



ISSN: 1735-4899

رشد

# دانش



فصلنامه تخصصی آموزش  
مجله دانش و مهارت برای معلمان  
مفکران و مدیران آموزشی

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیست و دوم  
شماره بی در بی ۱۴۴ | مهر ۱۴۰۲ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵  
www.roshdmag.ir

# تغییر، تغییر کرده

« لذت تجربه » « تسخیر عقربه ها » « مدیران قهرمان » « خطای اول در تربیت » « ما یک خانواده ایم »



## حرف اول



### ترس از اشتباه

معلمان و دانش‌آموزان مدرسه خود را به خطر کردن و جرئت‌ورزی و شهامت ترغیب کنید. به آن‌ها بیاموزید و اعتماد به نفس دهید که وقتی اشتباهی می‌کنند، آن را نپوشانند و در جبران آن بکوشند. ترس از اشتباه را در مدرسه خود کاهش دهید. در عین حال، به افراد کمک کنید همواره فرق بین اشتباه قابل پذیرش و قابل جبران را با اشتباه غیرقابل پذیرش و غیرقابل جبران در نظر داشته باشند.

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،

سید محمد نوروزیان امیری، طاهره ملک‌زاده

و دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهبلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارساژاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویرساز:

سید میثم موسوی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۲۲ ۸۸۴۹۰ نامبر: ۱۴۷۸ ۸۸۳

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriati@roshdmag.ir

پیامک: ۰۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۶۳۳۲۰۸

# رشد

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش  
دوره بیست و دوم / شماره بی در بی / ۱۴۴ | مهر ۱۴۰۲ | ۴۸ صفحه

تغییر، تغییر کرده است / دکتر حیدر تورانی / ۲

بابایی، بابای واقعی / فاطمه قائمی / ۳

لذت تجربه / دکتر اندلدار محمدزاده صدیقی / ۴

واسپاری اختیار / دکتر علی خلخالی / ۸

تسخیر عقربه‌ها / محمد نیرو / ۱۱

مدیران قهرمان / محمد دشتی / ۱۴

پتوی خیس / دکتر حیدر تورانی / ۱۷

کیفیت و کیفیت‌گرایی در مدرسه‌داری / دکتر مرتضی مجدفر / ۱۸

زندگی اینه! / شهرام لطفی / ۲۱

سند تحول به افق مدرسه ما / دکتر محمد ابراهیم واعظی / ۲۲

ما یک خانواده‌ایم / محمدرضا حشمتی / ۲۴

همه چیز بر اساس ۱۶۹۷! / محمد تابش / ۲۶

خطای اول در تربیت / ابراهیم اصلانی / ۳۰

گره‌گشایی بفرست / زیبا زعفری / ۳۲

انجمن هم‌افزا / طاهره ملک‌زاده / ۳۳

در قبول قول هر کس مسارعت نباید کرد / دکتر محمد جلالی / ۳۴

چیستی رستگاری / دکتر عبدالعظیم کریمی / ۳۶

کلید شناخت برنامه مدرسه / دکتر عباس باقری / ۳۸

معرفی کتاب / ۴۰

۱۲ کار خوب مدیران خوب / ترجمه شهبلا فهیمی / ۴۱

مدیر مدرسه و تربیت / دکتر مریم دلاور / ۴۲

۳،۲،۱ ... حرکت / عیسی اسکندری / ۴۴

مدیران توانمند، مدرسه‌های ایمن / دکتر وحید باقری مفرد / ۴۶

## قابل توجه نویسندگان و مترجمان

● مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشی 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 ۱۳۹۱/۵/۲۳ 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، رمزینرا پوش 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: ۱۱۰.۰۰۰ ریال

# تغییر، تغییر کرده



داشته باشیم، آماده‌سازی و ساختن خویش از حیث هوش، هوشیاری، علمی و فناورانه است. یعنی هرچه انسان در کسب و کار و رشته و علاقه‌ای که در آن زیست اجتماعی دارد، آماده‌تر باشد، پیروزتر است. این آمادگی برای انسان‌ها در دسته‌هایی از سنین متفاوت است. به عنوان مثال، با رعایت و احترام و زنده‌نگه‌داشتن حقوق کودکان، لازم است آن‌ها را که به قول فلاسفه «عاملیت دارند و سوژه و واحد عمل هستند»، به گونه‌ای تربیت و مراقبت کنیم که خودراهبری را به درستی بیاموزند و ضمن حفاظت و مراقبت آنان در شبکه‌های اجتماعی، آنچه را آن‌ها در پی آن هستند، با بسته‌های نرم‌افزاری مراقبتی همراه کنیم. البته این مهم نسبی است و مثل همه نوپدیدها به ناچار آسیب‌هایی را در پی دارد که لازم است برای رسیدن به اهداف بزرگ‌تر، آن‌ها را تا حدودی نادیده انگاشت، ولی از کنارشان به راحتی عبور نکرد! سهم مدیران و معلمان مدرسه در این مهم و در این بسته نرم‌افزاری مراقبتی بیشتر است. ایفای درست نقش مدیران و معلمان ابتدا در فهم درست و کسب دانش لازم در نوپدیدهاست. چرا که نمی‌توانیم در تغییر و مدیریت آنچه نمی‌فهمیم و درباره آن دانش، اطلاعات و فهم و مهارت کافی نداریم، موفق باشیم. رمز یافتن نقش مناسب، شوق تغییر و شوق لذت یادگیری و یاددهی است. در آموزش و پرورش که فناوری گسترده‌تر و عمیق‌تر می‌شود و ظرفیت و فرصت به اشتراک‌گذاری‌ها فزونی می‌یابد، توجه به تفاوت‌های فردی یادگیرندگان افزایش می‌یابد، شخصی‌سازی یادگیری در آنان اتفاق می‌افتد و هر کودکی مالک یادگیری خویش می‌شود. اینجاست که تربیت در افق عاملیت ضرورت می‌یابد، اهمیت فراگیری آن بسیار بیشتر از گذشته رخ می‌نماید و دشواری و سختی و هنرمندانه‌بودن آن آشکار می‌شود.

بنابراین، چنانچه تغییرات را به درستی دنبال کنیم، با آن‌ها همراه و هم‌داستان و هم‌روایت شویم، و آن‌ها را فهم کنیم، بهتر می‌توانیم در انجام رسالت و وظیفه تربیتی خویش، به عنوان مدیر و رهبر مدرسه، عمل کنیم. این کار هم مثل همه فناوری‌های دنیای فرانونین بسیار پیچیده است. ولی چنانچه تمرکز کنیم و در سبک رهبری مدرسه دقت لازم را به کار بندیم، کار همانند استفاده و کاربرد آسان از فناوری‌های دوران فرانونین، آسان خواهد شد. بخواهیم و نترسیم و اعتمادبه‌نفس داشته باشیم و با یادگیری و یادگیرندگان همگام، همنام و همکام شویم. ■

دنیای سراسر تغییر و سراسر پیچیدگی در افق ناپیدا و دور، همه دنیاواران و دنیاورزان را به چالش طلبیده است. افراد و سازمان‌هایی که توشه کافی در کوله سفر یادگیری خویش انباشته‌اند، با نگرانی کمتر و اعتمادبه‌نفس بیشتر با تغییر مواجه می‌شوند. سعی می‌کنند ابتدا آن را فهم کنند و با خوشرویی به استقبال آن بروند و مدیریتش کنند. هرچه به جلو می‌رویم، ارزش‌هایی که به واسطه تغییرات فناورانه خلق می‌شوند، به گونه‌ای طراحی می‌شوند و رقم می‌خورند که کسب آن‌ها، با وجود پیچیدگی و غیراستاندارد بودن و غیر کلیشه‌ای بودن، به آسانی میسر و دست‌یافتنی است. کسب، استفاده و کاربرد آنچه در عصر نوین به نام نوآوری، اختراع و ابداع وارد بازار می‌شود، با وجود پیچیدگی پایین‌تر از نوآوری‌ها و ارزش‌های عصر فرانونین (فرامردن)، به دشواری و به سختی کسب می‌شود. سازه‌های سخت و نرم همچون رایانه، ماشین حساب، اتومبیل‌های سبک و سنگین، هواپیما، ابزار تشخیص پزشکی، مصداق‌های بارزی است در دشواری کسب آنان در زندگی روزمره انسان‌ها در خانه، مدرسه و جامعه. در حالی که امروزه همه ما شاهد ساخت و ابداع نرم‌افزارها یا ابزار ارتباط جمعی‌ای در تبادل اطلاعات و کسب معنی هستیم که از حیث فنی و مهندسی، حتی تا زمان پایان مصرف و خراب‌شدن و دورانداخته‌شدن، بسیار پیچیده و غیرقابل فهم هستند، اما مصرف‌کننده و مشتریان می‌توانند به راحتی و آسانی از آن‌ها استفاده کنند و به کمک آن‌ها معانی و مفاهیم بسیاری را دریابند و برای نیازهای روزانه و آینده خویش پاسخ مناسب دریافت کنند. شما قابلیت‌های گوشی تلفن همراه، شبکه اینترنت و هوش مصنوعی را در نظر بگیرید. انصافاً این فناوری‌ها از حیث پیچیدگی، با سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای دوران نوگرایی (مدرنیته) قابل مقایسه نیستند، اما حتی کم‌سوادترین افراد و کودکان سه‌چهارساله هم می‌توانند حسب نیازشان از آن‌ها بهره بگیرند.

با اینکه گستره و عمق تغییرات وسایل امروزی بسیار بیشتر از گذشته است، اما هیچ‌کس نگران نداشتن مهارت در استفاده از آن‌ها نیست. تغییرات به نیاز هر کس به اندازه بضاعت عملی و فنی و نیاز روزمره‌اش پاسخ می‌دهند و او را قانع می‌کنند و به دنبال خود می‌کشانند. به عبارت دیگر، هرچه فهمش بیشتر، سهمش بیشتر! در کنار جاذبه فوق‌العاده و سرگرم‌کننده و اعتیادآور و گاه دیوانه‌کننده فناوری‌های دنیای فرانونین و پساfrانونین (عصر مفاهیم) آنچه را باید در حاشیه و متن به آن توجه

# بابایی، بابایی واقعی

● فاطمه قائمی



ما که بچه بودیم، به سرایداران مدرسه‌ها «بابای مدرسه» می‌گفتند که لقب بسیار بامسمایی بود، چرا که واقعاً بین بابای مدرسه و دانش‌آموزان حس پدر و فرزندگی برقرار بود. اما الان کمتر از این واژه استفاده می‌شود و غالباً دانش‌آموزان سرایداران را به نام خطاب می‌کنند.

از دوران تحصیل خودم و نیز فرزندانم، از این قشر زحمتکش آموزش و پرورش خاطرات خوشی دارم. در سال‌های دور که دانش‌آموز دبیرستانی بودم، بابای مدرسه هر روز در زنگ تفریح دوم، چون اجازه نداشتیم از مدرسه خارج شویم، به سفارش ما و با روی باز، نان بربری داغ و یک بسته چیپس برایمان می‌خرید. آخ که طعم خوش آن لقمه‌های دل‌چسب در آن شور و حال نوجوانی را هنوز زیر دندان‌هایم حس می‌کنم! در دوران تحصیل دخترانم نیز، که هر از گاهی با روایتی شیرین از بابای مدرسه خود یاد می‌کردند و می‌کنند، خاطرات خوش دوران تحصیلم زنده می‌شد.

آخرین بابای دوران تحصیل دختر کوچکم فردی بود به نام آقای رسول بابایی که او نیز از این قاعده مستثنا نیست. ایشان و همکار پر تلاشش آقای خزایی، با خوش‌رویی و وظیفه‌شناسی فراوان، همچون پدرانی دلسوز، همواره همراه و مراقب دانش‌آموزان مدرسه هستند.

ولی آقای بابایی، علاوه بر گشاده‌رویی، یک ویژگی خاص دارد. این ویژگی در اولین روزهای ورود دخترم به دبیرستان، پس از تعطیلی‌های طولانی دوران کرونا، توجه مرا به خود جلب کرد. آن روز من کنار در خروجی مدرسه منتظر فرزندم بودم که متوجه شدم آقای بابایی از هر دانش‌آموزی که قصد خروج از مدرسه را دارد، نامش را می‌پرسد. احتمالاً با وجود ماسک‌های روی صورت، در اولین روزهای آشنایی، شناسایی همه برایش راحت نبود. من با کمال تعجب متوجه شدم او پس از شنیدن نام فامیل هر دانش‌آموز، او را با نام کوچک و نام خانوادگی خطاب و با خوش‌رویی بدرقه می‌کند.

هوش بالا و حافظه قوی آقای بابایی تحسین‌برانگیز است و باعث دلگرمی؛ چرا که کارآمدی شخصی که در مکان ورودی مدرسه مراقب امنیت دانش‌آموزان است، یکی از مهم‌ترین موارد هر فضای امن آموزشی است. البته که انتخاب بجا و شایسته آقای بابایی را مرهون درایت مدیر باتدبیر مدرسه، هستیم.

چندی پیش برای تحویل جزوه جامانده دخترم به مدرسه رفتم. بنا به شرایط خاص جامعه در آن روزها (شایعات مسمومیت سریالی برخی از مدرسه‌ها)، با در بسته مدرسه مواجه شدم. با ضربه کوتاهی بر در، صدای گرم آقای بابایی را شنیدم که پاسخ داد. بعد از چند لحظه در را گشود و چون همیشه، خوش‌رو و پرانرژی، مرا به اسم دخترم صدا زد. جزوه را تحویل داد و با کلماتی پدران و محترمانه بدرقه‌ام کرد.

شب، هنگام صرف شام، وقتی از این برخورد ایشان به نیکی یاد کردم، دخترم گفت: «ایشان و آقای نجف خزایی با ما درست مثل پدرانی مهربان برخورد می‌کنند. بینمان حس پدر و فرزندگی حاکم است و ما از حضورشان احساس امنیت کامل داریم. واقعاً بابای مدرسه لقب بجایی برای این دو نفر است.» این شد که لازم دیدم این یادداشت را بنویسم و در حد توان خودم از این نیروهای شناخته‌نشده و پشتیبان مدرسه قدردانی کنم.

باباهای مدرسه خدایان! سلامت و پایدار باشید باباهای معنوی بچه‌ها! خدا همراهمان! ■



## گزارش

# لذت تجربه

## گزارش نشست رشد مدیریت مدرسه با مسئولان و مدیران مدرسه های ورامین

● دکتر ائلدار محمدزاده صدیق

کلیدواژه‌ها: مدیریت مشارکتی، تغییر، کرامت انسانی، رهبری آموزشی

در واپسین روزهای سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱، سردبیر و اعضای شورای برنامه‌ریزی ماهنامه آموزشی رشد مدیریت مدرسه از اداره آموزش و پرورش شهرستان ورامین بازدید و در دیدار با مسئولان، مدیران و اعضای گروه‌های آموزشی اداره، مجموعه جلسات کاربردی و آموزشی گوناگونی را برگزار کردند که از آن جمله می‌توان به برگزاری نشست بررسی موانع یادگیری در مدرسه و راهکارهای پویاشدن فرهنگ مدرسه اشاره کرد. این جلسات با حضور دکتر حیدر تورانی، سردبیر و دکتر مرتضی مجدفر، عضو شورای تحریریه مجله، برگزار شدند.

### آموزش مهارتی در مدرسه

**محمد مهدی علی سلیمانی**، معاون آموزش متوسطه این شهرستان، در ابتدای نشست گفت: «در دوره متوسطه، از ابتدای سال آموزش‌های مهارتی را در مدرسه‌ها شروع کردیم. برخی از مدیران همسو و همراه شدند و برخی نیز ابتدا شرایط را بررسی کردند تا همراه شوند.»

معاون آموزش متوسطه شهرستان ورامین گفت: «افکار و رفتار پیوسته به تغییر و تحول نیاز دارند. با برگزاری چنین جلساتی می‌توان شاهد اتفاقات مثبت بود.»

او تأکید کرد: «منطقه ما مدیران جهادی و همکاران توانمند بسیاری دارد که در رتبه‌بندی بین ایشان رقابت نزدیکی را شاهدیم.»

او هدف از برگزاری این جلسه را گفت و شنود با مدیران و بهره‌مندی از تجربه‌های آنان عنوان کرد.

### رتبه نخست معلمان ایرانی

«مطالعات بزرگ‌مقیاس جهانی از جمله مطالعه جان هتی، برای مدیران مدرسه چه آموزه‌هایی را در نظر گرفته‌اند؟» موضوع صحبت **دکتر حیدر تورانی** این عنوان بود.

به گفته سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه، این مطالعه در دو دوره ۱۵ ساله و با حضور میلیون‌ها دانش‌آموز از حدود ۶۰ کشور جهان صورت گرفته است. او بر اساس مطالعات بزرگ‌مقیاس تیمز و پرلز درباره انگیزه معلمی گفت: «معلمان ایران در دنیا از حیث علاقه به شغل معلمی رتبه اول را دارند و حتی از ژاپن هم بالاترند.» از اینکه معلم هستند خوشحال و راضی‌اند.

او به توصیه‌هایی که در این مطالعه در خصوص رهبری مدرسه وجود دارند، اشاره کرد و گفت: «رهبری ضعیف در مدرسه ممکن است قوی‌ترین معلمان را هم از پا در بیاورد. مدیریت فقط در راستای تأمین امکانات و منابع و نظام عمل



نمی‌کند و مدیر مدرسه در فرایندها نقش قابل توجهی دارد.»

### رهبری آموزشی فعالیت تیمی است

دکتر حیدر تورانی توضیح داد: «رهبری آموزشی در مدرسه یک فعالیت گروهی و تیمی توزیع شده است. به همین دلیل فقط مدیر مدرسه را شامل نمی‌شود. مدیر، معاونان و معلمان دارای مسئولیت، از جمله اعضای گروه رهبری مدرسه هستند. وقتی شما مدیر مدرسه‌اید، در واقع رهبر رهبران مدرسه هستید. قرار نیست مدیر همه کارها را در مدرسه انجام دهد، بلکه گروه رهبری مدرسه در قالب یک فعالیت گروهی این کار را انجام خواهد داد.»

او گفت: «مدیر مدرسه‌ای موفق است که به دنبال فعالیت گروهی و تیمی توزیع شده باشد و وظایفش را بین افراد توزیع کند تا افراد بتوانند احساس کنند در مدیریت نقش و سهم دارند. حتی خدمتگذار و افراد سرویس ایاب و ذهاب مدرسه هم می‌توانند در کمک به مدیریت مدرسه و تربیت دانش‌آموزان نقش داشته باشند. به این ترتیب مدرسه می‌تواند بالنده باشد.»

تورانی به برخی از تجربه‌های جهانی اشاره کرد و گفت: «برای نمونه، در شانگهای، معاون مدرسه وقتی می‌تواند مدیر شود که بتواند وضع یکی از مدرسه‌های ضعیف را تغییر دهد و بهبود بخشد. آن موقع او را برای مدیریت مدرسه انتخاب می‌کنند. مدیر باید در انتقال دانش در چهار دیواری خود به دانش‌آموزان و ذینفعانش توانایی داشته باشد. فردی که رهبری مدرسه را برعهده خواهد گرفت باید در ابتدا چون گیاهی سر از خاک برآورد و سپس آفتاب انتصاب بر آن بتابد.»

### چهار اصل و تمایز مدیران مدرسه‌ها

تورانی اولین اصل تمایز مدیران را همکاری دانست و گفت: «همکاری آموزشی، یعنی بتوانند آموزه‌هایشان را با معلمان و مدرسه‌ها به اشتراک بگذارند. اصل بعد مالکیت یادگیری است. یعنی باید کاری کنند که معلم در مدرسه خودش مالک یادگیری باشد و بتواند آموزش‌ها را شخصی‌سازی کند تا هر دانش‌آموز بر اساس توانایی‌های خودش یاد بگیرد.»

**بهره‌مندی از فناوری و اتصال دیجیتال** اصل بعدی بود. او گفت: «یکی از وظایف اصلی مدیران مدرسه، مدیریت یادگیری در مدرسه است و آنچه مدیر مدرسه را از مدیر سایر سازمان‌ها متمایز

می‌کند، مدیریت یادگیری است.»

تورانی اتصال دیجیتال را از جمله ظرفیت‌ها و قابلیت‌های به اشتراک‌گذاری یادگیری عنوان کرد و گفت: «در دنیای امروز می‌توانیم بسیاری از آموزه‌های خودمان را با سایر دانش‌آموزان و سایر مدارس به اشتراک بگذاریم. این کار شدنی است و به سخت‌افزار و امکانات آن چنانی هم نیاز ندارد.»

سر دبیر ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، یادگیری تجربی را موضوعی دانست که مدیران امروز باید خودشان را به آن مسلط کنند. او گفت: «بسیاری از موفقیت‌های مدیران در جدی گرفتن بدیهیات است. دقت پداگوژیک، شفافیت، مهندسی محوری، خطرپذیری و شجاعت اخلاقی جزو ویژگی‌های مدیران مدرسه‌های امروز هستند. در دنیای امروز، مدرسه فقط یک مکان یادگیری نیست، بلکه پایگاه اصلی یادگیری است. فناوری‌ها را باید جدی گرفت و آموزش را بر ظرفیت‌های آن بنا کرد. مدیریت مدرسه کار سختی است. زمانی ما می‌توانیم در مدیریت قوی باشیم که دانشمان را

در زمینه مدیریت افزایش دهیم.»

او تأکید کرد که مدیر مدرسه قبل از

عمل‌گرایی باید آموزش ببیند و انواع روش‌های رهبری در مدرسه را بیاموزد. به‌عنوان مثال، تا زمانی که مدیر مدرسه نداند رهبری نوکیش و تحولی به چه معناست، نمی‌تواند در مدرسه آن را اجرا کند. او گفت: «باید آموزش‌ها را بیشتر کرد و منتظر نبود کسی به ما آموزش دهد، بلکه خودمان به سراغ آموزش و یادگیری برویم و از فضای مجازی و اینترنتی نیز در این راستا کمک بگیریم.»

تورانی با تأکید بر اینکه مدیران مدرسه، مدیران فرایندهای نظام مدرسه هستند، توضیح داد: «در نظام متمرکز کشور ما، خیلی کارها دست من و شما نیست. در واقع منابعی را در ورودی‌های نظام مدرسه‌ای به ما می‌دهند که دخل و تصرفی در آن نداریم. آنچه در اختیار من و شماست، فرایند است. حال از این حداقل چگونه باید حداکثر استفاده را کرد، هنر مدیریت و رهبری است.»

حیدر تورانی گفت: «مدیر مدرسه نباید فقط از آسیب‌ها و گرفتاری‌ها بگوید و به جای پاسخ‌گو بودن، تنها سؤال مطرح کند! بلکه مدیر باید در قسمت فرایندها تلاش کند و تقسیم کار و رهبری خویش را اعمال نماید؛ مراوده‌های خوب انسانی، دیدن معلم‌ها و خیلی چیزهای دیگر، تا مدرسه‌اش بیشتر از پیش موفق باشد. در واقع باید از داشته‌هایش به خوبی استفاده کند.»

عضو هیئت‌علمی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی با بیان اینکه فرایندسازی علم می‌خواهد، گفت: «باید در قسمت فرایندها دخالت و آن را دست‌کاری کرد و این شدنی است. فرایندمداری به آن معنا نیست که ورودی‌ها و حداقل‌ها را نینیمیم. بسیاری از تمایزات ما در کشورهای شبیه خودمان، از لحاظ منابع، در فرایندهاست، به طوری که توانسته‌اند فرایندها را معطوف به هدف سازماندهی و هدایت کنند و به نتیجه‌های خوب دست یابند.»

### نمانام (برند) مدرسه خود باشید

**دکتر مرتضی مجدفر**، عضو شورای تحریریه ماهنامه، در این نشست تخصصی گفت: «یکی از ویژگی‌های ما این است که با بالا رفتن سن، با پدیده‌ای به نام لذت حاصل از فرهنگی بودن مواجه می‌شویم. ممکن است ما فقط یک‌سال درس بدهیم و آخر سال اولیا بگویند عجب معلم خوبی بود، اما بیشترین لذت آن است که سال‌ها

فردی که رهبری  
مدرسه را برعهده  
خواهد گرفت  
باید در ابتدا چون  
گیاهی سر از خاک  
برآورد و سپس  
آفتاب انتصاب بر  
او بتابد

## اصلی ترین وظیفه مدیردخالت در فرایندهای یاددهی یادگیری است. تأثیر برنامه درسی در یادگیری دانش آموزان قابل توجه است و باید از برنامه درسی صیانت شود

بعد به سراغت بیایند.»

دکتر مجدفر توضیح داد: «در بهمن ماه سال گذشته جلسه‌ای با معلم‌های اولین سالی که من معلم شدم، برگزار شد؛ یعنی دیدار با همکاران بعد از ۴۲ سال. در آن جلسه، در پی جرعه‌ای که با بیان خاطره‌ای از یک معلم زده شد، شروع به نوشتن کتابی کرده‌ام که نام آن را لذت معلمی گذاشته‌ام.»

