پدیده‌ها حرف می‌زنیم، در صورتی که جسارت پرسیدن «چرا» نیاز به روزتری است

راهی به بهسازی آموزش مدرسه‌های نمی‌برد. بیایید شوقی برای برداشتن گامی و رفتن به جایی، حتی اگر یک گام باشد، داشته باشیم. هر کس هر جا ایستاده است، برای بهسازی آموزش قدمی به پیش نهد. وقتی شروع به رفتن می‌کنیم، در دامنه مناظر متفاوتی می‌بینیم و تصویرهایی هم که حتی از یک نقطه می‌گیریم و به اشتراک می‌گذاریم، متفاوت خواهند بود. این رفتن زمینه گفت‌وگو و تنوع در دیده‌ها و شنیده‌ها و تعامل میان آن‌ها را فراهم می‌آورد.

رگ‌رگ است این آب شیرین و آب شور

در خلایق می‌رود تا نفع صور

جنس پرسش‌ها

چرایی و چگونگی فهم آموزش و روش‌های بهسازی آن، و البته جنس پرسش‌هایی که مطرح می‌کنیم، نشان می‌دهد ما کجا ایستاده‌ایم. بهسازی آموزش پای کوه‌نشستن و از ابهت یا اهمیت قلّه تحول سخن گفتن نیست. بعضی از پژوهشگران، معلمان و مدیران، هر جا یک میز خطابه (تریبون) پیدا می‌کنند، از قلّه‌های بهبودی و چیستی آن تعریف می‌کنند. از اهمیت قلّه سخن گفتن و صدور حواله‌های بهبودی برای آینده دور، کاری برای بهسازی آموزشی از پیش نمی‌برد. موضوع قابل‌بررسی این است که چرا ما بیشتر از اهمیت موضوعات و چیستی پدیده‌ها حرف می‌زنیم، در صورتی که جسارت پرسیدن «چرا» نیاز به روزتری است. به نظر می‌رسد، پرسش چرایی به داشتن مسئله و تلاش برای فهم عمیق آن نیاز دارد، ولی ما در دوراهی داشتن مسئله مانده‌ایم و راه میان‌بری برای رفع و رجوع سریع گرفتاری‌های پیش رو و روزمره جست‌وجو می‌کنیم. بعضی وقت‌ها هم غفلت می‌کنیم که همیشه پیدا کردن جواب برای تناقض‌های زندگی روزمره، به معنی پیدا کردن راه‌حل یا حل مسئله نیست!

یادگیری از وقتی شروع می‌شود که بپرسیم چرا؟ پرسش‌هایی مثل کجا، کی، چه کسی و چه چیزی پرسش‌های روی میزند. تلاش برای دانستن آن‌ها را پیش‌زمینه یادگیری و مطالعه می‌گویند. یادگیری وقتی است که ما در تعامل با پدیده‌ها از «چرا» شروع می‌کنیم. این پرسش به راحتی ذهن‌ها را به خود مشغول نمی‌کند. آمادگی ذهنی و روانی و هنر وجودی و احساس رنج و درد در تعامل مستمر با واقعیت‌های موجود است که زمینه طرح آن را فراهم می‌آورد.

زین طلب بنده به کوی تو رسید

درد مریم را به خرما بن کشید

پرسش چرا به راحتی دست‌یافتنی یا طرح‌شدنی نیست. جسارت طرح آن هم به یک طلب مدام و حضور و هنر وجودی خاص نیاز دارد. پای قلّه «تحول» نشستن و از ابهت قلّه سخن گفتن و اصلاح امور را به آینده‌ای مبهم حواله‌دادن،

ناگزیر از پذیرش گوناگونی

اگر این رگ‌رگ بودن را به رسمیت بشناسیم، غیر بودن برای ما موضوعیت پیدا می‌کند. سرشت طبیعت و اجتماع مبتنی بر رگ‌رگ بودن پدیده‌ها و گوناگونی است. این «غیر» همه‌جا هست؛ حتی زیر گوش شما در خانه. فرزندان شما می‌پرسند این درس‌ها را برای چه باید بخوانیم و شما جوابی ندارید و احتمالاً فردا به مدرسه می‌آید تا همان‌ها را برای بچه‌های مردم ارائه دهید. این تناقض و گسلی است که تربیت امروز نسل جوان ما روی آن قرار گرفته است و کار آموزش مدرسه‌ای را دشوارتر کرده است. بچه‌ها انتظار دارند شنیده شوند، در حالی که ما به فکر بودجه‌بندی محتوای کتاب‌های درسی هستیم و بچه‌ها و تفاوت‌های آن‌ها از یادمان رفته است.

بهسازی آموزش نیازمند هنر وجودی گفت‌وگو و گفت‌وگو مستلزم به رسمیت‌شناختن گوناگونی‌هاست. از **ماتسوشیتا کونوسوکه**، بنیان‌گذار پاناسونیک، پرسیدند چرا از کوه بالا می‌روی؟ گفت چون کوه در مقابل من ایستاده است، راه دیگری ندارم. ما نیز راه دیگری نداریم، جز بازاندیشی در کیفیت عدسی (لنز)‌ها و بالا رفتن از کوه مسئله‌ها یا کندن تونلی برای فهم عمیق‌تر در میانه آن‌ها! دیگران اگر به جایی، یعنی حظی و سهمی از پیمودن راه برای هم‌نشینی با قلّه رسیده‌اند، یا از دامنه بالا رفته‌اند یا تونل زده‌اند. یعنی آنچه را از نظرها پنهان است رصد کرده‌اند. کیفیت عدسی‌ها را واریسی کرده و توان اندیشه و یادگیری و طرح پرسش چرا و شنیدن پیدا کرده‌اند.

یک درس و مالک آن

درسی که ما از آن حرف می‌زنیم، یک فرایند و یک راه است. یک دالان برای تغییر است. در این فرایند ارتباطی، از جایی که وارد می‌شوید، در ۵۰ دقیقه اتفاقاتی می‌افتند که شما در خروجی آن در آخر دنبال نتیجه مورد انتظار هستید. بنابراین، تدریس سخنرانی نیست. طراحی است یا به تعبیری صحنه‌پردازی یادگیری کودکان است. تدریس مثل

بهبودی آموزش نیازمند هنر وجودی گفت و گو و گوست و توجه و شناخت گوناگونی هاست

برای واریسی مستمر داده‌هایی که از تدریس به دست می‌آیند، به همراهی و همکاری با نظری دیگر و چشم‌اندازی یا راهی دیگر از راه واریسی کلمه به کلمه گفت‌وگوهای شما با دانش‌آموزان نیاز است. دیگری می‌آید و وارد کلاس شما می‌شود، با کیفیتی دیگر و عدسی دیگر. با شما همراه می‌شود تا شما یک بار دیگر گفت‌وگویتان با دانش‌آموزان را با هم مطالعه کنید. روی متن پیاده‌شده یک کلاس درس تأمل می‌کنید و مثلاً متوجه می‌شوید در ایران در یک کلاس درس ریاضی پایه پنجم ابتدایی تنها سه بار پرسش چگونگی، دوبار پرسش چرا، و ده‌ها بار پرسش چیه، چیست و چی مطرح شده است. در گام بعدی متن این درس را با درس ریاضی در همان محث و پایه در آمریکا و ژاپن مقایسه می‌کنید. نتایج شگفت‌انگیزند. در کلاس درس ژاپنی‌ها پرسش درباره چگونگی فراوانی بیشتری دارد، در حالی که در آمریکا پرسش از چرایی! و همان‌طور که اشاره شد، در ایران پرسش از چیستی میدان‌داری می‌کند.

بیشتر که دقیق می‌شوید، نگاه می‌کنید که آیا تکلیف درس ارائه‌شده توسط معلم درست بوده است یا خیر؟ بر سؤالی که روی تخته نوشته‌اید، تأمل و شروع به تمرین می‌کنید که مثلاً اگر خودم به این پرسش جواب بدهم، چه پاسخی دارم؟ چه الگوهای پاسخی ممکن است از میان دانش‌آموز کلاس من پدید و ارائه شوند و چرا؟ پس از کلاس درس و بر اساس متن پیاده‌شده تدریس، بررسی می‌کنیم ببینیم پیش‌فرض‌هایی که انتخاب کرده‌ایم، با واکنش بچه‌ها در عمل چه تفاوت‌هایی دارند. بنابراین، من جایی گفته‌ام که درس کاوی یعنی گفت‌وگوی بی‌پایان با داده‌ها!

شاید برسید، چرا این کار را با همراهی و هم‌قدمی دیگری انجام می‌دهیم. زیرا به قول خانم پندیکت، «ما با چشم‌های خود می‌بینیم، ولی به سختی می‌توانیم چشمان خود را ببینیم». یعنی کیفیت عدسی را خود ما نمی‌توانیم ببینیم. در تعامل با آن دیگری است که تازه متوجه تنوع و تفاوت و عمق یا میزان دوراندیشی و برداشت‌ها و داشته‌هایمان می‌شویم. ما همه چیز را می‌بینیم، ولی کیفیت لنز دیدمان را نمی‌توانیم تشخیص بدهیم و دقیق بشناسیم. در تعامل با آن دیگری است که متوجه کیفیت و شیوه تعریف و فهم و حل مسئله و کیفیت آن می‌شویم. ما معمولاً از آنچه می‌بینیم و حرف می‌زنیم، مطمئن هستیم. ولی در تعامل با آن دیگری، کیفیت عدسی ما مشخص می‌شود و چه بسا یقین ما به شک تبدیل می‌شود که سرآغاز پرسش چرا و اندیشه و یادگیری است، و از آن یقینی تازه سر برمی‌آورد. در غیر این صورت به قول **دهخدا** «شک‌نیاور دگان کرده یقین» خواهیم شد و به جای تدریس تنها نجوا خواهیم کرد. روشن است که این نجواها دست‌کم با اندیشه و یادگیری نسبت وثیقی ندارند.

یک ظرف غذای مقوی و متنوع است. یک چیزی از دریا دارد و یک چیزی از تپه. یک چیز شیرین و یک چیز ترش دارد. یک تکه میوه دارد، یک مقدار برنج دارد یا نان، گوشت دارد و حبوبات. این مجموعه ۵۰ دقیقه‌ای تدریس، طراحی است و معلم طراح آن است. و شما هم روی صحنه (استیج) نیستید، یادگیرنده را روی صحنه یادگیری می‌برید تا یاد بگیرد. هنر معلم بردن دانش‌آموز روی صحنه یادگیری است. گاهی معلمان سر کلاس بسیار فعال‌اند، وسیله می‌آورند، لباس می‌آورند، کلاه بر سر می‌گیرند و انواع حرکت‌ها می‌کنند، مانند صحنه نمایش (تئاتر)،

ولی تنها معلم فعال و روی صحنه است. در حالی که یادگیری مستلزم فعالیت بچه‌هاست. معلم بهتر است یاد بگیرد که کمی عقب بایستد و صحنه را به نحوی بپردازد که بچه‌ها فعال باشند. بیشتر بشنود و ببیند! در غیر این صورت، ما تدریس می‌کنیم، ولی یادگیری در کار نخواهد بود. فهم مسئله و توانایی صورت‌بندی آن به هنری بیش از امور بین‌دیوانی (بوروکراتیک) و اداری مدیریت یا معلم‌شدن نیاز دارد. بنابراین، پداگوژی یک هنر وجودی است. یک حضور است، یک حس است؛ چیزی از جنس عاملیت و خودبودگی و داشتن مسئله و پرسش چراست.

مالک درس بچه‌ها هستند. اگر این را به رسمیت نشناسیم، او هم گوش شنوایی نخواهد داشت. در نتیجه شما آموزشکار می‌شوید؛ بر وزن برق‌کار و جوشکار، فلزکار و ... یعنی فن‌ورز و فرد ماهری که نمی‌تواند بگوید چرا، در نتیجه عاجز است از پرسیدن چرا. و مدام از چیستی امور و پدیده‌ها می‌پرسد! تنها نشان‌ها و شناسه‌هایی را ردیابی می‌کند که به دستش داده‌اند و کارمند محتوا و شیوه‌های بودجه‌بندی و دیکته و ارزیابی مکانیکی آن است.

واکوی تدریس

از درس پژوهی زیاد گفته‌اند و شنیده‌اید؛ مشاهده مشارکتی کلاس درس برای گفت‌وگو و بازاندیشی و بهسازی مستمر آن. من معمولاً درس پژوهی را به مثابه کوه‌پیمایی و درس کاوی را به کندن تونل برای شناخت زیربناهای پنهان تدریس تشبیه می‌کنم. درس پژوهی از جنس از دامنه کوه بهسازی بالارفتن است. با یکی همراه می‌شوید، یا معلم موقع درس دادن صدایش را ضبط می‌کند و بعد یک بار گوش می‌دهد و با سایر معلمان درباره آن گفت‌وگو می‌کند. معلمان ایران و همچنین سایر کشورها معمولاً از دو چیز نالان هستند. یکی وقت و دیگری ناتوانی در بازاندیشی عمل خود. آن‌ها معمولاً نمی‌توانند به صدای تدریس خود گوش دهند. از سایرین آموختن نیز برایشان دشوار است. در حالی که برای بهسازی تدریس تنها دو راه وجود دارد یا «خوداندیشی» در تدریس یا «یادگیری از دیگری». برای فهم بهتر درس کاوی، تعبیر «عدسی»^۴ گویاست.



این دلیل که فایده‌های فناوری بیپوشی برای همه، از جمله پزشکان و بیماران، با مزایای فوری و قابل مشاهده‌ای^۶ همراه بود؛ پزشک، بیمار و همراهان او، بلافاصله و همه‌جا نتیجه و فایده و مزایای آن، یعنی کاهش رنج بیمار را حس می‌کردند. درحالی که شانس و میزان مزایای مشاهده‌پذیر ضدعفونی در فرایند درمان کمتر بود و همین مزایای کم هم برای همه افراد درگیر در فرایند بهداشت و سلامت و درمان بیماران به‌طور مساوی قابل مشاهده و لمس و در یک کلام مشهود نبود.

برای اندیشه در چرایی گسترش درس پژوهی و درس کاوی برای پژوهش در آموزش و بهسازی آن، در کشورهای گوناگون، تجربه یادشده از تاریخ پزشکی الهام‌بخش است. رهیافت‌های درس پژوهی و درس کاوی برای معلمان و پژوهشگران آموزشی، سریع، قابل مشاهده و نافع است. اثر آن در صحنه عمل آموزش و یادگیری ملموس و به‌سرعت قابل بررسی و اندازه‌گیری است. بنابراین، به‌سرعت مدیران آموزشی و معلمان بسیاری را در جهان به خود مشغول کرده است. در فرایند درس پژوهی، وقتی درباره تدریس به‌صورت مشخص و جزئی و شدنی صحبت می‌کنیم، مزایای قابل مشاهده آن نه تنها در تغییر پیش‌فرض‌های ذهنی معلمان (ذهن)، که در باور و نگرش و قلب و دست‌های آن‌ها، وقتی روی تخته تدریس به حرکت در می‌آیند، قابل مشاهده و ره‌گیری است. این رویکرد «پژوهش در آموزش»، در فرایند درس پژوهی در کلاس درس قابل مشاهده است و نتایج ملموس آن با شتاب به بهسازی تدریس و غنی‌سازی یادگیری باز می‌گردد. به‌علاوه، فرصتی برای بازاندیشی در همه عناصر آموزش مدرسه‌ای و از آن جمله سناریوهای فرهنگی تدریس، نقش و مشارکت مدیران، اثربخشی محتوای آموزشی، انتظار والدین، برنامه‌های درسی و سیاست‌های راهبردی فراهم می‌آورد. ■

«شک‌نیوردگان کرده یقین/ان و لوشان به‌جای رأی وزین» تازه شاید متوجه شویم عمری زیر گوش بچه‌هایمان در آغاز هر قصه می‌خواندیم «یکی بود یکی نبود»، ولی چه بسا درستش این است که یکی بود، (ولی) یکی نبوده است!

سخن پایانی

این روزها بیش از گذشته از من می‌پرسند: چرا درس پژوهی و درس کاوی به‌سرعت در کشورهای گوناگون گسترش یافت؟ این موضوعی است که سنگال، مصر، کالیفرنیا، سنگاپور، انگلیس، هنگ کنگ و ایران نمی‌شناسد. سنگاپوری‌ها بیش از ایرانی‌ها درس پژوهی می‌کنند. تعداد مدرسه‌هایی که در کالیفرنیا درس پژوهی می‌کنند، بیش از مدرسه‌های سنگال است. **جیمز هیبرت و جیمز استیگلر** برای پاسخ به این پرسش با مرور مقالاتی درباره تاریخ پزشکی در جهان، مثالی جالب آورده‌اند. آن‌ها گزارش می‌دهند، اولین بار در سال ۱۸۴۶ بیپوشی^۵ در فرایند درمان پدیدار شد. این فناوری پزشکی در کمتر از یک سال در سراسر مدرسه‌های پزشکی تدریس و در فرایند درمان بیماران به کار گرفته شد. درعین حال، گزارش‌های منتشرشده در مجلات پزشکی در سال ۱۸۶۷ نشان می‌دهند که ضدعفونی^۷ نیز در حفظ جان و سلامتی انسان‌ها اثر بسیاری داشته است، ولی بسیار کندتر از داروی بیپوشی توانست جایگاه خود را در فرایند درمان، بهداشت و سلامت، به‌مثابه عملی معمولی، پیدا کند. چرا؟ چه تفاوتی میان این دو فناوری علوم پزشکی برای حفظ سلامت و درمان انسان بود که یکی (بیپوشی) سریع و تنها در یک سال جهان پزشکی و درمان را فرا گرفت و آن دیگری (ضدعفونی) بسیار کند گسترش یافت؟

گواند با بررسی و مرور مقالات تاریخ پزشکی درباره چرایی این پدیده توضیح می‌دهد. دریافت‌های او نشان می‌دهد، به

پی‌نوشت‌ها

1. Presentism
2. Conservatism
3. Individualism
4. lens
5. anesthesia
6. antiseptics
7. visible benefits

منابع

1. Benedict, R. (1946). *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*, Boston: Houghton Mifflin Company.
2. Gawande, A. (2013, December 29). *Slow Ideas*. The New Yorker, pp.36-45.
3. Hiebert, J. and Stigler, J. W. (2019). Preface. In R. Huang, Takahashi, A. (eds). *Theory and Practice of Lesson Study in Mathematics: An International Perspective*, (pp. vii) Switzerland: Springer.
4. Lortie, D. C. (1977). *School-teacher: A Sociological Study*, Chicago: The University of Chicago Press.

ثبت‌نام کنید!

فرشته عابدین پور، مدیر هنرستان امام صادق (ع)، منطقه ۱۴ تهران



دانش‌آموزی که سال گذشته پایه دهم را در یکی از رشته‌های هنرستانی گذرانده بود.

بی‌علاقگی به رشته‌ای که به‌اجبار یا به‌اختیار ولی غلط انتخاب کرده بود، ضمن اینکه در پایان سال نتیجه خوبی برایش رقم نزده بود، انگیزه ادامه تحصیل را نیز از او سلب کرده بود! مستأصل به همراه خانواده پیش من آمده بود تا او را در رشته‌ای که به یادگیری آن علاقه‌مند بود ثبت‌نام کنم، ولیکن چون ورودی منطقه‌ای دیگر و موضوع تکرار پایه بود، نیاز به مجوز منطقه داشتیم که همراه شد با یک راهنمایی!

جمعیت دانش‌آموزی ورود به پایه دهم در این منطقه بالاست.

- بله، بفرمایید.

- سلام‌علیکم، هستم خانم عابدین پور

- سلام جناب در خدمتم. بفرمایید.

- سرکار خانم، دانش‌آموزی را ارجاع داده بودید به منطقه برای دریافت مجوز ثبت‌نام، که متقاضی تکرار پایه در پایه دهم است. با توجه به اینکه ایشان از منطقه‌ای دیگر آمده است و اولویت ثبت‌نام، ورودی‌های جدید هستند، او را در یکی از رشته‌هایی که متقاضی و اقبال زیادی ندارد، ثبت‌نام کنید!

خداحافظی کردم. گوشی تلفن را گذاشتم و در میان ازدحام مراجعان ثبت‌نام، لحظاتی متأثر به فکر فرو رفتم. تماس درباره

● ظرفیت استاندارد فضای کالبدی مدرسه‌های موجود پاسخگوی این تعداد نیست!

● مراجعه به هنرستان برای ثبت‌نام بیش از حد ظرفیت پذیرش است.

● اولویت با ورودی جدید است.

● برخی رشته‌ها پراقبال‌ترند و متقاضی ثبت‌نام در آن‌ها بیشتر است.

بنابراین، مجوز بدین گونه ابلاغ شد: «و را در رشته‌ای ثبت‌نام کنید که متقاضی کمتری دارد!»

حالا من یک مدیرم و در جایگاه تصمیم‌گیری قرار گرفته‌ام! رجوع می‌کنم به نقش خود و کارکرد تصمیم‌گیری در مدیریت، و می‌اندیشم دامنه‌ی اثرگذاری این تصمیم یا اصولاً هر تصمیم چقدر می‌تواند وسیع باشد. چگونه تصمیم‌گرفتن و چگونه اثر گذاشتن وابسته است به چگونه‌بودن مدیر، به تعریف او از نقش خویش، به جهان‌بینی و باورهای او و نگرشی که منشأ و مرجع تصمیم‌های او خواهد بود.

مدیر؛ مرجع اعتماد خانواده

حالا می‌شود تنها یک مدیر سازمانی بود و سازمانی اندیشید و دانش‌آموزان را تنها مهره‌هایی دید که صرفاً باید سامان‌دهی و جانمایی شوند، و در پایان روز، خرم از نظم حاصل از چیدمانی راهبردی، با تصور انجام صحیح امور راهی منزل شد؛ خشنود از انجام درست یک امر و بی‌توجه به انجام امر درست!

این دقیقاً یک «موقف عملی» است که مدیر قبل از هر چیز باید به‌عنوان یک شخصیت مرجع و محل اعتماد و بازگشتار برای خانواده، در جایگاه تصمیم‌گیری نقش‌آفرینی کند.

دانش‌آموز یک انسان است و هر نوع تصمیم‌گیری درباره‌ی او، تصمیم‌گیری درباره‌ی سرنوشت یک انسان است. «چگونه‌بودن» و «چگونه‌شدن» یک انسان، می‌شود قطعه‌ای از یک دومینوی بزرگ که در ادامه‌ی روزگار منشأ اثر رویدادهای بسیار دیگری خواهد بود و بر سرنوشت انسان‌هایی اثر گذار!

او دانش‌آموزی بود که یک سال از عمرش بی‌ثمر طی شده بود. حالا اگر مدیر مرجع او فرصت تحصیلی در رشته‌ی موردعلاقه‌اش را در اختیار او نمی‌گذاشت، یک سال بعد باز در همین نقطه‌ی کنونی قرار می‌گرفت و دوباره تجربه‌ی تباه‌شدن بخش دیگری از عمر! شاید حتی ترک تحصیل!

حال ناشی از نارضایتی او از زندگی و موفق‌نشدن این فرزند می‌توانست خانواده را هم متأثر کند! یادم آمد، در روزگار آموزش مجازی و در فضای انتزاعی سامانه‌هایی که جای کلاس‌های درس را گرفته بودند، و به‌واسطه‌ی ماهیت ویتترین گونه و در دسترس بودن، امکان حضور، بازدید، نظارت و قضاوت را برای والدین و اولیای مدرسه‌ی پیش‌ازپیش فراهم آورده بودند، زمانی به عدالت، از دانش‌آموزی در برابر قضاوت اشتباه مربی‌اش دفاع کرده بودم. بعدها مادرش می‌گفت، برای همسر (پدر دانش‌آموز) مشکلی جدی در محل کارش به وجود آمده و مورد اتهام ناعادلانه قرار گرفته بود که متأثر از آن اتفاق، احوال روحی همه‌ی اهل خانه ناخوش بود. آن شب از پیام حمایتی شما در دفاع از دخترم در گروه درسی شاد، همه‌ی ما شاد شدیم! حال همه‌ی خانواده خوب بود و همسرم دلگرم شد

از رعایت عدالت و دفاع از حق!

از طرف دیگر، چه‌بسا در مواضع عملی دیگری، از سر بی‌توجهی، کم‌دانی یا کم‌تجربگی تصمیم‌هایی هم گرفته باشیم که اثرات نامطلوب و ناگواری در خانواده‌ای گذاشته باشند!

تصمیم‌گیری خیرخواهانه یا راهبردی؟

قصدم از بیان این مطالب و مثال‌ها این بود که بگویم مدیران بدانند و آگاه باشند که مخاطب تمام رویکردهای آن‌ها در تصمیم‌گیری‌هایشان، نه یک نفر، که یک جامعه است!

در میدان عمل ممکن است تنها یک دانش‌آموز را ببینید. کمی دقیق شوید! او تنها نیست. شما با یک خانواده روبه‌رو هستید؛ خانواده‌ای که منش و مدل شخصیتی او را رقم زده است و خانواده‌ای که از منش و مدلی که شما به‌عنوان مربی برای او رقم می‌زنید، اثر خواهد پذیرفت. یعنی متربی شما در عین اینکه توسط شما تعلیم می‌گیرد و تربیت می‌پذیرد، می‌شود شاهراه اصلی اثرپذیری مدرسه از خانواده و اثرگذاری مدرسه بر خانواده.

باید خانواده را دید. باید ببینی تا بدانی نقطه‌ی آغازین این محصول ورودی به نظام تربیتی تو کجاست؟ و از کجا و چگونه باید آغاز کنی. حالا همین خانواده را سلول‌های تشکیل‌دهنده‌ی یک جامعه ببینید. آنگاه کمی تأمل کنید!

