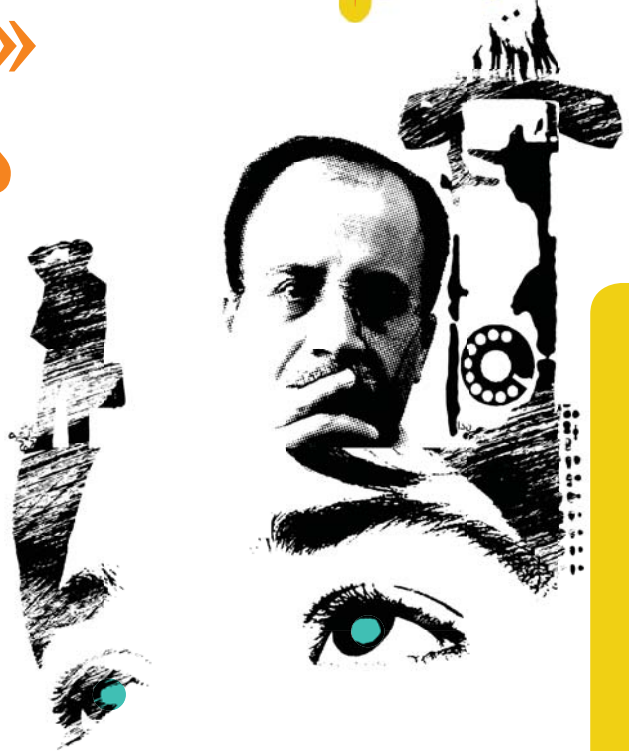


«فرهنگ تفاهم در مدرسه» یعنی چه؟

لیلی محمدحسین



درس را هنوز ندیده بودم که در آن‌ها شاهد به کارگیری بهترین روش‌های آموزشی باشم، فهرست نمرات دانش‌آموزان را نیز در امتحانات نهایی بررسی نکرده بودم، ولی تقریباً می‌توانستم درک کنم که این مدرسه چه جور جایی است؛ درست مثل توریستی که با گشتن در خیابان‌های شهری جدید، شگفتی‌های آن را درک می‌کند. چهره دانش‌آموزان فرهنگ مدرسه را به خوبی هویدا می‌کرد. از همان ابتدا که وارد ساختمان شده بودم، نوعی وحدت و توجه به دانش‌آموزان را با تمام وجودم حس کرده بودم.

در خیلی از مدرسه‌ها این‌طور نیست. دانش‌آموزان با نظارت معلمان و معاونان در صف‌های مرتب حرکت می‌کنند. نقاشی‌های روی دیوار بیشتر به فتوکپی شبیه است تا اینکه متأثر از انرژی خلاق دانش‌آموزان باشد. دفتر اصلی مدرسه پر از علائم هشداردهنده و موارد مربوط به حضور و غیاب است. اما پذیرایی گرم دفتر مدرسه ایران، علائم متفاوتی را منتقل می‌کند. «مدرسه ایران ویژگی‌های فرهنگ سازمانی سالم و بانفاهم را دارد. فرهنگ مدرسه وجودی نامرئی ولی برای رشد و تعالی مدرسه بسیار ضروری است. در ادبیات مربوط به فرهنگ سازمانی سالم، ویژگی‌هایی را نشانه سلامت فرهنگ سازمانی می‌دانند:

«به محض اینکه وارد مدرسه شدم، معاون اجرایی به گرمی سلام و علیک کرد و مرا به طرف میزی راهنمایی کرد که وسایل پذیرایی روی آن قرار داشت. تابلوی اعلانات پشت سرش پر بود از آثار هنری دانش‌آموزان و روی میزش پر از کاغذ، یادداشت و پیغام‌های تلفنی. مدیر مدرسه دانش‌آموزی را که روز تولدش بود بغل کرد و بعد به خوشامدگویی من آمد. بازدید از مدرسه احساس خوبی که نسبت به مدرسه داشتم را تأیید کرد. به کتابخانه رفتیم. تعداد زیادی دانش‌آموز مشغول مطالعه بودند. بعضی از آن‌ها دو نفر دو نفر جلوی رایانه مشغول بودند، بعضی نیز گروه گروه دور هم و در حال گفت‌وگو بودند. همه مشغول بودند و یادگیری قابل لمس بود.

در راهروها که قدم می‌زدیم، برایم معلوم شد که مدیر مدرسه به طور مستمر در فضای مدرسه حضور دارد، نام دانش‌آموزان را بلد است، به همه آن‌ها علاقه‌مند است و با معلمان هم گرم می‌گیرد. متوجه شدم که او برای افزایش عملکرد دانش‌آموزان تلاش‌هایی کرده است. برای اولیا جلسات ماهانه برگزار می‌کند و آن‌ها را در فعالیت‌های مدرسه شرکت می‌دهد.

قبل از گفت‌وگو با مدیر متوجه شده بودم که مدرسه ایران، مدرسه خیلی خوبی است. کلاس‌های

● هدف کاملاً تعریف شده: سازمانی که فرهنگ سالم دارد دقیقاً می‌داند چه اهدافی دارد و وظایف شغلی هر یک از کارکنان برای رسیدن به اهداف چگونه تعریف می‌شود.

● خدمت‌رسانی: خدمت نه فقط به مشتریان، بلکه احساس خدمت تک‌تک کارکنان به خود سازمان. آن‌ها باید بخواهند برای سازمان کار کنند و شاهد موفقیت آن باشند.