مجدفر به خاطره‌ای از سال‌هایی که معلم بود و سبب شده بود او به نمانامی (برندی) در مدرسه تبدیل شود، اشاره کرد و گفت: «اولین کاری که من در آن مدرسه کردم، در راستای فرایندها بود و به امکانات نیاز نداشتم. من معلم علوم بودم. به مدیر مدرسه گفتم من در کلاس درس کت و شلوار نخواهم پوشید و با روپوش وارد کلاس خواهم شد! دو هفته که از آغاز سال تحصیلی گذشت، در انتهای آزمایشگاه، یک دستگاه بالاتاب (اورهد) دیدم که داشت خاک می‌خورد. با اجازه مدیر مدرسه و به کمک سرایدار، آن بالاتاب کثیف و خاک‌گرفته را با الکل شستیم. سرایدار از همان آزمایشگاه ۲۰۰ برگ ورق شفاف یا به اصطلاح طلق، هم پیدا کرد. در نهایت چرخ‌دستی آن را هم تعمیر کردیم و شست‌وشو دادیم. دیگر همه چیز داشتم که بتوانم بالاتاب را به کلاس ببرم. بنابراین، آن را روی چرخ‌دستی گذاشتم و ورقه‌های شفاف را هم کنارش. در طبقه پایینش هم وسایل آزمایشگاه را، فراخور درسی که قرار بود ارائه دهم، قرار دادم. به این ترتیب، تدریس، علاوه بر روپوش پوشیدن، وجه متمایز دیگری هم پیدا کرد؛ بالاتابی با چرخ‌دستی.»

حال من به معلمی تبدیل شده بودم که روپوش می‌پوشید و چرخ‌دستی داشت. مدرسه در منطقه امام‌زاده بیحی (س) در بازار قرار داشت. همه بچه‌ها به من علاقه‌مند شده بودند. این یک نمانام شد و امکاناتی هم نمی‌خواست. این خاطره هنوز هم در خاطر دانش‌آموزان و معلمان آن موقع مانده است. حالا دخترم که معلم شده است نیز همین کار را می‌کند. او در شرح عکسی که برایم فرستاده، نوشته است؛ بازگشت به زن بابا، بعد از ۴۰ سال!»

این پژوهشگر تعلیم و تربیت ادامه داد: «بنابراین، درست است که امکانات و منابع لازم هستند، اما باید در معلمان انگیزه ایجاد کرد تا هر معلم یک نمانام شود و به کمک آنچه دارد با یک ویژگی بین دانش‌آموزان شناخته شود.»

### از ابتدای سال به فکر ایجاد انگیزه باشید

او تأکید کرد: «از ابتدای سال باید به فکر ایجاد انگیزه بود. من در مدرسه ۵۹ کلاسه‌ای در یاخچی آباد معلم علوم بودم. در نخستین روزهای سال تحصیلی، هر جلسه امتحان درس جلسه قبل را می‌گرفتم. نمرات همگی دانش‌آموزان ۱۹ و ۲۰ می‌شد. من برای ایجاد انگیزه بیشتر به دانش‌آموزان می‌گفتم من از مدیر مدرسه تشکر کردم که عجب دانش‌آموزان خوبی به من داده‌ای. همگی درس‌خوان هستند! این خود باعث ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان می‌شد.»

او اشاره‌ای هم به خاطره‌ای از حمید استیلی که در آن سال‌ها دانش‌آموز کلاس وی بود، کرد: «زمانی که به همراه دوستان مطبوعاتی‌ام بعد از سال‌ها به دیدار استیلی رفته بودیم، او می‌گفت ما هیچ موقع درس نمی‌خواندیم. اما سر کلاس شما که می‌رسیدیم، با توجه به تشویق‌نامه و نمره خوبی که اول سال تحصیلی از شما

گرفته بودیم، می‌گفتم نامردی است سر کلاس این شخص درس نخوانیم.» این ایجاد انگیزه است.

### دخالت در فرایندهای یاددهی یادگیری

عضو شورای تحریریه ماهنامه آموزشی رشد مدیریت مدرسه ادامه داد: «اصلی‌ترین وظیفه مدیر دخالت در فرایندهای یاددهی یادگیری است. تأثیر برنامه درسی در یادگیری دانش‌آموزان قابل توجه است و باید از برنامه درسی صیانت شود.»

مرتضی مجدفر با بیان اینکه مدیر در مدرسه مجری برنامه‌های درسی است، ادامه داد: «بدین منظور باید دانش‌آموزان را در حوزه برنامه درسی بالا ببریم.»

این نویسنده و پژوهشگر تعلیم و تربیت کشورمان در بخشی از صحبت‌های خود گفت: «بحث روابط انسانی در مدرسه از اهمیت بالایی برخوردار است. اینکه معلم در یک مدرسه کرامت انسانی دارد و همین معلم در یک مدرسه ندارد، اهمیت دارد. یکی از روش‌های ارزیابی مدیران در آموزش و پرورش باید این باشد که در کدام مدرسه معلم‌ها بیشترین درخواست جابه‌جایی را دارند، یا از بودن در آن جا راضی‌اند. در واقع حفظ کرامت انسانی معلمان توسط مدیر مدرسه از اهمیت بالایی برخوردار است.»

### رشد مدیریت مدرسه را بخوانید!

مرتضی مجدفر در معرفی مجله رشد مدیریت مدرسه گفت: «اگر برای ارتقای خودتان اهمیت قائل می‌شوید، این مجله را بخوانید. این مجله ویژه گروه مدیریتی مدرسه شامل مدیر، معاون و مشاور است. بخوانید، به کار ببندید و خودتان دست‌به‌قلم بشوید. نظریه‌های مدیریتی را به ما بسپارید و حرف مدرسه را بزنید که چه تجربه‌ای دارید و در آن چه کار می‌کنید.»

در ادامه این نشست تخصصی، مدیران مدرسه‌های حاضر در جلسه، تجربه‌هایی از سال‌های مدیریت خود را به طور خلاصه بیان کردند.

### تغییر زیرساخت‌ها

**محمد میرزایی**، مدیر دبیرستان شهید محمد منتظری، که توانسته است امتیاز رشد آموزشی مدرسه را از ۳ درصد به ۳۵ درصد برساند، گفت: «اولین کاری که بر اساس آسیب‌شناسی صورت گرفت، تغییر زیرساخت‌ها بود. زیرا محیط بر روند یادگیری دانش‌آموز مؤثر است. فضا سازی، بازی باریک‌ها، مهیا کردن ساختار به گونه‌ای که دبیر و دانش‌آموز با مشکلی مواجه نشوند، از آن جمله بود.»

او همچنین گفت: «همواره مشغول آموختن هستیم. از تجربه‌های دیگران بهره‌مند می‌شوم و بیشتر تلاش کردن را در برنامه‌هایم قرار داده‌ام. این موضوع زمان را برای ما مدیریت می‌کند تا زودتر به خروجی مورد نظر برسیم.»

### مهارت تحصیلی، شناسایی و کشف استعدادها

**سکینه نجفیان**، مدیر دبیرستان حضرت رقیه (س)، در حاشیه شهر ورامین، گفت: «درباره روش‌های مهارت تحصیلی، از جمله کارهایی که در مدرسه انجام دادیم، شناسایی و کشف استعدادها دانش‌آموزان بود که گاه به جلوگیری از افت تحصیلی دانش‌آموز منجر می‌شود. اگر مدرسه بتواند به صورت فردی دانش‌آموزان را شناسایی و برای استعداد خاص آنان سرمایه‌گذاری و هدایت کند، مطمئناً دانش‌آموز می‌تواند مسیر زندگی‌اش را بیابد.»

### ارتباط معنوی با دانش‌آموزان

**محمدعلی قدس**، مدیر مدرسه نمونه دکتر حسایی، که ۲۵ سال





**اگر برای ارتقای خودتان اهمیت قائل هستید، مجله رشد مدیریت مدرسه را بخوانید، به کار ببندید و خودتان هم دست به قلم شوید**

داده‌ام، خوش حال شده بود. حفظ کرامت دانش آموزان، اهمیت دادن و برخورد مناسب با ایشان، مشکلات را برطرف می‌کند.

### فاصله‌اندازی در مدیریت

**محمدرضا لاری**، مدیر مدرسه امام خمینی (ره) در خیرآباد، که از معلمی تا مدیری و دوباره کار در اداره، کارشناسی و مسئول مقطعی و باز هم مدیریت مدرسه را تجربه کرده است، گفت: «به مدیران پیشنهاد می‌کنم که در برهه‌ای حتماً از مدیریت فاصله بگیرند و مسئولیت‌های دیگر را در آموزش و پرورش بپذیرند، سپس دوباره مدیر شوند. این گونه بهتر می‌توانند مدیریت کنند و شناخت بهتر و بیشتری پیدا خواهند کرد. البته برای آنانی که این امکان برایشان فراهم است.»

### وسایل کمک آموزشی با حداقل امکانات

**مرجان هداوند**، مدیر دبیرستان استعدادهای درخشان فرزندگان این شهرستان، گفت: «من در درس علوم با بهره‌مندی از خمیربازی و وسایل دیگر، وسایل کمک آموزشی درست می‌کردم و به دانش آموزان می‌دادم تا از آن‌ها استفاده کنند. در واقع بهره‌مندی از وسایل کمک آموزشی در آموزش اثر بالایی دارد. من این وسایل کمک آموزشی را در زنبیلی که به این کار اختصاص داده بودم، می‌ریختم و آن‌ها را به همراه خود به کلاس درس می‌بردم و در مواقع لزوم از آن‌ها استفاده می‌کردم. ما با انسان سروکار داریم و باید عاشقانه به کارمان نگاه کنیم.»

### تکریم شخصیت و تأثیر آن در آموزش

**مجید بیدگلی**، مدیر دبیرستان شهید شیرازی، نیز گفت: «من در مدرسه‌ای روستایی مدیر بودم که از ۱۲۰ دانش آموز، ۹۰ نفر آن افغان بودند. مدرسه در وضعیت و امکانات خوبی نبود. یک همکار بسیار محترم ما در منطقه، جلسات خصوصی مهمانی برگزار می‌کرد و در قالب مهمانی‌ای که خودش ترتیب می‌داد، اشکالات درسی دانش آموزان را برطرف می‌کرد، بدون اینکه هزینه‌ای برای این کار دریافت کند. یک روز که ایشان در مدرسه ما مهمان بود، دیدم که مشغول شست‌وشوی سرویس بهداشتی مدرسه است. به او گفتم این چه کاری است که می‌کنی! در پاسخ من گفت، این دانش آموزان احترام دارند. سرویس بهداشتی نباید کثیف و آلوده باشد. به واسطه جرقه‌ای که ایشان زد، اثرگذاری و تکریم شخصیت صورت گرفت و دانش آموزان پیوسته از احترام برخوردار بوده و هستند.»

سابقه کار در آموزش و پرورش دارد، گفت: «من در سال اول کارم دبیر زیست‌شناسی بودم. به سبکی که آقای دکتر مجدفر اشاره داشتند با رویوش حاضر می‌شدم و کلاس‌هایم را در آزمایشگاه برگزار می‌کردم. همیشه به کار عملی و آزمایش اهمیت می‌دادم. بچه‌ها هم آزمایش را دوست داشتند. هر روز تعدادی گونه گیاهی برای آزمایش می‌آوردند. یکی از دانش آموزان من نفر اول المپیاد زیست‌شناسی در مدرسه‌ای در قرچک شد. پایین‌ترین نمره کلاس من ۱۶ بود. به دانش آموزم خرده گرفتم و گفتم اگر بیشتر تلاش می‌کردی، میانگین نمره کلاس بالاتر می‌رفت. بعد از کلاس به من گفتند این دانش آموز فقط در درس شما نمره آورده است! من معتقدم، ارتباط معنوی خوب و اهمیت دادن به کرامت دانش آموزان، در آموزش درس‌ها تأثیر بسزایی دارد. اکنون نیز در قامت مدیر مدرسه، کرامت معلمان و البته کرامت دانش آموزان را بالا می‌برم. از نظر ادبی و اخلاقی دانش آموزان منطقه ما سرآمد هستند.»

### مدیر در قامت مشاور

**راحله مظاهری**، مدیر دبیرستان صارم، نیز گفت: «از جمله مشکلاتی که در مدرسه با آن مواجه بودم، نبود مشاور و مشکلات روحی‌روانی و افسردگی برخی از دانش آموزان بود. از همین رو، خودم دفترچه‌ای را به این موضوع اختصاص دادم و به هر دانش آموز کد اختصاصی دادم. خلاصه‌ای از ویژگی‌های اخلاقی و درسی دانش آموزان، با کد دانش آموز نوشته می‌شد. دفتر و سررسید را به صورت هفتگی با معاون‌ها می‌خواندیم و اگر چند دبیر درباره دانش آموزی موضوعی نوشته بودند، با اولیا جلسه می‌گذاشتیم و سعی می‌کردیم مشکل او را برطرف کنیم. در غیر این صورت، دانش آموز را بر اساس صورت جلسه به مرکز مشاوره معرفی می‌کردیم. گاهی اوقات تلفنی شرایط را به مرکز مشاوره اطلاع می‌دادیم. به این ترتیب ارتباط خوبی بین ما و مرکز مشاوره برقرار شده بود. با پیگیری‌هایی که داشتیم، مشکل را برطرف می‌کردیم تا کار به جاهای باریک نکشد. همچنین، در راستای استفاده حداکثری از حداقل امکانات، کتابخانه مدرسه را چندمنظوره کردیم؛ به گونه‌ای که در درس‌های فیزیک، شیمی و زیست‌شناسی، روی میز کتابخانه رومیزی پهن می‌کردیم و آزمایش‌ها را آنجا انجام می‌دادیم.»

### حفظ کرامت انسانی

**حمیدرضا محمدی**، مدیر دبیرستان صدرا، گفت: «حفظ کرامت دانش آموزان، همکاران و اولیا بسیار مهم است. از همین رو دیدار حضوری با خانواده‌ها و دانش آموزان را در دستور کار قرار دادم. در موردی، دیدم یکی از دانش آموزانی که هیكل درشتی داشت و بی‌انضباط بود، در حیاط مدرسه از دست سایر دانش آموزان کیک و خوراکی می‌گیرد. به حیاط رفتم و به دور از چشم دوستانش او را به دفتر بردم و یک کیک و چایی نبات به او دادم. از کار من متعجب شد و از اینکه به او اهمیت

# واسپاری اختیار

جستاری دربارهٔ تمرکز و نبود تمرکز در سازمان‌های مدیریتی و حکمرانی

ترجمه و نگارش: دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: تمرکززدایی، حکمرانی، تفویض اختیار



بررسی ادبیات موجود در زمینهٔ خودگردانی نشان می‌دهد، برای تبیین این مفهوم، به‌طور هم‌زمان دامنهٔ گسترده‌ای از واژگان، اصطلاحات و مفاهیم می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. بالاترین سطح انتزاع این مفاهیم، موضوع «تمرکز و نبود تمرکز» است. دیگر مفاهیم در لایه‌های بعدی ظهور می‌یابند و معنی‌دار می‌شوند. در این مقاله تلاش می‌شود تا حدی دربارهٔ تمرکززدایی اشتراک معنی ایجاد شود. همهٔ آنچه در مقاله آمده است، نه برای کاربر است، بلکه به خاطر ضرورت دانستن آن نزد مدیران مدرسه است تا با نگرش بهتر و جامع‌تری در مدرسه حاضر شوند و نسبت خود را با سطح‌های عالی مدیریت تنظیم کنند.

دارد و تعریف دقیق، به اندازهٔ نیاز به یک رویکرد جامع، مهم نیست.

## تمرکززدایی سیاسی<sup>۲</sup>

هدف از تمرکززدایی سیاسی این است که به شهروندان یا نمایندگان منتخب آن‌ها در تصمیم‌گیری عمومی قدرت بیشتری داده شود و غالباً با مفاهیم سیاست‌کثرت‌گرا و حکمرانی و کالتی همراه است. اما می‌تواند با دادن نفوذ بیشتر به شهروندان یا نمایندگان آن‌ها در تدوین و اجرای سیاست‌ها، از مردم‌سالاری (دموکراسی‌سازی)<sup>۳</sup> حمایت کند. طرفداران تمرکززدایی سیاسی چنین می‌پندارند که اگر تصمیمات با مشارکت گسترده و بیشتر اتخاذ شوند، نسبت به تصمیماتی که فقط مقامات سیاسی مرکزی می‌گیرند، آگاهانه‌تر و مرتبط‌تر با

## ۱. بازخوانی مفاهیم تمرکززدایی

اصطلاح تمرکززدایی<sup>۱</sup> در ساختار حکمرانی به معنای انتقال اختیار و مسئولیت وظایف عمومی از دولت مرکزی به سازمان‌های دولتی تابع یا شبه‌مستقل یا بخش خصوصی، مفهومی پیچیده و چندوجهی است. انواع تمرکززدایی را باید متمایز کرد، زیرا ویژگی‌ها، شرایط و پیامدهای سیاسی و اجرایی متفاوتی دارند. سه شکل اصلی تمرکززدایی، سیاسی، اداری، و مالی و اقتصادی هستند. برای برجسته کردن ابعاد متعدد تصمیم‌گیری دربارهٔ تمرکززدایی موفق و نیاز به هماهنگی بین آن‌ها، ایجاد تمایز بین این مفاهیم مفید است. تمرکززدایی می‌تواند به شکل‌ها و ترکیب‌های گوناگون بین کشورها، داخل کشورها و حتی در سطوح منطقه‌ای هر کشور ظاهر شود. با وجود این، در تعریف هر یک از این اصطلاحات هم‌پوشانی وجود

منافع در جامعه هستند. این مفهوم حاکی از آن است که انتخاب نمایندگان از حوزه‌های محلی انتخاباتی، به شهروندان این امکان را می‌دهد که نمایندگان سیاسی خود را بهتر بشناسند و مقامات منتخب هم نیازها و خواسته‌های انتخاب‌کنندگان خود را بهتر می‌شناسند. تمرکززدایی سیاسی غالباً مستلزم اصلاحات قانون اساسی یا قوانین موضوعی، توسعه احزاب سیاسی، تقویت قوه مقننه، ایجاد واحدهای سیاسی محلی و تشویق گروه‌های مؤثر منافع عمومی است.

## تمرکززدایی اداری<sup>۴</sup>

تمرکززدایی اداری به دنبال توزیع مجدد اختیارات، مسئولیت‌ها و منابع مالی برای ارائه خدمات عمومی بین سطوح گوناگون حکمرانی است. همچنین انتقال مسئولیت برنامهریزی، تأمین مالی و مدیریت برخی از وظایف عمومی از دولت مرکزی و سازمان‌های آن به واحدهای میدانی سازمان‌های دولتی، سطوح زیرمجموعه دولتی، مقامات یا شرکت‌های دولتی نیمه خودمختار، یا مقامات عملیاتی در سطح منطقه است. هریک از شکل‌های تمرکززدایی اداری، یعنی تمرکززدایی درون حاکمیتی، تفویض اختیار و واگذاری اختیار، ویژگی‌های متفاوتی دارند.

در تمرکززدایی درون حاکمیتی، که ضعیف‌ترین شکل مرکزیت‌زدایی است، اختیارات تصمیم‌گیری و مسئولیت‌های مالی و مدیریتی، بین سطوح گوناگون دولت مرکزی توزیع می‌شود. چنین وضعیتی صرفاً می‌تواند مسئولیت‌ها را از مقامات دولت مرکزی در پایتخت، به کسانی که در مناطق، استان‌ها یا شهرها کار می‌کنند، منتقل کند. یا می‌تواند مدیریت میدانی قدرتمندتر یا ظرفیت اداری محلی را تحت نظارت وزارخانه‌های دولت مرکزی ایجاد کند.

تفویض اختیار شکل گسترده‌تری از تمرکززدایی است. دولت‌های مرکزی از طریق تفویض اختیار، مسئولیت تصمیم‌گیری و اداره وظایف عمومی را به سازمان‌های نیمه خودمختار<sup>۵</sup> منتقل می‌کنند که کاملاً تحت اداره دولت مرکزی نیستند، اما در نهایت به آن پاسخگو هستند. دولت‌ها زمانی تفویض اختیار انجام می‌دهند که شرکت‌های دولتی یا شرکت‌های عمومی، مناطق ویژه، مناطق نیمه‌مستقل، شرکت‌های توسعه منطقه‌ای، یا واحدهای مجری پروژه‌های ویژه را ایجاد می‌کنند. این سازمان‌ها معمولاً اختیار زیادی در تصمیم‌گیری دارند. ممکن است از محدودیت‌های مربوط به کارکنان خدمات عمومی عادی معاف باشند و ممکن است بتوانند به‌طور مستقیم برای خدمات از کاربران هزینه دریافت کنند.

نوع سوم تمرکززدایی اداری، واگذاری اختیار است. هنگامی که دولت‌ها وظایفی را واگذار می‌کنند، اختیار تصمیم‌گیری، مالی و مدیریت را به واحدهای شبه‌مستقل از حکمرانی‌های محلی یا ماهیت شرکتی منتقل می‌کنند. واگذاری اختیار معمولاً مسئولیت‌های خدمات را به شهرداری‌ها منتقل می‌کند. شهرداران شوراهای خود را انتخاب می‌کنند، درآمدهای خود را افزایش می‌دهند و اختیارات مستقلی برای تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری دارند. در نظام واگذارشده، دولت‌های محلی مرزهای جغرافیایی مشخص و قانونی دارند که بر آن اقتدار

اعمال می‌کنند و در آن وظایفی عمومی را انجام می‌دهند. این نوع تمرکززدایی اداری زیربنای اصلی تمرکززدایی سیاسی است.

## تمرکززدایی مالی

مسئولیت مالی جزو اصلی تمرکززدایی است. اگر حکمرانی‌های محلی و سازمان‌های خصوصی می‌خواهند وظایف غیرمتمرکز را به‌طور مؤثر انجام دهند، باید سطح مناسبی از درآمدها، چه به‌صورت محلی جمع‌آوری شده یا از دولت مرکزی، منتقل شود. همچنین، اختیار تصمیم‌گیری در مورد هزینه‌ها را داشته باشند. نبود تمرکز مالی می‌تواند انواع گوناگونی داشته باشد، از جمله؛ الف) تأمین مالی خود یا بازایی هزینه از طریق هزینه‌های کاربر؛

ب) تأمین مالی یا ترتیبات تولید مشترک که کاربران از طریق آن در ارائه خدمات و زیرساخت‌ها از طریق تسهیم پولی یا کاری مشارکت می‌کنند؛

ج) افزایش درآمدهای محلی از طریق مالیات بر دارایی یا فروش یا هزینه‌های غیرمستقیم؛

د) نقل و انتقالات بین دولتی که درآمدهای عمومی را از مالیات‌های جمع‌آوری شده توسط دولت مرکزی به حکمرانی‌های محلی برای مصرف عمومی یا خاص منتقل می‌کند؛

ه) مجوز استقراض شهرداری و تجمیع منابع دولتی ملی یا محلی از طریق تضمین وام.

البته باید توجه کرد، در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، هر چند حکمرانی‌ها یا واحدهای اداری محلی برای اعمال مالیات اختیار قانونی دارند، اما یا پایه مالیاتی آن قدر ضعیف است، یا وابستگی به یارانه‌های دولت مرکزی چنان ریشه‌دار است که هیچ تلاشی برای اعمال این اختیار انجام نمی‌شود.

## تمرکززدایی اقتصادی یا بازار

کامل‌ترین شکل تمرکززدایی از دیدگاه دولت، خصوصی‌سازی<sup>۶</sup> و مقررات‌زدایی<sup>۷</sup> است، زیرا مسئولیت عملکردها را از بخش عمومی به بخش خصوصی منتقل می‌کند. خصوصی‌سازی و مقررات‌زدایی معمولاً، اما نه همیشه، با آزادسازی اقتصادی و سیاست‌های توسعه بازار همراه است. آن‌ها اجازه می‌دهند، وظایفی را که از اساس یا به‌طور انحصاری به عهده دولت بوده است، مشاغل، گروه‌های اجتماعی، تعاونی‌ها، انجمن‌های داوطلبانه خصوصی و سایر سازمان‌های غیردولتی انجام دهند. خصوصی‌سازی می‌تواند دامنه‌ای از واگذاری کامل ارائه کالاها و خدمات تا فعالیت آزادانه بازار تا مشارکت‌های دولتی و خصوصی<sup>۸</sup> را شامل شود که در آن دولت و بخش خصوصی برای ارائه خدمات یا زیرساخت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. خصوصی‌سازی می‌تواند شامل این موارد باشد:

● اجازه دادن به شرکت‌های خصوصی برای انجام وظایفی که قبلاً در انحصار دولت بودند؛

● انعقاد قرارداد تأمین یا مدیریت خدمات یا تسهیلات عمومی با مؤسسه‌های تجاری. در واقع، برای سازمان‌دهی عملکرد طیف گسترده‌ای از راه‌ها وجود دارد و نمونه‌های زیادی از آن در شکل‌های نهادی بخش‌های دولتی و دولتی خصوصی، به‌ویژه در زیرساخت‌ها، دیده می‌شود.