برای حصول اثربخشی مطلوب و مؤثر بر جامعه باید از اثرگذاری بر سلول‌های آن، یعنی خانواده، آغاز کرد و برای دستیابی به اثربخشی مطلوب بر خانواده و حصول اثرپذیری در فرهنگ حاکم بر خانواده، باید محل اعتماد، محل رجوع و بازگشتار برای خانواده باشی. اگر نه، هیچ کلامی اثرگذار نخواهد بود و هیچ رویکرد و عملکرد تربیتی کارکرد نخواهد داشت.

محل اعتمادبودن یعنی خیرخواه‌بودن. یعنی در مخاطب یقین حاصل شود تو برای او خیرخواهی عادل و منصف هستی. خیرخواه‌بودن و خیررساندن با محبت کردن تفاوت دارد. محبت مخاطب را جلب می‌کند، لیکن چه‌بسا خیرخواهی‌ای که فرد را ناخوش آید! اما اگر پیشتر اعتمادشان را جلب کرده باشی، خیر خود را به تو واگذار خواهند کرد. آن‌ها اگر در عمل ببینند و باور کنند که خیرخواه نغریه‌نفر فرزندان هستی که نیم‌عمر بیداری‌شان را پیش تو و در مجموعه‌ای که تو رهبری می‌کنی می‌گذرانند، محل اعتماد می‌شوی. محل اعتماد که شدی، پدر و مادر خیر و صلاح فرزند خود را به تو می‌سپارند. شاید فکر کنید مسئولیتی ثمین و ضمانت‌آور است! اما من می‌گویم نگران نباشید. تصمیم‌گیری صحیح و ملاحظه‌ی مصالح فردبه‌فرد دانش‌آموزان، بیش از اینکه دانش زیاد بخواهد، تنها یک ویژگی می‌خواهد؛ قابل‌اعتمادبودن!

و صرف‌نظر از جنسیت مدیر، جنسیت مدرسه و جنسیت دانش‌آموزان، مدیری به‌مثابه‌ی مادر باشید برای تک‌تک دانش‌آموزانتان، که از این رهرو هم به خیر فردی و هم به صلاح جمعی می‌توان رسید. یعنی به‌صورت نظام‌دار، تصمیم‌گیری بر مبنای خیرخواهی فردی، به مصالح اجتماعی و نتایج راهبردی منجر خواهد شد و این سرآغاز شنیدن آهنگ اثرگذاری است! همان گونه که می‌دانیم: *مَنْ أَحْبَبَهَا فَكَمَا تَمَّا أَحْبَبَ النَّاسَ جَمِيعًا* (مائده/۳۲). ■

تربیت زیبایی شناختی و هنری

مدیران هنرمند، مدیران زیباییین
بخش ششم

۳۳

این

راهکار را هم
به یاد بسپارید...

• دکتر مرتضی مجدفر

کلیدواژه‌ها: تربیت زیبایی شناختی، تربیت عملی، کتاب، کتاب‌خوانی، کتابخانه مدرسه، تربیت هنری

در این سلسله مطالب نکاتی از نگاه زیبایی شناختی و هنری مدیران مدرسه‌ها مطرح می‌شوند که می‌توانند زمینه‌های اجرایی شدن ساحت تربیت زیبایی شناختی و هنری فراگیرندگان و کارکنان را از طریق تأکیدی که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش شده‌اند، فراهم آورند. پنج شماره قبلی بیشتر به مبانی و اصول تربیت زیبایی شناختی در مدرسه اختصاص داشت. از این شماره به تربیت عملی زیبایی شناختی دانش‌آموزان توسط مدیر و مجموعه تربیتی آموزشی توسط هنرها خواهیم پرداخت و نکاتی را در حوزه کتاب و کتاب‌خوانی و هنر نمایش مطرح می‌کنیم.

تربیت هنری از طریق کتاب و کتابخوانی

۱۳۵ یکی دیگر از زمینه‌های کاری مدیران هنرمند و زیبایی‌شناسان برای توسعه تربیت هنری و حس زیبایی‌شناختی دانش‌آموزان (و همکاران و اولیا)، توجه شایسته به موضوع کتاب و کتابخوانی در مدرسه است. عده‌ای کتابخانه را قلب تپنده هر واحد آموزشی نامیده‌اند. مدرسه‌هایی را در ایران و جهان سراغ داریم که معماری و جایابی مکان کتابخانه را طوری سامان داده‌اند که حتماً هر دانش‌آموز روزی دو سه بار از کتابخانه گذر کند. یکی از مدرسه‌های پیشرو در تهران، محل استراحت و دفتر معلمان‌ش با کتابخانه یکی است و به‌خاطر مفروش بودن کتابخانه، دانش‌آموزانش حتی می‌توانند برای لحظاتی در کتابخانه روی زمین بنشینند و استراحت کنند.

۱۳۶ مدیران هنرمند در برنامه هر روزه مدرسه خود، بخش قابل توجهی را به ترویج فرهنگ کتاب و کتابخوانی اختصاص می‌دهند. این کار می‌تواند طیف گسترده‌ای از معرفی کتاب‌های جدید و خواندنی در برنامه‌های آغازین، نصب تصویر روی جلد و متن معرفی کتاب‌های مناسب در تابلوهای اعلانات، خرید کتاب‌های جدید و به‌روزروی گنجینه کتابخانه مدرسه، تا ترتیب دیدار با نویسندگان و شاعرانی را شامل شود که دانش‌آموزان آن‌ها و آثارشان را می‌شناسند.

۱۳۷ مدیران زیبایی‌شناسی کاری می‌کنند که کتاب‌های معرفی شده در مراسم آغازین، تابلوهای اعلانات و نیز کتاب‌های معرفی شده توسط معلمان، در بوفه یا فروشگاه و نمایشگاهی که برای فروش کتاب در مدرسه تشکیل می‌شود، به دانش‌آموزان عرضه شود.

۱۳۸ مدیرانی که می‌دانند یکی از راه‌های گسترش حس زیبایشناختی دانش‌آموزان، معلمان و اولیا، در دسترس بودن کتاب‌های خوب است، علاوه بر آنکه به کتابخانه ویژه دانش‌آموزان اهمیت می‌دهند، ایجاد کتابخانه یا قفسه ویژه کتاب‌های مناسب معلمان در دفتر آن‌ها را نیز فراموش نمی‌کنند. البته اولیا هم جایگاه جداگانه‌ای دارند و لازم است شرایطی پدید آید که در جلسات انجمن اولیا و مربیان و نیز دیدار با اولیا، مجموعه‌ای از کتاب‌های خواندنی مناسب پدران و مادران در معرض دید، امانت‌دهی و حتی فروش به آنان قرار گیرد.

۱۳۹ درست است که معلمان به کتاب‌های تربیتی، روان‌شناسی و روش‌های یاددهی یادگیری نیاز بیشتری دارند، ولی آن‌ها هم قبل از معلم بودن، انسان‌هایی هستند با نیازهای فراوان دیگر که آن‌ها را در کتاب‌های دیگر می‌یابند. بودن تعدادی کتاب در زمینه ادبیات، شعر، داستان و رمان، ایران‌شناسی، انواع هنرها و حتی آشپزی و کارهای مفرح و سرگرم‌کننده و ترغیب معلمان به خواندن آن‌ها، بی‌شک در تبدیل آنان به انسان‌هایی زیبایی‌شناس مؤثر خواهد بود. این شرایط در مورد دانش‌آموزان و اولیا نیز صادق است.

۱۳۵ یک از کارهایی که مدیران هنرمند مروج حس زیبایی‌شناختی انجام می‌دهند، این است که در مناسبت‌ها و اوقاتی که پدید می‌آید، کتاب‌های نخوانده یا نوشناخته خود را به معلمان معرفی کنند. یکی از معلمان خوش‌فکر که بعدها مدیر مدرسه شد، همیشه با خود کتاب جدید به کلاس‌هایش می‌برد و از سر تصادف! همیشه روی میزش جا می‌گذاشت. او این کار را به‌عمد انجام می‌داد که بچه‌ها از سر کنجکاو کتاب‌ها را ببینند و احیاناً علاقه‌مند شوند و بخوانند. او بعدها هنگام مدیریت مدرسه هم این کار را انجام می‌داد و هر چند وقت یک‌بار، کتاب‌ها و مجلاتی را که مناسب معلمان بود، روی میزش رها می‌کرد تا معلمان ببینند، ورقی بزنند و احیاناً علاقه‌مند شوند.

۱۳۱ مدیران هنرمند در مدرسه خود برای معلمان، دانش‌آموزان و اولیا مسابقه کتابخوانی می‌گذارند، ولی از انتخاب یک کتاب به‌عنوان منبع مسابقه برای همه و برگزاری آزمون با سؤالاتی که پاسخ‌های مشخصی دارند، خودداری می‌کنند. این مدیران معتقدند، وقتی شما برای همه یک کتاب تعیین می‌کنید، نخست به تفاوت‌های فردی افراد بی‌توجهی می‌کنید، دوم آنکه به این طریق فقط مجوز ورود یک کتاب را به مدرسه می‌دهید که می‌تواند با تبدیل شدن به چندین عنوان کتاب، عاملی برای ورود اندیشه‌های گوناگون به مدرسه باشد. این مدیران، به‌جای سؤالات چهارگزینه‌ای یا پرسش‌هایی که پاسخ‌های کلیشه‌ای دارند، تجربه‌نویسی، نقد، تحلیل و بازآفرینی خوانندگان در مورد کتاب‌های خوانده‌شده را مدنظر قرار می‌دهند.

۱۳۲ مدیران زیبایی‌شناسی با استدلال‌هایی که در نکته پیشین ذکر شد، از انتخاب یک کتاب مشخص برای هدیه‌دادن به همه دانش‌آموزان، معلمان و اولیا خودداری می‌کنند و سعی‌شان بر این است که با اهدای کتاب‌هایی در موضوعات و محورهای گوناگون، به تمامی نیازهای ذی‌نفعان توجه کنند. بدیهی است، این کار ریزبینی‌هایی دارد که به‌طور قطع مدیران هنرمند به آن‌ها توجه دارند. برای مثال، دادن یک فرهنگنامه رنگی با جلد سخت و قیمت بالا به یک دانش‌آموز و در مقابل، دادن کتابی با صفحات کم و سیاه‌وسفید و قیمتی نازل به فردی دیگر مسئله‌ساز خواهد شد.

۱۳۳ مدیران هنرمند به اقتضاها هم نظر می‌کنند و در برخی موارد، تذکرات دو نکته قبلی را کنار می‌گذارند. برای مثال، اگر قرار باشد همه همکاران در زمینه یک سامانه یا روش جدید اداری با اطلاعات جدیدی روبه‌رو شوند (برای مثال آشنایی با ارزشیابی توصیفی)، یا قرار باشد دانش‌آموزان در یکی از فعالیت‌های فوق‌برنامه، اصول مشخصی از مهارت‌های زندگی را تمرین کنند، در ندادن کتاب یکسان به همه پافشاری نمی‌کنند، ولی سعی می‌کنند در قفسه کتاب معلمان یا جای مشخصی از کتابخانه دانش‌آموزان، آثار مرتبط دیگری را هم در زمینه یادشده در اختیار افراد قرار دهند.

۱۳۴ مدیران زیبایی‌شناسی و جین کتابخانه‌های دانش‌آموزی،

۱۴۰ از مدیر هنرشناس زیبایی، انتظار می‌رود لااقل ده نویسنده، ده شاعر، ده مترجم و ده تصویرگر و گرافیست برجسته حوزه ادبیات کودک و نوجوان را بشناسند. همچنین، لازم است با تعداد قابل توجهی از نویسندگان و مترجمان شناخته‌شده آثار تربیتی و مدیریتی آشنا باشند. حداقل فایده چنین کاری آن است که سراغ کتاب‌هایی نمی‌روند که اثربخشی کمتری دارند.

۱۴۱ مدیران هنرمند زیبایی وقتی قصد تهیه کتاب برای خود یا مدرسه تحت مدیریتشان را دارند و به‌طور تصادفی از مقابل نمایشگاه، فروشگاه یا مکانی گذر می‌کنند که خبر فروش کتاب، مثلاً با ۵۰ درصد تخفیف در آنجا نصب شده است، بی‌هیچ اعتنایی رد می‌شوند. اگر قدری با شرایط تولید کتاب آشنا باشید، متوجه خواهید شد یک جای کار می‌لنگد: یا کتاب کم‌ارزش است، یا رونویسی از روی کتاب‌های دیگران است، یا حق‌التألیف و حق‌الزحمه پرداخت نشده است، یا قیمت کتاب چندین برابر نوشته شده تا بعد از ۵۰ درصد تخفیف، باز هم سودی داشته باشد و...

۱۴۲ مدیران هنرمند زیبایی پرور در کتابخانه دانش‌آموزی مدرسه، به وجود حتمی چند دسته از کتاب‌ها توجه بیشتری می‌کنند: فرهنگ‌نامه‌ها، زندگی‌نامه‌ها، کتاب‌های شعر، ادبیات و داستان (کلاسیک و معاصر)، تاریخ، طنز و نیز کتاب‌هایی در حوزه علاقه‌های اختصاصی بچه‌ها مانند ماشین، موتور، ربات، علوم فضایی و نیز کتاب‌هایی که در پژوهش‌های دانش‌آموزی به کار بچه‌ها می‌آیند.

۱۴۳ مدیران هنرمند مشارکت‌جو برای تجهیز کتابخانه‌های معلمی، دانش‌آموزی و اولیای مدرسه، ابتدای سال تحصیلی از معلمان، دانش‌آموزان و اولیا درخواست می‌کنند هر کدام به ترتیب ۱۰، ۱ و ۱ عنوان کتاب را که لازم است در مدرسه وجود داشته باشد، به مدرسه معرفی کنند تا نسبت به تهیه آن‌ها اقدام شود.

۱۴۴ مدیران مشارکت‌جویی که دنبال تقویت حس زیبایی‌شناسی دانش‌آموزان خود هستند، در کنار شناسایی خیرانی که در حوزه‌های گوناگون به مدرسه‌ها یاری می‌رسانند، خیران فرهنگی را هم که با تجهیز کتابخانه‌های مدرسه‌ها (از لحاظ کتاب و تجهیزات) قصد مشارکت دارند، شناسایی می‌کنند. البته می‌توان با شناسایی نویسندگان، مترجمان، شاعران و ناشران خیرخواه، از آن‌ها هم در این کار بهره برد.

۱۴۵ مدیران زیبایی چون نگاه زیبایی‌شناسانه به کتاب و کتاب‌خوانی و کتابخانه‌های مدرسه دارند، علاوه بر برگزاری مراسم بازگشایی مدرسه‌ها، حداکثر تا قبل از فرارسیدن دهه دوم مهر، یک مراسم بازگشایی اختصاصی هم برای کتابخانه‌های مدرسه برگزار می‌کنند و چگونگی استفاده دانش‌آموزان، معلمان و اولیا از کتابخانه‌ها و برنامه‌های ویژه‌ای را که قرار است طی همان سال تحصیلی از طریق کتابخانه‌ها برگزار شود، اطلاع‌رسانی می‌کنند.

۱۴۶ مدیران هنرمند برای جشن بازگشایی کتابخانه‌ها از دانش‌آموزان، معلمان و اولیا درخواست می‌کنند هر کدام حداقل یک جلد کتاب مناسب را که تقریباً نو و متناسب

معلمی و خانواده‌های مدرسه خود را فراموش نمی‌کنند. بعضی از کتاب‌ها، بعد از مدتی، موضوعیت خود را از دست می‌دهند (یا آمدن بحث جدیدی، محتوای کتاب را کهنه می‌کند). تعدادی از کتاب‌ها کثیف یا پاره می‌شوند و محتوای برخی از کتاب‌ها در عمل آسیب‌زا تشخیص داده می‌شوند. در چنین مواقعی، کتابخانه را باید همچون باغچه گل یا مزرعه وچین کرد تا کتاب‌های دیگر امکان خودنمایی داشته باشند.

۱۳۵ مدیران هنرمند در عمل می‌بینند که برخی از کتاب‌ها خیلی مورد اقبال بچه‌هاست. این کتاب‌ها یا به خاطر محتوای جذابشان یا به خاطر ارجاعاتی که معلمان برای پژوهش‌های دانش‌آموزی به بچه‌ها سفارش می‌دهند، زیاد خوانده می‌شوند و زودتر در معرض مستعمل شدن هستند. مدیران هنرمند اولاً باید از این کتاب‌ها چندین نسخه تهیه کنند و ثانیاً در وچین کتابخانه‌ها، خیلی حواسشان به این قبیل کتاب‌ها باشد.

۱۳۶ مدیران هنرمند فضایی پدید می‌آورند که در کلاس‌های مدرسه‌های ابتدایی، کتابخانه کلاسی ویژه دانش‌آموزان تشکیل شود. همچنین، در دوره متوسطه، اگر کلاس‌بندی بر اساس درس‌ها سامان یافته است، در کلاس اختصاصی هر درس و اگر بر اساس شماره کلاس‌ها شکل گرفته است، در گوشه‌ای از کتابخانه مدرسه، کتابخانه یا قفسه کتاب‌های تخصصی هر یک از درس‌ها را سامان می‌دهند.

۱۳۷ مدیران زیبایی تفاوت کتاب و شبه‌کتاب را می‌شناسند و اجازه نمی‌دهند شبه‌کتاب‌ها در مدرسه تحت مدیریت آن‌ها غالب شوند. شبه‌کتاب به کتاب‌هایی اطلاق می‌شود که نویسنده یا شاعر و مترجم ندارد یا شناخته‌شده نیست، ناشر معتبری ندارد، کیفیت گرافیکی نازلی دارد و عموماً بر اساس کارتون‌های تلویزیونی و شخصیت‌های موردعلاقه کودکان پدید می‌آید و از همه مهم‌تر به جای کتاب‌فروشی‌ها، در دهه‌های روزنامه‌فروشی، مغازه‌ها و جاهایی فروخته می‌شود که ربطی به کتاب و کتاب‌خوانی ندارد. این نوع کتاب‌ها ممکن است برای آغاز کتاب‌خوانی و علاقه‌مندی کودکان مفید باشند، ولی در ادامه برای حس زیبایی‌شناسانه دانش‌آموزان بسیار مضرند و به هیچ عنوان آن‌ها را در مسیر کتاب‌خوانی یاری نمی‌دهند.

۱۳۸ مدیران هنرمند جشنواره‌هایی را که در حوزه کتاب و مجلات کودک و نوجوان برگزار می‌شوند، پیگیری و کتاب‌هایی را که در این جشنواره‌ها برگزیده یا معرفی می‌شوند، برای کتابخانه‌های مدرسه خود تهیه می‌کنند. جشنواره‌های کتاب‌های آموزشی رشد، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، لاک‌پشت پرنده، سلام بچه‌ها و نیز برگزیدگان شورای کتاب کودک از این دست هستند.

۱۳۹ مدیران هنرمند مدرسه‌ها غالباً ناشران موفق حوزه ادبیات کودک و نوجوان و نیز حوزه آثار تربیتی، روان‌شناسی و مدیریت را به‌طور کامل می‌شناسند و می‌دانند آثار این ناشران کارشناسی شده و بر اساس نیازهای دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه‌ها تهیه شده‌اند و با اطمینان می‌توانند آن‌ها را در اختیار بچه‌ها و کارکنان بگذارند یا در کتابخانه‌های دانش‌آموزی و معلمی قرار دهند.

با هر یک از کتابخانه‌هاست، امضا و به مدرسه اهدا کنند. بدیهی است، این کتاب‌ها تنها پس از بررسی و متناسب بودن در قفسه‌ها جا خواهند گرفت.

۱۴۷ مدیران هنرمند در طراحی وبگاه و کانال یا ایجاد فضای مجازی اختصاصی برای مدرسه، ترتیبی اتخاذ می‌کنند که بخشی به کتاب و کتاب‌خوانی اختصاص یابد. از طریق این بخش، خیلی کارها را می‌توان انجام داد.

۱۴۸ مدیران زیبایی‌بین می‌دانند که یکی از ابزارهای تربیت حس زیبایی‌شناختی بچه‌ها، پرورش حس خلاقیت و نقد و تحلیل در دانش‌آموزان است و بی‌شک نقد و بررسی کتاب‌هایی که مدرسه اعلام می‌کند یا خود بچه‌ها می‌خوانند و دوست دارند در مورد آن‌ها صحبت شود، از جمله این روش‌هاست.

۱۴۹ در اغلب مدرسه‌هایی که مدیران معتقد به پرورش حس زیبایی‌شناختی آن‌ها را اداره می‌کنند، یکی از کارهای رایج تألیف و آماده‌سازی کتاب‌هایی به شکل و شمایل یک کتاب اصلی، ولی در صفحات اندک توسط دانش‌آموزان است. در واقع، در این کار که نوعی پژوهش دانش‌آموزی است، بچه‌ها کتاب‌هایی را با دست‌خط خود، با جلد و تصویر روی آن، محتوایی در چند صفحه، دارای تصویرسازی و رسامی و فهرست منابع تدوین می‌کنند و به معلمان خود تحویل می‌دهند. وجود قفسه‌ای در کتابخانه مدرسه برای نگهداری از این قبیل آفرینندگی‌های کوچک دانش‌آموزی از هر نظر مفید است.

۱۵۰ مدیران هنرمند زیبایی‌بین می‌دانند که آن‌ها الگویی بی‌بدیل برای دانش‌آموزان، معلمان و اولیا هستند. لذا سعی می‌کنند علاوه بر خواندن دائمی مجلات تخصصی و عمومی حوزه کاری خود و کتاب‌هایی در حوزه عمومی از جمله شعر و ادبیات، الزاماً در سال ۱۲ کتاب در حدود ۱۰۰ صفحه‌ای را بخوانند؛ حداقل سه کتاب در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی، دو کتاب در حوزه تربیت، دو کتاب در حوزه روش‌های نوین یاددهی‌یادگیری، دو کتاب در زمینه فناوری‌های نوین اطلاعاتی و سه کتاب در زمینه تاریخ، فرهنگ، فلسفه و تمدن ایران و اسلام.

نمایش و هنرهای نمایشی

۱۵۱ مدیران هنرمند از ارتباط نمایش و کتاب‌خوانی آگاه‌اند. آن‌ها می‌دانند هر نمایش‌نامه‌ای قبل از هر چیز یک متن نوشتاری خوانداری است. لذا وقتی در مدرسه خود بر ترویج نمایش برای توسعه تربیت زیبایی‌شناختی دانش‌آموزان تأکید می‌کنند، به دنبال توسعه توانان فرهنگ کتاب‌خوانی و پرورش حس علاقه‌مندی بچه‌ها به هنر نمایش هستند.

۱۵۲ مدیران هنرمندی که در مدرسه‌های ابتدایی کار می‌کنند، در وهله نخست از «نمایش عروسکی» بهره می‌برند. کودکان دوره ابتدایی، هم از دیدن نمایش عروسکی لذت می‌برند و هم دوست دارند خود اجراکننده یک نمایش عروسکی باشند. اکنون در برخی از مدرسه‌های کشور در کنار دیگر فضاهای پیرامونی، حتماً فضایی به نام اتاق نمایش عروسکی هم وجود دارد که دانش‌آموزان با ذوق و

شوق در آنجا حضور پیدا می‌کنند. اجرای نمایش‌نامه‌هایی که شخصیت‌های داستان‌های آن از میان حیوانات انتخاب می‌شوند، در میان کودکان دوره‌های پیش‌دستانی و ابتدایی مشتاقان زیادی دارد.

۱۵۳ مدیران هنرمند ترتیبی اتخاذ می‌کنند که حتماً در مدرسه آن‌ها بساط «نمایش خلاق» هم برپا شود. نمایش خلاق ترکیبی از متون از پیش تعیین‌شده و بدیهه‌گویی توسط اجراکنندگان نمایش است که علاوه بر تربیت حس هنری و زیبانشناختی کودکان، در پرورش خلاقیت آنان از جنبه‌های گوناگون، از جمله خلاقیت کلامی و مبتنی بر تفکر، مؤثر است.

۱۵۴ مدیران هنرمند با ارتباط دادن ادبیات و نمایش، به اجرای نوع خاصی از نمایش به نام «نقالی» در مدرسه خود دامن می‌زنند. شاهنامه‌خوانی یا نقالی متون این اثر حماسی و خوانش دیگر آثار ادبیات ایران، از جمله روش‌هایی است که در سال‌های گذشته در مدرسه‌های کشور توسعه قابل توجهی پیدا کرده است. همچنین، مدیران مناطقی که فرهنگ و زبان‌های دیگری غیر از زبان رسمی دارند، نسبت به نقالی آثار بومی محلی و ادبیات عامیانه و سنتی خود تأکید می‌ورزند.

۱۵۵ مدیران هنرمند با یکی دیگر از انواع نمایش به نام «نمایش صحنه‌ای» آشنا هستند و به فراخور امکانات مدرسه و توانمندی دانش‌آموزان، به اجرای نمایش‌های صحنه‌ای در مدرسه اقدام می‌کنند. برای آنکه یک نمایش روی صحنه برود، باید مدت‌ها روی متن نمایشنامه کار شود و این خود، روشی است غیرمستقیم برای توسعه خواندن و علاقه‌مند کردن بچه‌ها به کتاب‌خوانی. نمایش صحنه‌ای را می‌توان در همه دوره‌های تحصیلی اجرا کرد، با این تفاوت که می‌توان بر اساس دوره تحصیلی، از متون کم‌حجم (مانند داستان‌ها یا نمایشنامه‌های کوتاه و لطیفه‌ها و موقعیت‌های طنز کوتاه) تا متون حجیم (مانند نمایش‌نامه‌های دانش‌آموزی موجود در بازار نشر و نیز نمایش‌نامه‌های کلاسیک و جدید) استفاده کرد. برای اجرای نمایش صحنه‌ای موفق، وجود مربی کارکشته از نان شب هم واجب‌تر است.