● واقع‌بینی: سازمان می‌داند چه زمانی می‌تواند گسترش یابد و چه زمانی نمی‌تواند.

● سازگاری: سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی سالم دارند، قابلیت سازگاری زیادی هم دارند.

به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی سالم فرهنگی است که: به سرپرستان و کارکنان سازمان کمک می‌کند تا با کسانی که در رده‌های بالای سازمانی هستند، در یک خط باشند، این فرهنگ به نفع همه اعضا (از بالا تا پایین) عمل می‌کند و این توانایی را دارد که ایده‌ها و راهبردهای خلاقانه کارکنانش را به حداکثر برساند. البته رفتارهای خاصی هستند که اگر در مسئولان رده بالای سازمانی باشد، این نوع فرهنگ را ضعیف می‌کنند. مثلاً تمرکز بیش از حد مدیران بر نظم، سلسله‌مراتب و نتیجه‌گرایی، به کاهش شوروشوق در همه سطوح سازمانی منجر می‌شود.

در مشاهده من از مدرسه ایران مشخص بود که هدف مدیر فراهم کردن محیطی است که همه در آن رشد کنند. شور خدمت از رده‌های بالا تا پایین مدرسه هویداست. مدیر با شوق و شور روند رشد دانش‌آموزان و معلمان را پی می‌گیرد.

از ملزومات ایجاد فرهنگ تفاهم در مدرسه، بنیان کردن روابط صمیمی و با عشق است؛ همان‌گونه که کانون گرم خانواده به آن احتیاج دارد. در چنین مدرسه‌ای، معلمان می‌کوشند برای دانش‌آموزان فعالیت‌هایی طراحی کنند که در آن‌ها ارتباط متقابل وجود دارد؛ به طوری که از آن‌ها می‌خواهند با همسالانشان هم‌گروه شوند و زمینه مشترک و درک متقابل از مدرسه و روش‌های یادگیری را ایجاد کنند. چنین مدرسه‌ای می‌کوشد برای همه کارکنان مدرسه، از معلمان تا نیروهای خدماتی، فضایی یادگیرنده فراهم کند. این فضا به وجود نمی‌آید مگر اینکه بین کارکنان ارتباطاتی توأم با درک متقابل از وضعیت کاری یکدیگر رخ دهد.

در چنین مدرسه‌ای، دانش‌آموزان القایی چون ضعیف، تنبل یا کندذهن نمی‌گیرند و با عملکرد آن‌ها به مثابه یک موقعیت برخورد می‌شود؛ موقعیتی که قابل تغییر است نه خصلتی که دانش‌آموز از نظر شخصیتی یا ژنتیکی دارد. بنابراین، همه ارکان مدرسه برای بهبود بخشیدن به آن موقعیت می‌کوشند تا موقعیت را به نفع دانش‌آموز تغییر دهند. چون باور دارند که همه دانش‌آموزان می‌توانند موفق شوند.

در چنین مدرسه‌ای، همه کارکنان باور دارند که رفتارشان رساتر از گفتارشان است و برای هر ناظر بیرونی این امر به راحتی قابل مشاهده است؛ همان‌گونه که در بازدید از مدرسه ایران شاهد بودیم. «حتماً روزی خواهد آمد که آنچه مربی به مدد کلام می‌آموزد بی‌تأثیر باشد و تنها کیستی و چیستی وی کارساز خواهد بود.» (هارتکه مایر و دیگران، ۱۳۸۲).

با این توضیحات، مفهوم فرهنگ تفاهم روشن شد. حال باید بر ملزومات ایجاد این فرهنگ متمرکز شویم. در شماره بعد برای ملزومات ایجاد فرهنگ تفاهم در مدرسه توضیحات بیشتری ارائه می‌کنیم. سؤالات دیگری که در این سلسله از مقالات به آن‌ها می‌پردازیم عبارت‌اند از:

- ✓ برای ایجاد این فرهنگ از کجا باید شروع کنیم؟
- ✓ مدیران چگونه می‌توانند در تعالی فرهنگ تفاهم در مدرسه سهم داشته باشند؟
- ✓ نقش مربیان و کارکنان مدرسه در ایجاد فرهنگ تفاهم چیست؟
- ✓ چه کنیم تا جلساتمان با اولیا و دانش‌آموزان مؤثر واقع شوند؟
- ✓ چگونه فرهنگ حاکم بر مدرسه خود را ارزیابی کنیم؟
- ✓ در مدرسه‌ای که در آن فرهنگ تفاهم حاکم است، از چه واژگانی استفاده می‌کنیم و از چه واژگانی استفاده نمی‌کنیم.

منابع

۱. هارتکه مایر، مارتینا و یوهانس؛ ل فریمن، دوریتی. با هم اندیشیدن، راز گفت‌وگو. ترجمه فاطمه صدرعاملی. انتشارات اطلاعات، ۱۳۸۲.
2. Rooney Joanne, School Culture: An Invisible Essential, in Educational Leadership, February 2005, Volume 62, Number 5, How Schools Improve Pages.
3. <http://www.organizationalculture101.com/what-is-a-healthy-organizational-culture-.html>

از ملزومات ایجاد فرهنگ تفاهم در مدرسه، بنیان کردن روابط صمیمی و با عشق است؛ همان‌گونه که کانون گرم خانواده به آن احتیاج دارد. در چنین مدرسه‌ای، معلمان می‌کوشند برای دانش‌آموزان فعالیت‌هایی طراحی کنند که در آن‌ها ارتباط متقابل وجود دارد