● تأمین مالی برنامه‌های بخش دولتی از طریق بازار سرمایه (با مقررات یا اقدامات کافی برای جلوگیری از موقعیت‌هایی که دولت مرکزی خطر این استقراض را متحمل می‌شود) و اجازه مشارکت به سازمان‌های خصوصی؛

● انتقال مسئولیت ارائه خدمات از بخش دولتی به بخش خصوصی، از طریق واگذاری شرکت‌های دولتی.

علاوه بر خصوصی‌سازی، مقررات‌دایی نیز می‌تواند از محدودیت‌های قانونی مشارکت خصوصی در ارائه خدمات بکاهد یا رقابت بین تأمین‌کنندگان خصوصی را برای خدماتی که در گذشته توسط دولت یا انحصارهای تنظیم‌شده ارائه شده بود، امکان‌پذیر کند. در سال‌های اخیر، در کشورهای در حال توسعه، خصوصی‌سازی و مقررات‌دایی برای دولت‌ها به جایگزین‌های جذاب‌تری تبدیل شده‌اند. دولت‌های محلی نیز با انعقاد قراردادهای ارائه خدمات یا مدیریت، خصوصی‌سازی می‌کنند.

## ۲. انتخاب مناسب‌ترین شکل تمرکز دایی

در شرایط مناسب، همه این شکل‌های تمرکز دایی می‌توانند در گسترش مشارکت در فعالیت‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در کشورهای در حال توسعه نقش مهمی ایفا کنند. در جایی که تمرکز دایی به‌طور مؤثر عمل می‌کند، به کاهش تنگناها در تصمیم‌گیری کمک می‌کند و غالباً از برنامه‌ریزی دولت مرکزی و مهار فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی مهم ناشی می‌شود. تمرکز دایی می‌تواند به کاهش رویه‌های پیچیده دیوان‌سالارانه (بوروکراتیک) کمک کند و حساسیت مقامات دولتی را نسبت به شرایط و نیازهای محلی افزایش دهد. علاوه بر این، تمرکز دایی می‌تواند به وزارخانه‌های دولت ملی کمک کند به تعداد بیشتری از مناطق محلی با خدمات دسترسی پیدا کنند. اجازه‌دادن نمایندگی سیاسی بیشتر برای گروه‌های سیاسی، قومی، مذهبی و فرهنگی در تصمیم‌گیری، مدیران ارشد وزارخانه‌های مرکزی را از روزمرگی خلاص می‌کند تا بیشتر بر سیاست‌گذاری تمرکز کنند. در برخی کشورها، تمرکز دایی ممکن است یک تمرکز جغرافیایی در سطح محلی برای هماهنگی مؤثرتر برنامه‌های ملی، ایالتی، استانی، منطقه‌ای و محلی ایجاد کند و می‌تواند فرصت‌های بهتری را برای مشارکت ساکنان محلی در تصمیم‌گیری فراهم کند. تمرکز دایی ممکن است با اجازه‌دادن به آزمون و خطاهای محلی، به برنامه‌های خلاقانه، نوآورانه و پاسخگوتر منجر شود. همچنین، می‌تواند ثبات سیاسی و وحدت ملی را، با اجازه‌دادن به شهروندان برای مدیریت بهتر برنامه‌های عمومی در سطح محلی افزایش دهد.

اما تمرکز دایی نوسدارو نیست و معایب بالقوه‌ای دارد. تمرکز دایی، به‌ویژه برای خدمات استاندارد، معمول و مبتنی بر شبکه، ممکن است همیشه کارآمد نباشد. تمرکز دایی می‌تواند به از دست‌دادن صرفه‌جویی در مقیاس و مدیریت منابع مالی کمیاب توسط دولت مرکزی منجر شود. ضعف ظرفیت اداری یا فنی در سطوح محلی ممکن است به ارائه خدمات کمتر کارآمد

و مؤثر در برخی مناطق کشور منجر شود. مسئولیت‌های اداری ممکن است بدون منابع مالی کافی به سطوح محلی منتقل شوند و توزیع عادلانه یا ارائه خدمات را دشوارتر کنند. تمرکز دایی گاهی می‌تواند هماهنگی سیاست‌های ملی را پیچیده‌تر کند و ممکن است اجازه دهد نخبگان محلی کارکردها را تسخیر کنند. همچنین، بی‌اعتمادی بین بخش‌های دولتی با خصوصی ممکن است همکاری در سطح محلی را ضعیف کند.

طراحان پروژه یا برنامه تمرکز گرایمی باید بتوانند نقاط قوت و ضعف سازمان‌های بخش‌های دولتی و خصوصی را در انجام انواع وظایف ارزیابی کنند. قبل از تدوین برنامه‌های دقیق برای تمرکز دایی، آن‌ها باید پایین‌ترین سطح سازمانی دولت را که وظایف می‌توانند در آن به‌طور مؤثر انجام شوند، و برای کارکردهایی که به تصدی‌گری دولت نیازی ندارد، مناسب‌ترین شکل خصوصی‌سازی را ارزیابی کنند. حتی طراحان برنامه‌ای که تمرکز دایی را انگیزه اصلی خود نمی‌دانند، باید انواع را که در حال حاضر در کشور وجود دارد، به دقت تحلیل کنند تا برنامه‌های سیاستی را با ساختارهای موجود تطبیق دهند.

تمرکز گرایمی و تمرکز دایی از نوع وضعیت‌های «یا این یا آن» نیستند. در اکثر کشورها، تعادل مناسب تمرکز گرایمی و تمرکز دایی برای عملکرد مؤثر و کارآمد دولت ضروری است. همه کارکردها نمی‌توانند یا نباید به‌صورت غیرمتمرکز تأمین مالی و مدیریت شوند. حتی زمانی که دولت‌های ملی مسئولیت‌ها را غیرمتمرکز می‌کنند، غالباً نقش‌های مهم سیاست‌گذاری و نظارتی را حفظ می‌کنند. آن‌ها باید «شرایط توانمندسازی»<sup>۱</sup> را ایجاد یا حفظ کنند که به واحدهای محلی اداری یا سازمان‌های غیردولتی اجازه می‌دهد مسئولیت‌های بیشتری بر عهده بگیرند. وزارخانه‌های مرکزی غالباً در ترویج و حفظ تمرکز دایی از طریق توسعه سیاست‌ها و مقررات ملی مناسب و مؤثر برای تمرکز دایی و تقویت ظرفیت نهادی محلی برای برعهده‌گرفتن مسئولیت‌های جدید نقش‌های مهمی دارند. موفقیت تمرکز دایی غالباً به شدت به آموزش مقامات ملی و محلی در مدیریت غیرمتمرکز بستگی دارد. غالباً برای حکمرانی‌های محلی، شرکت‌های خصوصی و گروه‌های محلی غیردولتی در برنامه‌ریزی، تأمین مالی و مدیریت عملکردهای غیرمتمرکز، کمک‌های فنی نیاز است.

## جمع‌بندی

از نظر تاریخی، کیفیت حکمرانی آموزش و پرورش، کانونی‌ترین موضوع بحث تمرکز دایی و تمرکز گرایمی است. علاقه‌مندان این بحث معمولاً به یکی از دو طیف گرایش دارند یا در یک نقطه تعادلی موضع می‌گیرند. لیکن همان‌گونه که در این مقاله اشاره شد، موضوع از نوع سلیقه نیست، بلکه امری پیچیده و کاملاً وابسته به زمینه و بافت است. ان‌شاءالله در چند مقاله آینده تلاش خواهد شد چشم‌انداز دقیق‌تری از مفهوم مدرسه خودگردان، به‌عنوان کانونی‌ترین شکل تمرکز دایی در حکمرانی آموزش و پرورش، ارائه شود. ■

## پی‌نوشت‌ها

1. Decentralization
2. Political Decentralization
3. Democratization
4. Administrative Decentralization
5. Semi-Autonomous

6. Privatization
7. Deregulation
8. Public-Private Partnerships
9. Enabling Conditions

## منبع

1. Decentralization and Devolution of Authority towards Self-Governing Schools. link.springer.com/book/10.1007/1-4020-4929-3
2. OECD. (2009). Improving School Leadership: The Toolkit. oecd.org/edu/schoolleadership

## مهارت‌های مدیریتی

# تسخیر عقربه‌ها

● محمد نیرو، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی،  
واحد علوم و تحقیقات

کلیدواژه‌ها: مدیریت زمان، بهره‌وری، برنامه‌ریزی



در عصر حاضر، مدیران آموزشی مدرسه‌ها با چالش‌های بی‌شماری مواجه هستند. برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی فعالیت‌ها، برقراری تعادل بین وظایف متعدد و بهره‌وری مطلوب از منابع، همگی به مدیریت زمان کاری وابسته‌اند. به‌طور معمول، مدیران آموزشی منابع محدودی دارند و در عین حال مسئولیت‌های فراوانی بر عهده دارند که باید با دقت و کارآمدی به آن‌ها پاسخ دهند.

در این مقاله، اهمیت مدیریت زمان برای مدیران آموزشی را بررسی می‌کنیم. مدیریت زمان به‌عنوان یک مهارت حیاتی، در توانمندسازی مدیران آموزشی و دستیابی به اهداف سازمانی نقش اساسی دارد. با بهره‌گیری از فن‌ها، ابزارها و روش‌های مناسب مدیریت زمان، مدیران آموزشی قادر خواهند بود فعالیت‌ها را بهینه‌سازی کنند، برنامه‌ریزی دقیق‌تری انجام دهند و به مؤثرترین نحو از منابع محدود خود استفاده کنند.

یک همکار خوب، می‌توانید فرد دیگری را استخدام کنید و به کار خود ادامه دهید. فرض کنید روزانه به شما مبلغی داده می‌شود که تنها می‌توانید در همان روز خرج کنید. اغلب افراد تلاش می‌کنند تا پایان روز آن مبلغ را به بهترین شکل ممکن خرج کنند، زیرا می‌دانند که در غیر این صورت، مبلغ مانده در روزهای بعد قابل استفاده نخواهد بود. این مثال ساده نشان می‌دهد که زمان ثابت روزانه، بدون توجه به استفاده یا استفاده‌نکردن شما، از بین می‌رود و برای همیشه منقضی می‌شود. تنها منبعی که قابل جایگزینی و ذخیره‌سازی نیست، زمان است. اگر استفاده نشود، از بین می‌رود.

### از کمد زمانتان بهره‌برداری کنید!

سومین موضوعی که قبل از ورود به موضوع اصلی می‌خواهم به شما توضیح دهم، ایده بسیار جالبی است که در کتاب «مدیریت زمان از درون به بیرون»<sup>۱</sup> مطرح شده است. این کتاب توضیح می‌دهد، بسیاری از افراد در مدیریت زمان موفق نمی‌شوند، زیرا زمان قابل لمس نیست و تصور درستی از آن وجود ندارند. نویسنده زمان را به فضا تشبیه می‌کند و می‌گوید، مثلاً اگر یک کمد را در نظر بگیرید که می‌توانید اقلام مشخصی را در آن قرار دهید، با یک نگاه می‌توانید تشخیص دهید که آیا فلان جعبه خاص در این کمد جا می‌شود یا نه؟ همچنین، با نگاه کردن

### زمان؛ ثروتی مساوی برای همه

زمان، با اصطلاح «مدیریت زمان» به وجود آمده، در واقع قابلیت مدیریت ندارد! مدیریت معمولاً برای مفاهیمی استفاده می‌شود که در آن‌ها قابلیت تغییر وجود دارد. برخلاف سرمایه که میزان آن برای افراد متفاوت است و می‌توان آن را مدیریت کرد، زمان برای همه افراد یکسان است و تغییر آن ممکن نیست. همه ما روزانه زمان یکسانی در اختیار داریم. در نتیجه، این اولین نکته است که زمان قابلیت مدیریت ندارد، اما ما می‌توانیم خودمان را مدیریت کنیم تا از این منبع روزانه بهترین استفاده را ببریم و بستری بهتر برای بهره‌برداری ایجاد کنیم. با این حال، در این یادداشت، از اصطلاح «مدیریت زمان» استفاده خواهیم کرد.

### استفاده کنید یا از دست بدهید!

برای داشتن یک دستاورد بزرگ، باید منابع خود را متمرکز کنید. مهم‌ترین منبعی که از سایر منابع متمایز می‌شود، زمان شماست. زمان منبعی قابل جایگزینی و ذخیره‌سازی نیست. اصلی‌ترین نکته در اینجا آن است که در صورت از دست دادن یکی از منابع، مانند پول، می‌توانید آن را باز پس بگیرید و به جایگاهی برسید که نه تنها پول قبلی را دارید، بلکه مقدار بیشتری را نیز به دست آورده‌اید. یا در صورت از دست دادن

سلامت و تفریح شخصی و لذت حلال.<sup>۲</sup>

### ● اولویت‌بندی کنید.

بعد از تقسیم‌بندی چهارگانه قبلی، که لزوماً چهار زمان مساوی نیست، حالا نوبت آن است که در هر بخش کارهای خود را اولویت‌بندی کنید. یک مثال خیلی خوب که همیشه در مورد مدیریت زمان آورده می‌شود، این است که فرض کنید به شما یک ظرف شیشه‌ای داده شده است که می‌توانید آن را با سنگ‌هایی با ابعاد متفاوت پر کنید. در واقع این ظرف شیشه‌ای همان زمانی است که هر روز در اختیار شماست. شما می‌توانید هم سنگ‌های بزرگ داشته باشید که مهم‌ترین خواسته‌های شخص شما هستند و با خواسته‌های هر فرد دیگر متفاوت‌اند و هم سنگ‌های کوچک‌تر و سنگ‌ریزه، یعنی کارهای کم‌اهمیت‌تر یا بی‌اهمیت. ابتدا سعی کنید سنگ‌های بزرگ را در ظرف شیشه‌ای قرار دهید و زمان کافی را به مهم‌ترین خواسته‌های خود اختصاص دهید. بعد در بخشی که جای خالی مانده است، سنگ‌ریزه‌ها و سنگ‌های کوچک‌تر را بریزید. طبیعی است اگر برعکس عمل کنیم، فضا برای سنگ‌های بزرگ یا زمان برای کارهای مهم‌تر باقی نمی‌ماند.

### ۲. آزادکردن وقت

باید قبول کنید کمد روزانه شما در حال حاضر احتمالاً پر است و نمی‌توانید یک جعبه جدید به آن اضافه کنید. در واقع، در حال حاضر بسیار سخت است فعالیت‌های جدید و مفید را به برنامه روزانه اضافه کنید، زیرا فضای خالی ندارد. در این مرحله باید دو کار انجام دهید: اولین کار این است که تا جای ممکن کمد را خالی و مشخص کنید کدام فعالیت را می‌توانید از برنامه روزانه، هفتگی و ماهانه خود حذف، یا محدود یا واگذار کنید. مثلاً استفاده از رسانه‌های اجتماعی، یا دیدن اخبار یا زنجیره‌های (سریال) تلویزیونی متعدد. دومین کاری که باید انجام دهید، جلوگیری از پرشدن کمد زمان توسط خود یا دیگران است؛ به خصوص در مسیر کارهایی که دوست دارید و برای شما اهمیت دارند و در راستای دستیابی به اهداف بزرگتان هستند. به این منظور، در صورت امکان یا در موارد غیرلازم، به درخواست‌های دیگران نه بگویید. این کار را بدون تعلل یا توضیح انجام دهید. در صورت لزوم می‌توانید شیوه انجام بعضی کارها را هم تغییر دهید تا زمان کمتری صرف شود. مثلاً می‌توانید برخی مذاکرات را غیرحضوری و تلفنی انجام دهید.

### ۳. ساخت برنامه عملیاتی<sup>۳</sup>

برنامه‌ریزی دقیق روزانه با تعیین زمان برای هر فعالیت، همراه با تخمین‌های نادرست و اضطراب

می‌توانید ببینید این کمد چقدر پر شده است و آیا می‌توانید اقلام بیشتری را به آن اضافه کنید یا خیر. زمان روزانه، مانند یک کمد است. این کمد در طول روز با اقلامی پر است که باید از آن‌ها استفاده کنیم. بخش اعظم این کمد از قبل مشخص و پر شده است. به عبارت دیگر، قول‌هایی که ما قبلاً داده‌ایم، مثل حضور در محل کار و انجام وظایف کاری در طول روز. دیدگاه ما نسبت به زمان غالباً نادرست است. ما به‌راحتی قول‌هایی می‌دهیم یا فکر می‌کنیم که در طول روز می‌توانیم کارهایی را انجام دهیم، اما اگر به برنامه روزمان نگاهی بیندازیم، متوجه می‌شویم بخش اعظمی از زمان پر شده است و جایی برای قراردادن جعبه‌های جدید وجود ندارد. بنابراین، باید به‌طور واقع‌بینانه به زمان نگاه کنیم و از آن زمان‌های کمی که در طول روز یا ماه داریم، بهترین استفاده را ببریم.

در ادامه پنج گام عملی برای استفاده بهتر از زمان می‌آید:

### ۱. تعیین کارهای دلخواه

مدیریت زمان این نیست که فقط در حیطه شغل و کسب‌وکارمان تلاش حداکثری کنیم، بلکه کیفیت زندگی و رسیدن به علاقه‌مندی‌ها نیز بسیار مهم است. بسیاری از افراد سال‌ها خواسته‌اند یک هنر خاص را یاد بگیرند یا تفریح خاصی را انجام دهند، اما متأسفانه هرگز به این هدف نرسیده یا به آن اهمیت نداده‌اند و نتوانسته‌اند در این زمینه موفق باشند. در این باره، لازم است نخست کارهای دلخواه‌مان را تعیین کنیم. در اینجا توجه به چند نکته اهمیت دارد:

### ● از زندگی پرمشغله و با سرعت بالا دوری کنید.

برای رسیدن به دستاوردهای بزرگ و ارتقای کیفیت زندگی باید این زندگی پرمشغله و پرعجله را کنار بگذاریم، زیرا در مدت‌زمان کوتاهی خستگی و فرسودگی بسیار زیادی تجربه خواهیم کرد و نخواهیم توانست از زندگی‌مان لذت ببریم. نداشتن تمرکز کافی ما را از دستاوردهایمان باز می‌دارد. با انتخاب کارهای کم و باکیفیت و تمرکز بر آن‌ها، می‌توانیم کیفیت کارمان را بالا ببریم و از استراحت‌های لازم نیز بهره‌مند شویم.

### ● فهرست خواسته‌های خود را تعیین کنید.

یک کاغذ بردارید و تمام کارها و فعالیت‌هایی را که دوست دارید در زندگی انجام دهید بنویسید. خوب است بنا به توصیه امام کاظم (علیه‌السلام) این موارد را به چهار بخش تقسیم کنید: ۱. خواسته‌های عبادی و معنوی؛ ۲. خواسته‌های مرتبط با کار و معاش؛ ۳. خواسته‌های مرتبط با ارتباطات و روابط اجتماعی؛ ۴. خواسته‌های مرتبط با



عقب‌افتادن از برنامه، معمولاً مؤثر نیست. به جای آن، با یک قانون ساده می‌توانید یک قالب هفتگی تهیه کنید که در آن مشخص شده باشد در هر روز هفته به‌طور ثابت چه کار یا کارهای مشخصی انجام می‌دهید. استثناها نیز در مرکز مدیریت زمان ثبت می‌شوند. این مرکز می‌تواند یک برنامه مانند باد صبا، یا یک سررسید فیزیکی باشد. البته استفاده از برنامه‌های الکترونیکی می‌تواند مزایایی مانند دسترسی آسان و ازدست‌ندادن اطلاعات را داشته باشد. بنابراین، در مدیریت زمان، یک روال همیشگی به همراه چند استثنا توصیه می‌شود. این روش کارآمدی بیشتری دارد و از خستگی ناشی از تمرکز بر جزئیات جلوگیری می‌کند.

## ۴. در دست گرفتن زمان

در این باره هفت ایده را مطرح می‌کنم:

### ● شرایط مناسب را ایجاد کنید.

با تهیه فهرستی از موارد لازم و فراهم کردن شرایط مناسب، می‌توانید روی کار اصلی تمرکز کنید و به تغییرات و جست‌وجوی موارد از جای دیگر نیاز نداشته باشید.

### ● بلافاصله کار را شروع کنید.

توصیه می‌شود بلافاصله به کار اصلی بروید و از حاشیه‌ها دوری کنید. تأخیرها معمولاً به دلیل ترس از انجام کارهای مهم و اضطراب رخ می‌دهند. بنابراین تلاش کنید با پرهیز از کارهای بی‌ارزش، بی‌درنگ کار اصلی را انجام دهید.

### ● سریع‌تر کار کنید.

تصمیم بگیرید تا جایی که کیفیت کار آسیب نبیند سریع‌تر کار کنید و این را به عادت تبدیل کنید. از قانون پارکینسون که به‌طور خلاصه یعنی «کار به میزان زمانی که برای آن در نظر گرفته شده است، منبسط یا منقبض می‌شود» بهره ببرید و زمان لازم برای انجام کارها را کاهش دهید. حتی می‌توانید از روش‌های خلاقانه، مانند افزایش سرعت پخش ویدیوهای آموزشی، استفاده کنید.

### ● از ۹۰ دقیقه طلایی استفاده کنید.

بهترین مدت زمان انجام کار، به‌طور پیوسته به عواملی مانند نوع کار، نوع فعالیت، ویژگی‌های شخصیتی فرد و ساعت کاری وابسته است. با این حال، بر اساس تحقیقات علمی، مدت زمان کار پیوسته که افراد بهترین سطح عملکرد، تمرکز و توجه را دارند، حدود ۹۰ دقیقه است.<sup>۴</sup>

### ● تنها یک بار به هر کار مراجعه کنید.

توصیه می‌شود فقط یک بار و در زمانی که فرصت لازم را دارید، به هر کار مراجعه کنید؛ به‌ویژه کارهای کوچک. مثلاً هنگام بررسی رایانامه یا شبکه‌های اجتماعی، به سؤالات

## برای استفاده بهینه از زمان بهتر است خودمان را مدیریت کنیم نه زمان را

دوستان پاسخ نمی‌دهیم و آن را رها می‌کنیم و به کارهای دیگر می‌پردازیم. بنابراین، ناچار خواهیم شد این روند را مجدداً تکرار و زمان بیشتری را تلف کنیم. بهتر است تنها زمانی به سراغ یک فعالیت بروید که بتوانید به‌طور کامل انجامش دهید. این رفتار زمان بیشتری را آزاد خواهد کرد.

● از انجام هم‌زمان چند کار<sup>۵</sup> پرهیز کنید. تمرکز بر یک کار و انجام آن با کیفیت بالا، بهتر از انجام چند کار به‌صورت هم‌زمان است. بنابراین، بهتر است تمام تمرکز و منابع را به یک کار اختصاص دهیم و پس از اتمام آن به کار بعدی بپردازیم. استثناهایی نیز وجود دارند، مانند انجام دو وظیفه که از منابع (فیزیکی و ذهنی) یکسان استفاده نمی‌کنند، از جمله گوش دادن به دوره‌های آموزشی در حین انجام کارهای تکراری عملی، که به تمرکز ذهنی نیاز ندارد.

### ● حواس پرتی‌ها را به حداقل برسانید.

حواس پرتی‌ها ممکن است خارجی باشند، مانند صداهای مزاحم، یا داخلی باشند، مانند افکار مزاحم حین انجام کار. اهمیت‌دادن به تمرکز و انجام کارها بدون وقفه می‌تواند از حواس پرتی بکاهد. توصیه می‌شود حواس پرتی‌ها را جدی بگیرید و راه‌هایی برای جلوگیری از آن‌ها اعمال کنید؛ مانند تهیه فهرستی از حواس پرتی‌ها و پیشگیری از آن‌ها.

## ۵. بازنگری

در گام بازنگری تلاش می‌کنید کیفیت گام‌های قبلی را بهبود دهید و در صورت نیاز، تغییراتی در آن‌ها ایجاد کنید. همچنین، می‌توانید این بازنگری را به‌صورت مداوم در روال هفتگی یا ماهانه خود ادامه دهید و در نهایت به مدیریت زمان بسیار موفق برسید.

با رعایت این نکات، دستاوردها، کارها و لذتهایی که به دست می‌آورید، بسیار بیشتر از زمانی خواهد بود که این موارد رعایت نمی‌شوند و کارها به‌صورت بی‌نظم و اتفاقی پیش می‌روند. در پایان، مکرر این سؤال را از خودتان بپرسید تا بهترین راهبرد مدیریت زمان خود را در پیش بگیرید: «آیا کاری که در حال حاضر انجام می‌دهم، بهترین استفاده ممکن از مدیریت زمانم است یا خیر؟» ■

### پی‌نوشت‌ها

1. Morgenstern, Julie (2004) Time Management from the Inside Out, Henry Holt and Company

۲. در آن بکوشید که اوقاتتان چهار بخش باشد: بخشی برای راز و نیاز با خداوند؛ بخشی برای کار معاش؛ بخشی برای معاشرت با برادران و دوستان مورد اعتماد، آنان که عیب‌هایتان را به شما گوشزد می‌کنند و با شما خالص و یکرنگ‌اند؛ و بخشی برای بهره‌برداری از لذت‌های حلاوتان (تحف‌العقول، ص ۹-۵۰).