۱۵۶ مدیران هنرمند وقتی نمی‌توانند نمایش‌های صحنه‌ای را در مدرسه خود اجرا کنند، به «نمایش‌نامه‌خوانی» روی می‌آورند. نمایش‌نامه‌خوانی در واقع همان مرحله تمرین اجرای نمایش صحنه‌ای است؛ بدون گریم و دکور، بدون لباس و خیلی چیزهای دیگر. ولی حسن اجرای نمایش‌نامه‌خوانی، علاوه بر پرورش حس زیبایی‌شناختی در دانش‌آموزان، در توسعه سواد خواندن، درست‌خوانی و شناخت دقیق و انتقادی متون نیز مؤثر است.

۱۵۷ مدیران هنرمند وقتی راهبردهای یاددهی‌یادگیری را به‌طور دقیق و آکادمی می‌کنند، به دو روش تدریس شناخته‌شده «یافتی نقش» و «نمایشی» برمی‌خورند که دقیقاً برگرفته از هنر نمایش است. تأکید بر کاربست این روش‌ها توسط معلمان در تدریس مواد درسی که بر عهده دارند، علاوه بر جذاب کردن فرایند یاددهی‌یادگیری، به‌طور غیرمستقیم حس زیبایی‌شناختی بچه‌ها را هم پرورش خواهد داد. ■

منابع

۱. مجدفر، مرتضی و همکاران (۱۳۹۸). راهنمای ورود به اول دبستان ۲۲۲ نکته برای آشنایی با ویژگی‌های آموزش در پایه اول ابتدایی. امرود چاپ دهم، تهران.
۲. مجدفر، مرتضی؛ طاهری، مینو (۱۳۹۶). مجموعه کتاب‌های لذت خواندن، جلد‌های اول تا پنجم، مرات، تهران.
۳. مجدفر، مرتضی و همکاران (۱۳۹۸). فهم پازل (مطالعه بین‌المللی سواد خواندن). مرکز مدرسه‌ها یادگیرنده مرات، تهران.
۴. مجدفر، مرتضی (۱۴۰۱). افسانه‌ها در کلاس درس (مجموعه‌ای سه‌بخشی برای توسعه سواد خواندن در میان نوآموزان دوره ابتدایی). پیشگامان پژوهش مدار، چاپ سوم، تهران.
5. Barron, Ann E. and Gary W. Orwig. New Technologies for Education: A Beginner's Guide. Englewood, CA: Libraries Unlimited, 2017.
6. Carroll, Jim and Rick Broadhead, with Don Cassel. The Canadian Internet Directory and Research Guide. Toronto, ON: Stoddart, 2020.
7. Connections. Toronto, ON: Ontario Secondary School Teachers' Federation, 1996.
8. Czerneda, Julie, ed. By Design: Technology Exploration and Integration. Toronto, ON: Trifolium, 2016.

نسخه پیچی از طریق رشد مدیریت مدرسه!

● سیداصلاح مر تضایی



در هر شماره از مجله، یک روایت تربیتی از مباحث مدیریتی و تربیت یادگیری در مدرسه را مطرح و آنگاه کاوش یـا کاوش‌هایی از این روایت منتشر می‌کنیم. هدف از این کار، توسعه دید مدیریتی و تربیتی همکاران شاغل در مدرسه و نگاه همه‌جانبه به رویدادها و اتفاقاتی است که هم‌روزه در مدرسه و نیز برای خود ما رخ می‌دهند. در این شماره، روایتی از یک مدیر مدرسه آورده‌ایم. سپس تحلیل یک کارشناس تعلیم و تربیت را درباره آن خواهید خواند. اگرچه پرداختن به کوتاهی موی سر در شرایط حاضر مدرسه‌ها چندان موضوعیت ندارد، ولی به عنوان یک موضوع مورد مطالعه، می‌تواند راهگشا و رهنمون باشد. انتظار ما خوانش عادی روایت و کاوش ارائه‌شده نیست، بلکه دوست داریم هم روایت و هم کاوش را تحلیلی بخوانید و اگر با نظرات ارائه‌شده موافق یا مخالف بودید، دست به قلم ببرید و نظر خودتان را به رایانامه مجله بفرستید. قول می‌دهیم دیدگاه‌های شما را هم منتشر کنیم.

یک
روایت

ته بزندان؟»

آقای معاون نپذیرفته و مدیر محترم هم با او همراه شده بود. محمدآقا نیز مثل همیشه دیواری کوتاه‌تر از دیوار دوست ۴۴ سال پیش خود، یعنی من، پیدا نکرده و زنگ زده بود تا ضمن گفت‌وگو با من، راه چاره‌ای بیابد.

باید تغییر را شناخت!

به محمدآقا گفتم با دادوبیداد و اعتراض به معاون مدرسه فرزندت هیچ مشکلی حل نمی‌شود. باید ضرورت تغییر در این روش را با تمثیل‌هایی به او نشان دهیم و آنگاه از وی بخواهیم بیشتر دقت کند تا موهای بچه‌ها از حد متعارفی بالاتر نرود و سوءاستفاده‌هایی مانند پرداختن به مدل مو و اقسام آرایش آن باب نشود.

محمدآقا گفت: «لابد روش پیشنهادی شما ارائه طریق از مسیر مجله رشد مدیریت مدرسه است تا آقای معاون مدرسه پسر من آن را بخواند و به راه راست هدایت شود؟ اگر تاکنون رشد مدیریت به مدرسه پسر من نرفته باشد، باید چه کار کنم؟»

در جواب گفتم: «چاره کار ساده است. فعلاً پسر من موهایش را کوتاه کند تا آرامشی موقت برقرار شود. تا دفعه بعد که باز گفتند موی سرش را کوتاه کند، این درد دل تو در رشد مدیریت مدرسه چاپ شده است و می‌توانی مجله را به مدیر مدرسه و آقای معاون بدهی تا بخوانند و درس بگیرند.»

محمدآقا خندید و در پاسخ گفت: «خیلی خوش خیال هستی! خب، همین توضیحات را من هم که به او دادم، ولی قبول نکرد.»

و این گونه شد که سه ماجرای را که در پی می‌خوانید، به حاصل گفت‌وگوهای خودم با محمدآقا افزودم تا نسخه پیچی از طریق رشد مدیریت مدرسه را کامل کرده باشم.

دوست دوران تحصیلاتم در دبیرستان، محمدآقا، فرزندی دارد که اکنون شانزده‌هفته‌ساله و دبیرستانی است. محمد از جمله دوستان من بود که اصلاً ادامه تحصیل نداد و در شغل آزاد باقی ماند. او به‌رغم آنکه شغل‌های ساده و فنی متعددی را تجربه کرده است، به دلیل مطالعات منظم و فراوان، در زمینه مسائل تربیتی نیز اطلاعات خوبی دارد. این دوست، هر وقت با مشکلی برخورد کند که خود در پاسخش مانده باشد، حتماً با من تماس می‌گیرد. البته رسم او این است که اول چند تا تکه و متلک به آموزش و پرورش و متولیان مسائل تربیتی می‌اندازد و بعد حرفش را می‌زند. آخرین باری که تماس گرفت، درباره ضرورت کوتاه کردن موی سر پسرش با ماشین نمرة ۴ سؤال داشت. از قرار، در مدرسه، معاون آموزشی به فرزند او و دوستانش گفته بودند باید موی سرشان را از ته کوتاه کنند. توضیحات محمدآقا مبنی بر اینکه اگر بچه‌های دبیرستانی با موی سر خود دنبال قر و فر نباشند و موهای مرتب و تمیزی داشته باشند، چه ضرورتی دارد موهایشان را کوتاه کنند، ثمری نبخشیده بود و معاون مدرسه به او گفته بود: «از قدیم‌الایام رسم بر این است که موی سر دانش‌آموزان کوتاه باشد. اگر نمی‌خواهید موی سر او را از ته کوتاه کنید، شما را به خیر، ما را به سلامت. خداحافظ شما. پرونده فرزندتان را بگیرید و بروید.»

محمدآقا به معاون مدرسه گفته بود: «پس این همه درباره نوآوری و خلاقیت در روش‌های تربیتی حرف زده می‌شود، باوه و حرف مفت است و ما باید به روش ۱۰۰ سال پیش عمل کنیم؟»

او در تلفن می‌گفت: «زدن موی سر با ماشین نمرة ۴ مال زمانی بود که بهداشت عمومی پایین بود، بچه‌ها ماهی یک بار حمام می‌رفتند و امکان انتقال شپش و سایر جانوران ریز و موذی از موی سر کثیف آن‌ها به یکدیگر جدی بود. حالا با بالا رفتن بهداشت عمومی و فردی و نیز تمیزی اکثر بچه‌ها، چه ضرورتی دارد آن‌ها موهای سرشان را از

گره را به درخت ببندید!

در صومعه‌ای رسم بر این بود که هر گاه راهب اعظم و شاگردانش به درس و بحث مشغول می‌شدند، گره‌ای را می‌جستند و او را با طناب به درخت می‌بستند؛ به طوری که این‌گونه به نظر می‌آمد که گره به بسته‌شده به درخت، از الزامات درس و بحث است.

سال‌ها بدین منوال گذشت و گره‌هایی از محوطه صومعه یا بیرون آن یافته و با طناب به درخت بسته می‌شدند. تا اینکه روزی فرا رسید که هر چه در محدوده صومعه و بیرون از آن و حتی تمامی شهر دنبال گره گشتند، یافت نشد. چند روزی حلقه بحث راهب وقت و شاگردانش به تأخیر افتاد.

راهب از سر ناچاری به اندیشه فرو رفت و در اسناد و مکاتبات قدیمی صومعه به جست‌وجو پرداخت و در نهایت متوجه شد سال‌ها پیش گره‌ای بلا، هر وقت درس و بحث راهب اعظم و شاگردانش شروع می‌شد، در حلقه آنان ظاهر می‌شد و با حرکت و میومیو کردن، تفکر آن‌ها را به هم می‌ریخت. از قرار روزی راهب دستور داد هنگام شروع شدن درس و بحث، گره را با طناب به درخت ببندند. این کار چندین بار دیگر با همان گره تکرار و در صومعه در نهایت به سنت تبدیل می‌شود: قبل از هر بحث و گفت‌وگوی جمعی، گره‌ای را بباید و به درخت ببندید. گره به بسته‌شده به درخت، از الزامات درس و بحث است.

فلسفه نگهبانی از نیمکت

در قصر پادشاهی ملکه انگلستان، سربازانی در جاهای گوناگون به نوبت نگهبانی می‌دهند: در محل ورودی قصر، مدخل ورودی سالن‌ها، دیوارهایی که به بیرون از قصر راه دارند، نزدیکی اتاق ملکه و اعضای خاندان سلطنتی و بسیاری جاهای دیگر، از جمله در کنار یک نیمکت ساده در داخل باغ و فضای سبز محوطه قصر. نگهبانان این موقعیت‌ها، همه‌روزه توسط افسر نگهبان قصر تعیین می‌شوند. سال‌ها پیش و حتی خیلی پیش از آنکه **سهراب سپهری** به دنیا آمده باشد، افسری که مسئول تعیین سربازان هر پست نگهبانی بود، چشم‌هایش را شست و جور دیگری به برکه نگهبانی نگاه کرد. او یکی یکی اهمیت مکان‌های استقرار نگهبانان را بررسی کرد و پس از تأیید همه آن‌ها، به محل غیرراهبردی کنار یک

نیمکت ساده داخل باغ رسید. او بررسی‌هایش را گسترش داد و چون همه اسناد مکتوب در قصر پادشاهی ملکه‌های انگلستان نگهداری می‌شوند، به برکه‌های نگهبانی حدود ۱۹۰ سال پیش رسید. در زیر یکی از برکه‌ها نوشته بود: «ملکه هر روز عصر هنگام پیاده‌روی روی نیمکت انتهای باغ استراحت می‌کند. امروز این نیمکت رنگ‌آمیزی شده است. افسر نگهبان، در کنار این نیمکت سربازی بگمارد که اگر ملکه خواستند استراحت کنند، به ایشان یادآور شوند.»

این یادداشت، به دلیل خشک شدن نیمکت رنگ‌شده و نبود ضرورت یادآوری به ملکه، از حاشیه برکه نگهبانی بعدی حذف می‌شود، ولی وجود نگهبان برای نیمکت انتهای باغ به مدت ۱۸۷ سال تمدید می‌شود تا آنکه افسری در این روش شک و آن را تصحیح می‌کند.

آخ، آخ دماغ!

در جنگ جهانی دوم، ارتش شوروی سابق با افزایش هزینه‌های جنگی مواجه شده بود. از این‌رو به کلیه نظامیان دستور داده شد هر کسی پیشنهادی دهد که اجرای آن متضمن کاهش هزینه‌ها باشد، پاداشی به او داده خواهد شد. از جمله پیشنهادهای اجراشده این بود: کنار هر دو آستین پالتوهای نظامیان روسی، بین ۵ تا ۸ عدد دکمه فلزی دوخته شده است. این دکمه‌ها هیچ کاربردی ندارند و بود و نبودشان مهم نیست. اگر در هر پالتو ۱۰ دکمه فلزی استفاده نشود، در یک میلیون پالتو و لباس نظامی، ۱۰ میلیون دکمه فلزی صرفه‌جویی خواهد شد. وقتی فرماندهان ارتش چگونگی قرارداده شدن این دکمه‌ها

در لباس‌های نظامیان را بررسی کردند، به نکته جالبی رسیدند: سال‌ها پیش یک ژنرال سخت‌گیر حکومت تزار، از پنجره اتاقش به محوطه بیرونی سربازخانه نگاه می‌کرد. هوا سرد بود و سرما نفس گیر. او متوجه می‌شود سربازی که تفنگ به دست در پست نگهبانی ایستاده است، هر چند مدت یک بار، با پشت آستین پالتوی خود، آب دماغش را پاک می‌کند. ژنرال از این کار سرباز چندشش می‌آید و به شدت عصبانی می‌شود و فردا بدون اینکه به کسی بگوید، دستور می‌دهد کنار هر دو آستین پالتوها و لباس‌های نظامیان روس، چندین عدد دکمه فلزی بدوزند تا اگر یک بار دیگر سربازی خواست با پشت آستین پالتوی خود، آب دماغش را پاک کند، صدایش به هوا بلند شود و بگوید: «آخ، آخ دماغ!»

علم بهتر است یا ثروت هم یک نیمکت رنگی است!

● محسن صنایع پسند، معلم راهنمای دوره متوسطه دوم، تهران

نصیحت‌های پدرانۀ مدیر که: پسرما! روشن است که علم ... به نظر تان کار آن معلم انشا منطقی بود؟ در مدرسه، به‌عنوان کانون تعلیم و تربیت، برخورد کلیشه‌ای و بنا را بر یک‌راهی گذاشتن، نه تنها کارساز نیست، بلکه به بیراهه‌ای منتهی می‌شود که سر از ناکجاآباد در می‌آورد. نگاه «همه مثل هم» در آموزش و یادگیری، شبیه همان گره‌های بسته‌شده به درخت، نیمکت رنگ‌شده انتهای باغ و دگمه‌های فلزی روی آستین لباس، زائد و غلط است.

توجه به علاقه و استعداد بچه‌ها در کنار توانایی‌ها و نیازهای گوناگون آنان، مربیان را از دوختن لباس یک‌اندازه (تک‌سایز) برای همگان پرهیز می‌دهد و به جای آن، به سمت‌وسوی به‌رسمیت‌شناختن تنوع، تشویق می‌کند. مربیان می‌توانند به‌عنوان راهنمایانی امین و مشاورانی قابل اعتماد، چند راه پیش پای بچه‌ها بگذارند و از انتخابگری آن‌ها استقبال کنند؛ ضمن آنکه معیارهای تشخیص درست از نادرست را نیز در اختیار آنان بگذارند. سپس همچون همیاری همراه چند قدمی در کنار دانش‌آموزان بمانند تا سرانجام شاهد حرکت آنان در مسیر موفقیت و بهروزی باشند.

حالا که پس از گذشت چهار دهه از آن روزها، خود در کسوت معلمی روزگار می‌گذرانم، تلاش می‌کنم تا حد ممکن فضای درس و کلاس را به سمت شخصی‌سازی یادگیری هدایت کنم و اگر هم بخواهم، به سراغ همان موضوع کلیشه‌ای بروم و دست‌کم آن را این‌گونه تغییر دهم: «علم بهتر است یا ثروت یا...» ■

یکی از سال‌های پایانی دبستان بود که معلم ورزش برای آزمون، مجموعه‌ای از حرکت‌ها و مهارت‌ها مانند دویدن، پریدن از روی مانع، سینه‌خیزرفتن و ردشدن از زیر توری سیمی و بلندکردن وزنه را طراحی کرده و حیاط مدرسه را بر این اساس سامان داده بود. ساعت آزمون که رسید، هر کسی زمان ثابتی در اختیار داشت تا این میدان پر پیچ‌وخم را بدون خطا پشت سر بگذارد و نمره کامل بگیرد. ما بچه‌ها با جنه‌های متفاوت که گاهی تا بیش از ۱۰ سانتی‌متر اختلاف قد و ۱۰ کیلوگرم تفاوت وزن داشتیم، همگی باید از همین مسیر یکسان و یک‌طرفه می‌گذشتیم و با معیار واحدی هم سنجیده می‌شدیم. همین موضوع، اتفاقات خنده‌داری را رقم می‌زد. دانش‌آموز چاق‌تر زیر توری گیر می‌کرد و نه راه پیش داشت و نه راه پس! آن یکی که قد کوتاهی داشت، پایش به مانع نمی‌رسید و سکندری می‌خورد و با دست روی زمین فرود می‌آمد! دیگران می‌خندیدند و خود این بچه‌ها ناراحت می‌شدند.

فکر می‌کنید کجای کار اشکال داشت؟

آن روزها معلم انشا هم می‌گفتند: «بهار را توصیف کنید.» و من که فصل دوست‌داشتنی‌ام پاییز بود، همیشه در حسرت نوشتن و خواندن سر کلاس می‌ماندم. بعضی وقت‌ها هم موضوع انشا «علم بهتر است یا ثروت» بود و بر همگان، بسی واضح و مبرهن، که در برتری علم، باید زلف قلم را شانه می‌زدند، و گرنه اخم‌ها و ابروهای گره‌خورده معلم و ناظم در انتظارشان بود و گاهی هم





بینش کافی نیست!

● امیر آقایی

از کار به دنبال اجماع هستند و برخی بر اساس یقین فردی عمل می‌کنند. آنچه آن‌ها را یکسان می‌کند، نوعی توانایی برای تهیه یکسانی است که تحت رهبری‌شان هستند؛ با این حس که آن‌ها می‌توانند و دارند کار درست را انجام می‌دهند. شرایط گوناگون سبک‌های متفاوتی از رهبری را می‌طلبد. در بحبوحه جنگ، یک رهبر نظامی احتمالاً نه وقت و نه تمایل مشاوره با دیگران را دارد، اما آن رهبرانی که در همه حوزه‌ها بسیار مورد احترامند، کسانی هستند که واقعاً به فکر افراد تحت رهبری‌شان هستند و مبحث آن‌ها نه تنها در حرف، بلکه در عمل هم مشهود است.

در مدرسه‌ها، مدیران بزرگ می‌دانند که وظیفه‌شان، در وهله اول، ارتقای نتایج آزمون نیست. وظیفه اصلی آن‌ها ایجاد اجتماعی از دانش‌آموزان، معلمان، والدین و کارکنان است که لازم است اهداف مشترک با هم داشته باشند. آن‌ها همچنین می‌دانند، روال‌های متداول مدرسه‌داری، در برابر این اهداف فرعی محسوب می‌شوند. حتی اگر این‌گونه هم باشد، مخالفت با آن روال‌ها کار حساسی است. اگر همه افراد دخیل به اندازه کافی به تغییرات باور داشته باشند و به آن‌ها فرصت بدهند، احتمال موفقیت بیشتر خواهد بود. کار رهبر مدرسه شکستن عادت‌های قدیم بر سر راه یادگیری و تشویق برای نوآوری و خلق نوآوران است.

شعار مدرسه: تمام گازهای ما قو هستند. به چالش کشیدن عادت‌های پذیرفته‌شده در فرهنگ مدرسه و ابداع راه‌های با هم بودن. محیط فیزیکی مدرسه چگونه می‌تواند مظهر فلسفه مدرسه باشد؟ و ایده‌های عملی در طراحی و راهبردهایی برای دگرگونی فضای مدرسه ارائه دهد؟ وظیفه اصلی مدیر تثبیت فرهنگ پر نشاط در یادگیری است. وظیفه رهبر خلاق این نیست که فقط خودش نظر بدهد، بلکه وظیفه او تقویت فرهنگی است که در آن همه نظر بدهند. از این منظر، نقش اصلی مدیر مدرسه دستور دادن و نظارت کردن نیست، بلکه مهار جو است. فرهنگ مدرسه همچنین به شدت تحت تأثیر جو بسیار کلی تری است که مدرسه‌ها در آن قرار دارند. خلق بهترین فرصت‌ها برای مدرسه‌ها نقش اصلی و حیاتی سیاست‌گذاران در آموزش است. در دبستان‌هایی که از مشارکت قوی خانواده برخوردار بودند، احتمال پیشرفت در ریاضی ده برابر و در خواندن چهار برابر بیشتر از مدرسه‌هایی بود که در این معیار ضعیف بودند. ■

رهبری درباره بینش است، مدیریت درباره اجراست. هر دو ضروری‌اند. رهبران بزرگ ممکن است مدیرانی بزرگ باشند و برعکس. تفاوت در نقشی است که در هر زمینه می‌گیرند. کارایی بالا را انگیزه و آرمان ایجاد می‌کنند. رهبران بزرگ می‌دانند چطور آن‌ها را در روح انسانی احضار کنند. آن‌ها می‌توانند امید را برای ناامید، گره‌گشایی را برای وامانده و راه را برای گم‌شده به ارمغان آورند. البته بینش کافی نیست! افراد برای حمایت به منابع و مهارت نیاز دارند. نقش مدیریت حصول اطمینان از این است که منابع و نظام لازم برای تحقق چشم‌انداز وجود دارد. اما منابع به تنهایی کافی نیستند. من اخیراً در یک همایش با **سر الکس فرگوسن**، یکی از موفق‌ترین و تحسین‌برانگیزترین مربیان فوتبال در تاریخ این حرفه است. او در طول بیست‌وشش سال و نیم مربیگری «منچستر یونایتد»، تیمی که قبل از آمدن او موفقیت‌های کمی داشت، سیزده بار قهرمان لیگ (تیمگان) برتر انگلستان و پنج بار قهرمان جام حذفی شد. همچنین، چهار بار مربی سال و یک‌بار در دهه نود مربی دهه تعلق گرفت. او برخی از مشهورترین و موفق‌ترین فوتبالیست‌ها از جمله **دیوید بکام**، **کریستیانو رونالدو** و **وین رونی** را پرورش داد و در آخرین فصل حضورش در این تیم، با قهرمانی در لیگ برتر انگلستان، در اوج از این تیم جدا شد.

ممکن است سلسله موفقیت‌های خارق‌العاده باشگاه را به ثروت و منابع آن نسبت دهند، تا استادی الکس فرگوسن در کسب بهترین نتیجه از بازیکنانش، مگر اینکه به این نکته دقت کنید که دقیقاً پس از بازنشستگی فرگوسن چه اتفاقی افتاد. **دیوید مویس**، مربی جدید تیم، اکثریت همان بازیکنان سال گذشته را در اختیار داشت و مطمئناً به همان منابع فرگوسن نیز دسترسی داشت. با وجود این، نه تنها نتوانست قهرمان لیگ برتر شود (آن‌گونه که فرگوسن سال قبل شده بود)، بلکه برای اولین بار طی دو دهه نتوانست جواز حضور در لیگ برتر انگلستان را نیز کسب کند. مویس در آوریل سال ۲۰۱۴ اخراج شد؛ یعنی کمتر از یک سال از قرارداد شش‌ساله‌اش، مربی تیم بود.

سبک واحدی برای رهبری وجود ندارد، زیرا هیچ سنخ (تیپ) شخصیتی خاصی وجود ندارد که یک رهبر را بسازد. برخی رهبران همکاری‌گرا هستند. دیگران دستور دهنده‌اند. برخی قبل



چه زن چه مرد کسی شد بزرگ و کامروا
که داشت میوه‌ای از باغ علم در دامان
همیشه دختر امروز مادر فرداست
ز مادر است میسر بزرگی پسران (ص ۲۷۲)

ادب پارسی

رشته‌ای پر بود رشته‌ای تار است

نگاهی به نکته‌های مدیریتی
در دیوان پروین اعتصامی

● دکتر محمد جلالی، مشاور دوره متوسطه، تهران

پروین، به‌عنوان پندآموزی بی‌بدیل، در طول حیات کوتاه خویش (۱۳۳۰-۱۲۸۵ ش) با وجود مشقات فراوان زندگی، با پایداری در برابر سختی‌ها، به مدد علم و دانش، نمونه‌ای ارزشمند از فرهیختگی زن ایرانی را در کتاب گوهر بار خویش به منصفه ظهور رسانده است:

برای دست و گردن زن نکو پروین
سزاست گوهر دانش نه گوهر الوان (ص ۲۷۳)

نکته‌دانی مدیریتی

● یکی از مضمون‌های کلیدی دیوان شعر او اغتنام فرصت است. وی اشعار و ابیات قابل توجهی در این باره سروده است:

کوش تا جامه فرصت ندری
درزی دهر نه آگه ز رفوست
تا تو آبی به تکلف بخوری

نه سبویی و نه آبی به سبوست (ص ۳۲۰)

در چند صباح عمر وسعت و میدان بیشتری به مدیران برای خدمت‌گزاری اعطا شده است که در هر لحظه از آن می‌توان با تلاش و کوشش تأثیرگذار خود، در راهگذار تعلیم و تربیت مصدر خیر و نیکی بود:

گوهر وقت بدین خیرگی از دست نده

آخر این دَر گران‌مایه بهایی دارد (ص ۳۶۴)

بسیاری از مدیران همواره از کمبود وقت گلایه‌مندند و در خصوص پاسخ‌گویی درخواست‌های دیگران، پیاپی عذر نداشتن فرصت می‌آورند. باید دانست، مدیریت زمان شاه‌کلید

یکی از وسیع‌ترین افق‌های شعر فارسی «شعر تعلیمی» است. شعر تعلیمی آن است که قصد گوینده و سراینده آن تعلیم، آموزش و ارتباط عمیق با اندیشه برای درون‌مایه‌های موردنظر و تفکرات خود است.