3. Action Plan

4. National Sleep Foundation - sleepfoundation.org

5. Multitasking



گفت‌وگو

## مدیران قهرمان

گفت‌وگو با دکتر شهین ایروانی، دانشیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

- محمد دشتی
- عکاس: رضا بهرامی

کلیدواژه‌ها: فقر یادگیری، افت تحصیلی، اصلاحات آموزشی

دکتر شهین ایروانی درجه دکتری فلسفه تعلیم و تربیت با گرایش تعلیم و تربیت اسلامی دارد و دانشیار گروه مبانی فلسفی و اجتماعی آموزش و پرورش در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران است. از جمله مهم‌ترین علاقه‌های پژوهشی ایشان، می‌توان به موضوع اصلاحات در نظام آموزشی ایران (گذشته، حال و آینده) اشاره کرد که در همین ارتباط و در سال‌های گذشته مقاله‌ها و یادداشت‌هایی را برای مجله رشد معلم تدوین و ارائه کرده است. در بهار سال ۱۴۰۲ فرصتی پیش آمد تا در محل دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران با این بانوی تلاشگر و صاحب‌نظر در امور آموزشی و تعلیم و تربیت گفت‌وگویی داشته باشیم.

بر عهده دانش‌آموز است. بنابراین وقتی از یادگیری صحبت می‌شود، ناخودآگاه بر نقش دانش‌آموز متمرکز می‌شویم. از آنجا که در اینجا از یادگیری در مدرسه صحبت است، نگاه من این است که یک وجه یادگیری یا بهتر بگویم یکی از موانع یادگیری، به خانه و خانواده، و وجه دوم آن به مدرسه برمی‌گردد. اما در همین رابطه باید یادآور شوم و تأکید کنم، ممکن است مدرسه بتواند کاستی خانواده را جبران کند، اما خانواده هیچ‌گاه قادر نخواهد بود کاستی و کمبودهای آموزشی و تربیتی مربوط به مدرسه را جبران کند. پس باید

■ محور اصلی صحبت امروز ما «موانع یادگیری در مدرسه و نقش و سهم مدیران در کاهش فقر یادگیری و افت تحصیلی» است. لطفاً برای آغاز گفت‌وگو نظر کلی خودتان را در این خصوص بفرمایید. ضمن اینکه باید یادآور شوم، در طول چهارپنج سال گذشته، آمار افت تحصیلی و ترک تحصیل بین دانش‌آموزان کشور روندی افزایشی و متأثرکننده یافته است.

وقتی از موانع یادگیری صحبت می‌کنیم، باید توجه داشته باشیم که نقش معلم آموزش است و کار اصلی یعنی یادگیری



به نقش اساسی و تأثیرگذار مدرسه و عوامل آن یعنی معلمان و مدیران در یادگیری یا یادنگرفتن دانش‌آموزان توجه ویژه داشته باشیم.

ضمن اینکه من فرش و زمینه هر موضوعی را که مطرح می‌شود یا به آن فکر می‌کنم، در اصلاحات آموزشی می‌بینم. کما اینکه بزرگ‌ترین جلوه ناکامی‌های ما در حوزه اصلاحات، که شما هم به آن اشاره کردید، می‌تواند همین ۹۱۱ هزار نفر دانش‌آموزی باشد که طبق گزارش‌های اخیر (و از جمله گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی) طی چهار یا پنج سال اخیر در مناطق محروم و حتی گاه در مناطق برخوردار از دایره تحصیل خارج و از تحصیل در مدرسه محروم شده‌اند.

■ اگر ممکن است به برخی از این عوامل در حوزه نظری اشاره‌ای داشته باشید و با توجه به مطالعات و بررسی‌هایی که انجام داده‌اید، از تجربه‌های به‌دست‌آمده در این خصوص بگویید.

وقتی از حوزه نظری در مورد فقر آموزشی صحبت می‌شود می‌توان از عواملی از جمله معلم آموزش‌دیده و کیفی، امکانات و ظرفیت‌های فراهم‌شده، فضای مناسب آموزشی، نور کافی و جریان هوای مناسب، و توجه به تفاوت‌های فردی یاد کرد؛ مواردی که صاحب‌نظران این حوزه احصا کرده‌اند و در کتاب‌ها و منابع نظری موجود و در دسترس هستند. اما زمانی که من می‌خواهم با توجه به دغدغه‌هایی که در زمینه آموزش و پرورش و امید و آرزوی بزرگی که برای ایجاد تغییر به نفع دانش‌آموزان، خانواده، جامعه و معلمان در این حوزه دارم صحبت کنم، اساساً موضوع مدرسه و دانش‌آموز برابم تفاوت می‌کند.

متأسفانه رفتار نظام آموزشی با مدرسه به‌گونه‌ای است که مدرسه به‌تدریج مرجعیت خود را در جامعه از دست می‌دهد. شاهد بسیار آشکار این مواجهه، برخورد جریان‌های سیاسی و فکری با مدرسه است؛ به‌گونه‌ای که با کمال تأسف، جناح‌های سیاسی و جریان‌های فکری در جامعه ما، اگر در همه چیز اختلاف داشته باشند، بر سر یک موضوع اختلافی ندارند و با هم متفق هستند که همان ناچیز انگاشتی مدرسه و تعلیم و تربیت است. چند سال پیش، در همین باره، کتابی با عنوان «مرگ مدرسه» مطرح شد که با وجود نادرستی استفاده از چنین عنوانی، خیلی به من انگیزه داد تا بیشتر به موضوع مدرسه و اصلاحات آموزشی بپردازم. چون عنوان این کتاب، عنوانی بود که خیلی از آن عصبانی بودم و تا مدت‌ها با خودم فکر می‌کردم چرا عده‌ای به خودشان حق می‌دهند چنین عنوانی را برای کتابی که در سطح جامعه منتشر می‌شود انتخاب کنند!

این اتفاق در حالی رخ داده بود که برداشت‌های تحقیقی و میدانی من و دانشجویانم نشان می‌داد، تصویر واقعی

**جناح‌های سیاسی  
وجریان‌های  
فکری در جامعه  
ما، اگر در همه چیز  
اختلاف داشته  
باشند، بر سربیک  
موضوع با هم  
متفق هستند  
که همان  
ناچیزانگاشتی  
مدرسه و  
تعلیم و تربیت  
است**

دانش‌آموز، از تصویری که مدرسه در مورد دانش‌آموز می‌دهد، بهتر است. ضمن اینکه تصویر مدرسه هم بهتر از آن چیزی است که در افواه عمومی و کتاب‌هایی مانند کتاب مذکور ارائه می‌شود. همین موضوعات انگیزه‌ای شدند تا از دانشجویانم بخواهم روایت‌نگاری‌هایی از مدرسه‌هایی که در آن‌ها حضور پیدا می‌کنند داشته باشند و در کلاس درس ارائه کنند.

■ نتایج این حضور و روایت دانشجویان چه تصویری از مدرسه، یا بهتر بگوییم معلم، ارائه می‌داد؟

جالب است بگوییم، بعد از این دقت نظر و تلاش برای بازنمایی واقعی‌تر موضوع، در روایت‌ها و تصویرسازی‌هایی که دانشجویانم ارائه دادند، متوجه شدم که رکن اساسی مدرسه معلم است. به یک معنا متوجه شدم بچه‌ها معمولاً درس را به‌واسطه معلم دوست دارند. در مطالعات و کنکاش‌هایی که در خصوص مربیان بزرگ ایران انجام داده بودم نیز این معنا به‌خوبی مستتر بود و بر این وجه تأثیرگذاری معلم تأکید شده بود. این برداشت‌ها حاکی از آن بود که در بسیاری موارد بچه‌ها در مورد مدرسه خود، با توجه به معلم یا معلمانی که داشته‌اند، قضاوت می‌کنند. به‌عنوان نمونه، در مطالعاتم متوجه شدم، کسانی که شاگرد استاد رضا روزه بوده‌اند، علاقه‌مند می‌شده‌اند فیزیک بخوانند، چون رشته تحصیلات عالی آقای روزه فیزیک بوده است.

■ یعنی می‌خواهید بگویید معلم در تصویری که دانش‌آموز از مدرسه برای خود می‌سازد، نقش دارد؟ دقیقاً! ضمن اینکه اعتقاد دارم مهم‌ترین مانع موفقیت دانش‌آموزان، کیفیت معلمی و در شرایطی که در آن به سر می‌بریم، نبود معلم در مدرسه و به‌خصوص در دوره ابتدایی است. از نگاهی دیگر، مهم‌ترین عنصر نبود عدالت آموزشی در جامعه ما، نبود یا کمبود عنصر معلم است. در این میان، جذب نیروهای خارج از دایره نظارتی متخصصان نیروی انسانی آموزش و پرورش و دانشگاه فرهنگیان، خیلی به آموزش و پرورش ضربه زده است؛ به‌گونه‌ای که بر اساس برخی مصوبات مجلس در این زمینه، افراد ناتوانی جذب مدرسه‌ها شدند. در این میان آنچه باعث شگفتی است، پیش‌فرض خطا و خطرناکی است که پشت این تفکر وجود دارد. آن پیش‌فرض این است که معلم‌بودن کار ساده‌ای است و هرکسی می‌تواند سر کلاس برود و درس بدهد! و تأسف‌بارتر اینکه چرا بزرگواران و تصمیم‌گیرندگانی که در این حوزه منشأ اثر و تصمیم‌ساز هستند، متوجه چنین موضوعی و اثرات خطرناک آن بر این نسل و فرزندان خود نیستند.

■ همان‌گونه که در ابتدای صحبت اشاره شد، محور اصلی صحبت ما در خصوص موانع یادگیری در مدرسه



خود می‌ایستند و کمتر منتظر بخشنامه و دستور از مافوق هستند.

■ به‌جز شخصیت قوی، چه شاخصی را می‌توانید نام ببرید که بتواند نقش مدیران مدرسه را در پیشگیری از بروز آسیب‌ها و از جمله فقر یادگیری و افت تحصیلی برجسته و اثرگذار کند؟

جدای از شخصیت قوی، عاملیت داشتن و قدرت تصمیم‌گیری در موفقیت مدیر، به‌نحوی که بتواند موانع پیشرفت مدرسه و دانش‌آموزان را برطرف کند، خیلی مؤثر است. البته بخشی از آن نیازمند تجربه و یادگیری است. اما نکته‌ای که باید به آن اشاره و تأکید کنم این است که هرچند نقش معلم مهم و تأثیرگذار است، اما قهرمان واقعی اصلاحات

آموزشی و تربیتی مدیران مدرسه هستند، چون می‌توانند با اتخاذ رویکرد درست و اصولی مسیر حرکت مدرسه را به سمت و سویی ببرند که معلمان بتوانند نقش اصلاحگری و تغییر مثبت را ایفا کنند. پس نقش مدیران در پیشگیری از آسیب‌هایی از جمله فقر یادگیری و افت تحصیلی بسیار اساسی و مهم است. در واقع اگر آنان بتوانند به‌درستی و شایستگی در نقش مدیری مقتدر، اندیشمند و اصلاحگر، راهنما و کمک‌حال معلمان باشند، خواهند توانست تا حد زیادی از بروز چنین آسیب‌هایی جلوگیری کنند. البته عکس این موضوع هم مصداق دارد. اگر مدیرانی با شخصیت ضعیف، یا با غفلت‌های خواسته یا ناخواسته، به‌جای منافع سازمانی به فکر منافع شخصی یا حتی منافع فردی معلمانشان باشند، موجب تضييع حقوق آموزشی دانش‌آموزان، انحراف مدرسه از اهداف اصلی و مبنایی آن در یادگیری و رشد دانش‌آموزان و مانع اصلاحات خواهند شد. ■

### هرچند نقش معلم مهم و تأثیرگذار است، اما قهرمان واقعی اصلاحات آموزشی و تربیتی مدیران مدرسه هستند

و نقش و سهم مدیران در کاهش فقر یادگیری و افت تحصیلی است. لطفاً نظراتان را در این خصوص اختصاصی‌تر فرمایید.

در سه‌محور تجربی مطالعاتی و به کمک دانشجویان و برخی همکارانم در پروژه‌ای، نقش مدیران و دلایل کامیابی مدیرانی را بررسی کرده‌ایم که در مدرسه نقش جدی و اول را داشتند. یافته مهم ما این بود که مدیرانی که خود دغدغه اصلاح و بهبود دارند و توجه و احترام به معلمان مدرسه و رشد آن‌ها مرهون شخصیت و منش قوی آنان است، کامیاب‌ترین و حتی محبوب‌ترین مدیران هستند. این یافته‌ها تصویری را که زمانی قهرمان اصلاحات آموزشی را معلمان می‌دانستیم تغییر داد

و متوجه شدم در واقع قهرمان اصلاحات آموزشی مدیران مدرسه هستند. اما همین بررسی‌ها نشان داد، گاهی مدیران مدرسه حتی مانع تلاشگری معلمان می‌شوند.

اما در تجربه‌های مطالعاتی‌ام در مورد مربیان بزرگ ایران و به‌خصوص کسانی مثل آقای دکتر محمدعلی مجتهدی که ۳۴ سال مدیریت دبیرستان البرز را بر عهده داشت، مرحوم محمد بهمن بیگی پایه‌گذار آموزش عشایر، استاد رضا روزبه و استاد کرباسچیان پایه‌گذاران مدرسه علوی، دریافتم «شخصیت قوی» مدیر است که او را در کار مدرسه‌داری و مدیریت مدرسه موفق و شاخص می‌کند. چون مدیری که به لحاظ شخصیتی ضعیف است، نمی‌تواند کارآمد و تأثیرگذار باشد. در همین ارتباط تجربه شخصی‌ام در تعامل با برخی مناطق آموزشی در تهران حاکی از آن است که مدیران موفق ما که مدرسه‌های آن‌ها به لحاظ آموزشی و تربیتی از مدرسه‌های موفق و شاخص‌اند، کسانی هستند که روی پای

# پتوی خیس

## آشنایی با تمثیل‌های مدیریتی

● دکتر حیدر تورانی

نظریه‌های کلان و خرد و همچنین استعاره‌های زیبا و دل‌چسبی وجود دارند که در رهبری و مدیریت سازمان‌ها از آن‌ها استفاده می‌شود. من چند استعاره و نظریه را به صورت کاربردی و با مثال مدرسه‌ای می‌آورم. یقین دارم می‌تواند برای شما مدیران مدرسه جذاب و مفید باشد.

### استعاره پتوی خیس<sup>۱</sup>

نظریه پتوی خیس حکایت از این دارد که وقتی در سازمانی، به هر دلیلی، مشکلی، آسیبی یا حادثه‌ای اوج می‌گیرد یا پدیدار می‌شود، مدیر باید بلد باشد همچون آتش‌نشان آن را فرو نشانند و از اوج‌گیری و دامن کشیدن آن به موارد و جاهای دیگر بکاهد. برای این منظور، اصطلاح پتوی خیس را مطرح می‌کنند. به این معنا که وقتی یکجا آتش می‌گیرد و شعله‌ور می‌شود، بهترین چیزی که در آن لحظه می‌تواند به شما بسیار کمک کند و آتش را فرو نشانند و خاموش کند، پتویی خیس است؛ به نحوی که بلافاصله می‌توانید پتو را روی شعله آتش پهن و آتش را خاموش کنید.

من این استعاره مدیریتی را برای مدیران مدرسه مصادره به مطلوب می‌کنم. در مدرسه‌ای اتفاقی می‌افتد. مثلاً بین دانش‌آموزان نزاعی در می‌گیرد، یا بین ناظم با معلم یا بین ولی دانش‌آموز با ناظم مدرسه یا معلمی بگومگویی شکل می‌گیرد. در این هنگام، مدیر مدرسه باید بلد باشد با برخوردی خوب، با اعتمادبه‌نفس و بی‌طرفانه و فارغ از هر نوع سوگیری و جانب‌داری وارد ماجرا شود، غائله را تمام و از سرایت و دامن کشیدنش جلوگیری کند. به اصطلاح، مثل همان پتوی خیس عمل کند و درجا آتش اختلاف را بخواباند. این نوع برخوردها نیازمند آشنایی و مهارت هستند. البته یکی از پتوهای خیس مدیریتی، مقبولیت و محبوبیت مدیر مدرسه است. وقتی مدیر مدرسه نزد والدین، دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه مقبول و مورد اعتمادشان باشد، در واقع خود پتوی خیزی است در مقابل مشکلات و وقایع ناهنجاری که اتفاق می‌افتند. این را مدیران عزیز مدنظر داشته باشند. توجه به این نکته در مدرسه می‌تواند به ما کمک کند که هم جلوگیری کنیم از اتفاق‌های ناخوشایند و هم بعد وقوع رخداد، نهراسیم، عجله نکنیم و با درایت شرایط را به وضعیت قبل برگردانیم. اگر ویژگی‌های پتوی خیس را در شخصیت‌مان متبلور کرده باشیم، وقتی وارد حادثه یا ماجرابی می‌شویم، با حضور و کلام ما و رفتار ما خودبه‌خود آرامش به محیط

و محلی که اتفاق ناپه‌نجا افتاده است، برمی‌گردد.

### نظریه اشاعه نوآوری<sup>۲</sup>

مدیر مدرسه یا شورای رهبری مدرسه تصمیم می‌گیرند کار نوآورانه‌ای را در مدرسه اجرا کنند. این‌ها باید یادشان باشد که وقتی می‌خواهیم کار نویی را در مدرسه اجرا و عملیاتی کنیم، نوآوری با ابلاغ و دستور اتفاق نمی‌افتد، با بخشنامه و این‌ها نمی‌شود. بلکه باید قبل از اینکه بخشنامه نوآورانه را ابلاغ کنیم، اشاعه یا ترویج بدهیم، افراد باید نسبت به این نوآوری توجیه شوند و فهم درستی از آن پیدا کنند. باید به مفاهمه و هم‌نظری برسند و این کار به همیاری نیاز دارد.

من همیشه در این باره مثالی می‌زنم. می‌گویم، ما وقتی طناب را هل بدهیم، طناب جمع می‌شود و موقعی طناب جمع نمی‌شود که طناب را بکشیم. وقتی کشیده شود، دیگر جمع نمی‌شود. باید کاری کنیم که این نوآوری برای کسانی که برایشان اجرا می‌شود، نفعی داشته باشد. آنجاست که نوآوری محقق می‌شود و آثار خوب آن در مدرسه و در زندگی شخصی بچه‌ها هویدا می‌شود بنابراین یادمان باشد، اگر در مدرسه قرار است کار جدیدی را شروع کنیم، قبل از ابلاغ دستور آن، معلمان را به‌طور کامل و دقیق تبیین و توجیه کنیم. تمام ذینفعان آن هم توجیه بشوند؛ به‌گونه‌ای که آن را از آن خودشان بدانند. به این ترتیب است که آن نوآوری می‌تواند در مدرسه جنبه عینی به خودش بگیرد. ■

### پی‌نوشت‌ها

1. Wet Blanket
2. Diffusion of Innovation

### منبع

۱. جفری ائن مایلز، نظریه‌های سازمان و مدیریت: شرح، نقد، اندازه‌گیری و دلالت‌ها برای مدیران، ترجمه حسن دانایی‌فرد (۱۳۹۶)، موسسه کتاب مهربان، تهران.





مقالات کاربردی

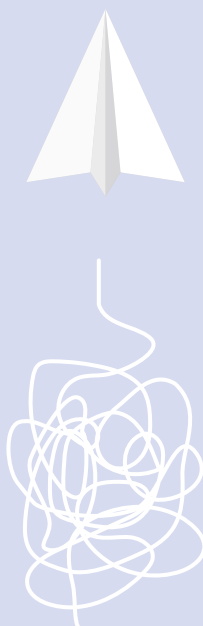
# کیفیت و کیفیت‌گرایی در مدرسه‌داری

● دکتر مرتضی مجدفر

کلیدواژه‌ها: کیفیت‌گرایی، استانداردسازی، مدرسه‌داری

کیفیت و کیفیت‌گرایی در امور مدرسه‌داری و مدیریت آموزشی از آموزه‌هایی است که از سال‌ها پیش در نهاد تعلیم و تربیت مطرح بوده است و اندیشمندان بسیاری در این باره اظهار نظر و حتی نظریه پردازی کرده‌اند. اگر چه مبدأ پیدایش مفهوم کیفیت و کیفیت‌گرایی از حوزه صنعت بوده، ولی این مفهوم خیلی زود در آموزش و پرورش و نهادهای تعلیم و تربیتی هم جای خود را باز کرده است. علاوه بر این، با وجود اینکه کیفیت در صنعت با مباحث آماری و اصول کنترل کیفیت آماری پیوند خورده، در آموزش و پرورش، به جهت اینکه هنوز مباحث انسانی اولویت و سهم بالایی در فرایندها دارند، مباحث آماری مرتبط با کیفیت و کنترل کیفیت با استفاده از محاسبات آماری، همچنان در ابتدای راه است. همچنین، با وجود آنکه اکنون مفهوم استانداردسازی، به مثابه یکی از اصول برگرفته از کیفیت و کنترل کیفیت، در صنعت به جایگاه قابل اعتنایی رسیده است، ولی هنوز در آموزش و پرورش، به دلیل دخالت‌دهی عامل انسانی در فرایندها، در استفاده از استانداردسازی قدری دست‌به‌عصا راه می‌روند و به راحتی نمی‌پذیرند که همه چیز به سوی استاندارد و واسنجیده (کالیبره) شدن پیش برود و از واژگان «استاندارد» و «استانداردسازی» کمتر استفاده می‌کنند.

تقابل کیفیت و کمیت، بی‌توجهی به کیفیت‌گرایی در بسیاری از امور و ساده‌انگاری کارها و تحقق فرایندها به ساده‌ترین و حتی تصادفی‌ترین شیوه، به طوری که با کمترین کیفیت به اجرا در آیند، از مباحث چالش‌برانگیز حوزه تعلیم و تربیت و مدرسه‌داری بوده‌اند. از این رو تصمیم گرفته‌ایم در دوره جدید ماهنامه رشد مدیریت مدرسه از کیفیت، کنترل کیفیت و مفاهیم مرتبط با آن سخن بگوییم. در نخستین شماره، برای آنکه با مفهوم کیفیت بیشتر آشنا شوید، چند مطالعه موردی واقعی را، که مؤلف این سلسله مطالب همه آن‌ها را از نزدیک دیده و در هنگام وقوع آن‌ها حاضر بوده است، ذکر خواهیم کرد و آنگاه از شماره بعد تعریف، مفاهیم و اصول کیفیت و کنترل کیفیت را بی‌خواهیم گرفت. از شما خوانندگان گرامی درخواست می‌کنیم با دقت در مطالعات موردی ذکر شده، تعریف خودتان از کیفیت را روی کاغذ بیاورید و با تعریف‌هایی که از شماره بعد به‌مرور آن‌ها را مطرح خواهیم کرد، مقایسه کنید. همچنین، برای بهره‌برداری بهتر از مباحث، انتظار داریم تمامی تمرین‌ها و فعالیت‌های خواسته شده را به صورت گروهی و با اعضای گروه مدیریتی مدرسه تحت مدیریت خودتان انجام دهید.



## تقابل کمیت و کیفیت

میانگین درصد قبولی مدرسه‌ای در امتحانات پایان سال تحصیلی، صد درصد شده است. مدرسه‌ای دیگر، درست در صدقدمی همان مدرسه، به همان درصد قبولی صد درصد نائل شده است. میانگین معدل دانش‌آموزان مدرسه شماره ۱، ۱۲/۳۲ و دانش‌آموزان مدرسه شماره ۲، ۱۷/۶۷ شده است. هر دو مدرسه در امتحانات نوبت شهریورماه هیچ شرکت‌کننده‌ای نخواهند داشت و از این بابت خیالشان راحت است که می‌توانند برنامه‌ریزی سال جدید را سر وقت شروع کنند.

■ در این دو واحد آموزشی، کار کدام‌یک را باکیفیت می‌دانید؟ چرا؟

## برگزاری ۹ شورای معلمان؛ دقیقاً طبق آئین‌نامه اجرایی مدارس

مدرسه توانا در طول سال تحصیلی ۹ جلسه شورای معلمان برگزار کرده است. اگرچه طبق آئین‌نامه اجرایی، مدرسه‌ها باید به تعداد ماه‌های سال تحصیلی دو شورا و در مجموع ۱۸ شورا برگزار کنند، ولی برگزاری حداقل ۹ شورا هم قابل قبول شمرده شده است. آموزشگاه توانا، به دلیل برگزاری ۹ جلسه شورای معلمان، که بیشترین تعداد شورای برگزار شده بوده است، از سوی دایره آموزشی در اداره، شایسته تقدیر شناخته شده و به‌عنوان موفق‌ترین مدرسه در زمینه برگزاری شوراهای معلمان، از مدیر و کارکنان وی، تقدیر شده است. اداره، این تعداد شورا را از روی صورت‌جلسات ارسالی مدرسه به اداره، احصا کرده است.

و اما بشنویم از شوراهای معلمان برگزار شده در این مدرسه. این شوراهای غالباً دستور کار از پیش تعیین‌شده‌ای ندارند و در مدت نیم‌ساعت تا یک ساعت جمع‌وجور می‌شوند. اغلب بخش‌های آغازین و پایانی جلسه به جاق‌سلامتی و پذیرایی می‌گذرد. حجم زمانی بیشتر جلسات با بخش‌نامه‌خوانی و بیان تذکرات پر می‌شود. حتی دو جلسه از ۹ جلسه، با افزودن زمانی حدود ۱۵ دقیقه به یکی از زنگ‌های تفریح، در بین همان ساعات آموزشی روز برگزار شده است. خود همکاران اذعان دارند که جلسات شورای دبیران این مدرسه حالت صوری (فرمالیته) دارد و برای ظاهرسازی و ارسال گزارش به اداره برگزار می‌شوند. البته نقش معاون اجرایی مدرسه در تنظیم صورت‌جلسات شورای معلمان را هم نباید از نظر دور داشت. او چنان به جلسات بی‌محتوا و ظاهرسازی شده آب‌وتاب می‌دهد که خواننده صورت‌جلسه، اگر در یکی از جلسات شرکت نکرده باشد، واقعاً فکر می‌کند خبری هست.

در ابتدای سال تحصیلی جدید، وقتی مدیر متن تقدیرنامه ارسالی از اداره را خواند و رونوشت آن را به هر یک از همکاران مدرسه تحویل داد، خنده تلخی بر لبان یکی دو نفر از معلمان باسابقه، که باز در سال تحصیلی جدید برای ادامه خدمت در همین مدرسه سازمان‌دهی شده بودند، نقش بست که هزار حرف و حدیث در درون خود داشت.

■ در این مطالعه موردی، دو اقدام غیر کیفی را به‌طور مبسوط توضیح دهید.

## با دانشگاه فرهنگیان هماهنگ شده است؟

سال‌ها پیش در یکی از مناطق آموزش و پرورش تهران قصد داشتیم هم‌اندیشی‌ای را با حضور چند تن از استادان دانشگاه‌ها و صاحب‌نظران آموزش و پرورش برگزار کنیم. یکی از افراد که متولی اجرایی هم‌اندیشی بود، فهرستی را آورده بود که می‌گفت از یکی از دوستان خود در یکی از دانشگاه‌های معتبر و تراز اول تهران گرفته است. عنوان بازبینی (چک‌لیست) چنین بود: «سیاهه عوامل دخیل در برگزاری یک هم‌اندیشی کیفی و بی‌عیب و نقص» و قریب ۸۰ مورد در آن فهرست شده بود؛ از جمله: قاری قرآن مشخص شده است؟ فایل سرود روی میز کار (دسک‌تاپ) رایانه موجود است و پخش شدن بی‌عیب و نقص آن، حداقل دو بار بررسی شده است؟ پرده‌نگار (پاورپوینت)‌های سخنرانان، قبل از برگزاری هم‌اندیشی، از آن‌ها گرفته شده و ویروسی‌نبودنشان بررسی شده است؟ صوت خوب و صدای بی‌عیب و نقص و بدون خش صداب (میکروفون)‌ها و بلندگوها حداقل دو بار بررسی شده است؟ جای برنامه (بنر)‌ها و پایه (استند)‌ها پیش‌بینی شده است و شب قبل از برگزاری مراسم، در محل‌های مربوطه نصب شده‌اند؟ با مجری مراسم هماهنگی لازم به‌عمل آمده و تذکر داده شده است که زیاد حرف نزنند؟ نوشته‌های مجری بررسی شده است؟ اطمینان حاصل شده است که مجری همه سخنرانان و مسئولان و سمت‌های آن‌ها را می‌شناسد و می‌داند و تلفظ دقیق اسمشان را بلد است؟ پذیرایی چگونه خواهد بود؟ حضور و غیاب خواهیم داشت؟ چگونه؟ وقت استراحت برای بین برنامه‌ها پیش‌بینی شده است؟ و ده‌ها مورد دیگر که واقعاً نشان از توجه به همه جزئیات یک هم‌اندیشی بی‌عیب و نقص و کیفی را داشت. ولی آنچه خیلی جالب بود، موردی بود که این دوست ما روی آن خط کشیده و موردی مناسب با آموزش و پرورش را به جای آن نوشته بود.

در بازبینی نوشته شده بود: در صورت استقبال نشدن از هم‌اندیشی و خالی ماندن فضای سالن، آیا با واحد آموزش دانشکده هماهنگ شده است که دو تا سه کلاس از رشته‌های مرتبط را که استاد ندارند یا درس مهمی ندارند، در اسرع وقت به هم‌اندیشی بیاورند؟

این دوست ما، این بند را عوض کرده و نوشته بود، آیا با نزدیک‌ترین مرکز تربیت‌معلم (واحدهای دانشگاه فرهنگیان فعلی که آن‌وقت‌ها به این اسم خوانده می‌شدند)، هماهنگ شده است که در صورت استقبال نشدن از هم‌اندیشی، اعضای دو سه تا از کلاس‌های خودشان را به سالن بیاورند؟

اتفاقاً درست دیوار به دیوار سالن برگزاری هم‌اندیشی، مرکز تربیت‌معلمی وجود داشت که در صورت وقوع چنین اتفاقی، آوردن دانشجویان آن‌ها به سالن، بیش از سه‌چهار دقیقه وقت نمی‌گرفت و این دوستان اصرار داشت اگر می‌خواهیم هم‌اندیشی کیفی و بی‌عیبی را برگزار کنیم، حتماً باید با رئیس مرکز در مورد آوردن دانشجویان هماهنگ کنیم.

البته هم‌اندیشی مذکور با بهترین شرایط برگزار شد و چون استادان و صاحب‌نظران مدعو، انسان‌های شناخته‌شده و توانمندی بودند، استقبال بسیار خوبی از آن به عمل آمد

برنامه را به گروهی سپرد که قصد داشتند شاهنامه‌خوانی کنند. اعضای گروه شاهنامه‌خوان هم از دانش‌آموزان مدرسه نبودند و یکی از اولیا آن‌ها را به مراسم دعوت کرده بود و چون از ابتدا اصرار داشتند به دلیل اجرای برنامه در مکانی دیگر، هرچه زودتر برنامه خود را اجرا کنند و بروند، مجری تسلیم اصرار آن‌ها شده و میز خطابه و صحنه (سن) را به آن‌ها سپرده بود. اجرای گروه شاهنامه‌خوانی حدود بیست و پنج دقیقه از وقت مراسم را که قرار بود در دو ساعت برگزار شود، گرفت. دقایقی که حوصله بچه‌ها سر رفت و از اینکه این مراسم این‌گونه کسل‌کننده پیش می‌رود، بنای ناسازگاری گذاشتند و به والدین خود اصرار کردند مراسم را ترک کنند. البته با تمهید مجری، یا شاید هم به صورت تصادفی، گروهی از بچه‌ها دعوت شدند که اشعار و دکلمه‌های خود درباره شب یلدا را بخوانند و اینجا بود که مراسم جانی گرفت. این در حالی بود که بیش از یک ساعت و بیست دقیقه از مراسم سپری شده بود. نیروی خدماتی مدرسه، بدون هماهنگی و با اشاره سر و به صورت چشمی از مدیر مدرسه گرفت، پذیرایی شیرینی و انارهای دانه‌شده را آغاز کرد که اوج وقوع بلبشو و بی‌نظمی در مراسم بود. درست از اینجا به بعد بود که کل مراسم به هم ریخت و اصلاً معلوم نشد هدف از برگزاری این آیین چه بوده است!

مدیر و مجموعه گروه مدیریتی و پرورشی مدرسه در کل مراسم نقش یک ناظر را داشتند که هیچ تصمیمی نمی‌گرفتند. تنها عمل آن‌ها، سکوت در برابر اتفاقاتی بود که رخ می‌داد. این مراسم با اعتراض‌های اولیا و دانش‌آموزانی با چشمان اشکبار خاتمه پذیرفت که نتوانسته بودند هنرها و خلاقیتشان در مورد شب یلدا را که از قبل به آن‌ها گفته شده بود، به اجرا درآورند. ■ بدهی است، این مراسم یک برنامه فرهنگی تربیتی کیفی نبوده است. ابتدا در مورد بی‌کیفیتی‌های موجود در این مطالعه موردی بحث کنید و آنگاه با در نظر گرفتن جنسیت و نوع واحد آموزشی خود (پیش‌دبستان، ابتدایی دوره اول یا دوم، متوسطه اول یا متوسطه دوم)، برگزاری یک برنامه مفرح، اثرگذار و کیفی در مورد جشن شب یلدا را پیشنهاد دهید.

### دینام کولرها سوخته! ولش کن، حالا وقتش نیست!

سال گذشته در آخرین روزهای مهرماه، که کولرهای مدرسه آخرین روزهای فعالیت خود در فصل گرما را پشت سر می‌گذاشتند، کولر سالن امتحانات و دو تا از کلاس‌های بزرگ مدرسه از کار افتاد. سرایدار مدرسه از کولرها بازدید کرد و بعد از کلی ورفتن اعلام کرد نمی‌داند چه مرگشان بوده که دینام هر سه، در اقدامی از پیش تعیین‌شده، با هم سوخته‌اند! مدیر به او گفت: «فصل گرما و وقت روشن کردن کولرها که گذشت. دینام‌ها را باز کن و بساور پایین تا هر وقت فرصت داشتیم بدهیم الکتریکی که اگر لازم بود موتورپیچی کند و تحویل دهد.»

سرایدار مدرسه دو سه بار ماجرای دینام‌ها را یادآور شد، ولی هر بار با بی‌تفاوتی یا اعتراض مدیر روبه‌رو شد که می‌گفت: «ولش کن! حالا تو ظل سرما که نیازی نداریم بهشون... بماند برای بعد.»

دینام‌ها ماندند و ماندند تا سه روز مانده به پایان اردیبهشت

و حتی نیازی نشد که هماهنگی با رئیس مرکز تربیت معلم عملیاتی شود.

■ در این مطالعه موردی، به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:  
الف) با خواندن این مطالعه موردی، تعریف شما از کیفیت چیست؟ آیا در تعریف‌هایی که در مطالعات موردی قبلی دادید، تجدیدنظر می‌کنید؟

ب) بازبینی‌ای را که برخی از موارد آن را ارائه کردیم، تا آنجا که می‌توانید ادامه دهید و آن را برای نشستی در حد جلسه عمومی انجمن اولیا و مربیان مدرسه، یا همان هم‌اندیشی‌ای در حد و اندازه‌های منطقه، بازتنظیم کنید. (هر چقدر به موارد جزئی‌تر و تأثیرگذارتری اشاره کنید، نشانگر توجه بیشتر شما به کیفیت است.)

ج) آیا کشاندن دانش‌جویان دانشگاه فرهنگیان به نشستی که هیچ فایده‌ای برای آن‌ها ندارد را در زمره اقدامات کیفی برمی‌شمارید؟

### یک جشن فرهنگی تربیتی در مدرسه

مدرسه‌ای قصد داشت به مناسبت شب یلدا برنامه‌ای فرهنگی تربیتی برگزار کند. مدرسه معتقد بود، وقتی همه چیز را از قبل تعیین می‌کنیم، به ماهیت برنامه لطمه می‌زنیم. از این رو بهتر است فهرست اجزای برنامه واگرا باشد و اجازه بدهیم خود نشست و خواست بچه‌ها ادامه و ریز برنامه‌ها را تعیین کند. البته چند برنامه شامل سرود دانش‌آموزان، اداره برنامه توسط یک مجری از میان افراد بیرون از مدرسه و پذیرایی دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان با انار دانه‌شده را پیش‌بینی کرده و بقیه موارد را به دست تقدیر سپرده بود و اعتقاد داشت اجرای برنامه با این شیوه، با خواست و علاقه‌های بچه‌ها هم‌خوانی دارد و بهتر است دانش‌آموزان و خانواده‌های آنان آزاد باشند.

برنامه با شعر و سرودی که مجری خواند، شروع شد. مجری در عمل هیچ‌کدام از بچه‌ها و معلمان را نمی‌شناخت و به یک کلی‌گویی بسنده کرد که موردپسند خانواده‌ها و دانش‌آموزانشان نبود. او بعد از کلی سخن‌پراکنی یا بهتر است بگوییم وراجی،

## حال خوب

# زندگی اینه!

### ● شهرام لطفی

دبیر مدرسه‌های استثنایی، تبریز



سال سوم تدریس در مدرسهٔ پارسی اربابی فر (مدرسهٔ ویژهٔ دانش‌آموزان کم‌توان ذهنی) در شهر کرج، من و اکثر همکاران به دلیل وضعیت بد اقتصادی کشور تحت فشار بودیم. همهٔ ما به آیندهٔ حس خوبی نداشتیم و همیشه از زندگی گله داشتیم.

سر کلاس، یکی از دانش‌آموزان داشت به دلیل سفر کردن خواهرش به خارج از کشور، گریه می‌کرد! من هر چقدر تلاش کردم نتوانستم دانش‌آموز را آرام کنم. ناگهان یکی از دانش‌آموزان به او گفت: «ببین داداش، زندگی اینه، می‌گذره. سعی کن باهاش کنار بیایی!» این جمله هم آن دانش‌آموز را آرام کرد و هم تلنگری به خود بنده زد!

این ماجرا را در اتساق همکاران برای همکاران تعریف کردم. همگی خندیدیم. از آن روز به بعد هر همکاری می‌خواست از سختی‌های زندگی بگوید، فوری همگی می‌گفتیم: «ببین داداش، زندگی اینه، می‌گذره. سعی کن باهاش کنار بیایی.»



اگر بخواهیم بیاموزیم و خودمان را در موقعیت یادگیری قرار دهیم می‌توانیم از همه کس و همه چیز بیاموزیم. قدر موقعیت‌های یادگیری پیرامونمان را بدانیم و به قول استاد سرکار آرانی در تمنای یادگیری باشیم. ■

سال بعد و آغاز امتحانات نوبت دوم، هم سالن امتحانات و هم هر دو کلاس بزرگ، حوزهٔ امتحانی بودند و تعداد زیادی از دانش‌آموزان در این سه مکان امتحان می‌دادند. وقتی سرویس کار کولرها به مدرسه آمد، اعلام کرد دینام سه تا از کولرها نیست و حتی بلافاصله احتمال داد که شاید آن‌ها را دزدیده باشند. مدیر دینام‌های سوختهٔ کولرها و ولش کن گفتن‌های مکرر یادش آمد و گفت: «نه! خدا را شکر دزدیده نشده‌اند، سوخته‌اند...» و از سرویس کار خواست خودش یا فرد دیگری آن‌ها را موتورپیچی مجدد کند. سرویس کار گفت: «من که بلد نیستم... حسن آقا الکتریکی هم خیلی سرش شلوغه! فکر نکنم زودتر از یک هفتهٔ دیگه بتونه دینام‌ها رو راست و ریست کنه...»

از مدیر اصرار و از سرویس کار طلب وقت بیشتر تا از حسن آقا بخواهد سه‌روزه دینام‌ها را آماده کند. سه روز به چهار روز کشیده شد و آخر سر دینام‌ها موقعی آماده شدند که امتحان روز اول را با گرمای زیاد و در حالی که حتی دو تا پنکه در سالن گذاشته بودند، و بچه‌ها در حین پاسخ‌گویی به سؤالات امتحان، با تکه‌ای مقوا یا کتاب خود را باد می‌زدند، پشت سر گذاشتند.

■ در این مطالعهٔ موردی، بی‌توجهی به کیفیت را در چه می‌بینید؟

■ همان‌طور که ملاحظه می‌کنید، توجه مدیر و گروه مدیریتی مدرسه به امور کیفی مدرسه، گسترهٔ بسیار قابل‌توجهی دارد و از دینام کولر تا برگزاری یک آزمون و شورای معلمان را در برمی‌گیرد. فهرستی از مواردی را استخراج کنید که مدیر و گروه مدیریتی مدرسه باید با توجه دقیق به آن‌ها، موجبات ایجاد سامانهٔ کیفیت‌گرایی را در مدرسه فراهم کنند. ■

### تمرین

با توجه به پنج مطالعهٔ موردی قیدشده در نخستین بخش از سلسلهٔ مطالب کیفیت و کیفیت‌گرایی در مدرسه، تمامی تعریف‌هایی را که از کیفیت به ذهنانتان می‌رسد، در زیر مرقوم کنید و آن تعریفی را که از دید شما مهم‌تر است، با رنگ متمایز یا با حروف سیاه‌تر بنویسید و منتظر بمانید تا با تعریف‌هایی که در شماره‌های بعد می‌آیند، مقایسه کنید.

### منابعی برای مطالعهٔ بیشتر

۱. مجدفر، مرتضی (۱۳۹۶). مدرسه و کیفیت‌گرایی. انتشارات مدرسه. تهران.
۲. اصلاتی، ابراهیم (۱۳۹۷). مدرسه‌کافی برای مدیران مدرسه‌ها. تهران: پیشگامان پژوهش‌مدار.
۳. تورانی، حیدر (۱۳۸۲). کیفیت‌بخشی آموزش و پرورش دورهٔ ابتدایی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع. قو. تهران.



مدرسه‌های پیشران

## سند تحول به افق مدرسه ما

● دکتر محمد ابراهیم واعظی، مدیر مجتمع آموزشی پویان‌دیشان علوی، شیراز

کلیدواژه‌ها: سند تحول، جشنواره، تربیت، مدرسه در تراز جمهوری اسلامی

در راستای درج گزارش‌هایی از مدرسه‌های پیشران، که می‌تواند الگو و انگیزه‌ای برای دیگر مدرسه‌ها باشد، توضیح این نکته ضروری است که دفتر مجله در انتخاب این نوع مدرسه‌ها، که به‌حمدلله تعدادشان در کشور قابل توجه است، از روش اشتها و مطرح‌بودن آنان نزد والدین و دانش‌آموزان و نیز از فرایند اجرای پروژه‌ها و همایش‌های ملی از قبیل «الف تا» بهره گرفته و به جد از انتخاب سوگیرانه پرهیز کرده است. از شما مدیران عزیز انتظار می‌رود مدرسه‌های پیشران در اجرای سند تحول و عامل به روش‌های مؤثر و کارآمد را به دفتر نشریه معرفی کنید.

اجرا گذاشته شده است و ضمن حذف فعالیت‌های رقابتی، با برگزاری مجموعه جشنواره‌های «شور زندگی، شوق یادگیری» در ساحت‌های گوناگون، تمام فعالیت‌های ابلاغی وزارت متبوع و اداره‌های کل استان و منطقه اجرا شدند. فعالیت‌های مکمل دیگری نیز که در نظام آموزشی به دلیل ضیق وقت و حجم برنامه‌ها مغفول مانده بودند، با برنامه‌ریزی زمانی و تولید محتوای شایسته، در نظر گرفته شدند. در کنار این فعالیت‌ها، برنامه‌هایی مناسبی نیز در تقویم اجرایی مدارس گنجانده شدند و برای کیفیت‌بخشی به امور آموزشی، فعالیت‌های پژوهشی، تقویت هویت ملی، جذب و هدایت دینی و اخلاقی دانش‌آموزان، پرورش نیروی انسانی ماهر و متعهد، برنامه‌ریزی و اجرا شدند.

نویسنده از زمان تدوین سند تحول پیگیر تحقق آن بوده است و به‌عنوان مدیر مدرسه تلاش کرده است راهکاری اجرایی و برنامه عملیاتی درون مدرسه‌ای تدوین کند که هم با هدف‌های متعالی، بیانیه ارزش‌ها، مأموریت، چشم‌انداز، راهبردهای کلان، هدف‌های عملیاتی و راهکارهای ارائه‌شده در سند تحول منطبق باشد و هم با کمترین هزینه و امکانات قابلیت اجرا در سطح کلاس و مدرسه را دارا باشد. در همین راستا، در این مقال تلاش شد با طرح فعالیت‌ها، برنامه راهبردی و عملیاتی اجرای سند تحول بنیادین در سطح مدرسه نهادینه شود.



این طرح سال‌هاست در مجتمع آموزشی علوی شیراز به

### آنچه از سند تحول استنباط می‌شود:

**مأموریت مدرسه:** تربیت انسان متعادل (صالح، عالم و مجاهد) و رشد همه‌جانبه استعدادهای دانش‌آموزان در راستای مکتب علوی. مدرسه در تراز جمهوری اسلامی ایران هشت خصیصه خواهد داشت:

۱. تربیت‌محوری
۲. مهارت‌محوری

۳. یادگیرندگی
  ۴. دارای تفکر جمعی
  ۵. پژوهش‌محوری
  ۶. برنامه‌محوری
  ۷. هوشمندی
  ۸. شادی و شوق‌آفرینی
- شعار مدرسه باید تحول در آموزش و تنوع در پرورش باشد.



اردوهای دانش‌آموزی



آزمایشگاه و فعالیت‌های خلاقانه



بهار بندگی



تقویت هویت ملی



جشنواره شگفتی‌های علمی





جشنواره قرآنی



جشنواره کارآفرینی و خیریه



سفره معنوی ابوتراب



شعر و ادب



شگفتی‌های علمی پژوهشی



فعالیت تربیت بدنی



نمایشگاه هنرهای تجسمی



ورزش سلامت بهداشت

**تحول در آموزش:** برای دستیابی به قله‌های رفیع علم و دانش و اقتصاد دانش‌بنیان، حتی اگر در ثریا باشد.

**تنوع در پرورش:** برای ظهور و بروز فرزندان انقلابی و فرهیخته ایران در تمام عرصه‌های فرهنگی، هنری، اجتماعی و ورزشی در سطح منطقه و جهان.

برای اجرای این سند در کف مدرسه و کلاس درس باید فعالیت‌های رقابتی و مسابقات دانش‌آموزی، به دلیل اثرات مخرب روانی، تربیتی و اجتماعی که در سال‌های گذشته بر روند آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان داشته است و مدیران مدرسه را به فعالیت‌های کمی و آمارسازی سوق داده است، حذف شوند و تمام فعالیت‌ها در قالب جشنواره‌های فراگیر، بر اساس برنامه زمان‌بندی مشخص و سالانه برگزار شوند. این

عنوان‌های جشنواره‌های شور زندگی و شوق یادگیری که تمام ساحت‌های سند تحول بنیادین و برنامه‌های پرورشی و آموزشی و فعالیت‌های فوق‌برنامه فعلی و مغفول مدرسه‌ها طی چهل سال گذشته را در بر گرفته‌اند عبارت‌اند از:

**الف) جشنواره‌های تنوع در پرورش**

- قرآن و معارف اسلامی
- هنر و زیباشناسی
- تربیت‌بدنی، بهداشت و محیط‌زیست

● کارآفرینی و خیریه

● بازی‌های فکری و پویا

**ب) جشنواره‌های تحول در آموزش**

- علمی و پژوهشی
- علوم رایانه
- فناوری
- شعر و ادب
- زبان دوم

رعایت بهداشت فردی و اجتماعی و حفاظت از محیط‌زیست از طریق انجام برنامه‌های مناسبی، ایجاد تشکل‌های دانش‌آموزی و گروه‌های ورزشی، برگزاری جشنواره تربیت‌بدنی و سلامت، جشنواره‌های بازی‌های فکری، برنامه‌های آموزش بهداشت، سلامت محیط، غذای سالم، معاینات پزشکی دوره‌ای و پاک‌سازی طبیعت.

**۴. تربیت اقتصادی و حرفه‌ای**

پرورش مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و اقتصادی دانش‌آموزان به‌منظور آماده‌سازی آنان برای ورود به عرصه زندگی از طریق برگزاری جشنواره‌های علمی، پژوهشی، علوم رایانه، فناوری، بازی‌های فکری، زبان انگلیسی، کارآفرینی و خیریه، هنرهای تجسمی و برگزاری فعالیت‌های مناسبی نظیر برپایی بازارچه‌های فروش، آموزش استارت‌آپ، آموزش سواد مالی.

**۵. تربیت زیباشناختی و هنری**

پرورش مهارت‌های هنری و فرهنگی و ایجاد زمینه ظهور و بروز استعدادها و شناسایی و رشد همه‌جانبه آن از طریق برگزاری کارگاه‌های هنر و خوشنویسی، جشنواره‌های هنرهای تجسمی، سرود و نمایش، شعر و ادب، معارف اسلامی و برگزاری نمایشگاه آثار دانش‌آموزان و اجرای برنامه‌های مناسبی.

**۶. تربیت علمی و فناوری**

آموزش نوین و کاربردی علوم با رویکردهای پژوهشی برای دانایی و توانایی بیشتر از طریق آموزش مهارت‌های مطالعه و یادگیری، طرح‌خوانا، مطالعه هفتگی، برگزاری جشنواره‌های علمی و پژوهشی، فناوری و بازی‌های فکری، علوم رایانه، کارآفرینی، کارگاه‌های آموزش خانواده برای والدین، برگزاری آزمون‌های غیر معلم‌ساز و مدیریتی، ارزشیابی توصیفی و علمی و عملکردی.

امید است کارشناسان مربوطه با بررسی این طرح و بازدید میدانی، از اثرات و نتایج حاصل در یافتن و ارائه راهکار اجرایی سند تحول بنیادین در سطوح میانی و کف مدرسه‌های کشور موفق باشند. ■

**شاخص‌ها و مصداق‌های ساحت‌ها در مدرسه**

ساحت‌های شش‌گانه سند تحول بنیادین با مأموریت‌ها و برنامه‌های مدرسه در تراز جمهوری اسلامی کاملاً منطبق خواهد شد و برنامه‌های اجرایی هر مدرسه در راستای تحقق اهداف سند تحول قرار خواهند گرفت.