آثار اخلاقی بخشی از ادبیات تعلیمی محسوب می‌شوند که هدف آن‌ها آموزش اخلاق و کمک به انسان برای دستیابی به سعادت دنیوی و اخروی است. در ردیف شاعران معروف ادبیات تعلیمی، شعر پروین از برجسته‌ترین نمونه‌های شعر اخلاقی معاصر به شمار می‌رود و در اشعار ساده و جذاب این شاعر توانا می‌توان توصیه‌های اخلاقی ارزشمندی را دید. پروین اعتصامی حاصل تفکرات خود را بیشتر در قالب مناظره بیان کرده و از اشیای اطراف خود در محیط خانه بهره برده است. در اشعار او سیر و پیاز، عدس و لوبیا، نخود و لوبیا، دیگ‌های آشپزخانه، نخ و سوزن، بنفشه و لاله با هم سخن می‌گویند و ادله‌هایی شگرف از زبان آن اشیا، صفحاتی نیکو بر صحیفه ادبیات تعلیمی به یادگار نهاده است.

مدیریت در عرصه تمام امور زندگی است. اگر به سرگذشت بزرگان عرصه‌های علمی و اجرایی نظری بیندازیم، در خواهیم یافت که ایشان با وجود آنکه مصدرهای امور اجرایی را بر عهده داشته‌اند و به خوبی از عهده انجام امور برمی‌آمده‌اند، در زمینه تخصص کار خود نیز با مدیریت زمان توانسته‌اند آثار و نوشته‌های ارزشمند فراوانی به یادگار بگذارند. انصاف باید داد، می‌توانیم وقت را با کاردانی و درایت وسعت دهیم و بیشتر منشأ اثر باشیم.

کاردانان چون رفو آموختند

پاره‌های وقت بر هم دوختند

عمر را باید رفو با کار کرد

وقت کم را با هنر بسیار کرد

کار را از وقت چون کردی جدا

این یکی گردد تباه آن یک هبّا (ص ۲۱۷)

● استقامت و ایستادگی در انجام امور تا حصول نتیجه، عقب‌نشینی نکردن از اهداف و توجه‌نکردن به کسانی که همواره یأس و ناامیدی را نجوا می‌کنند، در به‌فرجام‌رساندن کارهای سترگ از خصیصه‌های اصلی مدیر سالک است.

سالک به هر قدم نَفْتَد از پا

عاقل ز هر سخن نشود تنگدل (ص ۸۲)

حتما انجام امور بزرگ با چالش‌ها و سختی‌های فراوان توأم است، ولی گشایش و توفیق از آن استقامت‌پیشگان است. قطعاً عوامل اجرایی با مشاهده پایداری مدیر، به استقامت و تلاش تا حصول نتیجه مطلوب تهییج خواهند شد. خداوند در قرآن کریم به رسول خویش فرمان می‌دهد: «فاسْتَقِمْ کَمَا أَمَرْتُ وَ مَنْ تَابَ مَعَكَ (سوره هود/ آیه ۱۱۲): پس همان گونه که فرمان یافته‌ای استقامت کن و همچنین کسانی که با تو به سوی خدا آمده‌اند (باید استقامت کنند).

ندیده زحمت رفتار، ره نیاموزی

خطا نکرده صواب و خطا چه دانی چیست؟

دلی که سخت ز هر غم تپید، شاد نگشت

کسی که زود دل آزرده گشت، دیر نزیست

هزار کوه گرت سدره شوند، برو

هزار ره گرت از پا بیفکنند، بایست (ص ۲۱۸)

● همه ما می‌دانیم، مدیران برای افراد زیرمجموعه خود قابلیت‌های گویایی دارند؛ به‌خصوص کسانی که در مسیر تعلیم و تربیت گام برمی‌دارند، همه رفتار و گفتار و منش ایشان به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر تمامی افراد در محیط کار و زندگی بیشتر از سایرین مؤثر است.

چو کج روی تو، نیویند دیگران ره راست

چو یک خطا ز تو ببینند، صد گناه آید (ص ۳۵۴)

لذا باید پرورش خویش را بر آموزش دیگران مقدم شمارند. امام علی (ع) می‌فرماید: هر که خود را پیشوای مردم خواهد، باید که پیش از ادب‌کردن دیگران به ادب‌کردن خود پردازد و باید که ادب‌کردن دیگران به کردار باشد، نه به گفتار. کسی که آموزگار و ادب‌کننده خویش است، سزاوارتر به تعظیم است از آنکه آموزگار و ادب‌کننده مردم است (نهج‌البلاغه، حکمت ۷۳).

در خود آن به که نیک‌تر نگری

اول آن به که عیب خود گویی (ص ۳۶۵)

به قول نیکوی پروین، برخی از ما دیگران را به خوبی پند دهیم و خودمان از آن بی‌بهره‌ایم:

واعظیم اما نه بهر خوبشتن

از برای دیگران بر منبریم (ص ۸۸)

● یکی از آفات مدیریت خودبزرگ‌بینی و نادیده‌گرفتن عوامل و نقش ایشان در نیل به موفقیت است. باید دانست، رهبر و رئیس تنها یک رکن در پیشبرد اهداف است و هر چند تأثیر قوی این رکن انکارناشدنی است، توجه به نقش بسزای سایر ارکان نیز شایان توجه است. کشتی بدون هدایت ناخدای متبحر نمی‌تواند به ساحل موفقیت برسد، اما باید توجه داشت، عوامل متعددی در کشتی می‌کوشند و خلأ وجود هر یک از آن‌ها حاصل‌نشدن کامیابی را در پی خواهد داشت. مدیر خوب همه‌چیز را به اسم خود تمام نمی‌کند. همواره با زبان و دست و گوش و قلم سپاسگزار صدر تا ذیل مجموعه خویش است و در آشکار و پنهان می‌کوشد کارکنان دریابند که کار و تلاش ایشان دیده می‌شود و مدیر در پی استفاده از آن‌ها برای ارتقا و مطرح‌کردن خود نیست. خودبینی، قدرناشناسی و نادیده‌گرفتن زحمات دیگران توسط یک مسئول، دیر یا زود با عارضه پراکنده‌شدن عوامل، مجموعه را از اوج قدرت به حضيض ذلت خواهد کشاند.

خلاصه گفت‌وگویی «پایه و دیوار» از دیوان پروین می‌تواند به‌عنوان تمثیل و رهنمونی نیکو در خصوص سستودن ارج دیگران و دانستن اهمیت نقش همراهان، همواره نصب‌العین مدیران و رهبران باشد.

گفت دیوار قصر پادشاهی

که بلندی مرا سزاوار است

هر که مانند من سرافرازد

پایدار و بلند مقدار است

من ز تدبیر خود بلند شدم

هر که کوتاه‌نظر بود خوار است

اثر من به جای خواهد ماند

زانکه محکم‌ترین آثار است

پایه گفت: این قدر به خویش نناز

در و دیوار و پام بسیار است

اندر آنجا که کار باید کرد

چه فضیلت برای گفتار است

از تو، کار تو پیشرفت نکرد

نکته دیگری در این کار است

همه سنگینی تو روی من است

گر جویی، گر هزار خروار است

تو ز من داری این گران‌سنگی

پیکر بی‌روان سبکسار است

همه بر پای از ثبات من‌اند

هر چه ایوان و بام و انبار است

گر چه این کاخ را منم بنیاد

سخن از خویش گفتنم عار است

بار هر رهنورد یکسان نیست

این سبکسار و آن گران‌بار است

هر کسی را وظیفه و عملی است

رشته‌ای پود و رشته‌ای تار است

عافیت از طبیب تنها نیست

هم ز دارو، هم از پرستار است

هر کجا نقطه‌ای و دایره‌ای است

قصه‌ای هم ز سیر پرگار است (ص ۱۶۳-۱۶۲) ■

پی‌نوشت

۱. ها: غبار

منابع

۱. پروین اعتصامی (۱۳۷۳).
- دیوان اشعار. روایت. چاپ سوم. تهران.
۲. ذبیح‌پور، عنایت‌الله؛ راجع‌زاده، سعیده (۱۳۹۳). مقاله بررسی بازتاب روحیات پروین اعتصامی پژوهش‌نامه ادبیات تعلیمی (پژوهشنامه زبان و ادبیات فارسی). دوره ۶. شماره ۲۲.

تاباندن نور به کلاس بسته

راهنمای مشاهده کلاس

● دکتر محمد نیرو

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

کلیدواژه‌ها: مشاهده کلاس، رشد حرفه‌ای، کلاس درس

مشاهده کلاس‌های درس معلمان فرصت بی‌بدیلی را فراهم می‌کند که فرایند یاددهی‌یادگیری معلم در میدان عمل و در لحظه پدیدار شود تا با رهنمودهای عینی و کاربردی، بستر بهبود کیفی و رشد حرفه‌ای ایشان فراهم شود. راهنمای حاضر با این هدف و به منظور استفاده مناسب‌تر از زمان مشاهده کلاس معلمان تنظیم شده است. به نظر می‌رسد فرایند مشاهده کلاس و ملاحظات مربوطه را می‌توان به سه بخش: قبل از مشاهده، حین مشاهده و بعد از مشاهده تقسیم کرد. نکات راهنمای حاضر بر همین اساس آمده‌اند.

ملاحظات قبل از مشاهده

- نسبت به هدف مشاهده کلاس که عبارت است از کمک به رشد حرفه‌ای معلم و یادگیری بهتر دانش‌آموزان، به معلم آگاهی و اطمینان داده شود و تشویش و اضطراب احتمالی از بین برده شوند.
- معلم حضور مشاهده‌گر را در جریان تدریس نادیده بینگارد و واکنش خاصی صورت ندهد.
- معلم رفتاری غیرمعمول و تغییری در روند تدریس ایجاد نکند و بر نمایش گزیده فعالیت‌های مربوط به جلسات گوناگون خود تأکید نکند.
- ترجیح دارد مشاهده‌گر در زمان تدریس معلم حاضر باشد، تا در زمان تمرین یا دانش‌آموزان.
- اگر قرار است مشاهده‌گر در تمام مدت کلاس حاضر نباشد، مسئولان اجرایی مدرسه هماهنگی‌های لازم را برای مشاهده‌گر از کلاس‌های دیگر نیز انجام دهند.

● طرح درس دبیر، در صورت وجود، مطالعه شود تا هم‌سویی با عمل و دقت در طراحی بررسی شود. گفتنی است، کتاب‌های نونگاشت درسی که بر اساس فرایند یاددهی‌یادگیری فعال نوشته شده‌اند، بخش قابل توجهی از راه معلم را هموار می‌کنند. هنر معلم این است که فعالیت‌های تکمیلی و غنی‌شده را

به آن بیفزاید تا یادگیری مطلوب و مشارکتی دانش‌آموزان حاصل شود.

● به منظور بروز رفتارهای طبیعی و ایجاد تمرکز در کلاس، تا حد ممکن از تصویربرداری کلاس و امور تبلیغی پرهیز شود.

ملاحظات حین مشاهده

- به‌طور منطقی دقت مشاهده‌گر بر اساس اهداف و انتظارات آموزشی حاکم است که به‌مثابه عدسی شناختی عمل می‌کند و لازم است طرح درس‌های معلم بر اساس آن‌ها تنظیم شود. به‌عنوان مثال، در مدرسه‌ای که بر یادگیری مشارکتی تأکید می‌شود، دقت در کاربرست و مصداق‌های مربوطه اهمیت دارد.
- ثبت جزئیات کلاس، به‌خصوص همراه با مدت‌زمان انجام هر فرایند اهمیت دارد. اینکه معلم در چه مدت به چه کار می‌پردازد، به‌عنوان مثال، چه میزان معلم سخنرانی می‌کند و چه میزان بچه‌ها به فعالیت می‌پردازند؟ چقدر زمان کلاس تلف می‌شود؟ چه تعداد از بچه‌ها مشارکت

می‌توان با دیدن کتاب‌ها یا دفترهای ایشان، به برخی از نکات پی برد. به‌عنوان مثال، آیا معلم مباحث مربوط به فعالیت‌های دانش‌آموزان را دیکته می‌کند، یا از بخش فرهنگ نوشتن در برخی درس‌ها، از جمله درس ریاضی ابتدایی، بهره می‌برد؟

○ خاطر نشان می‌شود، طرح درس نویسی از شیوه‌های معلم محوری و نقشه راه و یاددهی وی برخاسته است. بنابراین، طرح درس در شرایطی که فضای دانش آموز و فعالیت محوری در کلاس حاکم باشد، نه تنها نباید مانع استفاده صحیح وی از فرصت‌ها و مقتضیات پیش‌بینی نشده شود، بلکه استفاده هوشمندانه و خلاقانه معلم از آن شرایط مورد انتظار است.

ملاحظات بعد از مشاهده

○ به‌طور معمول، وقتی معلم‌ها در دوره‌ها یا کارگاه‌های عمومی حضور دارند، تذکرات مدرسان را به خودشان نمی‌گیرند و گاه فرافکنی می‌کنند. به‌عنوان مثال، وقتی از ایشان خواسته می‌شود متن فعالیت‌های کتاب را به‌جای دانش‌آموزان نخوانند و فرصت دهند دانش آموز خودش آن را بخواند، برخی با بی‌تفاوتی از کنار آن عبور می‌کنند. لیکن با حضور در کلاس معلم و مشاهده آن، امکان فرافکنی و انکار نیست و تأثیر بازخورد به‌هنگام در میدان عمل معلم بسیار مؤثرتر است.

○ در اولین فرصت ممکن بعد از مشاهده کلاس، در گفت‌وگو با معلم، اطلاعات جمع‌آوری و ثبت‌شده را تحلیل و تفسیر کنید و بازخورد دهید. در بازخورد دادن لازم است هم به قوت‌ها و هم به کاستی‌ها اشاره شود.

○ در موارد اختلافی با معلم در تحلیل کلاس، می‌توان از شخص ثالثی مثل مدیر مدرسه یا یکی از معلمان صاحب‌نظر برای تبادل نظر استفاده کرد.

○ با مشارکت معلم به تجدیدنظر درباره طرح درس اقدام و تصمیم یا پیشنهادهایی مشخص و ترجیحاً مکتوب برای بهبود کار تنظیم کنید. به‌عنوان مثال، چه تغییراتی باید در روش تدریس ایجاد شوند و چه رفتارهایی باید تقویت یا حذف شوند تا عملکرد کلاسی اثربخش شود.

○ گزارش‌های مشاهده کلاس‌ها در پرونده آموزشی معلمان درج شوند تا برای مراجعات آینده و حتی تهیه تجربه‌نگاری آموزشی از آن‌ها استفاده شود.

○ باید مراقب بود گزارش مشاهده کلاس موجب قضاوت نادرست و سوءاستفاده نشود و مستمسک حذف یک معلم قرار نگیرد، چرا که در این صورت فرهنگ و هدف این کار تحت الشعاع قرار می‌گیرد و اعتماد نسبت به مشاهده‌گر سلب خواهد شد. در نظر داشته باشیم، لازم است قضاوت درباره معلم، بعد از بازخورد ۳۶۰ درجه^۱ و از منابع چندگانه صورت پذیرد، چرا که ممکن است معلمی در انتقال مطلب ضعیف باشد، ولی با قوت ارتباط بگیرد یا برعکس. همچنین، لازم است موارد دیگری چون کارنامه معلم، تعامل او با مدرسه و با سایر معلمان و کارکنان، و فعالیت‌های طراحی شده برای خارج از کلاس را بررسی کرد. به‌عبارت‌دیگر، کار معلم باید از جنبه‌های گوناگون بررسی شود تا قضاوت شود. مشاهده عملکرد کلاسی او تنها یک جنبه است.

در پایان خاطرنشان می‌شود، مشاهده کلاس با روش‌های دیگری مانند درس‌پژوهی^۲ می‌تواند اهداف فوق را با دستاوردهای دیگری چون گسترش فرهنگ یادگیری در مدرسه، فراهم کردن محیط یادگیری معلمان از یکدیگر، بازاندیشی در رفتار معلمان و بالاخره مشارکت در تحول مستمر آموزش همراه کند. ■

می‌کنند؟ چه تعداد در پاسخ به پرسش‌ها سهیم هستند و چه تعداد حواسشان در کلاس نیست یا اصلاً مشارکتی در کلاس نداشتند؟ و ...

○ غلط‌های احتمالی علمی و رفتاری معلم و حتی جملات نادرستی که بیان می‌کند نیز ثبت شوند. البته مشابه این حالت می‌تواند برای موارد مثبت هم انجام شود تا بتوان در بازخورددهی بعد از کلاس، به هر دو جنبه، با دقت و مصداق اشاره کرد.

○ واکنش‌های معلم نسبت به سؤال‌ها یا پاسخ‌های خوب، همچنین نسبت به سؤال‌ها و پاسخ‌های نادرست ثبت شوند. گاه معلم در این شرایط واکنشی نشان نمی‌دهد. بنابراین برخی تشویق یا تأیید نمی‌شوند و برخی هم متوجه اشتباه خود نمی‌شوند.

○ موارد غفلت معلم ثبت شود. به‌عنوان نمونه، برخی معلمان با آوردن دانش‌آموزی به پای تخته و گفت‌وگوی دو نفره با او، از سایر دانش‌آموزان و بی‌توجهی و بی‌انضباطی احتمالی ایشان غافل می‌شوند.

○ مشاهده کلاس می‌تواند به‌صورت غیرحضوری به شکل برخط یا نابرخط نیز باشد، منوط به اینکه کیفیت صدا و زاویه دید کلاس قابل قبول باشد.

○ هم‌زمان با مشاهده کلاس یا فعالیت‌های دانش‌آموزان،

پی‌نوشت‌ها

1. 360 Degree Feedback

2. lesson study



گزارش

مدرسه بهره‌ور

● گزارشگر: هوشنگ غلامی

کلیدواژه‌ها: مدرسه بهره‌ور، تربیت، بهره‌وری، اثربخشی

نشست مدرسه بهره‌ور یا بهره‌وری در مدرسه به همت «انجمن بهره‌وری ایران» با حضور جمعی از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت در سالن اجتماعات سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد. سیدحمید کلانتری، مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران، در آغاز برنامه با اشاره به نشست‌های پیشین با عنوان کلی «عصرانه بهره‌وری» یادآور شد، یکی از محورهای عمده مباحث بهره‌وری که مورد توجه انجمن است، بهره‌وری مدرسه است و انجمن قصد دارد این موضوع را ادامه دهد. در بیست‌ویکمین عصرانه بهره‌وری انجمن بهره‌وری ایران، آقایان ابراهیم اصلانی، دکتر علی صاحبی، دکتر محسن حاج‌میرزایی، حیدر زنده، محمدحسن داودی و دکتر عباس ذوقی دیدگاه‌های خود را در مورد ابعاد گوناگون بهره‌وری بیان کردند. محتوای این گزارش، تنها نظرات مختص صاحب‌نظران این نشست است و مجله آن را تأیید یا رد نمی‌کند.

محک و معیار موفقیت فقط خود افراد هستند و هر مسئولی با هر کیفیت کار خود را موفق ارزیابی می‌کند. در نظام مدیریتی ایران کمتر مدیری است که خطاهایش را بپذیرد، نقدی را قبول کند و خود را ناموفق بداند؛ حتی اگر تمام شواهد و مستندات نشان بدهند که مدیریتی ناکارآمد بوده و موجب ضرر و زیان شده است.

منشأ تربیت غیررسمی خانواده است. بخش زیادی از تربیت رسمی برآمده از دوران مدرن است، به طوری که تحولات اجتماعی ناشی از صنعتی شدن و دوره‌های بعدی زندگی بشر، انسان‌ها را به‌سوی نظمی خاص کشاند.

تربیت نجاتمان خواهد داد

ابراهیم اصلانی
نویسنده و پژوهشگر
تربیتی



پدیده رایج فرهنگی و مدیریتی ایران در دهه‌های اخیر، پدیده‌ای است که اسم آن را «خودموفق‌پنداری» می‌گذارم.

مدرسه بهره‌ور؛ مدرسه پیوند

دکتر علی صاحبی
عضو هیئت علمی مؤسسه
بین‌المللی ویلیام گلسر



بهره‌وری از مفاهیم اقتصاد است که نسبت کار انجام‌شده را به کاری که باید انجام شود تبیین می‌کند. مواد و ملزومات لازم برای بهره‌وری تفکر، ابداع و نوگرایی و نوآوری هستند. ما با دو مؤلفه مهم و کلیدی در بهره‌وری شامل اثربخشی (انجام کار درست) و کارایی (درست‌کار کردن) مواجه هستیم. مدرسه‌ای را بهره‌ور می‌دانیم که در آن کار مفید و درست انجام شود. اینکه محصول و نتیجه مدرسه بهره‌ور کدام است یا بهره‌وری در مدرسه چیست، مهم‌ترین پرسش‌هایی هستند که باید به‌صورت روشن و صریح پاسخ داده شوند. برخی باغبانی و مجسمه‌سازی را از جمله الگوهای مدرسه بهره‌ور عنوان می‌کنند. کار مدرسه کدام است؟ بسیاری از مدرسه‌های معروف کشور در واقع مجسمه‌سازان غیر حرفه‌ای و نابلد هستند. الگوی درست و مفید برای مدرسه، باغبانی است؟ وظیفه اساسی مدرسه ارائه و اجرای برنامه آموزش کیفی، یادگیری کیفی و رفتار کیفی است و اگر این مجموعه فراهم بود، می‌تواند بهره‌وری را جشن بگیرند. چشم‌انداز مدرسه کیفی با شرایطی فراهم می‌شود که نگاه متفاوت به معلم، دانش‌آموز و مواد درسی از جمله ملزومات کلیدی آن است.

در دیدگاه نظریه انتخاب، ویژگی‌های اساسی معلم کیفی، ایجاد رابطه کیفی، خلق محیط کیفی و ارائه تکالیف کیفی است. قاعدتاً تکیه مدرسه بهره‌ور بر انگیزه‌بخشی‌های درونی خواهد بود. درک درست از دانش‌آموز به‌عنوان یک

نظام جاندار، بخش اساسی در مدرسه بهره‌ور است. دانش‌آموزی که از درون انگیزه می‌شود، انتخابگر است. نمی‌توانیم آن‌ها را کنترل کنیم و طبق الگوی ذهنی خودمان به آن‌ها شکل بدهیم.

بهره‌وری سطح بالا با انگیزه بالا، عملکرد بهتر، نوآوری بیشتر، یادگیری ژرف و عمیق، رضایتمندی شخصی بیشتر، رضایت بیشتر از برنامه‌های جبرانی و اعتماد و وفاداری بیشتر، همبستگی دارد. استقلال، قابلیت و توانمندی و روابط غنی، بر مشارکت و همکاری مبتنی هستند. سازمان مدرسه بهره‌ور بر این سه مؤلفه تأکید دارد و آن‌ها را در سطح سازمان فراهم می‌کند.

در نهایت، مدرسه بهره‌ور مدرسه‌ای بدون زور و اجبار و مبتنی بر پیوند

مدرسه برای آن ایجاد شد که به آموزش‌ها نظم بدهد و ارزش‌های اجتماعی به‌صورت منسجم به نسل جدید انتقال یابند. در حال حاضر کارکرد مدرسه فقط انتقال ارزش‌های اجتماعی نیست و نقش معلم هم دیگر انتقال دانش نیست. تربیت رسمی اهمیت بیشتری یافته و به یکی از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه تبدیل شده است. امروزه یک ملاک عمده حکمرانی خوب، کیفیت تربیت و مدرسه‌داری است. اگر حاکمیتی ادعا دارد به آینده خود و رفاه و آسایش مردمش اهمیت می‌دهد، باید این ادعا را با محک تربیت، مدرسه‌داری و بهره‌وری مدرسه سنجید.

شواهد زیادی که شاید مهم‌ترین آن‌ها غلبه نظام آموزشی مبتنی بر آزمون سراسری (کنکور) باشد، نشان می‌دهند که تربیت رسمی و مدرسه‌داری در ایران چندان موفق نبوده است. جایی می‌شود از بهره‌وری سخن گفت و سطح بهره‌وری را در آن تحلیل کرد که کارایی و اثربخشی قابل‌قبولی وجود داشته باشد. نظام تربیت رسمی ایران کارایی و اثربخشی لازم را ندارد. مجموعه‌ای گسترده از نهادها از جمله دانش‌آموزان، معلمان، نیروهای اداری، والدین، فضاها، تجهیزات، امکانات و سرمایه وارد نظام تربیتی می‌شوند، اما خروجی آن قابل‌قبول نیست. انگار که داشته‌ها را تلف کرده و فرصت‌ها را هدر داده‌ایم.