**۱. تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی**

جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی، مؤمن و متعهد و عامل به رعایت موازین اسلامی و آشنا به شیوه تربیت دینی دانش‌آموزان و پرورش افراد معتقد و متعهد به اصول و ارزش‌های اسلامی و متخصص در حوزه‌های تدریس و کلاس‌داری به‌عنوان الگوهای عملی و رفتاری و ارائه منابع دینی، زندگی اخلاقی، عمل به احکام دینی و رعایت شریعت از طریق آموزش منابع درسی، فعالیت‌های مناسبی، برنامه‌های جذاب تربیتی و دینی، برگزاری جشنواره‌های قرآن و معارف اسلامی، شعر و ادب، خیریه و کارآفرینی.

**۲. تربیت اجتماعی و سیاسی**

آموزش مهارت‌های اجتماعی در مدرسه زندگی از طریق سپردن مسئولیت اداره مدرسه به دانش‌آموزان و ایجاد زمینه شناخت و کسب تجربه‌های زیسته با توجه به هویت ایرانی اسلامی و اعتقاد به استقلال ملی، از طریق ایجاد تشکل‌های دانش‌آموزی، شرکت در برنامه‌های مناسبی، مشارکت در اجرای برنامه‌های گروهی و برگزاری جشنواره‌های کارآفرینی، شعر و ادب، اردوهای جمعی و سفرهای درون و برون‌شهری.

**۳. تربیت زیستی و بدنی**

توجه به تربیت جسمی و سلامت روحی و روانی دانش‌آموزان و

## گفت‌وگو

# مایک خانواده‌ایم

● محمدرضا حشمتی  
● عکاس: رضا بهرامی

کلیدواژه‌ها: انجمن اولیا و مربیان، مدرسه، خانواده



مدرسه در جمهوری اسلامی ایران فضای اجتماعی سازمان‌یافته‌ای است که در آن تربیت متعادل و همه‌جانبه همه فرزندان جامعه به‌طور عادلانه صورت می‌پذیرد تا هر دانش‌آموز با مشارکت فعال در تجربه‌های مدرسه‌ای، استعدادهای طبیعی و فطری خود را شکوفا کند و به سطحی از رشد شخصی متوازن دست یابد و آماده حضور شایسته در زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی شود. مدرسه در مسیر تحول مدرسه‌ای است که مدیر و سایر ارکان آن به‌عنوان عاملان اصلی ایجاد تحول، برای اجرای طرح‌های راهبردی، روحیه تحول‌خواهی و شوق تغییر دارند. به این معنا که:

- فاصله قابل توجه وضعیت نظام مدرسه خود با وضع مطلوب را درک می‌کنند (درک وضعیت موجود)؛
  - با داشتن فهم درست از تحول، لزوم حرکت مدرسه در مسیر تحول را باور دارند (فهم ضرورت)؛
  - علل، زمینه‌ها و عوامل نامناسب بودن مدرسه خود را شناسایی می‌کنند (شناسایی علل)؛
  - انگیزه لازم را برای تحول مدرسه خود، به‌صورت فعال، دارند و به این باور رسیده‌اند که به شکل جمعی و روشمند در مسیر تحول و رفع موانع آن حرکت کنند (انگیزه تحول)؛
  - به این باور رسیده‌اند که با توجه به شرایط و موقعیت مدرسه خود، تمام توانمندی‌ها، ظرفیت‌ها و امکانات قابل‌دسترس را برای این حرکت شناسایی و استفاده کنند (بسیج امکانات)؛
  - تصویری روشن و شوق‌انگیز از وضعیت مطلوب و قابل تحقق مدرسه خود، با توجه به مشکلات، ترسیم کرده‌اند (تصویر مطلوب)؛
  - برای حرکت تحولی مدرسه و در چارچوب تصویر گفته‌شده، اهداف مشخصی (مشتمل بر مجموعه‌ای از شایستگی‌های پایه و ویژه در چارچوب اهداف مصوب دوره‌های تحصیلی)، بر اساس اولویت، در نظر گرفته‌اند (اولویت‌بندی اهداف)؛
  - مقدمات لازم اجرای بهینه برنامه‌های تحولی موردنیاز برای تحقق اهداف را فراهم کرده و سپس آن‌ها را (پس از انتخاب یا طراحی) اجرا و ارزشیابی می‌کنند (تمهید مقدمات اجرا).
- در این دوره از مجله رشد مدیریت به سراغ چند مدیر مدرسه پیشران تحول رفتیم تا از نگرش‌ها و تجربه‌های آنان بیاموزیم که تحول امری درونی است و در هر شرایطی می‌توان عملکردی بهتر از گذشته داشت. امید داریم شما نیز تجربه‌های ارزشمند خود در زمینه حرکت‌های خودجوش تحولی را به دفتر مجله بفرستید تا دیگران نیز یاد بگیرند.

مدرسه حل کردیم. هر روز چهار نفر از مادرانی که عضو انجمن هستند، در امور اجرایی مدرسه داوطلبانه به معاونان مدرسه کمک می‌کنند. دانش‌آموزان نیز در نقش‌های پلیس مدرسه، سفیران سلامت و گروه‌های نظافت کلاسی، کمک‌های زیادی می‌کنند. انجمن اولیا و مربیان ما که از ۴ آقا و ۹ خانم تشکیل شده، در زمینه‌های گوناگون با مدرسه همکاری می‌کنند. معمولاً خریدهای مدرسه و امور مربوط به ساختمان (مدرسه ما بیش از پنجاه سال قدمت دارد و مدام به تعمیرات و اصلاحات نیاز داریم)، مانند شاداب‌سازی مدرسه برای شروع سال تحصیلی، رنگ‌آمیزی ۲۷ کلاس در سه طبقه و حیاطی با حدود ۱۳۰۰ مترمربع، تعمیرات ساختمانی مثل تعویض موزاییک‌های قدیمی با سرامیک، برگزاری اردوها، جلسه‌های آموزش خانواده و مراسم مناسبتی ملی مذهبی را آقایان عضو انجمن انجام می‌دهند. خانم‌ها هم در امور اجرایی، در کنار کارکنان مدرسه، بدون هیچ چشم‌داشتی فعالیت می‌کنند.

شورای دانش‌آموزی هم که ۱۳ دانش‌آموز هستند، در امور مدرسه مشارکت خوبی دارند. دانش‌آموزان پایه‌های پنجم و ششم در کمک به هدایت بچه‌های کوچک‌تر به کلاس درس، در امور اجرایی و انضباطی

در این شماره مهمان نگرش و تجربه‌های خانم زکیه ناطق الاسلام، مدیر دبستان شهید غلامعلی رجبی در منطقه ۹ آموزش و پرورش تهران هستیم. این دبستان حدود ۹۵۰ دانش‌آموز و ۲۷ معلم دارد. ایشان در مدرسه‌های این منطقه ۱۴ سال سابقه مدیریت دارد.

### ■ قطعاً مدیریت مدرسه‌ای با این تعداد دانش‌آموز و معلم مشکل است؟

بله. در این مدرسه ۲۷ معلم مشغول تدریس هستند که ۱۳ نفر از آنان سابقه خدمت بیش از بیست سال دارند و بر اساس قانون، یک روز در مدرسه حضور ندارند! این موضوع برای ما مشکل‌ساز است. روزهایی که این عزیزان حضور ندارند، ناچاریم از معاونان مدرسه که پنج نفر هستند، کمک بگیریم. این شرایط باعث می‌شود فشار زیادی بر دوش کارکنان مدرسه وارد شود.

### ■ خیلی سخت است! معاون سر کلاس برود و بعد هم در ساعت استراحت دانش‌آموزان در فضای حیاط و سه طبقه ساختمان مراقب باشد؟

ما موضوع را به کمک انجمن اولیا و مربیان و شورای دانش‌آموزی

را یادآوری می‌کنم: «ارتباط مقدم بر منابع و امکانات، و رافع موانع پیشرفت است.

### این ارتباط چگونه شکل می‌گیرد؟

خیلی ساده و صادقانه. با ارتباط زبانی خوب، این ارتباط شکل می‌گیرد. بعد قوی‌تر می‌شود و اعتماد ایجاد می‌کند. یک لفظ ساده «عزیزم» شروع این ارتباط است. مدیر باید تلاش کند در مسیر رضایت به حق اولیا حرکت کند. زبان خوش مدیر می‌تواند والدین را با شوق یاری به مدرسه بیاورد تا آنان با جان و دل با مدرسه همکاری کنند. این فقط به انجمن اولیا و مربیان مربوط نیست. همیشه به همکاران خودم تذکر می‌دهم، زبان خوش، ارتباط و تعامل مؤثر، بهترین سرمایه و سلاح افراد فرهنگی در محیط مدرسه است. تجربه سال‌ها مدیریت من این بوده که نحوه صحبت کردن ما با دیگران بسیار رهگشاست.

### لطفاً یکی از تجربه‌هایتان در این باره را بیان کنید.

گرفتن کمک از اولیا در هنگام ثبت‌نام ممنوع است. اما بعضی از اولیای مدرسه ما در زمان ثبت‌نام اصرار دارند به مدرسه کمک کنند. خودشان می‌گویند می‌دانیم که تابستان کارهای زیادی دارید. ما هم به اندازه توانایی خود در خدمت مدرسه هستیم. چندین بار به خاطر همین موضوع از منطقه به من تذکر داده شده است. من می‌گویم خود اولیا علاقه‌مندند به مدرسه کمک کنند. به نظر من، این لطف والدین دانش‌آموزان، به دلیل همان احساسی است که در ارتباط و تعامل با آنان ایجاد شده که «ما یک خانواده هستیم».

### کلام آخر؟

ما مدیران باید تلاش کنیم معلمان با روحیه شاد به کلاس بروند. ارتباط خوب و مبتنی بر کرامت باعث می‌شود معلمان رضایت شغلی داشته باشند. چنین رفتاری تبعات خوبی برای ما دارد. به دلیل ارتباط خوبی که مدیر با معلمانی که بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت دارند، این معلمان پس از ماه مبارک رمضان برای مرور درس‌ها، روزهای تعطیل خود را داوطلبانه به مدرسه می‌آیند. به نظر من، این لطف به دلیل ارتباط خوب و محترمانه گروه مدیریتی مدرسه با این عزیزان است. ■

مدرسه، همکاران خوبی برای معاونان مدرسه هستند. این دانش‌آموزان با هماهنگی معلمان درخواست کرده بودند که وسایل نظافت کلاس (جارو و خاک‌انداز) تهیه شود تا خودشان کلاس‌ها را نظافت کنند. من از نیروهای خدماتی مدرسه، به خاطر کارهای زیادی که دارند، خجالت می‌کشم. شکر خدا این طرح کمک کرد قسمتی از کارهای این عزیزان کم شود. به نظر من، مدیر مدرسه موفق کسی است که بتواند از ظرفیت‌های انجمن اولیا و مربیان و شورای دانش‌آموزی، شورای معلمان و شورای مدرسه در پیشبرد برنامه‌های مدرسه استفاده کند.

### روش شما در جابه‌جایی نیروها چگونه است؟ بعضی از مدیران وقتی وارد مدرسه جدید می‌شوند، معاونان و کارکنان مدرسه را تغییر می‌دهند. شما چگونه رفتار می‌کنید؟

من در سابقه مدیریتی خودم، وقتی مسئولیت مدرسه جدیدی را به عهده گرفتم، هیچ معاونی را جابه‌جا نکردم. بر این باورم که مدیر موفق باید بتواند با همه افراد کار کند. معاونان مدرسه عوامل اطلاعاتی بسیار مهم مدرسه هستند. بیش از من مدیر، اولیا و دانش‌آموزان را می‌شناسند. باور و تجربه من این است که ما در مدرسه یک خانواده هستیم. مدیر به تنهایی نمی‌تواند موفق شود. در خانواده هم مشکلات با کمک یکدیگر حل می‌شوند. اگر مدرسه را مثل خانواده بدانیم، مسائل هم در آن با همدلی و احساس مسئولیت قابل حل هستند.

### شما این همدلی و احساس مسئولیت را چگونه ایجاد و مدیریت می‌کنید؟

به نظر من، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های هر مدیر موفق، داشتن ارتباط مبتنی بر احترام متقابل با والدین، همکاران و دانش‌آموزان است. ایجاد این ارتباط با حدود هزار ولسی و دانش‌آموز، با توجه به سبک‌های زندگی و فرهنگ‌های متفاوت هر کدام، کار مهم و دقیقی است. مدیریت یعنی داشتن سعه صدر، گذشت و صبر. همیشه به معاونان خود گوشزد می‌کنم که به همکاران، اولیا و دانش‌آموزان از بالا نگاه نکنیم. همه ما در یک سطح هستیم. مدیر و کارکنان بالاتر نیستند. ما خانواده‌ایم؛ با تقسیم کار مشخص برای رسیدن به اهداف و برنامه‌هایی که با هم تنظیم کرده‌ایم. همیشه به خودم این جمله



# همه چیز بر اساس ۶۹۷!

## نیم‌نگاهی به ضوابط طراحی ساختمان‌های آموزشی

● محمد تابش، طراح و پژوهشگر معماری مدرسه

کلیدواژه‌ها: ظرفیت کلاس، سرانه کلاس، ضوابط طراحی، کارآیی، ایمنی

ساختمان یک مدرسه، هم باید بتواند نیازهای بهره‌برداران آن را برآورده کند تا کارایی لازم را داشته باشد و هم ایمن باشد تا از خطرهای آسیب‌هایی که قابل پیش‌بینی هستند، تا حد امکان، پیشگیری شود. توجه به کارآمدی و ایمنی فضاهای مدرسه، چه در زمانی که آن مدرسه در مرحله طراحی برای ساختن است و چه زمانی که در حال بهره‌برداری است و نیاز به تغییرات و بهسازی دارد، بسیار اهمیت دارد. در کارآمدی و ایمنی ساختمان مدرسه، مؤلفه‌های گوناگونی تأثیرگذارند، اما بدون تردید، توجه به ضوابط و استانداردهای طراحی فضاهای مدرسه، یکی از مهم‌ترین آن‌هاست. هرچند برخی از استانداردهای موجود فرسوده شده‌اند و با توجه به رویکردهای نوین طراحی محیط‌های یادگیری، به نوسازی نیاز دارند، ولی مدیران مدرسه نمی‌توانند بدون توجه و آشنایی با این ضوابط که در مجموع ارزشمند و جامع هستند، به ساخت یا بازسازی مدرسه خود بپردازند.

مجموعه مقالات این سال تحصیلی به مدیران و دست‌اندرکاران مدرسه کمک می‌کند با پرداختن تحلیلی به منتخبی از این ضوابط، با نگاهی ساده‌سازی‌شده و کاربردی، به اندازه ضرورت، با آن‌ها بیشتر آشنا شوند.

هرچند دستورالعمل‌های طراحی فضاهای آموزشی در نمونه‌های بسیار گسترده و متنوع تهیه شده و در دسترس هستند، اما منبع و مرجع این مجموعه مقالات ضابطه شماره ۶۹۷ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور است که به نشریه ۶۹۷ شهرت دارد و در آن به شکل جامعی به ضوابط طراحی ساختمان‌های آموزشی، مبتنی بر برنامه‌ریزی معماری همسان مدرسه‌ها پرداخته شده است. علاقه‌مندان به مطالعه بیشتر می‌توانند از طریق این رمزبانه به متن کامل ضابطه ۶۹۷ دسترسی پیدا کنند.



نشریه ۶۹۷

### تعیین ظرفیت و سرانه‌ها در کلاس‌های درس

فقط فضای کافی برای نشستن سر کلاس نیست. فضای تنفس و حریم پیرامونی، فضای گردش و حرکت دانش‌آموزان و معلم در کلاس، فضای لازم برای تغییرات در چینش کلاس و بسپاری از عوامل دیگر به ما می‌فهماند که برای تعیین ظرفیت هر کلاس، وابسته به سن و سال، محتوا و برنامه آموزشی، بهداشت، اقلیم و سایر شاخص‌ها، ممکن است به اعداد و ارقام متفاوتی برسیم. با همین اشاره کوتاه، به شکل واضحی روشن می‌شود که مدیران و

اینکه ظرفیت<sup>۱</sup> یک مدرسه یا هر یک از فضاهای آموزشی آن چقدر است، قطعاً این نیست که هر تعداد دانش‌آموز در یک فضا بتوانند به شکل مترکم و در کنار هم قرار بگیرند، تعریف‌کننده آن باشد. به‌هر حال، هر دانش‌آموز در هر یک از فضاهای مدرسه به سرانه<sup>۲</sup> خالص<sup>۳</sup> متفاوتی نیازمند است. هر کس که مدرسه‌ای را اداره می‌کند، به‌خوبی درک می‌کند در یک کلاس درس، نیاز دانش‌آموز



جدول ۱. سرانه فضاهای بسته کلاس درس؛ ضابطه ۶۹۷ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

دوره دوم		دوره اول	
کلاس نظری	کلاس تجربی	کلاس نظری	کلاس تجربی
۱/۸۵ m <sup>۲</sup>	۱/۷۵ m <sup>۲</sup>	۱/۷ m <sup>۲</sup>	۱/۷ m <sup>۲</sup>

دوره دوم		دوره اول	
کلاس‌های عمومی	کلاس‌های عمومی	کلاس‌های عمومی	کلاس‌های عمومی
۲ m <sup>۲</sup>	۱/۸ m <sup>۲</sup>	۱/۸ m <sup>۲</sup>	۱/۸ m <sup>۲</sup>

۲ m <sup>۲</sup>	سرانه در مدرسه‌های روستایی
------------------	----------------------------

گردانندگان مدرسه برای تعیین ظرفیت و سرانه‌ها در محیط‌های یادگیری، نیازمند آگاهی کافی از معیارهای درست و اصولی هستند.

## معیارهای تعیین ظرفیت و سرانه فضاهای مدرسه

رسیدن به عددی مشخص و قطعی در موضوع ظرفیت و سرانه فضاهای آموزشی به شکل فراگیر و همسان چندان منطقی به نظر نمی‌رسد. هرچند به‌ناچار اعداد و ارقام دقیقی در نشریه یا ضابطه ۶۹۷، که یکی از مهم‌ترین مراجع و منابع تعیین ظرفیت و سرانه است، معین شده‌اند، اما به نظر می‌رسد این اعداد حداقل‌ها را تعریف می‌کنند و طراحان و مدیران مدرسه باید آن‌ها را تنها به‌عنوان معیار کمینه در نظر بگیرند.

## این کلاس درس چقدر جا دارد؟

شاید عدد ۲۴ یک عدد طلایی برای تعریف ظرفیت کلاس باشد! این عدد طبق ضوابط تا ۳۰ نفر هم قابل افزایش است. البته برای کلاس‌های روستایی ۱۸ نفر تعریف شده است. بدیهی است، معمولاً دستورالعمل‌ها و ضوابط به‌عنوان قانون تعریف می‌شوند و به جهت گستردگی آن‌ها، در نگارش متن این ضوابط، امکان و فرصت زیادی برای تجزیه و تحلیل و توجیه آن‌ها باقی نمی‌ماند. اما طراح و همچنین مدیر مدرسه باید در تصمیم‌گیری‌هایشان برای همه رویدادها و برنامه (سناریو)هایی که طراحی به‌منظور ساخت یا بازسازی مدرسه برای آن‌ها انجام می‌شود، تحلیل و پیش‌بینی درستی داشته باشند.

عدد ۲۴ نفر به‌عنوان ظرفیت کلاس در نشریه ۶۹۷ بر اساس شاخص‌های تعلیم و تربیت و پیش‌بینی‌های آینده جمعیت دانش‌آموزان و دیگر مشخصه‌های مؤثر در ابعاد کلاس، برای همه پایه‌های تحصیلی به‌عنوان مبنا اعلام شده است. از طرف دیگر، سرانه هر دانش‌آموز هم با توجه به نوع کلاس (نظری، تجربی و عمومی) و دوره تحصیلی، مطابق جدول شماره ۱ تعریف شده است. با توجه به سرانه می‌توان تشخیص داد کلاس‌های موجود ما چه ظرفیتی دارند یا یک کلاس مثلاً با ۲۴ دانش‌آموز به چه مساحتی نیاز دارد.

## کلاس برای یادگیری

وقتی طراح معمار و همچنین مدیر مدرسه‌ای که بر اساس رویکردهای نوین در زمینه یادگیری اداره می‌شود، دور میزی نشسته‌اند و می‌خواهند تصمیم بگیرند، شاید این جدول و مانند آن کمک چندان بی‌فایده نباشد. زیرا آن‌ها می‌خواهند فراتر از حداقل‌ها، به شرایط کلاس درس کارآمد دست یابند. در مقالات با عنوان «چیدمان کلاس برای یادگیری» در فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۹ در مجله رشد معلم، اشاره شد که ویژگی‌های کلاس درس چیست و چه پیش‌بینی‌هایی برای آن باید صورت گیرند. اگر این ویژگی‌ها را بپذیریم، در مدرسه کارآمد که طراحی و چیدمان آن بر پایه یادگیری با روش‌های گوناگون آن است و آموزش رسمی در آن بسیار کم‌رنگ است و تنها به‌عنوان یکی از ضعیف‌ترین شیوه‌ها قابل پذیرش است، از تقسیم کلاس‌ها به سه دسته نظری، تجربی و عمومی کاملاً بی‌نیاز می‌شویم. در واقع، کلاس درس کارآمد نه‌تنها باید شامل همه رویدادهای اشاره شده در هر سه دسته باشد، بلکه رویدادهای متنوع دیگری هم می‌تواند برای آن تعریف کرد. به عبارت دیگر، تفکیک کلاس‌ها با این دسته‌بندی در مدرسه کارآمد دیگر جایگاهی ندارد و کلاس درس یک محیط یادگیری پویاست که باید بتواند از انواع روش‌های یادگیری پشتیبانی کند.



ظرفیت کلاس به معنی تعداد صندلی‌های قابل چیدن در آن نیست!



در بند سوم از بخش ۴-۱ ضابطه ۶۹۷ آمده و حداکثر ابعاد قابل قبول برای کلاس درس را با هشت متر طول و هفت متر عرض تعریف می‌کند، بپذیریم، در واقع پذیرفته‌ایم که طراحی کلاس بزرگ‌تر از ۵۶ مترمربع ممنوع است؛ هر چند خوشبختانه این ضابطه در طراحی مدرسه چندان جدی گرفته نمی‌شود! وجود کلاس‌های ۶۰ تا ۷۰ مترمربعی در برخی مدرسه‌های بزرگ، نشان‌دهنده این جدی نگرفتن است. شاید هم این ضابطه معنای دیگری دارد که از توان ما خارج است!

البته این سخن بدان معنا نیست که هر چه کلاسی بزرگ‌تر باشد، ارزشمندتر است. احساس بودن در فضایی گرم، امن و دلپذیر و به‌نوعی احساس در خانه بودن، متناسب با ظرفیت قابل پیش‌بینی برای کلاس‌های مدرسه‌ای تا سقف ۲۴ تا ۳۰ نفر، با کلاس‌های بزرگ‌تر از ۶۰ تا ۷۰ مترمربع، تناسب چندانی ندارد! یک جمع ۲۴ نفری در سالنی ۱۰۰ متری ممکن است کمتر احساس آرامش، امنیت و تعلق به فضا را تجربه کنند. بنابراین، اگر در مدرسه‌ای روستایی، حداکثر ظرفیت موردنیاز یک کلاس در حدود پنج شش نفر فرض شود، چه‌بسا بهتر باشد کلاس موردنظر بزرگ‌تر از حدود ۲۰ مترمربع نباشد.

موضوعات مرتبط با روان‌شناسی محیط، گاهی چنان پیچیده می‌شوند که ممکن است یک مطالعه محیطی به محتواها و نتایج به‌ظاهر متناقضی منجر شود، اما با شناخت و بررسی همه‌جانبه می‌توان در پشت این ظاهر متناقض، باطن کاملاً هماهنگ و قابل‌درکی را پیدا کرد.

اگر از این قسمت از بحث هیچ نتیجه‌ای برای مدیر یا طراح مدرسه به دست نیاید، حداقل می‌توان به این موضوع اشاره کرد که ضابطه و قانون در طراحی محیط‌هایی که در آن‌ها موضوعات انسانی و روان‌شناختی پررنگ هستند، اگر بخواهد انعطاف متناسبی برای مواجهه با این موضوعات داشته باشد، تقریباً مجبور است حدود و مرزبندی‌هایش را چنان ضعیف کند که از شکل ضابطه و قانون خارج شوند، یا تا حد امکان در آن‌ها ساده‌سازی صورت گیرد.