شفافیت نظام فرهنگی و تربیتی می‌تواند در ارتقای جایگاه زندگی و انسان نقش به‌سزایی داشته باشد و ناکارآمدی آن بر این نقش آسیب می‌رساند. یک عامل دیگر ناکارآمدی، ضعف در تربیت معلم است. در نظام تربیتی ایران تربیت معلم به‌صورت موضوعی کم‌اهمیت درآمده است. این بی‌توجهی و سهل‌انگاری موجب شد کیفیت معلمی به‌شدت افت کند، آموزش‌های ضمن خدمت بی‌رسم و ناکارآمد شود، نظارت و ارزشیابی معلم به یک کار دیوان‌سالاری (بوروکراسی) تبدیل شود و معلمی در حد یک وظیفه اداری تقلیل یابد. غفلت از تربیت

معلم مانع بزرگی برای کارایی و اثربخشی نظام تربیت ایران بود و اینک بعد از چند دهه آثار و تبعات آن را می‌بینیم. عامل سوم ناکارآمدی کاستی‌های فضای آموزشی است. مدرسه‌ها فضای آموزشی مناسب و مطلوبی ندارند. الان تعداد دانش‌آموزان و مدرسه‌ها افزایش یافته است، اما بسیاری از آن‌ها وضعیت مطلوب تربیتی ندارند.

آینده انسانی، فرهنگی و اجتماعی کشور در گرو تمرکز بر تربیت است. وقتی به این نکته توجه داده نشود و موضوعاتسی مانند سیاست و اقتصاد اولویت یابند، وضعیت تربیت بسامان نخواهد شد و فرصت‌های بهره‌وری از دست خواهند رفت.

**غفلت از تربیت معلم
مانع بزرگی برای
کارایی و اثربخشی
نظام تربیت ایران بود
و اینک بعد از چند
دهه آثار و تبعات آن
رامی بینیم**

است. باید به والدین آموزش داد. امکان ندارد تا والدین به قالب مدرسه نیایند و دست آن‌ها در دست مدرسه نباشد، مدرسه کیفی داشته باشیم و آموزش رشد کند. اگر معلم و مدرسه کیفی باشند، دانش آموز هم می‌تواند یادگیری کیفی داشته باشد.



آموزشی ما این است که دانش‌آموزان چه شایستگی‌هایی را، چرا و چگونه باید کسب کنند؟ سؤالی که طی دهه‌های قبل هنوز پاسخ روشنی برای آن ارائه نشده است. اهداف دوره‌های تحصیلی به یغما رفته‌اند.

دومین مصداق طراحی بد نظام آموزشی، نظام تخصیص منابع است. آموزش و پرورش همواره از کمبود منابع در رنج بوده و هست. امروزه ۹۶ تا ۹۸ درصد پولی که در آموزش و پرورش هزینه می‌شود، با جریبان کیفیت تربیت، با نظام سنجش و ارزشیابی، با برنامه درسی، با خانواده و خواست خانواده، با مدرسه و ساختار آن و فعالیت‌های مدرسه کوچک‌ترین ارتباطی ندارد. در این طراحی غلط نمی‌توان معلم باانگیزه تربیت کرد. بخش مهمی از انگیزه از چرخش نظام مالی متأثر است. وقتی کیفیت کار معلم در دریافتی او دخالت ندارد، صحبت از انگیزه معنا ندارد.

در شرایط کنونی مدرسه می‌تواند بهره‌ور باشد یا حداقل زمینه‌هایی برای بهره‌وری داشته باشد. مدرسه باید بتواند چشم‌انداز داشته باشد و انرژی‌اش را بسیج کند. ما با استفاده از فضای مجازی می‌توانیم آموزش معکوس و آموزش ترکیبی را در مدرسه‌ها پیگیری کنیم.



اقتدار و قدرت باید به مدرسه برگردد. الان مدرسه‌های ما آن قوت و قدرت لازم را ندارند تا چشم‌انداز و افق روشن و مشخصی برای کار خود ترسیم کنند. مسئله مدرسه بهره‌ور کیفی موضوع بسیار مهمی است که باید مورد توجه مدیران باشد. در مدرسه‌هایی که من بوده‌ام، سندی راهبردی داشتیم که چشم‌انداز کار در آن مشخص بود. در مجتمع رشد برای هر فعالیتی، در قالب سند، بیش از ۱۷ ابتکار طراحی و تدوین شده بود. یک چالش عمده در زمینه بهره‌وری این است که نتایج آموزشی عموماً قابل اندازه‌گیری نیستند.

ما مجسمه‌ساز نیستیم، بلکه می‌توانیم و باید زمینه رشد بچه‌ها را فراهم کنیم. طی سال‌هایی که من مدیر مدرسه بودم، نهایت تلاشمان را کردیم تا بچه‌ها در محیط قوی و سالم رشد کنند. کار به گونه‌ای بود که دانش‌آموزان تا پاسی از شب با شوق و علاقه در مدرسه می‌ماندند. رویکردهای متنوعی در مدرسه داشتیم، از جمله داشتن نگاه انسانی، هم به دانش‌آموزان و هم به همکاران. ما دانش‌آموزان را طعمه نمی‌کردیم. بعضی از مدرسه‌ها دانش‌آموزان را طعمه می‌کنند. مثلاً رتبه دانش‌آموز برای دیگران طعمه می‌شود. سعی و تلاش ما این بود که خودمان برای بچه‌ها الگوی عملی باشیم. به خیلی از آن گفته‌ها عامل بودیم و این موضوع بین بچه‌ها بسیار تأثیرگذار بود. اقتدار در مدرسه ما با محبت

مفهوم بهره‌وری همه ساحت‌های حیات را در برمی‌گیرد و هیچ عرصه‌ای تهی از بهره‌وری نیست. همه لحظات زندگی ما سرشار از مفهوم بهره‌وری هستند. بهره‌وری در فرهنگ ما معیار سنجش انسان‌ها و جوامع است. بهره‌وری سطح بلوغ پیشرفت زندگی و قابلیت‌های جامعه را منعکس می‌کند. قرآن می‌فرماید، هر چیز که روی زمین است، برای این خلق شده است که ببینیم انسان‌ها با آن چه می‌کنند. در جای دیگر می‌فرماید، مرگ و زندگی هم برای این هستند که ببینیم انسان‌ها از ظرفیت‌ها، فرصت‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌ها و استعدادهایی که دارند، چگونه استفاده می‌کنند. بهره‌وری نظام انگیزشی انسان را به انجام کار مطلوب‌تر و مفیدتر هدایت می‌کند. مدرسه کانون اصلی بهره‌وری است و هیچ کانونی نداریم که اهمیت آن به اندازه مدرسه باشد، چون همه توانمندی‌های انسان در فهم خود، محیط، دارایی‌ها و استعدادهایش باید در مدرسه فهم شوند و پرورش پیدا کنند. مدرسه بهره‌ور آن است که محصول نهایی آن، با توجه به امکانات بهره‌ورانه باشد. برای آنکه مدرسه بتواند محصول بهره‌ور تولید کند، باید خودش بهره‌ور باشد. بهره‌وری از مدرسه شروع می‌شود و با مدرسه رشد پیدا می‌کند. بهره‌وری را نباید در کارخانه و بنگاه و عرصه تولید جست‌وجو کرد؛ بهره‌وری را باید در درون مدرسه فهمید.

برای داشتن مدرسه بهره‌ور نظام مدیریتی و نظام آموزشی ما باید بهره‌ور باشد. الان پرسش مهم این است که آیا نظام آموزشی ما بهره‌ور است یا نه؟ معتقدم که نظام آموزشی ما بهره‌ور نیست. وقتی نظام آموزشی را نقد می‌کنم، به این معنا نیست که خدمات نظام آموزشی را، به‌خصوص در توسعه فرصت‌های آموزشی، رد کنم. بزرگ‌ترین فرصت‌سوزی جامعه ما در نظام تعلیم و تربیت بوده است. نظام آموزشی ما بهره‌ور نیست، چون از ابتدا بد طراحی شده و نتوانسته است همگام با تحولات جامعه خود را بازسازی کند. در این ارتباط فقط به دو مصداق اشاره می‌کنم. یکی آزمون سراسری (کنکور) است. این آزمون می‌خواهد امتحانی برگزار کند با حداکثر درجه تفکیک افراد، و این کار را در یک نصف روز انجام می‌دهد. کنکور در بهترین شرایط هیچ نسبتی با اهداف دوره‌های تحصیلی و اهداف نظام آموزشی ندارد. پرسش بزرگ در نظام

مدرسه کانون اصلی بهره‌وری است و همه توانمندی‌های انسان در فهم خود، محیط، دارایی‌ها و استعدادهايش باید در مدرسه فهم شوند

همکاران ما در مدرسه بود. «دانستان» ترکیبی از دانش و بوستان و دبستان بود. الان که مدرسه‌ها باز شده است، باز هم در هفته چندبار با بچه‌ها برای تشکیل کلاس‌ها و آموزش به پارک می‌رویم. چتر گفت‌وگو را در مدرسه راه‌اندازی کردیم تا هرگونه اختلاف و مشکل و درگیری احتمالی بین بچه‌ها را با گفت‌وگو حل‌وفصل کنیم. آزادی انتخاب را برای بچه‌ها فراهم کردیم. مدرسه ما بدون زنگ تفریح است، چون همه برنامه‌های آموزشی به شکل شناور و در قالبی نو و آزاد ارائه می‌شوند.

آموزش و پرورش باید به مدرسه‌ها اختیار بدهد. کار آموزش و پرورش تأمین زیرساخت است. دست مدرسه‌ها را باید باز گذاشت تا بتوانند آزادتر و با استفاده از توانایی‌ها و امکانات مجموعه نیروها بهتر کار کنند.

توأم بود. خط قرمز ما در مدرسه احترام و برخورد تعالی‌بخش بود و برخی از همکاران خود را به خاطر رعایت نکردن این مسئله از دست دادیم.

در مدرسه، تصمیم‌گیری، به معنای واقعی، مشارکتی بود. بچه‌ها در همه مسائل مدرسه نقش داشتند. یکپارچگی در سیاست‌های تربیتی و آموزشی دیگر ویژگی کار مدرسه رشد بود. محیط شاد و سرزنده‌ای را فراهم کرده بودیم. نکته مهم دیگر، وجود رقابت سالم بین بچه‌ها بود. آن‌ها رقابت می‌کردند، ولی با هم دوست بودند. یکی از مشکلات بزرگ سازمان‌های ما نبود شفافیت است. شفافیت به

دنبال خود اعتماد می‌آورد و اعتماد بهره‌وری را بالا می‌برد. ما این شفافیت را در مدرسه سرلوحه کار خود قرار داده بودیم.



رانندگی در شب بدون چراغ

دکتر عباس ذوقی
مدیر طرح احسان دانش



کلیشه‌ها را کنار گذاشتیم

سید محمد داودی
مدیر مدرسه صبح رویش
در منطقه ۱۲ تهران

مدیریت بدون نظریه بهره‌ور نیست. مدیر باید نظریه‌ها را بداند؛ امری که در ساختار آموزش و پرورش جایی ندارد. ما نظریه‌ای برای مدیریت ساختار نداریم. مدیریت در سازمانی که یک میلیون نفری است و نظریه ندارد، مثل رانندگی در اتوبوسی است که شب تاریک بدون چراغ حرکت می‌کند. نظریه‌ها در سازمان‌ها نقش چراغ اتومبیل در شب را دارند. ما می‌گوییم که ساختار رفتار را شکل می‌دهد و رفتار آموزش و پرورش در حوزه ستاد قابل تغییر نیست، مگر آنکه ساختارش تغییر کند.

در آموزش و پرورش به دنبال بهره‌وری هستیم. اولین کار این است که سازمان آن را کوچک کنیم تا بتوانیم بر اساس نظریه‌های رهبری اثربخش و تحولی آن را بهینه اداره کنیم. آموزش و پرورش باید متولی باشد، نه متصدی. تصدی‌گری را باید از آموزش و پرورش گرفت و نهادهای عمومی باید متصدی امور شوند. به عبارت دیگر، در آموزش و پرورش تمرکززدایی شود.

در حال حاضر امکان افزایش کارایی لازم و کافی در مدرسه‌های دولتی وجود ندارد، به خاطر آنکه مدیر مدرسه اختیار لازم را ندارد. در مدرسه‌های امروز مدیر مدرسه یک تدارکاتی و کارپرداز است. با ساختار موجود امکان افزایش کارایی در مدرسه‌های دولتی وجود ندارد. آن نوع از مدرسه‌های غیردولتی که با نگاه انسان‌سازی و طرح و برنامه مشخص شکل گرفته‌اند، می‌توانند تجربه‌های متنوع و مفید خود را به اشتراک بگذارند. ■

در سال ۱۳۹۳ مدرسه «صبح رویش» را در جنوب تهران، ویژه بچه‌های کار، تأسیس کردیم. در حال حاضر ۱۰۸۶ دانش‌آموز دارد. در کل آن منطقه ۸ مرکز دایر کرده‌ایم و تلاش می‌کنیم با الگوی مدرسه صبح رویش، بچه‌ها زندگی کردن را در مدرسه یاد بگیرند. اگر بهره‌وری را در راستای پیشرفت ببینیم، باید از مدرسه شروع کنیم. مدرسه‌ای که بخواهد بهره‌وری را یاد بدهد، خودش باید بهره‌ور باشد. در طراحی این مدرسه برای بچه‌های کار در آغاز باید کلیشه‌ها را کنار می‌گذاشتیم؛ از جمله اینکه بچه‌ها سر صف بایستند، کلاس به کلاس جدا باشند و در مقابل و علیه یکدیگر قرار بگیرند. این شکل کار باعث شده است جامعه ما هم ضد توسعه عمل کند. هر انسانی مسیر خود و استعدادها و ظرفیت‌های خود را دارد و می‌تواند به ظرفیت‌هایش توجه ویژه‌ای بشود. در اداره و فعالیت در مدرسه، همکار نیستیم، بلکه یار داریم و در واقع همیار هستیم. در مدرسه، علاوه بر معلم تسهیلگر و فراتر از آن هم‌بازی بچه‌ها هستیم. یادگیری در مدرسه ما حاصل تفریح، بازی و مشارکت بچه‌هاست.

در دوران کرونا، به مسئولان آموزش و پرورش می‌گفتیم این بچه‌ها اگر مدرسه نیابند، سر چهارراه و در خیابان خواهند بود و اگر دغدغه شیوع کرونا را دارید، تعطیلی برای آن‌ها بدتر است. آموزش و پرورش مدرسه‌ها را تعطیل کرد. ما با بچه‌ها به پارک رفتیم و کار آموزش را آنجا ادامه دادیم. به اصطلاح «دانستان» به جای «دبستان» ایجاد کردیم که البته حاصل چند هزار ساعت پروژه کاری

به جای جای مدرسه سر بزنیم

● دکتر بهمن حوریزاد، عضو پژوهشکده خانواده مدرسه

● عکاس: اعظم لاریجانی

کلیدواژه‌ها: نیازسنجی آموزشی، توانمندسازی، غنی‌سازی

راهی برای منحرف کردن انتقاد از دولت‌ها در مقام صادرکننده سیاست‌های مرکزی به سمت مدیران مدرسه است. تفویض اختیار و اعطای آزادی عمل بیشتر، پس از توانمندسازی، را باور کنیم. تغییر را از باورها شروع کنیم و برای تغییر باورها از آموزش و توانمندسازی مدیران آغاز کنیم.

مؤلفه‌های توانمندسازی در نظام‌های آموزشی کشورها

استقلال، انگیزه، مهارت‌های فنی و تخصصی، احترام، پاسخ‌گویی، تأثیرگذاری، توانایی مدل‌سازی، ترسیم چشم‌انداز، تصمیم‌گیری، تعهد، توانمندی حرفه‌ای، توجه به ارزش‌ها، حمایت، خلاقیت و نوآوری، دسترسی به اطلاعات، راهکارهای مدیریتی، رشد حرفه‌ای، رهبری اخلاقی، روابط انسانی، قدرت ریسک‌پذیری، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، مشورت‌پذیری، هدف‌مداری، تعیین مأموریت، اعتماد، اختیار، ارتباطات، پاداش، بصیرت، یادگیرندگی سازمانی، شفافیت نقش، فرهنگ سازمانی، مدیریت فرایندمحور، مشارکت، معنویت، ویژگی‌های شخصیتی، احساس ارزشمندی، استانداردهای فناوری. محمدی (۱۳۹۶) در پژوهشی با هدف شناسایی، تطبیق و تحلیل مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدرسه‌های ابتدایی در ایران و پنج کشور موفق جهان، نشان داده است که کشورهای آمریکا، انگلستان، استرالیا، آفریقای جنوبی و ژاپن (از هر قاره یک کشور)، که به‌عنوان نمونه‌های آماری به‌صورت هدفمند و مبتنی بر دو عامل مهم کیفیت آموزش ابتدایی (یکی بر اساس نتایج مطالعات و آزمون‌های بین‌المللی به‌خصوص آزمون تیمز و دیگری سوابق علمی و مطالعاتی این کشورها در موضوع توانمندسازی مدیران مدرسه‌های ابتدایی) انتخاب شده‌اند. در مجموع ۵۰ مؤلفه توانمندسازی مدیران مدرسه‌های ابتدایی در بین کشورهای منتخب و جمهوری اسلامی ایران شناسایی، تطبیق و تحلیل شدند. تعداد مؤلفه‌های شناسایی‌شده کشور

شخص مدیر و کارکنان مدرسه سرمایه‌های اصلی مدرسه هستند. حال این سؤال مطرح است که در آموزش مدیران، کسب کدام مهارت‌ها را مورد توجه قرار داده‌ایم؟ کدام مهارت‌ها برای ما مهم و در اولویت هستند؟ آیا با وجود تغییرات عمده و چشمگیری که در عصر اطلاعات، به‌ویژه در حوزه مدیریت و به‌طور خاص در زمینه مدیریت آموزشی به وجود آمده‌اند، زمان بازنگری در برنامه‌های آموزشی تربیت مدیر نرسیده است؟ آیا باید باز هم بر به‌کارگیری روش‌هایی که تاریخ مصرف آن‌ها گذشته‌اند اصرار ورزیم؟ آیا اساساً نظامی برای تربیت مدیر داریم؟ مدیران فعلی مدرسه‌ها چگونه انتخاب می‌شوند؟ چه نظام و رویکردی برای تربیت مدیر و انتصاب مدیران مدرسه جاری و ساری است؟

موضوع استقلال مدیریت با انگیزه تمرکززدایی، حاصل این باور است که مدیران مستقیم، در ارزیابی نیازهای خاص دانش‌آموزان خود، نسبت به سیاستمداران و مسئولان بالادست توانایی بیشتری دارند و می‌توانند برنامه‌های کیفی موفق‌تری برای برآوردن این نیازها ارائه دهند. بنابراین، افزایش استقلال و اختیار مدیران در مدرسه با تأکید بیشتری بر مسئولیت و پاسخ‌گویی آنان در مقابل این آزادی همراه بوده است. تحقیقاتی که در مورد مدیریت مدرسه در انگلستان و ویلز انجام شده‌اند (Bush, 1993) نشان داده، انتقال بخشی از مسئولیت‌ها به مدرسه مفید است. مطالعاتی دیگر در ۹ کشور جهان نشان داده‌اند، اعطای بخشی از اختیارات متناسب با مسئولیت به مدرسه، برای اداره بهتر مدرسه مفید است. اعطای اختیارات متناسب با مسئولیت باعث انعطاف‌پذیری، کارایی بیشتر و در نتیجه استفاده بهتر از منابع موجود، گسترش آگاهی و درک بیشتر معلمان و والدین می‌شود. با وجود این حمایت همه‌جانبه مبتنی بر تحقیقات متعدد از این تفویض اختیار، افراد شکاک و دیرباوری هم هستند که معتقدند این روش

آمریکا ۲۶ مورد، انگلستان ۲۴ مورد، استرالیا ۲۱ مورد، آفریقای جنوبی ۲۱ مورد، ژاپن ۱۸ مورد و جمهوری اسلامی ایران ۱۶ مورد بود. بین مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدرسه‌های ابتدایی جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب، شباهت کمی وجود دارد. در ایران خلأ مؤلفه‌های مهمی چون «بعد تخصصی و فنی، توانایی مدل‌سازی، ترسیم مأموریت و چشم‌انداز» در توانمندسازی مدیران مدرسه‌ها دیده می‌شوند (محمدی و دیگران، ۱۳۹۶).

برخی از شیوه‌های سنتی، مرسوم و عادت‌های توانمندسازی در کشور ما، و موفق نشدن مدرسه‌های ما در تحقق هدف‌ها، مؤید ناکارآمدی این روش‌ها هستند. چه باید کرد؟ روش تربیت دانشگاهی بدون کارورزی در بالین مدرسه و دانش آموز و آموزش‌های ضمن خدمت ناکارآمد پاسخگو هستند؟

روش تعیین نیازهای آموزشی معلمان

در یک کارگاه آموزشی غنی‌سازی کارکنان مدرسه، راهبردهای نوآوری در آموزش معلمان، به‌منظور توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای، بررسی شد. هریک از کارکنان، پس از بررسی توانایی‌های خود برای ایفای نقش وظایف جدید در هزاره سوم، ابتدا نیازهای آموزشی خود را مشخص کردند. سپس روش‌های معمول و متعارف در آموزش‌های ضمن خدمت را آسیب‌شناسی کردند و با ناکارآمد معرفی کردن آن‌ها، تجربه‌های موفق سایر کشورها را مطالعه کردند. در یک جلسه بارش مغزی، ایده‌یابی صورت گرفت و راهکارهای ناب اخلاقی که روشن، صریح، قابل‌اندازه‌گیری، قابل اجرا، واقع‌بینانه و زمان‌دار بودند، کشف و معرفی شدند.

راهکارهای نوآورانه گزارش شده:

• اعطای کمک‌هزینه آموزشی به کارکنان؛ مثال: اعطای کمک‌هزینه به یک نفر از معلمان برای شرکت در دوره آموزش خوش‌نویسی.

• برنامه‌ریزی و برگزاری گردش‌های علمی کاربردی، بازدید از مدرسه‌های مشابه و موفق و سازمان‌ها و مؤسسه‌های صنعتی، خدماتی و کشاورزی موفق، با هدف در میان گذاشتن تجربه‌های موفق و راهکارهای موفقیت، و بالاخره ایجاد انگیزه و احساس لزوم به موفق شدن مدرسه. اگر آن‌ها نتوانستند، ما نیز می‌توانیم.

• برنامه‌ریزی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی غنی‌سازی اولیای دانش‌آموزان برای اصلاح و بهبود نگرش، رفتار و عملکرد، و مناسبات آنان با فرزند خود و مدرسه.

• تشکیل تیم غنی‌سازی و درس پژوهشی با رویکرد کافه درس پژوهشی، نه رویکرد بخشنامه‌ای!

• برگزاری کارگاه‌های آموزشی توسعه توانمندی‌های معلمان با تأکید بر حمایت از گروه‌های درس‌پژوه مدرسه.

• تشکیل و برپایی نمایشگاه دستاوردها و تولیدات دانش‌آموزان و مدرسه در فعالیت‌های آموزشی پروژه‌محور.

• برگزاری جشن موفقیت و همایش علمی کاربردی تجربه‌های موفق مدرسه.

نقش فعال مدیر در فرایند بهبود کیفیت

• مدیر اهل تغییر نشان می‌دهد، اولویت اول مدرسه‌اش بهبود

آموزش به معنای حیاتی‌ترین قسمت توسعه مدرسه است.

• مدیر مدرسه لازم است بهبود تدریجی آموزش و تغییرات مستمر را بپذیرد و به آن اعتقاد داشته باشد و خلاقانه عمل کند.

• از نوآوری و خلاقیت کارکنان مدرسه حمایت کند.

• از تغییرات کوچک شروع کند. یادمان باشد، کسی که کوه را برداشت، کسی بود که ابتدا از برداشتن سنگ‌ریزه‌ها شروع کرد.

• خود را دست‌کم نگیرد. کوچک‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین تغییرات مثبت را جدی بگیرد و به خودش پاداش بدهد. یادمان باشد، کارهای سخت را آسان بگیریم و کارهای آسان را جدی.

برانگیخته می‌شویم، برنامه‌ریزی نمی‌کنیم

هنگامی که شروع می‌کنیم آهنگ تغییر را در جامعه یا مدرسه خودمان به صدا درآوریم، اولین چیزی که با آن روبه‌رو می‌شویم، بی‌تفاوتی است. سپس مسخره می‌شویم. با ما بدرفتاری می‌کنند و سرکوب می‌شویم. بعداً مردم به ما احترام می‌گذارند و تحسینمان می‌کنند و این دشوارترین مرحله است. بعداً، در عمل به تغییر، مخالفت‌ها به سرعت بسیج می‌شوند.

مدیر جوان مدرسه‌ای به ارتقای سطح انگیزه و روحیه همکاری معلمان علاقه‌مند است. چه راهکارهایی را به ایشان پیشنهاد می‌کنید؟ مؤلفه‌های توانمندسازی معلمان، چرا و چگونه؟

ارزیابی و پرورش توانایی‌ها چرا و چگونه؟ در تیم بحث کنید. چرا مدیران باید توانایی‌های خود و معلمان را ارزیابی کنند و پرورش دهند؟

چگونه می‌توان توانایی‌های خود و معلمان را ارزیابی کرد و آن‌ها را پرورش داد؟

تجربه‌های موفق جهانی گزارش داده‌اند، کارکنانی که به چهره و نیم‌رخ که از خود ارائه داده‌اند، ایمان بیشتری دارند تا چهره‌ای که ارزیابان از آن‌ها ارائه داده‌اند، در زمره افراد موفق معرفی خواهند شد، چون در درجه اول خود را باور کرده‌اند. شما چگونه فکر می‌کنید؟

باور دارم، حساس شدن به رفتار، عملکرد و مناسبات خود و کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آنان، به زیبایی‌شناسی مدرسه کمک می‌کند و به تولید برنامه‌هایی کاربردی منجر خواهد شد که از دل مدرسه برآمده‌اند و با راهکارهایی که در مدرسه ایده‌یابی می‌شوند، برخی از مسائل و آسیب‌ها حل و درمان خواهند شد.

در یکی از مدرسه‌های متوسطه شهر تهران، یکی از آسیب‌ها، بی‌روح بودن فضای راهروها بود. کارکنان راهکار قرار دادن چندین گلدان گل در راهروها را پیشنهاد دادند، گزارش‌ها نشان داد بچه‌ها و کارکنان رابطه خوبی با گل‌ها پیدا کردند؛ رابطه‌ای که قبلاً تجربه نشده بود؛ از جمله رابطه بچه‌ها با پدیده‌های زیست‌محیطی و بهبود رابطه آن‌ها با چنین ضرورتی!

بر این اساس می‌توان باور داشت، نبود برخی توانایی‌ها با نبود موفقیت‌ها ارتباط دارد. به این معنی، هر جا که موفقیتی هست، مدیر توانمندی مدیریت کرده است. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند، نقش مدیران مدرسه‌ها برای تحقق این موضوع بسیار حیاتی است، زیرا اجرای موفق برنامه‌ها در مدرسه‌ها نیازمند مدیران شایسته‌ای است که به

دستیابی و تحقق این چشم‌انداز برای ملت خود متعهد باشند (Campbell, 2010).

منابع

۱. پیتر دراکر (۱۹۹۸). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱. ترجمه محمود طلوع. ۱۳۹۳. رسا. تهران.
۲. بهمن حوزیزاد (۱۳۸۹). بینشی نو در غنی‌سازی مدرسه. انتشارات مؤلف. تهران.
۳. محمدی، محمد و دیگران (۱۳۹۶). توانمندسازی مدیران مدارس آموزش ابتدایی. توسعه مدیریت مدرسه، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی. شماره ۶۴. زمستان ۱۳۹۶.
4. Bush, T., & Glove, D. (2016). School Leadership and management in south 5. Africa: findings from a systematic literature review. International journal of educational management, (30).
5. Campbell, p. (2010) against the tide challenges of leading a sustainable school. Retrieved from http://derg.

نور سر کلاسی

نیازها و ایده‌ها در معماری مدرسه

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

کلیدواژه‌ها: فضای آموزشی، روشنایی الکتریکی، تنظیم روشنایی، مدیریت نورپردازی، روش‌های نورپردازی

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

در اینجا به صورت گذرا به برخی از انواع کلیدهای کنترل روشنایی اشاره می‌شود.



کلیدهای دستی

بدیهی است، کلیدهای دستی روشن و خاموش کردن چراغ‌ها در مدرسه، مانند سایر محیط‌ها، بهتر است در کنار در قرار گیرند. البته اگر کلاسی به شیوه سنتی مبلمان شده است و در آن موقعیت میز معلم ثابت است، بهتر است کلیدها علاوه بر مجاورت در ورودی، در کنار میز معلم هم قرار گیرند. در سایر فضاها، مانند دفتر، کارگاه و آزمایشگاه هم به شکل کلی، قرارگیری کلیدها در مجاورت در ورودی ضروری است. اما در فضاهای درشت‌دانه در مدرسه‌های

در سه بخش پیشین از مجموعه مقالاتی که درباره نور و تأمین روشنایی مصنوعی در محیط‌های یادگیری سخن به میان آمد، به ویژگی‌های گوناگون نور الکتریکی به شکلی کاربردی، انواع لامپ‌ها و چراغ‌ها و همچنین نحوه به کارگیری آن‌ها در فضاهای آموزشی اشاره شد.

در چهارمین بخش به موضوع مبانی مدیریت روشنایی و نورپردازی محیط در مدرسه پرداخته می‌شود؛ موضوعی که به مؤلفه‌های گوناگونی مانند ابزار کنترل و مدیریت روشنایی، مدیریت انرژی، مدیریت و سازمان‌دهی نورپردازی در محیط‌های مختلف مدرسه و مواردی از این دست گره خورده است. در این شماره به مقدمات و مبانی مدیریت روشنایی و نورپردازی، شناخت انواع روش‌های نورپردازی و مهم‌ترین معیار انتخاب هر کدام از این روش‌ها در مدرسه خواهیم پرداخت و در شماره بعد به شکل دقیق‌تر و کاربردی‌تر به اجزای دقیق‌تر این بحث در فضاهای مدرسه اشاره خواهد شد.

تنظیم روشنایی

در ابتدا لازم است به برخی ابزار فیزیکی مدیریت روشنایی محیط در جهت تنظیم روشنایی اشاره کوتاهی داشته باشیم. روشنایی در محیط‌های گوناگون مدرسه می‌تواند به شکل‌هایی همچون تنظیم مرکزی، کلیدهای روشنایی دستی، کلیدهای حسگر، کلیدهای زمان‌دار، سامانه‌های پیشرفته هوشمند در تنظیم روشنایی یا ترکیبی از همه یا بخشی از این موارد صورت پذیرد. البته موضوع مدیریت نورپردازی مدرسه بسیار گسترده‌تر از تنظیم فیزیکی آن است که در ادامه به قدر مقتضی به آن پرداخته خواهد شد.



برای دسترسی به بخش اول
پویش کنید.



برای دسترسی به بخش دوم
پویش کنید.



برای دسترسی به بخش سوم
پویش کنید.

بزرگ، مانند سالن‌های نمازخانه، غذاخوری و فضاهای ورزشی سرپوشیده بزرگ، این کلیدها به شکل جعبه‌های کلیدهای مینیاتوری در کنار هم قرار می‌گیرند و نام هر بخش از فضا در کنار کلید آن درج می‌شود. با این حال خوب است یک کلید جداگانه معمولی، خارج از جعبه کلیدهای مینیاتوری، در مجاورت در ورودی برای روشن کردن یک یا دو چراغ از آن فضا وجود داشته باشد تا در بدو ورود و برای استفاده از کلیدهای آن جعبه، در آن فضا بتوان از یک نور حداقلی برخوردار شد. ایمنی کلیدها، جعبه‌های مینیاتوری و همه تجهیزات الکتریکی در مدرسه‌ها بسیار اهمیت دارد و مطابق ضوابط مبحث ۱۳ مقررات ملی ساختمان باید به آن‌ها توجه شود تا دانش‌آموزان با خطرات برق‌گرفتگی مواجه نشوند.



کلیدهای دیگر

موضوع استفاده بهینه از انرژی در مدرسه، اهمیتی دوچندان نسبت سایر فضاها و محیط‌ها دارد. توجه به این موضوع در مدرسه، علاوه بر صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌های جاری مدرسه، نقش فرهنگ‌سازی را نیز در دانش‌آموزان ایفا می‌کند. یکی از انواع روش‌های توجه به این موضوع، استفاده از حسگرها در گونه‌های متنوع آن، مانند حسگرهای حرکتی، حرارتی، نوری و انواع دیگر است که در این رابطه در مدرسه اثر بسیار مهم و مؤثری بر جای می‌گذارند. البته نصب صحیح این حسگرها در موقعیت‌های مناسب در محیط‌های مدرسه، بیشتر در فضاهای مشاع یا فضاهایی که در مجموعه فضاهای اصلی آموزشی نیستند، معنا پیدا می‌کند. اما باز هم ایمنی،

امنیت و حفظ آرامش دانش‌آموزان در مدرسه ایجاب می‌کند که هیچ‌یک از محیط‌های فعال مدرسه در ساعات تاریکی هوا و در شرایطی که دانش‌آموزان حضور دارند، در تاریکی مطلق قرار نگیرد و نور حداقلی، به‌منظور تردد بدون مخاطره، در همه این محیط‌ها فراهم باشد.

کلیدهای زمان‌دار که بعد از روشن‌شدن، در زمان قابل تعریفی، به شکل خودکار خاموش می‌شوند، یا کلیدهای فتوسل که معمولاً برای محوطه استفاده می‌شوند و به شکل خودکار، بعد از تاریکی هوا روشن می‌شوند و در آستانه روشن‌شدن هوا خاموش می‌شوند نیز در محیط‌های آموزشی کارایی دارند. البته ملاحظاتی که در مورد کلیدهای حسگر مطرح شد، در این کلیدها هم مطرح است.

گاهی استفاده از ترکیب روش‌های تنظیم روشنایی می‌تواند برای استفاده درست از انرژی مورد توجه قرار گیرد. اینکه روشنایی یک کلاس درس، در موقعیت‌های دور یا نزدیک به پنجره‌ها یا در فضاهای فعال و غیرفعال آن یا در هواهای آفتابی و ابری، به شکل کاملاً یکسان باشد، مطلوب مدرسه پایدار و سبز نیست. مدرسه باید با امکانات هوشمند، در برابر شرایط متفاوت عکس‌العمل نشان دهد.



مبانی مدیریت نورپردازی در مدرسه

نورپردازی در هر محیط ابعاد گوناگونی در درون خود دارد. نورپردازی تنها جنبه بصری مبتنی بر موضوعات زیبایی‌شناختی ندارد. به کمک نورپردازی هدفمند می‌توان در سازمان‌دهی درست عملکردهای آن محیط و همچنین تسهیل نیازهای جسمی و روحی افراد آن، قدم‌های مؤثری برداشت. اگر در سالن اجتماعات یک مدرسه، در حین برگزاری یک مراسم، این امکان باشد که نور موضعی بیشتری روی صحنه نمایش تأیید شده شود، به کمک همان نورپردازی، دانش‌آموزان بر آن نمایش

جعبه کلیدهای مینیاتوری حتماً باید روی سیم‌های برق پوشش ایمن داشته باشند.

نورپردازی در محیط‌های آموزشی، علاوه بر زیبایی‌های بصری، نیازمند توجه به انعطاف در عملکردها هم است.



نورپردازی عمومی در محیط مدرسه برای تأمین نور یکپارچه محیطی

نورپردازی تزئینی^۳: نوعی نورپردازی است که جنبه زیبایی و تزئینی آن در اولویت قرار دارد. در نورپردازی‌های تزئینی، معمولاً منبع نور پنهان می‌شود یا با استفاده از چراغ‌هایی با نور کم و ملایم، به شکلی که شدت روشنایی آن، از زیبایی چراغ یا انعکاس نور آن از سطوح پیرامون آن نگاهد، محیط را نورپردازی می‌کنند. نمازخانه‌ها، سرسرای (لابی) ورودی و سالن‌های اجتماعات از جمله فضاهایی در مدرسه هستند که ظرفیت استفاده از نورپردازی تزئینی را در خود دارند.



نورپردازی تأکیدی^۴: تأکید یا نمایش یک موضوع خاص در محیط به کمک نور را نورپردازی تأکیدی یا موضعی می‌نامند. فضاهای نمایشگاهی دائمی یا موقت در مدرسه که محل نمایش آثار دانش‌آموزی هستند، یا تابلوهای اعلانات در فضاهای عمومی، از جمله موقعیت‌هایی هستند که در آن‌ها باید به سمت نورپردازی تأکیدی یا موضعی در مدرسه برویم. در نورپردازی تأکیدی، نور موضعی موردنظر باید حداقل سه برابر بیشتر از نور یکپارچه محیط پیرامونش باشد تا به شکل عملی امکان تأکید به کمک آن نور فراهم شود.



نورپردازی تأکیدی سبزرنگ روی محراب نمازخانه یک مدرسه در تهران

تمرکز بیشتری می‌کنند. از طرف دیگر، اختلاف زیاد نور بین صحنه نمایش و محیط نشست دانش‌آموزان ممکن است به کسالت، خواب‌آلودگی و حتی شیطنت و بی‌توجهی منجر شود. بنابراین، نورپردازی اصولی در محیط مدرسه نیازمند شناخت همه شرایط، نیازها و همچنین توجه به ریزه‌کاری‌های آموزشی و تربیتی آن محیط است. قبل از پرداختن بیشتر به این موضوع، لازم است چند اصطلاح به اختصار تعریف شوند؛ اصطلاحاتی که در زیر عنوان روش‌های گوناگون نورپردازی قابل تعریف هستند.

روش‌های نورپردازی

نورپردازی محیطی^۱: نورپردازی محیطی یا عمومی محیط، با تأمین روشنایی یکنواخت برای کل محیط شکل می‌گیرد و در پی آن سایه‌های کمتر و ضعیف‌تری ایجاد می‌شوند و نور یکپارچه محیطی تأمین می‌شود. کلاس‌های درس و سایر فضاهای آموزشی مدرسه، به‌خصوص فضاهایی که در تأمین نور طبیعی مشکل دارند، در بیشتر ساعات مدرسه به این نوع نورپردازی نیاز دارند. البته می‌توان گفت، در دوره‌هایی از سال تحصیلی، از اواسط پاییز تا اواسط زمستان، در ساعات ابتدایی و انتهایی روز، به‌خصوص در زمان‌هایی که هوا ابری است، همه فضاهای مدرسه به چنین نورپردازی نیاز پیدا می‌کنند.

نورپردازی عملکردی^۲: نور مورد نیاز برای کار یا فعالیت خاص در محیط را تأمین می‌کند. مثلاً در محیط‌های کارگاهی و آزمایشگاهی مدرسه باید به این نوع نورپردازی توجه داشت. در برخی از کتابخانه‌ها هم از این نوع نورپردازی می‌توان استفاده کرد. در محیط‌های کارگاهی، آزمایشگاهی و هر فضای کاری انعطاف‌پذیر، در صورت استفاده از این نوع نورپردازی، باید انعطاف و پشتیبانی از این نوع فضاها را هم در نورپردازی مورد توجه قرار داد.



نور عملکردی روی میزهای سالن غذاخوری یک مدرسه

معیار انتخاب روش‌های نورپردازی در مدرسه چیست؟

شناخت مدیر یا هر یک از گردانندگان و دست‌اندرکاران اجرایی از روش‌های گوناگون نورپردازی در مدرسه، وقتی به کار می‌آید که معیار درستی در انتخاب هر یک از این روش‌ها یا ترکیبی از آن‌ها در دسترس باشد. این معیار با توجه دقیق و جامع به نیازهای مدرسه، مبتنی بر اولویت‌دادن به موضوع یادگیری در فضاهای گوناگون آن، قابل دستیابی است.

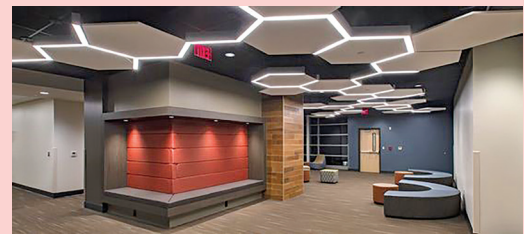
یکی از بخش‌های مهم فرایند یادگیری، بخش بصری آن است. البته سطح فعالیت دانش‌آموزان در طول یک روز در مدرسه، بسیار متفاوت است. از متمرکز ماندن در حین مطالعه یا حل تمرین‌ها یا آزمودن دانش‌آموزانی که برای کنکور آماده می‌شوند، تا گوش‌دادن به سخنان معلم یا حتی استراحت در زنگ‌های تفریح و مانند آن، دامنه دارد. این موضوع در هر یک از فضاها هم با تنوع قابل‌توجهی روبه‌روست.



ترکیب نورپردازی محیطی و موضعی در کلاس درس

معیار چیست؟

پرداختن به همین یک نمونه و پیچیدگی‌های آن، این مهم را روشن می‌کند که معیار اصلی در برنامه‌ریزی نورپردازی و انتخاب شیوه‌های آن، اولویت‌دادن به یادگیری و شناخت لطایف و ظرایف وابسته به آن است. به کمک این معیار و شناخت درست آن می‌توان به شکلی درست و کارآمد همه محیط‌های مدرسه را با روش‌های مناسب نورپردازی، به امکانات وابسته به آن تجهیز کرد و در مواقع لازم به کمک ابزار کنترل و کلیدهای تنظیم روشنایی، مدیریت و انعطاف لازم را در نورپردازی و روشنایی به نمایش گذاشت.



پیچیدگی‌ها در نورپردازی کلاس

به‌عنوان نمونه، به وضعیت کلاس‌ها در مدرسه توجه کنید. کلاس‌های درس عرصه‌ای برای بسیاری از فعالیت‌ها هستند؛ خواندن و نوشتن، سخنرانی دانش‌آموز یا معلم، نمایش، بازی، آزمون، پخش فیلم، کارهای عملی، فعالیت‌های انفرادی و گروهی و بسیاری موارد دیگر. از این رو، چیدمان کلاس درس نوین با فعالیت‌ها و نیازهای متعددی سازگار است. این شرایط مستلزم یک راه‌حل انعطاف‌پذیر روشنایی در کلاس است که روشنایی یکنواخت را در کل فضای کلاس تضمین می‌کند و نور برخی از نقاط کلاس که ممکن است به نورپردازی تخصصی نیاز داشته باشند، تأمین شود. بنابراین، مناطقی مانند تخته اصلی کلاس باید به روشنایی موضعی مناسب و جداگانه مجهز شوند تا روشنایی با شدت مورد نیاز روی آن تخته فراهم شود. موضوع به همین جا ختم نمی‌شود. وقتی معلم یا دانش‌آموز در کنار این تخته مجهز به نورپردازی موضعی، ایده‌های خود را در حل یک مسئله شرح می‌دهد یا با احساسی نیرومند و پر از هیجان مشغول بازگویی واقعه‌ای تاریخی است، ممکن است آن نور موضعی، روی صورت او سایه‌روشنی ایجاد کند؛ به شکلی که حالات صورت و زبان بدن او به‌وضوح قابل‌مشاهده نباشند. در این شرایط، زاویه تابش نور موضعی به اندازه تقریبی ۴۵ درجه می‌تواند راهگشا باشد؛ به‌صورتی که از یک سو بتواند به بهترین شکل ممکن با چهره خود با مخاطبان یا دانش‌آموزان کلاس ارتباط برقرار کند و از سوی دیگر، منبع نور در زاویه‌ای قرار گیرد که چشم او را آزار ندهد. البته این ریزه‌کاری‌ها به همین جا ختم نمی‌شوند و این رشته سر دراز دارد.

یک پرسش، یک یادآوری

مقاله این شماره با یک پرسش خاتمه پیدا می‌کند تا با توجه جدی به این پرسش بتوان به انواع ریزه‌کاری‌های کاربردی و عملیاتی مدیریت روشنایی و نورپردازی در محیط‌های گوناگون مدرسه بیشتر تمرکز کرد. مخاطب این پرسش، مدیران و مدرسه‌دارانی هستند که به ارتقای محیط مدرسه خود علاقه‌مندند و می‌خواهند هزینه‌هایی که صرف این موضوع می‌شود، در جای درست خود بنشینند و نتایج عملی کارآمد و مناسبی از آن‌ها به دست آید.

طرح پرسش: چه کسی بهتر از دست‌اندرکاران یک مدرسه با نیازها و ریزه‌کاری‌هایی که به گوشه‌هایی از آن‌ها اشاره شد، آشنایی دارد؟ و اگر برنامه‌ریزی برای نورپردازی مدرسه را یک کارشناس نورپردازی ناآشنا به برنامه‌ها و موضوعات آموزشی و تربیتی آن، به‌تنهایی به عهده بگیرد، چه محصولی شکل می‌گیرد؟ پاسخ این پرسش بسیار روشن است و آن یادآوری همان چیزی است که مجله رشد مدیریت مدرسه در مجموعه مقالات مرتبط با معماری و آراستن محیط مدرسه به دنبال آن است.

مدیران روزآمد و مدرسه‌دارانی که در تلاش هستند تا با هنر طراحی محیط آشنایی نسبی پیدا کنند، به‌خوبی می‌توانند به کمک دانش و تجربه زمینه‌ای خود از موضوع چندجانبه یادگیری در مدرسه، نیازهای وابسته به آن را در طراحی محیط مدرسه شناسایی کنند و به شکل درستی به آن بپردازند.

در شماره بعد به نکات کاربردی نورپردازی محیط مدرسه، مبتنی بر ابزار تنظیم روشنایی، و مهم‌تر از همه، روش‌های نورپردازی و توجه به معیار اصلی در انتخاب این روش‌ها، که مبانی همگی این موارد در این شماره ارائه شدند، پرداخته خواهد شد. ■

پی‌نوشت‌ها

1. Ambient Lighting
2. Task Lighting
3. Decorative Lighting
4. Accent Lighting

بهداشت روان

مدیر سبب بای

چگونه امنیت روانی را در محیط کار افزایش دهیم؟

نویسنده: شانا بوسلر

مترجم: شهلا فهیمی

کلیدواژه‌ها: امنیت روانی، خطرپذیری، مشارکت



بدنام کردن آن‌ها استفاده می‌کند و زیراب آن‌ها را می‌زند. همین باعث شده بود جیمز و اعضای دیگر گروه سکوت کنند و از هر اظهارنظری خودداری کنند. چون آن‌ها احساس امنیت نمی‌کردند. کاری که مدیر انجام می‌داد، با امنیت روانی آنان در تضاد بود.

سازمان‌هایی که بالاترین عملکرد را دارند، یک ویژگی مشترک دارند: «امنیت روانی». در چنین سازمان‌هایی افراد بر این باورند که وقتی مرتکب اشتباهی می‌شوند، مجازات نمی‌شوند.

به عقیده دکتر امی ادموندسون، نویسنده کتاب «سازمان بی‌باک^۱»، داشتن امنیت روانی به این معناست که کسی به دلیل بیان عقاید، پرسیدن سؤال یا ارتکاب اشتباه تنبیه یا تحقیر نمی‌شود. این کار به مردم احساس امنیت و اعتماد به نفس می‌دهد تا در مدیریت و کارهایشان خطر کنند و مطمئن باشند اگر دچار اشتباه شدند، باز هم مدیر و همکارانشان آن‌ها را می‌پذیرند و تنبیه نمی‌کنند؛ حتی اگر ایده‌ها و کارهای آن‌ها موفقیتی به دنبال نداشته باشند.

جیمز از اینکه مدیرش به‌طور مرتب از اعضای گروه می‌خواست فکرها و نظرهايشان را درباره پروژه‌های گروهی با او در میان بگذارد، ناراحت بود و شکایت می‌کرد. شاید برای شما عجیب باشد که چرا این موضوع برای او به مسئله‌ای ناراحت‌کننده تبدیل شده بود! بعد از بررسی و گفت‌وگو مشخص شد، دلیل ناراحتی او این است که مدیرش از هر موضوعی که اعضای گروه با او در میان می‌گذارند، بعدها علیه آن‌ها استفاده می‌کند. او حتی عقیده داشت که رئیس او در جلسات، در غیابشان، از همان موضوعات برای

مزایای امنیت روانی برای سازمان

امنیت روانی در محل کار، برای اعضای گروه و سازمانی که در آن مشغول به کارند، مزایای بسیاری ایجاد می‌کند. در محیطی که کارکنان امنیت روانی دارند، اشتباهات مشخص و برجسته می‌شوند و مسائل و مشکلات، قبل از اینکه مانند گلوله برف رفته‌رفته بزرگ‌تر شوند، شناسایی و حل می‌شوند. اعضای گروه به کاوش، جست‌وجو و همچنین خطرپذیری بیشتر ترغیب می‌شوند. این شرایط کشف راه‌حل‌های بهتر برای مسائل، پیشرفت‌های بیشتر و تقویت فرهنگ نوآوری را در پی دارد.

علاوه بر این، کارکنان در میان همکاران خود احساس امنیت می‌کنند. این کار موجب دلگرمی، سلامت اجتماعی و سطح بالاتری از مشارکت و بهره‌وری آنان می‌شود. بر اساس نتایج پروژه‌های که شرکت گوگل، به نام «پروژه ارسطو» انجام داد، امنیت روانی رمز موفقیت گروه‌های با عملکرد بالاست.

راه‌های افزایش امنیت روانی در محیط کار

از آنجا که به دلیل شیوع بیماری همه‌گیر کرونا افراد بیشتری نسبت به قبل، از راه دور یا به صورت مجازی کار می‌کنند، نیاز به داشتن امنیت روانی بیشتر در افراد احساس می‌شود. به این دلیل که اعضای گروه، از نظر جسمی، عاطفی و ذهنی، از شما و محل کار دورند، این فاصله، نیاز به داشتن امنیت خاطر را بیشتر می‌کند.

شما به عنوان مدیر، برای افزایش امنیت روانی همکارانتان کارهای زیادی می‌توانید انجام دهید. در ادامه چند پیشنهاد ارائه می‌شود:

● به جای سرزنش کردن سؤال کنید.

سؤال کنید و سپس گوش دهید تا بفهمید. با انجام این کار به کارکنانتان نشان می‌دهید به صحبت‌های آنان علاقه‌مندید و آن‌ها را تشویق می‌کنید که حرف بزنند. وقتی آن‌ها در مورد اشتباهات و شکست‌هایشان با شما صحبت می‌کنند، آن‌ها را سرزنش نکنید. اگر چنین کنید، در مقابل شما جبهه خواهند گرفت و از صحبت کردن با شما طفره می‌روند.

● اختلاف‌نظرها و تضارب آرا را قدر بدانید.

امنیت روانی این نیست که همه همیشه با هم هماهنگ و هم‌نظر باشند. بلکه به این معناست که حتی در صورت وجود اختلاف و هم‌رأی و هم‌نظر نبودن کارکنان با مدیران، هنوز با آنان با احترام و کرامت رفتار شود و به دلیل داشتن دیدگاه‌های متفاوت سرزنش نشوند. وقتی شما اعضای گروهتان را تشویق

منفی‌بافی را در گروه تحمل نکنید. در غیر این صورت مثل ویروسی به دیگر اعضای سازمان سرایت می‌کند

می‌کنید نظرات و ایده‌هایشان را بیان کنند، حتی اگر آن نظرها برخلاف استانداردهای شما باشند، به آنان کمک می‌کنید با ذهن باز فکر کنند و به روش‌های جدید حل مسئله دست یابند که قبلاً امتحان نشده بودند. در نتیجه می‌توان به راه‌حل‌ها و پیشرفت‌های بهتری دست یافت.

● کارکنان را به خطرپذیری تشویق کنید.