### توصیف سرانه کلاس برای یادگیری

این رشته سر دراز دارد؛ آن قدر دراز است که ابتدا و انتهای آن در یک کتاب هم نمی‌گنجد و حتی اگر بنا باشد با این رویکرد بخواهیم از نو یک ضابطه بنویسیم، باز هم تعریف تفکیکی دقیق سرانه و ظرفیت، ما را با چنین آشفتگی‌هایی روبه‌رو می‌کند. از سوی دیگر، یک ضابطه وقتی ضابطه است که مرزهای قابل تعریفی داشته



نوع چیدمان کلاس درس بر سرانه تأثیرگذار است.

### سؤال بی‌پاسخ؛ کلاس درس، اتاق یا سالن؟

تصور کنید در یک مجتمع آموزشی متمکن، در دوره ابتدایی، گزینه دانش‌آموزان کم‌تعداد، به ازای هر معلم یا مربی و در پی آن افزایش سرانه حمایت و توجه بالای معلم برای هر دانش‌آموز، انتخاب می‌شود. دور از ذهن نیست که میزان نیاز دانش‌آموزان به حمایت معلم، در دوره دوم متوسطه در همان مجتمع آموزشی که حتی کلاس‌های دانش‌آموز محور با تنوع روش‌های یادگیری دارد، با دبستان خود، تفاوت دارد و کاهش می‌یابد.

بنابراین، یک بررسی و مطالعه ممکن است مدیر یا طراح یک مدرسه را به تعداد ۱۲ تا ۱۶ دانش‌آموز به ازای هر معلم برساند و در بررسی دیگری، کلاسی با ۲۴ تا ۳۰ نفر برای یک معلم مطلوبیت پیدا کند. از طرف دیگر، اگر شما در مجموعه دبستان خود به عدد ۱۲ نفر در یک کلاس رسیدید، شاید این یک اشتباه باشد که با در نظر گرفتن سرانه ۲ مترمربع برای هر دانش‌آموز، که در نگاه اول مناسب به نظر می‌رسد، یک اتاق ۲۴ متری را برای کلاس پیش‌بینی و طراحی کنید. این روش محاسبه مساحت مطلوب برای کلاس، در صورتی می‌تواند مطمئن باشد که بپذیریم، فضای یک اتاقک دو مترمربعی برای تدریس یک معلم خصوصی و تنها شاگردش کافی است!

کلاس درس نیازمند حداقل‌هایی در زمینه‌های گوناگون است که شاید نتوان پذیرفت یک اتاق ۲۴ متری در شأن یک کلاس درس ۱۲ نفری باشد. با اینکه متأسفانه اکنون در خانه‌هایی که تغییر کاربری داده‌اند و به مدرسه تبدیل شده‌اند، کلاس ۱۰ متری و حتی کمتر هم می‌بینیم، اما اگر در کشوری، آموزش و پرورش نسل‌های آینده و فضاهای آموزشی آن‌ها اولویت داشته باشد و بنا باشد در چنین شرایطی سرانه و ظرفیت کلاس درس را تعریف کنیم، فضای کمتر از حدود ۳۵ تا ۴۰ مترمربع را برای کلاس درس ۱۲ نفری نمی‌پذیریم.

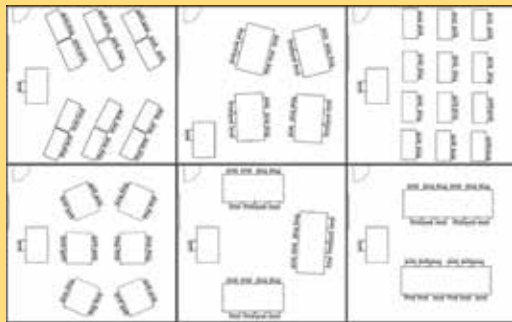
از سوی دیگر، اگر این ضابطه آیین‌نامه بهداشت مدارس را که



کلاس درس وسیع، ظرفیت‌های تنوع‌پذیر خود را در روش‌های یادگیری بالا می‌برد

۶۹۷ روی آن تأکید شده است، یک عدد طلایی برای تعداد دانش‌آموزان کلاسی است که در آن کار گروهی رونق دارد. شش گروه چهار نفره، هشت گروه سه نفره، چهار گروه شش نفره، سه گروه هشت نفره، دو گروه دوازده نفره و دوازده گروه دونفره، از انواع تقسیمات گروهی در آن هستند. همچنین، اگر سرانه را همان دو مترمربع بگیریم، به عدد ۴۸ مترمربع می‌رسیم که می‌توان گفت کلاسی با حدود مساحت متعارف است.

البته سیاق محتوای این مقاله و مقالات چیدمان کلاس برای یادگیری، ما را به یک عدد مشخص مانند ۲۴ نمی‌رساند. همه این مرزها باید در بازه‌هایی به‌مانند همان تشبیه روی عدد ۲۴ نفر و تعیین سقف عدد ۳۰ نفر که در ضابطه ۶۹۷ صورت گرفته است، شناور باشد.



برخی از تقسیم‌های گروهی متنوع برای ۲۴ نفر در یک کلاس

باشد. معیارهای ما هر چقدر هم کیفی باشند، باید تا حدودی ضوابط کمی مرزبندی شوند تا قابل رد، تأیید یا ارزیابی باشند. وقتی می‌گوییم فضای کمتر از حدود ۳۵ تا ۴۰ مترمربع را برای یک کلاس درس نمی‌پذیریم، بالاخره برای بیان فضای موردنیاز خود به یک عدد اشاره می‌کنیم. اینکه این عدد ۴۰ از کجا آمده است و اگر ۳۴ بشود آیا قابل قبول است یا نه، محل بحث ما نیست. در اینجا یک رویکرد مورد اقبال است و آن هم تعریف دقیق تفکیکی است. اگر تعریف ما از کلاس درس، به جای دسته‌بندی تفکیکی نظری، تجربی و عمومی، به تعریفی بدون تفکیک و پویا تغییر پیدا کند، بخشی از این پیچیدگی‌ها کم می‌شود.



کلاس درس کارآمد باید ظرفیت‌های متنوع را داشته باشد. بنابراین، در جدول می‌توانیم بالاترین سرانه را که به ازای هر نفر دو مترمربع است و تجربه و بررسی‌ها هم آن را تأیید می‌کنند، انتخاب کنیم و همه کلاس‌ها در همه دوره‌های تحصیلی را با همان سرانه ارزیابی کنیم. دبستانی‌ها جثه‌های کوچک‌تری دارند، اما به فضای عملکردی گسترده‌تری نیاز دارند، زیرا کار عملی یا یادگیری بازی‌محور برای آن‌ها بیشتر روی می‌دهد. اما دانش‌آموزان متوسطه با وجود جثه‌های بزرگ‌تر، کمتر از دبستانی‌ها به این نوع فضاها نیاز دارند. همچنین، فعالیت‌های عملی آزمایشگاهی و کارگاهی آن‌ها می‌تواند در محیط کارگاه و آزمایشگاه صورت گیرد، ولی کار گروهی و کارگاه‌های مباحثه یا حل مسئله در آن‌ها از جمله فعالیت‌هایی هستند که هر چند جنس نظری دارند، اما فضای عملکرد بالایی نیاز دارند.

با چنین رویکردی، برای مدیرانی که به دنبال تعریف ظرفیت و سرانه مدرسه کارآمد، با توجه به رویکردهای نوین یادگیری هستند، روش ساده‌ای به دست می‌آید که منافاتی با ضابطه موجود ندارد و کارآیی مطلوبی نیز در پی دارد. حداقل سرانه دو مترمربع به ازای هر دانش‌آموز در هر دوره تحصیلی، با فرض اینکه مساحت کلاس کم جمعیت، کمتر از میزانی نباشد که نیازهای روان‌شناختی افراد آن دیده نشده باشد، نوعی انتخاب از میان ضوابط با توجه به این سبک از نگرش است.

## عدد طلایی ۲۴

اگر قرار باشد با نگاهی واقع‌بینانه و با توجه به مسائل اقتصادی و محدودیت‌های فضایی مسیر بحث را از شرایطی آرمانی که امید داریم در آینده به آن برسیم، به سمت شرایط موجود نزدیک کنیم تا کمتر به بلندشدن نفس از جای گرم متهم شویم، باید اعتراف کنیم، کلاس‌های کم جمعیت بار مالی بسیار زیادی بر دوش مدیران مدرسه و آموزش و پرورش تحمیل می‌کنند. از طرف دیگر، کافی نبودن نیروی انسانی در بسیاری از شهرها هم به این موضوع اضافه می‌شود. لذا پذیرفتن کلاس‌های خیلی کم جمعیت چالش‌آفرین است.

همچنین، تجربه حضور در فعالیت‌های جمعی با نگاه یادگیری مبتنی بر همکاری بین گروه‌های همسالان، نیازمند تعداد مناسب و کافی به این منظور است. عدد ۲۴ نفر که در ضابطه

## سخن آخر در ایستگاه اول

تعریف ضابطه با اعداد کاملاً مشخص کار بسیار دشواری است. در این مقاله نیز، هم به لحاظ صلاحیت‌نداشتن نگارنده و هم به این دلیل که رسالت این مجموعه مقالات به هیچ عنوان وضع ضابطه نیست، از این کار اجتناب شده و به اندازه توصیه‌هایی برای کلاس کارآمد اکتفا شده است. به عبارت دیگر، آشنایی مدیران و گردانندگان مدرسه با ضوابط مرتبط با تعیین ظرفیت و سرانه دانش‌آموزی در کلاس‌های درس، محور اصلی بحث این مقاله است و فقط برای مدیرانی که به‌منظور ساخت یا بازسازی مدرسه خود به دنبال انتخاب گزینه‌هایی از ضوابط هستند که کلاس‌ها به کارآمدی بیشتر دست یابند، پیشنهادهایی تعریف شده بود. ولی به‌طور کلی باید گفت، کلاس‌های پویا که با پشتیبانی از انواع روش‌های یادگیری و اجتناب از آموزش رسمی و تک‌سویه طراحی و ساخته می‌شوند، به ضوابطی پویاتر نیازمندند. در شماره یا ایستگاه بعد، به موضوع تعیین ظرفیت و سرانه سایر فضاهای مدرسه پرداخته می‌شود.

### پی‌نوشت‌ها

۱. ظرفیت: به تعداد دانش‌آموزان هر فضای آموزشی اطلاق می‌شود که در آن برای هر دانش‌آموز فضای کافی به شکل کارآمد و ایمن وجود داشته باشد.
۲. سرانه خالص: سهم هر دانش‌آموز از زیربنای مفید فضای آموزشی است.
۳. کلاس نظری: فضایی بسته است که در آن یک گروه از دانش‌آموزان هم‌سال برای فرایند یاددهی‌یادگیری از طریق خواندن و نوشتن و تکرار مطالب، تحت هدایت و رهبری معلم، با امکانات و تجهیزات مناسب، قرار می‌گیرند (نشریه ۶۹۷ - بخش ۱-۱-۸۱-۱).
۴. کلاس تجربی: فضایی بسته است که در آن یک گروه از دانش‌آموزان هم‌سال برای فرایند یاددهی‌یادگیری، با انجام کارهای عملی که اساس فعالیت‌ها بر پایه پژوهش و مشاهده عینی و تجربی است، تحت هدایت و رهبری معلم قرار می‌گیرند (نشریه ۶۹۷ - بخش ۱-۱-۸۱-۱).
۵. کلاس عمومی: فضایی بسته است که در آن فرایند یاددهی‌یادگیری به کار عملی نیاز ندارد و مطالب درسی توسط معلم در اختیار دانش‌آموزان قرار می‌گیرند (نشریه ۶۹۷ - بخش ۱-۱-۸۱-۱).



تربیت

## خطای اول در تربیت

### مرور اهمیت بازشناسی مفهوم تربیت

● ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

کلیدواژه‌ها: آموزش و پرورش، تربیت، مفهوم

آنچه در این مجموعه مطالب می‌آید، شاید در نگاه اول جنبه نظری داشته باشد، اما هدف اصلی، یادآوری اهمیت درک مفاهیم در عرصه عمل است. نویسنده تلاش دارد با بازبینی مفاهیم و نکاتی که ساده و بدیهی به نظر می‌رسند، تأکید کند که بسیاری از کاستی‌ها و معضلات از همین ساده‌انگاری و بدیهی‌فرض کردن شروع می‌شوند. ماهنامه رشد مدیریت مدرسه امیدوار است با این نوع مطالب، اهمیت و ضرورت تلفیق نظر با عمل را یادآوری کند.

### چالش مفاهیم

در اوایل دهه ۷۰ که در کلاس درس زنده‌یاد استاد علی‌اکبر شعاری‌نژاد (۱۳۰۴-۱۳۹۲) حضور داشتیم، در کنار آموزه‌های علمی و تربیتی، یک نکته را هم یاد گرفتیم: «دقت در مفهوم واژگان». هر بار در کلاس واژه‌های خاص را به کار می‌بردیم، استاد درخواست می‌کرد معنا و مفهوم آن را هم بگوییم. اینجا بود که چالش اصلی شروع می‌شد. اگر چیزی می‌گفتیم که ساختگی و سرسری بود، استاد طعنه می‌زد چیزی بگویید که در شأن علمی شما باشد. اگر هم چیزی می‌گفتیم که مبهم و پیچیده بود، استاد می‌گفت چیزی بگویید که من هم بفهمم! به‌طور معمول، کار با پاسخ استاد خاتمه نمی‌یافت، بلکه ایشان منابعی را معرفی می‌کرد تا ببینیم و بخوانیم و به پاسخی برسیم که قابل ارائه و دفاع باشد.

در همان ایام، وزارتخانه استاد شعاری‌نژاد و افراد دیگری را به جلسه‌ای دعوت کرده بود تا درباره عنوان «آموزش و پرورش» برای وزارتخانه بحث کنند. استاد صورت جلسه مذاکرات را سر کلاس آورد و آن را خواند. بحث در مورد این بود که چه اسمی برای وزارتخانه مناسب‌تر است: آموزش و پرورش یا تربیت

(پرورش). نکته‌های متعددی بیان شده بودند که متناقض به نظر می‌رسیدند. در پایان، استاد به همان حالت ابهام و تعجب همیشگی پرسید، شما بالاخره فهمیدید چه می‌گوید؟! در سال‌های بعد و در موقعیت‌های گوناگون دیگر هم دریافتم که تا چه اندازه در حوزه‌های فرهنگ و تربیت، درک و اشتراک مفاهیم مشکل داریم. گاهی تصور ما از واژه‌ها در حد معنی لغت و توضیح ساده آن‌ها خلاصه می‌شود. از هر کدام از ما درباره مفهوم واژه‌های سؤال شود، نکته‌هایی را می‌گوییم که در حالت خوش‌بینانه، لغت‌نامه یا درکی است که خودمان از آن داریم. اما در نگاه علمی، این روش اصلاً درست نیست. هر واژه مفهومی دارد و بر اساس آن کارکردهای مشخصی پیدا می‌کند. این کارکردها در عرصه عمل تأثیر گذارند.

### «آموزش» و «پرورش»

یکی از مصداق‌های آشکار معضلات واژه‌شناسی همین اصطلاح آموزش و پرورش است. این اصطلاح به‌ظاهر ساده، دانسته یا ندانسته منشأ بسیاری از مسائل در طول چند دهه



بوده است. در سال‌های اخیر که سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کمک کرده است وزارت آموزش و پرورش حداقل یک تعریف رسمی از «تربیت» ارائه دهد، باز هم ابهام آموزش یا پرورش یا برجای مانده است. به این نکته در جای خود دوباره باز خواهیم گشت، اما بحث فعلی روی آثار و تبعات اصطلاح آموزش و پرورش است.

ببینید عنوان «آموزش و پرورش» چه چالش‌هایی به همراه داشته است:

- تصور اولیه این بود که «آموزش» و «پرورش» هر کدام موضوعی جداگانه هستند. بنابراین، از ابتدا برای هر یک تشکیلاتی جداگانه با کارکردها و شرح وظایف مجزا راه‌اندازی شد.

- بعدها گفتند «آموزش» و «پرورش» دو موضوع جدا نیستند، بلکه یک هدف را دنبال می‌کنند، ولی «پرورش» بر «آموزش» تقدم دارد.

- زمانی رسید که گفتند اصلاً دوگانگی در «آموزش» و «پرورش» وجود ندارد و همه کارها یکی هستند. حاصل این تفکر انحلال بخش تربیتی وزارتخانه بود.

- چند سال بعد به این نتیجه رسیدند که انحلال بخش تربیتی اقدامی سیاسی و نادرست بوده است. بنابراین، دوباره به ایده دوگانه برگشتند. باز هم «آموزش» و «پرورش» در دو مسیر پیش رفتند؛ اگر چه همچنان این اصرار وجود داشت و دارد که نباید آن‌ها را دو تا دید!

مرور همین تاریخچه مختصر نشان می‌دهد که واژه‌ها چقدر مهم هستند و تا چه اندازه می‌توانند در عرصه عمل نقش تعیین‌کننده داشته باشند.

هنوز هم رد پای دوگانگی «آموزش» و «پرورش» دیده می‌شود و همچنان اشتراک معنا درباره این مفاهیم کم‌رنگ است.

## واژه‌های دیگر

علاوه بر اصطلاح آموزش و پرورش، ما در مورد واژه‌های دیگر هم دچار ابهام و چالش‌های ناشی از این ابهام هستیم. برای نمونه به چند مورد اشاره می‌کنم:

- **یادگیری:** حتی اگر بتوانیم تعریفی از یادگیری بیان کنیم، در درک مفهوم آن مشکل داریم. به این سؤال‌ها ببندیشیم: انتظار ما از یادگیری چیست؟ دانش‌آموزان چگونه یاد می‌گیرند؟ چگونه می‌توان یادگیری را ارزیابی کرد؟ پاسخ به چنین سؤال‌هایی مشخص می‌کند چه تصویری از یادگیری داریم؛ تصویری که احتمالاً حاصل استنباط شخصی است و از رویکرد علمی فاصله دارد.

- **انگیزش:** یکی از مبهم‌ترین واژگان در تربیت، مفهوم «انگیزش» است. ناآشنایی با مفهوم انگیزش منجر می‌شود از کارکردهای انگیزش درک نادرستی داشته باشیم و به روش‌های خطا رو بیاوریم. در افکار و روش‌های انگیزشی والدین و مدرسه‌ها خطاهای فراوانی قابل شناسایی هستند.

## چگونه می‌توان دانش‌آموزان را درستی تربیت کرد، در حالی که هر کس استنباطی متفاوت و شخصی

### از تربیت داشته باشد و تازه این استنباط هم چندان درست نباشد

- **رقابت:** رقابت یک مفهوم انگیزشی است که در تربیت کاربرد زیادی دارد. رقابت هم از مفاهیم ناشناخته و مبهم بین والدین و مدرسه است. بخش عمده‌ای از روش‌های انگیزشی مدرسه بر رقابت مبتنی است، بدون آنکه به کارکردها و نتایج عملی آن توجه شود. به همین ترتیب، واژه‌های دیگری چون هوش، خلاقیت، تفکر، ارزشیابی و غیره، قابل تأمل هستند.

## به تربیت بازگردیم

امیدوارم مثال‌ها و نمونه‌هایی که آمدند، توجه را به اصل موضوع جلب کرده باشند؛ یعنی اهمیت و ضرورت بازشناسی مفاهیم. دامنه بحث ما «تربیت» است و پیگیری مفاهیم دیگر را به خوانندگان واگذار می‌کنیم. می‌خواهم دوباره به مفهوم تربیت ببندیشید: چه تعریفی از تربیت دارید؟ چقدر روی این تعریف فکر کرده‌اید و می‌توانید تبیین و تحلیل منطقی و محکمی از آن ارائه دهید؟

بارها و در موقعیت‌های گوناگون از مدیران مدرسه و معلمان زیادی خواسته‌ام تعریفی از تربیت بنویسند. مراجعه به پاسخ‌ها نشان می‌دهد:

- تعریف‌ها بسیار متنوع و پراکنده بوده‌اند.
- بین تعریف‌ها اشتراک معنی اندکی وجود داشته است.
- کمتر می‌شد تعریف مستدل و محکمی دید.
- با وجود انتشار و توزیع سند تحول بنیادین در همه مدرسه‌ها، کمتر کسی به تعریف موجود در این سند استناد می‌کند.



پیش از ادامه بحث، شما هم وارد میدان عمل شوید:

۱. با کدو کاو در کتاب‌ها و منابع معتبر به تعریف شخصی از تربیت برسید.

۲. با کنار هم گذاشتن چند تعریف از تربیت، ببینید چه تحلیلی می‌توانید از تفاوت‌های احتمالی بین این تعریف‌ها ارائه دهید. هر تعریف، چه کارکردی می‌تواند داشته باشد؟
۳. در جلسه شورای معلمان، همین سؤال (تعریف تربیت) را بپرسید و پاسخ‌ها را به بوتۀ بررسی و نقد بگذارید. خوب است به اشتراک نظر جمعی برسید.



همه ما در مدرسه ظاهراً برای انجام یک کار جمع می‌شویم؛ «تربیت». چگونه می‌توان دانش‌آموزان را به درستی تربیت کرد در حالی که هر کس استنباطی متفاوت و شخصی از تربیت داشته باشد و تازه این استنباط هم چندان درست نباشد! تربیت‌شناسی یعنی بازگشت دوباره به مفاهیم بنیادین در تربیت و تلاش برای درک عمیق و ماندگار این مفاهیم به منظور یافتن کارکردها و رسیدن به روش‌های درست و کارآمد. ■

## گره‌گشایی بفرست

● زیبا زعفری، مدیر دبیرستان، منطقه ۵ تهران



اردیبهشت سال ۱۳۷۳ بود. ابلاغ مسئولیت حوزه اجرای امتحانات نهایی برایم صادر شده بود و پس از آن نیز بخشنامه حوزه‌بندی امتحانات نهایی به کلیه مدرسه‌ها ارسال شده بود. مدرسه ما به‌عنوان حوزه و من به‌عنوان مسئول حوزه معرفی شده بودم.

در تدارک مقدمات برگزاری امتحانات بدم (آماده‌سازی سامانه سرمایشی، سامانه صوتی، سالم‌بودن صندلی‌ها و...)، دیگر اردیبهشت رو به پایان بود که برای پسرم که در آن موقع دو سال بیشتر نداشت، مشکلی پیش آمد. با مراجعه به پزشک متوجه شدم به‌سرعت باید پای پسرم تحت عمل جراحی قرار گیرد و پس از آن هم مراقبت‌های ویژه و ...

با شنیدن نظر پزشک، سؤال اضطراب‌انگیزی بر سرم آوار شد. با حوزه اجرا چه کنم؟ مگر می‌شود بعد از آن همه اطلاع‌رسانی‌ها در مورد معرفی من به‌عنوان مسئول حوزه، تغییری ایجاد کرد؟

دو سه روز بیشتر تا اول خرداد و شروع امتحانات نهایی باقی نمانده بود. هر چه با خود مرور می‌کردم، نمی‌توانستم برای خودم درخواست صدور مرخصی مطرح کنم. از طرف دیگر نیز امکان تأخیر یک‌ماهه برای عمل جراحی نبود. بالاخره گوشی تلفن را برداشتم و ماجرا را برای معاون آموزشی منطقه بیان و درخواست مرخصی‌ام را مطرح کردم. ایشان فرمودند در این موقعیت زمانی اصلاً امکان صدور مرخصی برای شما وجود ندارد؛ شدنی نیست.

نمی‌دانستم چه کنم؟ قلم و کاغذ برداشتم و با نام خدا شروع کردم:

ای خالق خلق، رهنمایی بفرست  
ای رازق رزق درگشایی بفرست  
کار من بیچاره گره در گره است  
لطفی بکن و گره‌گشایی بفرست

و در زیر آن طرح موضوع کردم. درخواست مرخصی‌ام را نوشتم و از طریق خدمتگزار به دفتر رئیس منطقه فرستادم. در تب و تاب بودم که ایشان چه پاسخی خواهند داد؟ اگر ایشان هم با درخواست مرخصی من موافقت نکنند، با عمل جراحی پسرم و مراقبت‌های ویژه‌ای که بعد از آن لازم است، چه کنم؟

همه‌اش از خدا یاری می‌خواستم که تلفن دفترم به صدا در آمد. گوشی را برداشتم. رئیس منطقه پشت خط بود. ماجرا را برای ایشان تعریف کردم و شرمندگی خود را از اینکه در چنین برهه‌ای و با داشتن ابلاغ مسئولیت حوزه اجرا، درخواست مرخصی دارم ابراز کردم. چیزی نمانده بود بغض گلویم بترکد و اشکم سرازیر شود که کلام پرمحبت رئیس منطقه، آبی بود بر آتش وجودم. ایشان خیلی برادرانه و

بزرگوارانه فرمودند: «جانشینی معرفی کن. خودم با اداره کل هماهنگ می‌کنم و خودم مرتب به حوزه سر می‌زنم. سلامتی فرزند شما واجب‌تر است. اصلاً نگران نباشید.»

نمی‌دانستم با چه زبانی از ایشان تشکر کنم. احساس کردم خداوند مهربان همان گره‌گشایی‌ای را که از او طلب می‌کردم، در حقم روا داشته است.