فرهنگ کنجکاوی و نقد را رواج دهید. با ایجاد امنیت برای کارکنان، آنان را تشویق کنید مسائل موجود را شناسایی کنند. این امر باعث ترویج فرهنگ انجام کارها با استفاده از راه‌های جدید و متفاوت، افزایش یادگیری، موفقیت در نظام‌ها و فرایندها، رشد تولید و ارائه بهتر خدمات می‌شود.

● بازخوردها را با روی باز بپذیرید.

فضایی را برای اعضای گروه خود ایجاد کنید که با امنیت خاطر به شما بازخوردهای مثبت و منفی بدهند. این بدان معنا نیست که شما مجبور باشید به تمام آنچه آن‌ها می‌گویند عمل کنید، بلکه به آن‌ها نشان می‌دهید به نظرها، پیشنهادهای و عقاید آن‌ها توجه می‌کنید.

● کارکنان را به مشارکت تشویق کنید.

به آن‌ها نشان دهید از همکاری و مشارکتشان استقبال می‌کنید. به جای آنکه شما مرکز و منبع همه تصمیم‌ها و راه‌حل‌ها باشید، به آن‌ها اجازه بدهید کمک‌های ارزشمندی در رشد سازمان داشته باشند.

● با منفی‌بافی مقابله کنید.

منفی‌بافی را در گروه تحمل نکنید. در غیر این صورت مثل ویروسی به دیگر اعضای سازمان سرایت می‌کند. همکارانتان را آگاه کنید که بدگویی در مورد دیگران را تحمل نخواهید کرد. اگر پافشاری کردند، فرد بدگو را برابر مقررات تنبیه کنید.

نتیجه

امنیت روانی متأثر از مدیریت و رهبری گروه است. بنابراین، باید فضایی را ایجاد کنیم که کارکنان با امنیت خاطر بتوانند خودشان باشند و حرف‌هایشان را بزنند. سود این کار هم شامل اعضای گروه می‌شود و هم سازمانی که به آن تعلق دارند. در چنین سازمانی، سطح بالایی از مشارکت، افزایش کار گروهی و عملکرد بهتر کارکنان وجود خواهد داشت. ■

پی‌نوشت

1. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth Hardcover – November 20, 2018. by Amy C. Edmondson (Author)

منبع

1. How to Increase Psychological Safety in the Workplace. Kimmag. Management. October 27, 2021.

مدیران کارگشا

● مجید درخشانی، مربی پرورشی، تفت یزد



پول بی‌زبان!

معلم با دلخوری گفت: «اصلاً کولر ندارد!»
مدیر گفت: «آهان! متأسفانه برای کلاس شما و یکی دیگر جای دریچه نگذاشته‌اند.»
- خب یک کولر بگذارید دم در کلاس.
آقای مدیر با لبخند گفت: «مثل اینکه از قیمت‌ها خبر ندارید خانم؟! می‌دانید کولر چند است؟»
- می‌دانم گران است، ولی من و دانش‌آموزان چه گناهی کرده‌ایم. داریم از گرما می‌پزیم. شما را به خدا یک فکری بکنید.
- هفت‌هشت میلیون پول بی‌زبان و نبوده، برای ده روز!
- متوجه منظورتان نشدم؟
- غصه نخورید. من به شما قول می‌دهم، چشم به هم بزنید، بیا باید داخل همین دفتر و بگویید کلاس‌مان یخ است. درجهٔ رادیاتور را زیاد کنید.
- بله. ولی حالا که گرماست.
- ببینید، الان اواخر اردیبهشت است. خیلی بروید سر کلاس، ده روز دیگر است. این مدت را تحمل کنید. بعد هم که مدرسه تعطیل می‌شود. اول مهر هوا خنک می‌شود. بنابراین دیگر به کولر نیاز ندارید.
خانم معلم که از حرف‌های مدیر عصبانی شده بود، چیزی نگفت. کمی بعد بلند شد و رفت داخل اتاق معلمان.

خانم آموزگار پایهٔ دوم به شدت احساس گرما می‌کرد. انگار همهٔ وجودش آتش گرفته بود! بوی عرق تن بچه‌ها به همراه سر و صدایشان حالش را به هم می‌زد. با اینکه پنجره‌های کلاس باز بود، اما هرم داغ خورشید به کلاس ریخته بود. دلش می‌خواست فوری زنگ بخورد، از کلاس و مدرسه بگریزد و به خانه برود و زیر باد خنک کولر بنشیند و نفسی به‌راحتی بکشد. اما تا زنگ خانه یک ساعتی مانده بود. چند قدم برداشت. گیج بود. احساس خفگی می‌کرد.
با صدای زنگ تفریح چادرش را از روی میز برداشت و به سمت دفتر مدرسه راه افتاد. هوای سالن کمی خنک بود. چادر را سر کرد و جلوی دفتر ایستاد. مدیر پشت میزش روبه‌روی رایانه نشسته بود و به صفحهٔ نمایشگر رایانه نگاه می‌کرد. هوای خنک دفتر به صورت خانم معلم خورد. با دستش به در دفتر کوبید. سلام کرد و وارد شد. مدیر جا خورد. سرش را بالا آورد و گفت: «سلام. بفرمایید.» خانم معلم روی صندلی جلوی دریچهٔ کولر نشست و گفت: «آقای مدیر، یک فکری برای کولر کلاس ما بکنید. کلاس گرم است.»
آقای مدیر تکانی خورد و پرسید: «کولرش خراب شده است؟»

جاروی دسته‌بلند



صبح آقای مدیر وارد حیاط مدرسه شد. فراش مدرسه جارو به دست مشغول تمیز کردن پله‌ها بود. همین که مدیر را دید، سلام و احوال‌پرسی کرد. مدیر جوابش را داد و به سمت سالن راه افتاد. فراش جلوی مدیر را گرفت و جاروی دسته‌بلند را بالا آورد و گفت: «آقا، ببینید، این جارو خراب شده است. پول بدهید بروم یک جاروی نو بخرم.»

مدیر به جارو و صورت گرد و گندمی فراش نگاه کرد و گفت: «این جور جاروها دوامی ندارند. خریدن جاروی نو، پول دور ریختن است.»

- ولی این هم که...

- ببین آقا پرویز. پشت مدرسه پر از خار است. برو آن‌ها را با بیل بزن، بکوب و ببند سر چوب. از هر جارویی بهتر می‌شود. فراش گفت: «چشم.»

- نه آقا مدیر. نشد با خار درست کنم. دست‌هایم پر از خار و زخم و زبلی شدند.

- پس این را از کجا آورده‌ای؟

- با پول خودم خریده‌ام. زخم دوساعت کارش شده بود خار را از دستم درآوردن. خودش رفت بازار و این را خرید. مدیر با ناراحتی به سمت سالن رفت.

سه روز بعد، وقتی مدیر وارد مدرسه شد، فراش را دید که داشت سمت انباری را جارو می‌زد. از دور داد زد: «خدا قوت! دیدی می‌توان با کمترین امکانات بهترین چیزها را درست کرد؟» فراش گفت: «جارو را می‌گویید؟»
- بله. بدون یک ریال پول الان بهترین جارو را داری!

تنبیه

معلم ریاضی مازیگ را روی تخته‌سیاه گذاشته بود و درباره معادلهٔ دومجهولی توضیح می‌داد. نگاهش به امیرحسین و محمدامین افتاد که مشغول حرف زدن بودند. رو کرد طرف آن‌ها و با تشریح گفت: «شما دو نفر چه خبرتان است؟»

همهٔ سرها به عقب برگشتند. امیرمحمد با ترس گفت: «هیچی، چی آقا!»

- پس گوش بدهید.

- چشم!

آقای حیدری مشغول درس دادن شد. دوباره احساس کرد آن دو نفر دارند با چشم و ابرو با هم حرف می‌زنند و دل به درس ندارند. نمایندهٔ کلاس را صدا زد و گفت: «برو به آقای ناظم بگو بیاید.» نماینده سریع رفت. محمدامین بلند شد و با ناراحتی گفت:

«آقا ما کاری نکردیم. امیر هی سر به سر ما می‌گذارد!»
در این وقت نمایندهٔ کلاس آمد و گفت: «آقای ناظم نیستند...»
آقای حیدری امیرمحمد و محمدامین را بلند کرد و گفت:

«بیباید برویم.»

از کلاس بیرون رفتند. مدیر در سالن بود. معلم سلام کرد و با انگشت به دو دانش‌آموز که جلو می‌آمدند، اشاره کرد و گفت: «آقای مدیر، این دو نفر، موقعی که درس می‌دهم، با هم حرف می‌زنند و حواس بقیه را پرت می‌کنند. هر کاری لازم است انجام دهید.»

بعد دم گوش مدیر گفت: «زود ترسشان بدهید و بفرستیدشان سر کلاس که باید درس بدهم.»

مدیر سرش را تکان داد و گفت: «چشم.»

آقای حیدری هنوز پایش به کلاس نرسیده بود که صدای زنگ تلفن همراه مدیر توی سالن پیچید.

آقای حیدری وارد کلاس شد. پشت میزش به انتظار نشست. هر چه صبر کرد، از آمدن بچه‌ها خبری نشد. ناچار بلند شد و درس را ادامه داد.

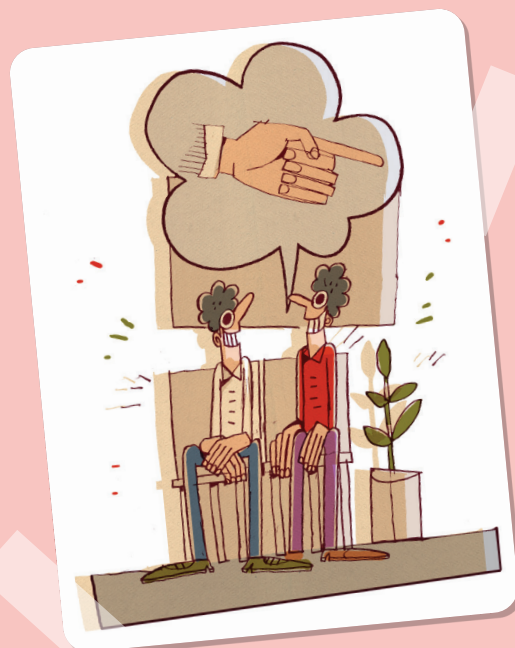
با خوردن زنگ خانه به دفتر مدیر رفت. با تعجب امیرمحمد و محمدامین را دید که روی صندلی نشسته‌اند و با خیال راحت حرف می‌زنند. بچه‌ها او را که دیدند، بلند شدند.

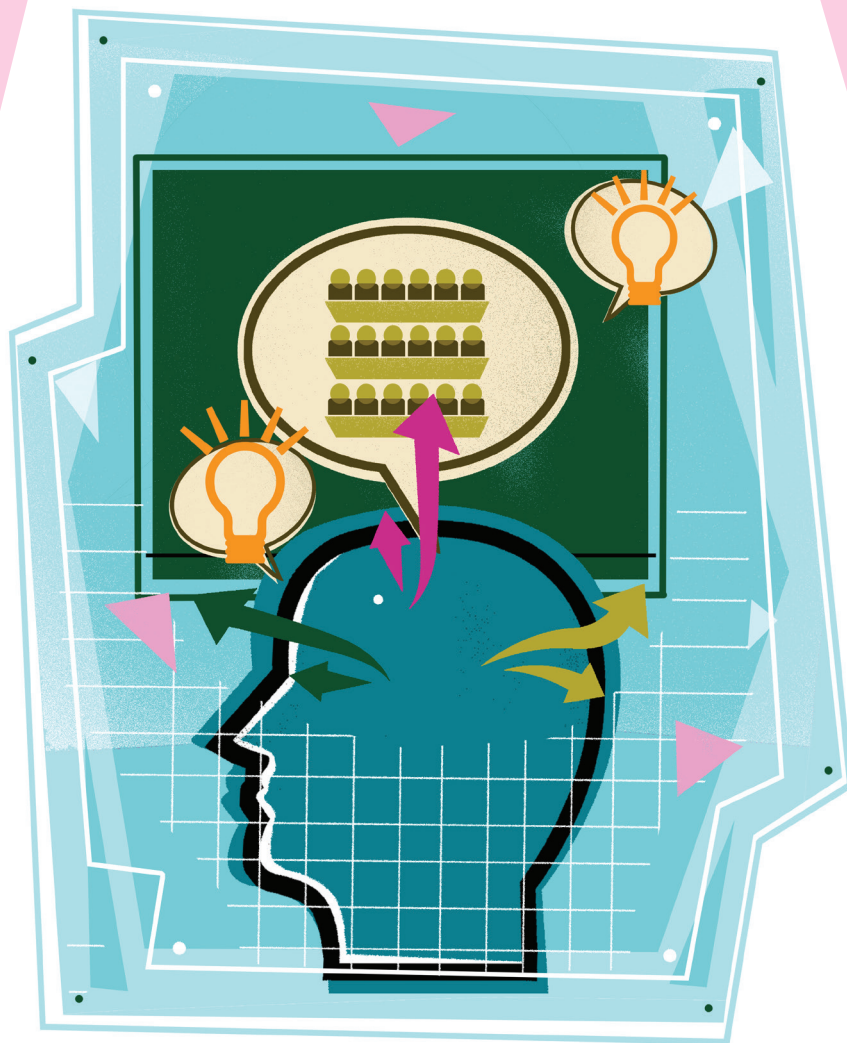
آقای حیدری گفت: «مدیر کجا هستند؟ امیرمحمد گفت:

«نمی‌دانیم آقا، به ما گفتند بروید دفتر و خودشان نیامدند.»

آقای حیدری گیج و سردرگم شد. به دانش‌آموزان اشاره کرد که بروند.

فردای آن روز آقای حیدری قضیهٔ بچه‌ها را از مدیر پرسید. مدیر با خونسردی گفت: «آهان! همان موقع عیالم زنگ زد، رفتم بزمش بازار، دیگر هم وقت نشد برگردم. بیخشید. یادم رفت.»
بعد گفت: «همان محرومیت از کلاس برای هفت پشتشان بس است.»





مهارت‌های مدیریتی

مدرسه از پنج بُعد

شناسایی مؤلفه‌های خلاقیت و نوآوری در ایجاد مدرسه خلاق

● علی صفاری محمدآبادی، محمدرضا درستکار سیانی، آموزگار، تهران

کلیدواژه‌ها: خلاقیت، نوآوری، مدرسه خلاق

رسیدند که مدرسه خلاق ۶ بُعد و ۳۰ مؤلفه را در برمی‌گیرد که یکی از مهم‌ترین ابعاد، داشتن مدیری خلاق است که با چهار مؤلفه سبک مدیریت، نگاه خلاقانه، توسعه خلاقیت در معلمان و روابط و تعامل انسانی شناخته می‌شود.

مدرسه خلاق جایی است که شاگردان و معلمان در آنجا زندگی را با انرژی بالا و شادمانی سپری می‌کنند و با مسائل واقعی زندگی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. همه با لذت و انگیزه بالا در تلاش‌اند و ساعات‌های طولانی درباره حل مسائل فکر می‌کنند. بدون احساس گذشت زمان، برای رسیدن به مقصد تکاپو دارند، اما وقتی به مقصد می‌رسند، آن را شروعی دوباره برای روبه‌روشدن با ابهام و مسئله‌ای دیگر می‌دانند. در مدرسه خلاق، یادگیری با تعامل معلم و دانش‌آموزان با هم شکل می‌گیرد. آن‌ها در کنار هم یاد می‌گیرند از اشتباه کردن نترسند

صاحب‌نظران تعریف‌های متعدد از خلاقیت ارائه داده‌اند، ولی همه این تعریف‌ها در عنصر اصالت (تازگی) و سودمندی مشترک هستند؛ یعنی هر ایده یا محصولی، برای اینکه خلاق به شمار آید، باید تازه و سودمند باشد. **بگتو و کافمن** خلاقیت را «توانایی تولید اثری نو، با کیفیت بالا و مناسب» تعریف کرده‌اند (وارد، ۲۰۰۷).

بعد از خانواده، مدرسه اولین مکانی است که کودک در آن به‌طور رسمی به‌سوی آموزش گام برمی‌دارد؛ مدرسه‌ها مکان‌هایی برای تشویق خلاقیت محسوب می‌شوند و می‌توانند فراتر از فراهم کردن حوزه دانش، خلاقیت یادگیرندگان را تقویت کنند (سبحانی‌نژاد و حسینی، ۱۳۹۳: ۱۰۳-۷۹).

یاسمی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «مدرسه خلاق؛ چیسستی و چگونگی در دوره ابتدایی» به این نتیجه

و به استقبال تازه‌های عجیب و غریب و غیرمنتظره بروند و چنین است که همیاری جایگزین رقابت می‌شود (حسینی و برارپور، ۱۳۹۶).

مؤلفه‌های ایجاد مدرسه خلاق

اکنون به مهم‌ترین مؤلفه‌های لازم در ایجاد مدرسه خلاق اشاره خواهد شد:

● به‌کارگیری جدیدترین فناوری‌های روز

با استفاده از سامانه آموزشی به‌روز، اعتقاد بر این است که دانش‌آموزان آموزش مناسب و با کیفیت بالاتری دریافت خواهند کرد و خلاقیت خود را برای پاسخ‌گویی به نیازهای دنیای کار آماده می‌کنند (ایروان، ۲۰۲۲).

● ایجاد ساختارهای مدیریتی انعطاف‌پذیر

ضروری است، مدلی برای مدیریت و رهبری خلاق مدرسه راه‌اندازی شود و این به‌منظور توسعه نوع جدیدی از مدیریت برای رهبری کارآمد یک مدرسه خلاق است که مناسب شرایط فعلی و آماده برای هرگونه تغییری است. مدرسه‌های خلاق از پیشرفت خلاقانه همه در مدرسه حمایت می‌کنند. مدیران، معلمان و کارمندان، یادگیرندگان را تشویق می‌کنند تا خلاقیت خود را در تولید نوآوری با ایده‌های خود به‌کارگیرند (کائوفو و همکاران، ۲۰۲۱).

● استفاده از معلمان تحول‌آفرین

از دیدگاه وارد (۲۰۰۷) معلمان تحول‌آفرین این‌گونه شناخته می‌شوند:

– از ثبات شغلی برخوردارند و شغل دیگری در کنار کار معلمی ندارند.

– به دنبال رشد خلاقیت در فراگیرندگان هستند و مدام آن‌ها را تشویق می‌کنند.

– به دنبال توسعه شخصی و تبادل دانش خود با دیگران هستند و به‌نوعی خود یادگیرنده‌اند.

● طراحی محیطی خلاقانه برای مدرسه

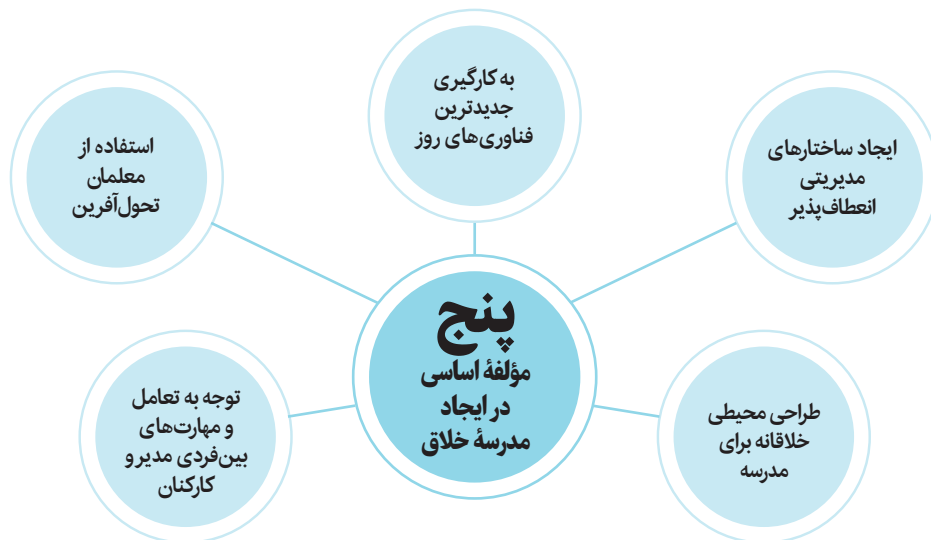
نتایج پژوهش‌های ایروان (۲۰۲۲) و آنانیادو و کلارو (۲۰۰۹) نشان داده است که محیط و جو مدرسه بر عملکرد نوآموزان تأثیر مستقیمی داشته است و لذا مدرسه‌ها باید محیط و جو مدرسه را توسعه بخشند و بهبود دهند و امکاناتی برای معلمان و فراگیرندگان در زمینه مدیریت کار و یادگیری فراهم آورند. این شرایط فراگیرندگان را تشویق می‌کند نوآوری‌هایی ایجاد کنند که به نفع خود، جامعه و دنیای مدرن امروزی باشد.

● توجه به تعامل و مهارت‌های بین فردی مدیر و کارکنان

مهارت‌های مفهومی و بین فردی در مدیریت ارشد بیشترین اهمیت را دارند. هر مدیر باید بر مهارت‌های برقراری ارتباط و همکاری با زیردستان، والدین معلمان یا جامعه تسلط یابد. علاوه بر این، گشاده‌رویی او با معلمان آرامش بیشتر در انجام کار را در پی دارد. همچنین، همکاری قوی بین کارکنان برای حفظ کیفیت و کمیت آموزش به فراگیرندگان ضروری است.

منابع

۱. حسینی، افضل‌السادات؛ برارپور، گلرخ (۱۳۹۶). مدرسه خلاق مدرسه زندگی. انتشارات مدرسه. تهران.
۲. سبحانی‌نژاد، مهدی؛ حسینی، اشرف‌السادات (۱۳۹۳). تأثیر محتوای برنامه درسی خلاقیت‌محور بر رشد درک خلاق کودکان دوره پیش‌دبستانی منطقه دو شهر تهران. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۳(۴).
۳. یاسمی، صدیقه؛ حسینی‌خواه، علی؛ کیان، مرجان؛ گرامی‌پور، مسعود و حسینی، افضل‌السادات. (۱۳۹۹). مدرسه خلاق؛ چستی و چگونگی در دوره ابتدایی. نوآوری‌های آموزشی، ۱۹(۷۵).
4. Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. OECD Education Working Papers, No. 41.
5. Irawan, Miko. (2022). Analisis Strategi Bersaing Pada Indonesian Creative School Pekanbaru. Jurnal Niara, Vol. 15, No. 1: 182-194.
6. Kaewphu, Orapindhorn, Niyama-bha, Achara, Wichitputchapor, Wisut, Sakulthanasakdi Moore, Kanda. (2021). Development of a Creative School Administration Model in Bangkok and its Vicinity, under the Office of the Private Education Commission. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Vol.12 No.13: 2152-2158.
7. Ward, T. B. (2007). Creative cognition as a window on creativity. Methods, 42(1), 28-37.
8. Yuni Pramana, Skripsi. (2020). Strategi Kepala Paud Delia Creative School Dalam Peningkatan Mutu Sekolah. Skripsi Gelar Sarjana Pendidikan. Kepada Fakultas Tarbiyah dan Institut Agama Islam.



نتیجه

اگر بخواهیم آموزش را تغییر دهیم تا بتواند خلاقیت را تقویت کند، ایجاد ظرفیت خلاقیت، هم در یادگیرندگان و هم در معلمان، ضروری است. معلمان در توسعه و حمایت از خلاقیت کودکان، به‌ویژه در سال‌های اولیه نقش مهمی دارند. نقش مدیر مدرسه خلاق تسهیل خلاقیت و نوآوری در تمامی زمینه‌ها در مدرسه است. طبق این پژوهش، به‌کارگیری جدیدترین فناوری‌های روز، ایجاد ساختارهای مدیریتی انعطاف‌پذیر، استفاده از معلمان تحول‌آفرین، طراحی محیطی خلاقانه برای مدرسه و توجه به تعامل و مهارت‌های بین فردی مدیر و کارکنان از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌های شناسایی شده در زمینه ایجاد مدرسه خلاق هستند. ■

چون پرده بردارفتد!

تأملی بر ظاهرسازی به عنوان الگوی رفتاری بعضی از مدیران

● ابراهیم اصلانی

نویسنده و پژوهشگر تربیتی

کلیدواژه‌ها: ظاهرسازی، ریاکاری، دانش‌نمایی

«ظاهرسازی» رفتاری است که محدودیت مکانی و زمانی ندارد. با این همه می‌توان برای درک آن هم به سراغ دلایل فرهنگی رفت و هم به تحلیل‌های شخصیتی پرداخت. به عبارت دیگر، علاوه بر آنکه در «ظاهرسازی» بن‌مایه‌های درونی و شخصی می‌توانند نقش داشته باشند، گاهی در بروز آن ارزش‌ها و عادت‌های فرهنگی نقش پررنگ‌تری دارند. فرهنگ می‌تواند با تأیید مستقیم و غیرمستقیم ظاهرسازی، افراد بیشتری را به سمت رفتارهای مبتنی بر فریب و ریا سوق دهد. «ظاهرسازی» از منظر ارزش‌های انسانی رفتاری نامناسب محسوب می‌شود، اما وقتی از زاویه مدیریتی با آن مواجه می‌شویم، می‌تواند رفتاری بسیار مخرب و خطرناک هم باشد. کسی که با ظاهرسازی به مدیریت می‌رسد، مدیری که با ظاهرسازی مدیریتش را حفظ می‌کند و مدیریتی که پشت ظاهرسازی مخفی می‌شود، خطری پنهان است که بنیان‌های سازمان را تهدید می‌کند. ظاهرسازی برای سازمان تبعاتی دارد که به‌طور معمول آشکار نیست، ولی زمانی که پرده‌ها برمی‌افتند، همه یا بخشی از سازمان دچار تنش و گاهی فروپاشی می‌شود.

«ظاهرسازی» در مدیریت را باید شناخت و با آن مقابله کرد. کسانی که ظاهرسازی و ظاهرسازان میدان می‌دهند که با درک مدیریتی ندارند یا خودشان افراد کوچکی هستند با منافع مشترکی با آن‌ها دارند. چند مصداق برای ظاهرسازی عنوان می‌کنم. می‌توانید بیشتر روی موضوع بیندیشید و مصداق‌های دیگر را بیابید.

دانش‌نمایی

اما نه برای ارتقای دانش، بلکه برای بزرگ نشان دادن خود! «دانش‌نمایی» یکی از الگوهای رایج ظاهرسازی مدیریتی است و شکل‌های متنوع و متعددی دارد؛ از ادعای مدرک گرفته تا ادعای نوشتن و پژوهش و حتی نظریه‌پردازی! احتمالاً یافتن نمونه‌ها کار سختی نیست!

ریاکاری

ریاکاری می‌تواند همان ظاهرسازی هم باشد، اما من آن را زیرمجموعه ظاهرسازی قرار می‌دهم. ریاکاری هم نوع دیگری از رفتاری است که صادقانه و واقعی نیست. ریاکاری

پدیده‌ای که اسم آن را «دانش‌نمایی» می‌گذارم، یکی از مصداق‌های فرهنگی ظاهرسازی مدیریتی در کشور ماست. هستند مدیرانی که به تحصیلات الکی، مدرک نداشته و سواد کم عمق خود می‌نازند. مدیری که دوست دارد او را با فلان عنوان و مدرک علمی صدا بزنند و خودش هم طوری عمل می‌کند که این عنوان عادی به نظر برسد، دانشی را به رخ می‌کشد که از آن بی‌بهره است. مدرک‌گرایی باعث شده است افرادی الکی ادعای مدرک کنند. عده‌ای به هر ترتیب شده مدرکی برای خود جور کنند و بعضی هم واقعاً مدرک بگیرند،

در بیشتر موارد به بازی گرفتن معنویات و سوءاستفاده از ارزش‌های انسانی است. ریاکار هم ظاهرساز است، اما ظاهرسازی مودی که به زیرکی دیگران را فریب می‌دهد و کار خود را پیش می‌برد.

مدیر وقتی ریاکار باشد، از ابزارهایی برای نفوذ یا سلطه بر دیگران استفاده می‌کند که به‌طور معمول ارزش محسوب می‌شوند و برای همین مواجهه با آن‌ها دشوار است. مدیر ریاکار در برخورد با بالادستی‌ها رفتاری دارد و در مواجهه با پایین‌دستی‌ها رفتاری دیگر! او می‌خواهد دیده شود، باشد، بماند، بالاتر رود و برتری‌اش را حفظ کند. برای مدیر ریاکار موضوع مهم، خوب و موجه دیده‌شدن است. او از به بازی گرفتن هر ارزشی ابایی ندارد.

سابقه‌سازی

استناد به مدارج و افتخارات گذشته و بزرگ‌نمایی در سوابق، موضوعی چندوجهی در ظاهرسازی است. گاهی سابقه‌سازی وجهه‌آجرائی و مدیریتی دارد و فرد هر نمونه کوچک و بزرگی را که ردی از سابقه مدیریتی در آن است، ردیف می‌کند تا نشان دهد همه‌جا بوده و مدیریت در سطوح و موقعیت‌های گوناگون را تجربه کرده است. گاهی سابقه‌سازی شامل موضوعاتی می‌شود که بر رفتارها و شخصیت خاص مبتنی است. فرد می‌داند که برای ماندن و بالا رفتن ارائه چه الگوهای رفتاری و شخصیتی مورد انتظارند و برای همان هم سابقه‌سازی می‌کند. گاهی هم سابقه‌سازی به بزرگ‌نمایی معطوف است. بزرگ‌نشان دادن هر اقدامی و استفاده از قدرت افکار جمعی برای اثبات آن موجب می‌شود بعد از مدتی همه باور کنند که فرد سوابق زیاد و مهمی دارد؛ حتی اگر واقعیت نداشته باشد. انواع سابقه‌سازی ترفندی رایج در تبلیغات انتخاباتی و هر موقعیتی است که فرد به نشان دادن خود نیاز دارد. بعضی از مدیران در چهره‌سازی از خود، با استفاده از سابقه‌سازی‌های تبلیغاتی و نمایشی، توانایی خوبی دارند.

افتخار به تجربه

منظور از تجربه صرفاً تجربه‌های اجرایی و مدیریتی نیست. برای عده‌ای از مدیران «تجربه» همان «سنوات» است و اینکه چند سال کار کرده و چند سال مدیر بوده است، فی‌نفسه تجربه و افتخار محسوب می‌شود. یکی از دوستان می‌گفت، جایی برای عده‌ای از مدیران تدریس می‌کردم. بعد از خاتمه جلسه، یکی از مدیران نزدیک آمد و گفت می‌خواهم اعترافی بکنم. تعجب کردم و پرسیدم درباره چه موضوعی و چرا اینجا؟ جواب داد: من بیش از ۲۰ سال مدیر بوده‌ام. با نکته‌هایی که امروز از شما شنیدم، متوجه شدم فقط یک روش غلط را ۲۰ سال تکرار کرده‌ام.

مدیر ظاهرساز کار چندانی به کیفیت کارش ندارد و فقط سوابق خدمتی و سنواتی خود را پیش می‌کشد تا نشان دهد تجربه زیادی دارد و موهایش را در آسیاب سفید نکرده است! این‌گونه مدیران طبعاً از یادگیری‌های جدید و ارتقای

دانش استقبال نمی‌کنند و خود را بی‌نیاز از هرگونه آموزش و تغییر می‌دانند. آن‌ها گاه خود را در مقام یک استاد و پیشکسوت می‌نشانند و انتظار دارند فرصت‌هایی فراهم شود تا تجربه‌های خود را به دیگران انتقال دهند.

آمارسازی

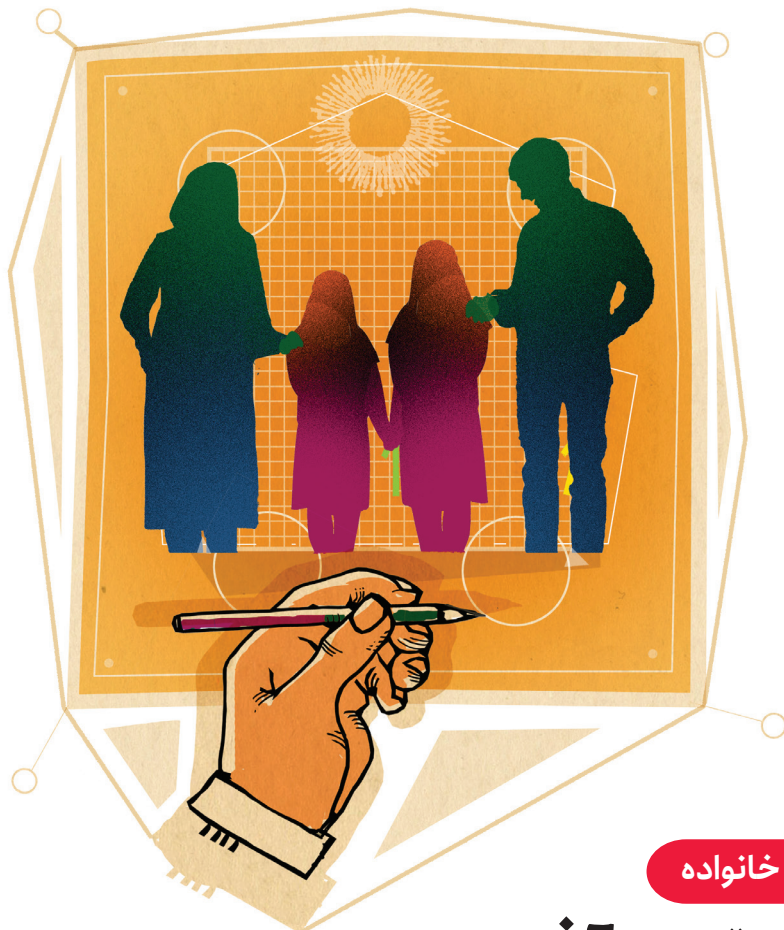
یک ایده رایج و جاری برای ظاهرسازی و افناعت افکار عمومی، توسل به آمار و ارقام است. فوت‌وفن عده‌ای از مدیران برای نشان دادن موفقیت و اثبات شایستگی‌های خود، جور کردن انواع آمار و بزرگ‌نمایی در مورد آن‌هاست. آمار و ارقام می‌تواند شاهدهی بر موفقیت باشد، اما به شرط آنکه منبع آن درست باشد و بتوان راستی‌آزمایی کرد. مدیر ظاهرساز همیشه در چننه خود تعدادی عدد و رقم دارد که با استناد به آن‌ها نشان می‌دهد همه‌چیز خوب و فراتر از انتظار است و وضعیت بهتری هم پیش روست. به‌طور معمول، آمار و ارقام مدیر همه‌جا یکسان نیستند و هر جا به اقتضا و مصلحت ممکن است متغیر باشند.

نکته ظریف ماجرا هم این است که اولاً آمار و ارقام منبع و سندیت ندارند و ثانیاً کسی دنبال راستی‌آزمایی آن‌ها نمی‌رود. مدیر ظاهرساز هم با اشراف بر این نکات، هر جا هر چه خواست می‌گوید و از اینکه ارقام صحت نداشته باشند یا تغییر کنند، واهمه‌ای ندارد!

افشای راز

در فضای شفاف و صادقانه، شناسایی مدیر ظاهرساز کار چندان سختی نیست. مدیر ظاهرساز با استفاده از ابهام فضا و آشفتگی موقعیت بر سر کار می‌آید و یاد می‌گیرد چگونه موج‌سواری کند. اولین ابهام در این باره، شرایطی است که مدیر ظاهرساز را برای مدیریت انتخاب و مهم‌تر آنکه به نگهداشت و تثبیت او کمک می‌کند. نکته‌های دیگری هم در خصوص امکان استمرار فعالیت چنین مدیری قابل بحث هستند که فعلاً ادامه نمی‌دهم.

چه می‌توان کرد؟ مدیر ظاهرساز بیش از هر کسی خود را می‌شناسد. بعضی از این نوع مدیران ممکن است قابلیت‌های خوبی برای مدیریت واقعی داشته باشند، اما از آن غفلت می‌کنند. بنابراین، می‌توان امیدوار بود هم خود این افراد متوجه شوند و هم عوامل جنبی مانند دوستان و همکاران مصلح به آنان یادآوری کنند که دست از نمایش و ظاهرسازی بردارند و به دانش مدیریتی روی آورند. نکته دیگر به مقامات و مدیران بالادستی بازمی‌گردد که به مدیران ظاهرساز پروبال می‌دهند. وجود مدیران ظاهرساز نشانه‌ای از ضعف نظام‌گزینش مدیران است. یک نکته هم به اطرافیان چنین مدیرانی بازمی‌گردد. صرف‌نظر از اطرفیانی که برای خود شیرینی و گاه برای منفعت‌طلبی از مدیر ظاهرساز حمایت می‌کنند، دیگران اگر واقعاً دلسوز و تربیت‌اندیش باشند، می‌توانند حداقل مدیر ظاهرساز را همراهی نکنند. تذکرات دوستانه و گفته‌های خیرخواهانه شاید در اصلاح مدیر ظاهرساز مؤثر واقع شوند! ■



خانواده

نقش آفرینی مدیر مدرسه در خانواده

● فاطمه غفاریان یاسر، معاون پرورشی دبستان تزکیه، منطقه ۱۸ تهران

می تواند در قلب اولیا نفوذ کند و از هم فکری آنان برخوردار شود.

● **وزنه شفقت و دلسوزی** مدیر باید بیشتر از تحکم باشد و خانواده باور کند اگر مدیر سخنی را بیان می کند، نه از موضع قدرت، بلکه به دلیل اشراف بیشتر به امور است.

● **مدیر می تواند با صداقت و دلسوزی و جلب اعتماد اولیا به عنوان عضوی از خانواده ها پذیرفته شود.** در این صورت بسیاری از خانواده های مشکل دار و دغدغه دار او را امین خود قرار می دهند و اگر بتوان برای مشکلات آنان قدمی برداشت، مشکلات دانش آموزان و همچنین مدرسه هم کمتر می شود.

● **نگاه مدیر نباید از بالا به پایین باشد، طوری که اولیا احساس کنند نمی توانند به مدیر نزدیک شوند و حرفشان را بزنند.**

برقراری ارتباط مؤثر میان مدرسه و اجتماع یکی از وظایف مدیر واحد آموزشی است. با این کار اعتماد متقابل را از طریق اطلاع رسانی با صداقت به خانواده ها درباره وضعیت کار مدرسه ایجاد می کند تا بدین وسیله حمایت آن ها را برای حل و فصل مشکلات گوناگون مدرسه جلب کند. ■

سهام خانواده در مدیریت مدرسه بسیار با اهمیت است. در سند تحول بنیادین، خانواده یکی از ارکان مؤثر و سهیم در نظام تعلیم و تربیت معرفی می شود. از این رو باید از ظرفیت اولیا در جهت مشارکت بیشتر والدین در مدرسه بهره برد. خانواده ها با کسب اطلاع بیشتر از اهمیت آموزش و پرورش به مشارکت در سرنوشت آموزشی و تربیتی فرزندان خود تشویق می شوند و مدرسه هم متقابلاً از نظرات و نیازهای خانواده ها مطلع می شود. در اینجا چند نکته که در برقراری این ارتباط مؤثرند، ذکر می شوند:

● **دغدغه اکثر خانواده ها پیدا کردن محیط امن و نظام آموزشی مناسب است.** مدیر در نوع برخورد خود با اولیا و صحبت هایی که در ابتدای سال و حتی موقع ثبت نام دانش آموزان می کند، می تواند این اطمینان خاطر را در خانواده ها ایجاد کند تا همه آنها برای تربیت و آموزش بهتر دانش آموزان با او همراه شوند.

● **به فراخور منطقه و نیازهای آن، با استفاده از کارشناسان مجرب، کلاس های متنوع برای خانواده ها برگزار کند و حتماً از آنان بازخورد بگیرد.**

● **اگر سبک مدیریتی مدیر بر پایه مشارکت باشد، بیشتر**

شوق نظارت با کوچ مشفقانه

سیدعلی عبداللهی حسینی، مربی عملکرد دبستان، بابل

کلیدواژه‌ها: نظارت، ارزیابی، گفت‌وگو



گفت‌وگوی حرفه‌ای همراه با مدیر و مربی پس از بازدید

معلم و ناظر آموزشی در کلیه مراحل چرخه نظارت آموزشی بالینی در نهایت باید نفع یادگیرنده را در نظر بگیرند و با یکدیگر همکاری کنند (عبداللهی، ۱۳۹۶).

وقتی بین خانم دکتر عذرا بیگم هژبری^۱ و من، به‌عنوان مربی (کوچ) عملکرد مدرسه، قرارداد همکاری بسته شد، اولین یا شاید مهم‌ترین دغدغه‌هایی که در همان روزهای اول کارم در گفت‌وگوهای ما ردوبدل شد و خودنمایی کرد، بحث نظارت کیفی از کلاس‌های درس و نقش آن در بهسازی نیروی انسانی مدرسه بود. به‌عنوان اولین فعالیت علمی در مدرسه، تصمیم گرفتم روی این موضوع به‌طور جدی کار کنم. در اولین فرصت به سراغ کتاب‌های موجود در کتابخانه مدرسه رفتم. کتاب «نظارت آموزشی کلاس درس محور» (نظارت بالینی) دکتر بیژن عبداللهی نگاهم را به خود جلب کرد. امتداد چشم‌انم را به فهرست کتاب دوختم. پس از چند ثانیه مکث، با خود گفتم: یافتیم! یافتیم!

مطالعه دقیق بخش‌های گوناگون کتاب، فیش‌برداری از نکات کلیدی و قابل‌استفاده را در دستور کار قرار دادم. این فعالیت به مدت یک هفته به درازا کشید. توانستم کتاب ۱۲۰ صفحه‌ای را به یک کتابچه زیر ۲۰ صفحه‌ای تبدیل کنم. در ادامه، نشستیم با مدیر دبستان داشتیم و کتابچه را به حضورش تقدیم کردم. تا اینجا کار، فهمی نسبی در خصوص نظارت بالینی (کلینیکی) در ذهن ما شکل گرفت. منتها سؤالی جدی که با آن روبه‌رو شدیم این بود که اگر بخواهیم نظارت بالینی را در مدرسه اجرا کنیم، این نظارت‌ها بر اساس کدام برگه انجام شوند؟

برای یافتن پاسخ دست‌به‌کار شدیم. وبگاه‌های متفاوت را بررسی کردیم. با اداره فناوری و گروه‌های آموزشی متوسطه‌مازندران ارتباط برقرار کردیم؛ چون آن اداره مجری پروژه نظارت بالینی در سال‌های گذشته بود. برگه‌های دریافتی از آنان را هم مذاقه و بررسی کردیم. واقعا چیز زیادی دستگیر نشد.

از آنجایی که معتقد بوده و هستیم که بهترین یادگیری در گروه اتفاق می‌افتد، پس از مطالعه اولیه و مشورت و هم‌فکری با مدیر مدرسه، یک تیم متشکل از مشاور، سرگروه آموزشی پایه و معاونان آموزشی مدرسه تشکیل دادیم تا با کمک هم برگه‌های نظارتی مبتنی بر مراحل چرخه نظارت بالینی را تولید کنیم. چند روزی هم این فرایند از ما زمان گرفت.

گام بعدی، در جریان گذاشتن معلمان دبستان از شیوه نظارت از کلاس درس مبتنی بر برگه‌های جدید بود. بنابراین، با هماهنگی مدیر دبستان، در اولین جلسه شورای معلمان، درباره برگه‌های تولیدی و چگونگی تکمیل آن‌ها بحث و گفت‌وگو کردیم.

همان‌طور که تصور می‌کردیم و پیش‌بینی هم می‌شد، در ابتدا با مقاومت تعداد اندکی از معلمان روبه‌رو شدیم. منتها اگر کاری با مطالعه، تحقیق و البته با چاشنی رویکرد مشارکتی و حل مسئله تهیه و تولید شود، وقتی حمایت و پشتیبانی صد درصد مدیر را هم داشته باشید و مهم‌تر از همه، وقتی از طریق کوچ مشفقانه، فرهنگ گفت‌وگو را در مدرسه رواج و گسترش دهید، بی‌شک آن طرح در مدرسه به‌خوبی اجرا می‌شود و شوق نظارت هم اتفاق می‌افتد. در پایان، برگه‌های تهیه‌شده را برای استفاده شما عزیزان در اختیار می‌گذارم:

برای دسترسی به نمونه برگ‌ها، رمزینه را پویش کنید. ■



بازدید از کلاس
به اتفاق مدیر



پی‌نوشت
۱. مدیر و مؤسس پیش‌دبستانی و دبستان غیردولتی هوشمند دخترانه مهرگان

منبع
۱. عبداللهی، بیژن (۱۳۹۶). نظارت آموزشی کلاس درس محور. مرآت. تهران.

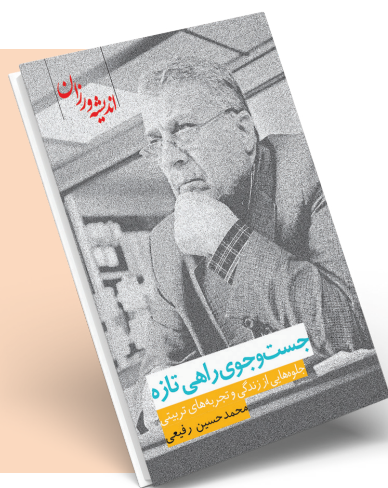
جست وجوی راهی تازه جلوه‌هایی از زندگی و تجربه‌های تربیتی محمدحسین رفیعی

مؤلف: محمد ناصری

ناشر: شرکت افست (۷۷۳۳۹۰۹۳-۰۲۱)

سال چاپ: ۱۳۹۷

مستندسازی دغدغه‌ها، اندیشه‌ها و تجربه‌های برخی از چهره‌های ممتاز تعلیم و تربیت ضرورتی است که مجموعه کتاب‌های اندیشه‌ورزان به آن پاسخ داده است. این کتاب درباره زندگی محمدحسین رفیعی نگاشته شده و شامل سه بخش است: تجربه زیسته که زندگی‌نامه داستانی است و در قالب روایت بیان می‌شود؛ گفت‌وگوها به شکل میزگرد با حضور کارشناسان صاحب‌نظر؛ تجربه‌ها و دستاوردها شامل سوابق آموزشی و علمی، تألیف‌ها و ترجمه‌ها.



شیوه‌های نهادینه کردن اندیشه‌های دینی (از طریق خانواده، مدرسه، دین و رسانه)

مؤلف: حسین حسینی

ناشر: انجمن اولیا و مربیان (۶۶۴۷۰۴۷۰-۰۲۱)

سال چاپ: ۱۳۹۸

این کتاب تلاش می‌کند یکی از شیوه‌های متعدد نیکبختی را به تصویر بکشد؛ شیوه‌ای انفرادی گروهی که اندیشه‌های مرتبط با ماهیت فلسفی دین را از منظر جامعه‌شناسی در خدمت ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای اجتماعی قرار می‌دهد. نویسنده در مقولات مطرح در کتاب کوشیده است، چگونگی فراهم کردن زمینه تثبیت و عملی کردن یکی از مباحث اساسی جامعه‌شناسی را با طرح مبحثی به نام «برونی‌سازی یا نهادینگی» تشریح کند.



مدیریت آموزشی

مؤلف: گودرز شکیبایی، سیده‌نیوشا عزیزی‌فر

ناشر: جیسا (رودسر، ۶۱۷۰۶۲۶۱)

سال چاپ: ۱۳۹۹

با توجه به رشد فزاینده نقش مدیریت در فرایند آموزش، امروزه حیاتی بودن مدیریت آموزشی برای هر نظام آموزشی بدیهی به نظر می‌رسد. در این کتاب این موارد بیان می‌شوند: اصول و مبانی مدیریت آموزشی با بررسی مفاهیم مدیریت آموزشی، رهبری آموزشی، نظارت آموزشی، سازمان آموزشی، مدیریت برنامه آموزشی، مدیریت دانش آموزان و مدیریت کارکنان آموزشی، مدیریت امکانات آموزشی، مدیریت مالی آموزشی، روابط عمومی آموزشی، مدیریت اداره آموزشی و سیستم مدیریت اطلاعات.



مبارک ماه تولد حضرت

نام تو زیبا، راه تو زیبا و کربلای تو زیباست. خدا می خواست خود را تماشا کند، کربلارا آفرید. می خواست جمال خویش را به هستی نشان دهد، عاشورای تو را تصویر کرد. می خواست اوج سرفرازی انسان را بنماید، نیزه نشینت کرد و خواست دست قدرت از آستین برآورد، دست های عباس تو را بر ساحل حاصل خیز علقمه کاشت.

یا حسین! اسم تو یعنی زیبا، رسم تو زیبا و رسیدن به تو رسیدن به زیبایی است. هرکس تو را یافت، از هر چه زشتی گسست. هرکس به ادراک تو رسید، به ادراک زیبایی پیوست. روزی فرشتگان نام تو را زمزمه کردند، بهشت آفریده شد. نسیم نام و یاد تو را در گوش گل ها گفت، شکفتن آموختند.

تو مصباح هدایتی! بر ما بتاب. ما از تاریکی خویش می ترسیم. تو سفینه نجاتی. با خویش همراهمان کن تا از گرداب ها و خیزاب ها به ساحل امن ایمان برسیم. ای یادت مفاتیح الجنان زیستنمان، ما عزت، حریت و شجاعت را از عاشورای تو و اکبر و عباس آموخته ایم؛ از یاران تو که قله های شکوه و سرفرازشان خواندی.

مهر تو، یا حسین، سرمایه و هستی ماست. ما را به خویش عاشق تر کن. ما را با کربلایت آشنا تر کن که عاشورای تو موزه نیست، آموزه است. تنها گریستن نیست، نگریستن هم هست. تنها نالیدن نیست، بالیدن هم هست.

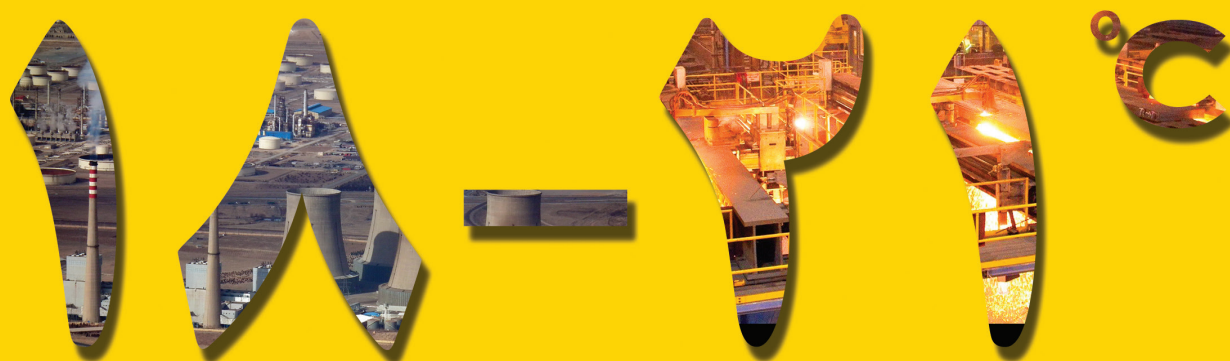
دکتر محمد رضا سنگری



۲۱°C - ۱۸ دمای مطلوب زندگی

گاز را درست مصرف کنیم

مصرف درست گاز، تداوم چرخه صنعت



درست_مصرف_کنیم