بعد از ترخیص فرزندم و مراجعه به منزل، تلفن خانه زنگ زد. گوشی را برداشتم. رئیس منطقه پشت خط بود. از وضعیت عمل و احوال پسرم پرسید و مجدد گفت: «اصلاً نگران کار و حوزه اجرا نباشید. همه حواستان به فرزندتان باشد.»

معاون مدرسه را به‌عنوان جایگزین خود معرفی کرده بودم. در تماس‌هایی هم که با ایشان داشتم می‌گفت: «رئیس منطقه چند بار خودش در حوزه امتحانی حاضر شده و فرموده هر مشکلی پیش آمد، به‌طور مستقیم با خودم مطرح کنید و هر کاری لازم بود به خودم بگویید.»

باور بفرمایید این برخورد انگیزه مرا در همکاری با ایشان صد چندان کرده بود و من و خانواده‌ام را چنان تحت تأثیر قرار داد که هنوز پس از گذشت حدود سی سال، خانواده‌ام جویای احوال ایشان هستند و از محبت و نفوذ مدیریتی‌شان در دل‌ها سخن می‌گویند.

من نیز در طول سال‌های کاری‌ام سعی کردم روش و منش ایشان را الگو قرار دهم و در مشکلات یار و یاور همکارانم باشم. برای انتخاب شیوه‌مدیریتی، مطالعه کتاب‌ها و آشنایی با شیوه‌های گوناگون به طریق علمی لازم است، اما کافی نیست. توصیه می‌کنم مدیران جدید در محیط اطراف خود مدیران پرنفوذ و موفق را شناسایی کنند و آنان را الگوی خود قرار دهند چرا که برای آموختن منش، آموزه‌های نظری کافی نیست. حتماً باید الگویی برگزید؛ همان‌گونه که خداوند باری تعالی، علاوه بر آموزه‌های دینی در قالب اصول اعتقادی، احکام و اخلاق در قرآن کریم، پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) را به‌عنوان الگوی عملی معرفی کردند: «لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ (احزاب/ ۲۱)»

منش مدیریتی بسیار مهم است. ■

## انجمن هم‌افزا

## ● طاهره ملک‌زاده

جلسه انجمن اولیا و مربیان، از جمله جلسه انتخابات و عمومی آن، هر ساله در هفته گرامیداشت پیوند اولیا و مربیان، در مهرماه و بر اساس برنامه سالانه عملیاتی مدرسه، تشکیل می‌شود. این جلسه در فراخوانی عمومی، از قبل در کانال مدرسه اطلاع‌رسانی می‌شود و مدیر، معاون آموزشی، معاون پرورشی و نماینده معلمان و تمام اولیای مدعو در آن حضور می‌یابند.

مدیر مدرسه بعد از رعایت آداب جلسه، از جمله قرائت قرآن، پخش سرود جمهوری اسلامی و خیرمقدم و تقدیر و تشکر از اعضای انجمن اولیا و مربیان سال گذشته، تشریح عملکرد سال تحصیلی گذشته، و معرفی مجموعه مدیریتی خودش، به تبیین اهداف سال تحصیلی جدید، تشکیل انجمن سال تحصیلی جدید و ارائه ترازنامه (بیان) مالی و شفاف‌سازی وضعیت خدمات‌رسانی و سایر امور می‌پردازد. خلاصه‌ای از این جلسه چنین است:

● معرفی خود و مجموعه مدیریتی و اهداف مدرسه: مدیر مدرسه در ابتدا خود و مجموعه مدیریتی‌اش را معرفی می‌کند و اهداف و برنامه‌هایی را که طبق سند تحول و تقویم اجرایی برای سال تحصیلی جدید در برنامه سالانه تدوین کرده است، بازگویی می‌کند.

● تبیین اهداف سال تحصیلی جدید: با توجه به تقویم اجرایی و با لحاظ کردن شرایط زمانی و حوصله مخاطبان، در هر ماه مصوبات مربوط به دستور جلسه عنوان می‌شوند. این تصمیم‌ها پس از بحث و بررسی و تصمیم همه اعضا مصوب و برای برنامه‌ریزی اقدام می‌شود.

● ارائه ترازنامه مالی و شفاف‌سازی عملکرد: با توجه به اقتضات مدرسه و با حفظ شعار مدرسه‌محوری و همچنین با تأسی از اهداف سند تحول بنیادین مسائل زیادی وجود دارند که در جلسه ابتدایی و انتخابات باید به سمع و نظر اولیا رسانده شوند؛ از جمله:

● تشریح اقدامات و فعالیت‌هایی که به سرفصل آموزشی مربوط می‌شوند، مانند: کلاس‌های فوق برنامه، کلاس‌های تقویتی و مکمل آموزشی؛ توانمندسازی مدیر، معلمان و کارکنان؛ برگزاری جلسات شورای معلمان؛ دعوت از استادان و کارشناسان آگاه و مجرب در حوزه مسائل تعلیم و تربیت؛ اهمیت‌دادن به طرح‌ها و برنامه‌های دوره‌های آموزشی از جمله تدبیر، تعالی و شهاب.

● تشریح اقدامات و فعالیت‌هایی با سرفصل پرورشی و تربیتی: در حوزه پرورشی و تربیتی نیز معاون پرورشی، با نظارت شخص مدیر و با لحاظ کردن افق چشم‌اندازی که در نظر دارد، فعالیت‌ها را در راستای نیل به حیات طیبه، بر اساس تقویم اجرایی، در بازه زمانی فرصت‌طلایی خرداد بررسی می‌کند.

● تشریح و بررسی برنامه‌های هدفمند تربیتی و پرورشی: اهمیت‌دادن به صبحگاه مدرسه به‌منظور نظم‌پذیری دانش‌آموزان، اجتماع‌محور کردن دانش‌آموزان، نماز جماعت و سایر موارد پرورشی از جمله این موارد هستند. برگزاری مسابقات قرآن، عترت، احکام، کتاب‌خوانی، مناسبت‌های ملی و مذهبی مثل ایام‌الله، شهادت، روز دانش‌آموز، روز جشن تکلیف، برگزاری



مسابقه ورزشی و تربیت‌بدنی از جمله المپیادهای درون مدرسه‌ای و برون مدرسه‌ای مثل فوتبال و بسکتبال، برگزاری فعالیت‌های خلاقانه و ارائه خدماتی که باعث شادمانه‌کردن و شگفتانیدن اولیا به‌عنوان ذینفعان اصلی آموزش و پرورش است. لازم به ذکر است، همه این فعالیت‌ها و اقدامات با توجه به ساحت‌های متوازن شش‌گانه تربیتی انجام می‌گیرند.

● تشریح فعالیت‌هایی با سرفصل رفاهی: این اقدامات هم بر اساس اقتضات هر مدرسه متفاوت است و شخص مدیر با توجه به بحث مدرسه‌محوری به آن‌ها می‌پردازد؛ از جمله گرامیداشت مناسبت‌ها و ایام‌الله، روز زن (روز مادر)، روز پدر، روز معلم و برنامه‌هایی مثل گرفتن تولد دسته‌جمعی معلمان.

● تشریح اقدامات و فعالیت‌هایی با سرفصل هزینه‌های جاری مدرسه: هزینه‌های جاری مدرسه با توجه به تن‌خواهی که از طریق بخشنامه‌های ارسالی مصوب می‌شود، صرف خواهند شد.

● تقدیر از اعضای انجمن سال گذشته: با اهدای لوح سپاس و هدیه به‌رسم ادب و یادبود و تقدیر و تشکر از زحمات و خدمات یکساله آن‌ها در مدرسه.

● انتخاب اعضای جدید انجمن اولیا و مربیان: در هنگام ثبت‌نام، در بازه زمانی تابستان، با توجه به برگه‌ای که برای شرکت به انجمن داده می‌شود، افراد علاقه‌مند شناسایی می‌شوند و سابقه مختصری از فعالیت آن‌ها در انجمن مدرسه گرفته می‌شود. سپس در روز انتخابات آرا اخذ و در همان‌جا، در حضور نماینده و ناظر انجمن اولیا و مربیان شمرده می‌شوند. به این ترتیب، از رئیس انجمن تا عضو انجمن و اعضای علی‌البدل تعیین می‌شوند. کلام پایانی اینکه مدیر مدرسه زمانی موفق است و می‌تواند در مدرسه حرفی برای گفتن داشته باشد که با مشارکت اولیا مدرسه‌داری کند و مشارکت اولیا در امور را سرلوحه کار خویش قرار دهد. ■



اقوام روزگار به اخلاق زنده‌اند  
قومی که گشت فاقد اخلاق مردنی است  
ملک الشعراى بهار

## ادب پارسی

# در قبول قول هر کس مسارعت نباید کرد

## نگاهی به کتاب اخلاق جلالی از منظر مدیریت و رهبری

● دکتر محمد جلالی، دانش‌آموخته ادبیات فارسی

کلیدواژه‌ها: اخلاق، اخلاق جلالی، سخن‌چینی، همدلی

### کتاب و مؤلف

کتاب «لوامع الاشراف فی مکارم الاخلاق» اثر علامه جلال‌الدین محمد دوانی که بیشتر به نام خودش (اخلاق جلالی) اشتها دارد، برگ زرین دیگری است از قلم دانشی مردان دیار عالم‌پرور شیراز که در قرن نهم قمری در دوره تیموریان نگاشته است. دوانی در دوران یوسف‌بن جهان‌شاه، حاکم ادب‌دوست و سخنور شیراز، به صدارت منصوب شد، اما پس از مدتی استعفا داد و در مدرسه بیگم، معروف به دارالایتام شیراز، به تدریس پرداخت.

سلطان خلیل، پسر اوزون حسن آق‌قویونلو، از او خواسته بود کتاب اخلاق ناصری خواجه‌نصیرالدین طوسی را بازنویسی کند. دوانی در کتاب خود «فضل تقدم و تقدم فضل» خواجه نصیر را در اخلاق‌نویسی این‌گونه می‌سناید: «محمد طوسی که اکثر این لوامع الاشراف از پرتو اشراق انوار فواید اوست (هندی، ص ۳۵۱)» کتاب جلال‌الدین سه لمعه دارد که به بخش‌های متعددی تقسیم شده‌اند و با حکایات و مثال‌ها و آیات و روایات گونه‌گون درآمیخته است. لمعه اول آن در تهذیب اخلاق، لمعه دوم در تدبیر منزل و

لمعه سوم در تدبیر مدن و رسوم پادشاهی تدوین شده است. در این نوشتار، نظرانی چند از قلم آن راقم توانا در خصوص تعلیم و تربیت و اصول مدیریت و راهبری را گلچین و تقدیم می‌کنیم. باشد که رهروان را مددکار آید!

### نکات مدیریتی

● یکی از وظایف اصلی مدیر مدرسه به‌عنوان شخصی مجرب و پیشرو در علاقه‌مندی به تعلیم و تربیت آن است که همواره به بهانه‌های گوناگون برای معلمان از شأن و منزلت و گران‌قدری کار معلمی سخن بگوید و ایمانشان را به عظمت این کار شریف افزون کند. آموزگار باید بداند تا ابدیت بر دیگران تأثیرگذار است و اثر وجودی او در نسل‌ها جاری است. در کندوی شیرین آموزش آن‌قدر عطر مودت و دل‌بستگی هست که اولویت دست‌اندرکاران را از مطامع مادی به انگیزه‌مندی‌های معنوی تغییر دهد. کلید ایجاد این تغییر در ظرافت سخنان و سکنت راهبر باورمند به شرافت شغل معلمی نهفته است. در مجموعه‌های شور و نشاط و ارتقا حاکم

است که ارجمندی کار آموزش از دل و جان مدیر آن بر کارکنان ساطع باشد و گرمای وجودی وی الهامبخش پوچ‌انگاری اهداف مادی در مقابل کار سترگ معلمی باشد. گذشتگان ما چه خوب بر این موضع وقوف داشته و چه نیکو عظمت و اهمیت کار معلمی را یاد داشته و یادآور شده‌اند: «و به حقیقت معلم پدر روحانی است. یعنی روح را از علم زنده می‌کند و از عقاب اخروی نجات می‌بخشد. پس به قدر آنکه روح را بر جسم شرف است، معلم را بر پدر شرف باشد. پس محبت او در مرتبهٔ فروتر از محبت موجد حقیقی<sup>۱</sup> باشد و بالاتر از محبت پدر. از اسکندر ذوالقرنین که شاگرد ارسطاطالیس<sup>۲</sup> حکیم بود، پرسیدند که پدر را دوست‌تر داری یا استاد را؟ گفت: استاد را دوست‌تر دارم از پدر! زیرا که پدر سبب حیات فانی دنیوی است و معلم سبب حیات باقی اخروی. چه نجات از عقوبات به منزلهٔ حیات باقی است و در حدیث است: پدران سه‌اند: کسی که زاد تو را و کسی که علم آموخت تو را و کسی که زن داد تو را و بهترین پدران کسی است که علم آموخت تو را. و از علی مرتضی کرم الله وجهه منقول است: کسی که آموخت مرا یک حرف، پس به تحقیق که گردانید مرا بندهٔ خود (هندی، ص ۲۸۹-۲۸).

● پیشنهاد می‌شود مدیران مدرسه و معلمان نگاهشان را نسبت به دانش‌آموزان مثبت کنند. همهٔ دانش‌آموزان اخلاقی و رفتار مناسب دارند و در ذات وجود خود به‌دنبال نیکی و تأیید دیگران هستند. موارد نادر موجب نشود نگاه منفی به دانش‌آموزان در امور فریبکاری و تقلب تعمیم یابد.

● مدیر مدرسه همواره باید در زمینه‌سازی بر رشد و پرورش استعدادهای فردی دانش‌آموزان سعی بلیغ کند و از افراط در کار خطی و یکدست در آموزش بپرهیزد. دانستهٔ وجودی هر کودکی مستعد شکوفایی رنگ و بوی خاص اوست که با دیده‌شدن تفاوت‌های فردی شکوفایی می‌شود. ای کاش در مدرسه سرفصل‌هایی از مقولهٔ خلاقیت و توجه به استعدادهای فردی وجود داشت: «اما زیردستان اگر متعلم باشند، ایشان را همچون فرزند گرمای باید داشت و در سیرت و طبیعت ایشان نظر باید کرد و به آنچه ایشان را استعداد آن بیشتر باشد مشغول باید ساخت و به‌قدر امکان امداد ایشان باید کرد و تلمیذان را به آنچه به فهم ایشان نزدیک‌تر باشد، ترغیب نمود و از تضییع عمر منع فرمود» (هندی، ص ۳۵)

● در خصوص شیوه‌ای از مدیریت، قول معروفی رایج است: فلانی مدیری است که هر کس زودتر پیش او برود و حرفش را بزند، برنده است؛ یعنی از سخن نخستین شخصی که نزد او برود متأثر می‌شود و به اجرای تصمیمی بر مبنای همان گفتار مبادرت می‌کند. جلال‌الدین دوانی پرهیز از این امر را در کتاب خود یادآور می‌شود: «و اما در قبول قول هر کس مسامحت نباید کرد و به‌ظاهر احوال فریفته نباید شد، بلکه به تأمل بر اغراض هر کس اطلاع باید گرفت و بعد از آن بر آنچه اُصوب باشد باید رفت» (هندی، ص ۳۲۹).

## مدیر مدرسه همواره به بهانه‌های گوناگون برای معلمان از شأن و منزلت و گران قدری کار معلمی سخن بگوید و ایمانشان را به عظمت این کار شریف افزون کند

نویسنده در جای دیگر صاحبان مناصب را در باب پذیرش بدگویی سخن‌چینان، با تبیین مثالی پند می‌دهد: «چه هر چند بنای محبت استوار باشد، به سعایت نَمّام<sup>۳</sup> درصد انحراف و انهدام آید. و حکما نَمّام را تشبیه کرده‌اند به کسی که به ناخن دیواری مستحکم را می‌خراشد تا سرانگشت را جای پیدا کند و چون رخنه یابد، به تیشه آن را بزرگ سازد تا بالاخره بنا را منهدم کند و در حفظ محبت احتیاط بلیغ واجب آید (هندی، ص ۳۴۴).

سعدی هم در باب هشتم کتاب گلستان آشوب‌افکنی نَمّام را نکوهش می‌کند: میان دو کس جنگ چون آتش است سخن‌چین بدبخت هیزم‌کش است کنند این و آن خوش دگرباره دل وی اندر میان کوربخت و خجل میان دو کس آتش افروختن نه عقل است و خود در میان سوختن

این سخنان بدان معنی نیست که مدیر از اطلاع‌رسانی دیگران بی‌نیاز است، بلکه گردش اطلاعات از طرق گوناگون بر اشراف اداره‌کنندگان نسبت به امور می‌افزاید، اما مدار آن باید بر صداقت باشد و کارکنان باید مدیر را بر قول حق ثابت و بر روایت ناحق بی‌اعتنا بدانند و اندیشهٔ شنوده را روادار پذیرش کلام حق طلبانه بدانند: «چه پادشاه را اطلاع بر کلیات و جزئیات امور مملکت و مصالح طوایف رعیت ضرور است و در این امور مُتکثره، دو چشم و دو گوش و یک‌دل و یک‌زبان کافی نیست و چون به حکم صداقت، چشم و گوش و زبان دیگران مُلک او شود، به چشم همه ببیند و به گوش همه شنود و به زبان همه گوید و ضبط امور مملکت بر او آسان گردد» (هندی، ص ۳۴۰).

● وظیفهٔ اصلی هر مدیری در سازمان خود ایجاد وحدت و همدلی است. راهبر شایسته می‌تواند با تقویت انگیزهٔ هم‌افزایی، قدرتی در مجموعهٔ خود پدید آورد که تحسین همگان را برانگیزد: «چه مقرر است که مبدأ هر دولتی، اتفاق آرای جماعتی است که در تعاون به منزلهٔ اعضای شخص واحد باشند. چه بر این تقدیر همچنان باشد که شخصی در عالم پیدا شده باشد که قوت این همه اشخاص داشته باشد و هر آینه هیچ‌کس از احاد با او مقاومت نتواند کرد و اشخاص بسیار نیز چون مختلف‌الآرا باشند، همه غلبه بر او نتوانند کرد که قوت او بیش از قوت این جماعت باشد» (هندی، ص ۳۱۴). «و حکما گفته‌اند، دولت را به دو چیز نگاه داشت: یکی به تالف و اتحاد میان موافقان و دیگر به مُنازعت و اختلاف میان دشمنان» (هندی، ص ۳۱۵).

● مدیر با صداقت همهٔ همکاران خود را از منافع موفقیت برخوردار می‌دارد و همهٔ کارها را به نام و کام خود تمام نمی‌کند. چنین است که مجموعهٔ تحت امر از جان و دل با صداقت او همراه می‌شوند: «از وظایف صداقت آن‌که اصداقا را با خود در نعمت‌ها و مراتب شریک گرداند و از اظهار اختصاص به آن نعمت‌ها مُحترز<sup>۴</sup> باشد و مصدر کرامت را از شُوب<sup>۵</sup> مَنّت محفوظ دارد» (هندی، ص ۳۴۲).

### منبع

محمدعلی یوسف هندی (۱۴۰۱). اعظم سواطع آفاق فی شرح لوامع الاشراف (شرحی بر کتاب اخلاق جلالی). به تصحیح عبدالرضا فروتن. مولی. تهران.

### پی‌نوشت‌ها

۱. موجد حقیقی: مقصود خداوند است
۲. ارسطاطالیس: ارسطو
۳. سعایت نَمّام: بدگویی سخن‌چین
۴. محترز: دوری‌گزیننده
۵. شُوب: آمیختگی

# چیستی رستگاری

● دکتر عبدالعظیم کریمی

کلیدواژه‌ها: رستگاری، حافظ، غزل، غم و شادی

(مولانا، مثنوی، دفتر دوم)

در پس هر رنجی می‌توان معنایی سازنده و لذتی پاینده پیدا کرد، زیرا فلسفه خلق رنج برای خوش‌دلی و لذت‌یابی است!

رنج و غم را حق پی آن آفرید/ تا بدین ضد خوش‌دلی آید پدید دیدن نعمت درون نعمت، یافتن حلاوت از درون مصیبت، چشیدن شهد از دل زهر، و راه‌یافتن به جنت از دل دوزخ، همانا راه رستگاری در این زندگی وارونه است. به قول مولوی:

ناشناسا تو سببها کرده‌ای از در دوزخ بهشتم برده‌ای

بهر آن کردی سبب این کار را تا ندارم خوار من یک خار را

در شکست پای بخشد حق پری هم زن قعر چاه بگشاید دری

تو مبین که بر درختی یا به چاه تو مرا بین که منم مفتاح راه

گر تو خواهی باقی این گفت‌وگو ای اخی در دفتر چارم بجو

و صائب تبریزی می‌گوید:

نشاط از غم، غم از شادی طلب گر بینشی داری که برق خندمرو در

ابر گریان جایکه دارد

پس آن کس که به چشیدن طعم لذت از درد و رنج قادر نباشد،

نمی‌تواند جزو رستگاران باشد. زیرا طبق احادیث و روایات، بهشت و

جنت نیز آمیخته با امور تلخ و دردآور است و دوزخ و جهنم آمیخته

با لذات و شهوات شهدآور است: بهشت آمیخته به ناگواری‌هاست و

دوزخ هم‌آمیخته به کام‌جویی‌ها و خواسته‌های دل است. هر کس به

لذت‌جویی‌ها و خواهش‌های دلش جواب مثبت بدهد، وارد آتش جهنم

می‌شود. (اصول کافی، ج ۲: ۸۹)

مولانا در مثنوی ما را در کشف شادی و نشاط از دل رنج و عذاب

یاری می‌دهد تا بدانیم چگونه از قبض و تنگنا به بسط و گشودگی

دست یابیم:

چون که قبض آمد تو در وی بسط بین / تازه باش و چین میفکن در

جبین

چون که قبضی آیدت ای راهرو / آن صلاح توست آتش‌دل مشو

این قبض و بسط لازم و ملزوم یکدیگرند. بدون انقباض، انبساطی

حاصل نمی‌شود. بدون غم نمی‌توان شادی را حس کرد. سرمایه و

جان‌مایه آرامش و لذت‌یابی در رنج و دردیابی است!

با این وصف از شادی و رستگاری، باید در ذائقه خود تردیدی

بنیادین وارد کنیم. زیرا اغلب افراد از شهوات لذت می‌برند و از تلخی‌ها

می‌رنجند. اما آنکه ایمان دارد، رنج و بلا در نزد او به رنگ عشق در

می‌آید. زیرا عشق و رنج جدایی‌ناپذیرند. آدمی چیزی را دوست دارد

که برای آن رنج برده باشد و رنج چیزی را بر خویشتن هموار می‌کند

که با عشق و ایمان درآمیخته باشد اما کسانی که از ایمان و عشق

تهی باشند، فاقد ذوق انسانی هستند و از چیزهایی لذت می‌برند که

پسندیده‌عام و خاص نیست.

حق تعالی آن جهان و این جهان، آسمان و زمین را آمیخت و جفت

از میسون کولی<sup>۱</sup> (۱۹۲۷) پرسیدند: انسان رستگار کیست؟ گفت:

«رستگار کسی است که لیموترش را شیرین و انگور را ترش بداند»<sup>۲</sup>

برای درک این پاسخ غیرعادی به یک پرسش خیلی عادی درباره

چیستی رستگاری، قبل از هر چیز باید ذائقه خود را در کیفیت چشیدن

مزه‌ها تغییر دهیم و آن را متناسب با مزه‌های جدید مدیریت کنیم؛ به

گونه‌ای که آنچه را ترش است، با طعم شیرین بچشیم و آنچه را شیرین

است ترش حس کنیم. آنگاه طعم زندگی و دردها و رنج‌هایش مزه

شده می‌یابند و راحتی و آسایش مزه زهر به خود می‌گیرند.

اما پرسش اصلی این است که چگونه می‌توان در ترشی و تلخی،

شیرینی و حلاوت را حس کرد و از رنج و بلاهای دردناک، راحتی

طربناک را مشاهده کرد؟ چگونه می‌توان در دل غم، شادی را حس

کرد، آن گونه که حافظ می‌گوید:

چون غمت را نتوان یافت مگر در دل شاد / ما به امید غمت خاطر شادی

طلبیم

از نظر حافظ، جایگاه شادی در دل غمگین است و اگر بخواهیم

خاطر شادی داشته باشیم، باید به امید غمی باشیم که از آن شادی

زاده می‌شود. گویا این جهان با نعل و واگون می‌چرخد و با آنچه از طعم

شادی و غم در ذهن ما وجود دارد، نه تنها متفاوت، بلکه متضاد است.

به همین سبب است که مولوی نیز در بلاها لذت می‌جوید و در جفاها

صفا می‌بیند.

در بلاها می‌چشم لذات او / مات اویم مات اویم مات او

هیچ راهی جز به‌کارگیری «راهبرد ایمان» برای مواجهه با این جهان

بلاخیز نداریم، تا به مصونیت و امنیت پایدار برسیم.

همه ناملازمات روحی و بیماری‌های روانی از آنجا آغاز می‌شوند که

آدمی واقعیت زندگی را که آمیخته با رنج و درد است انکار می‌کند و

به آن کافر می‌شود. همین کفرورزی موجب عذاب روحی او می‌شود.

آنچه آدمی را در مواجهه با رویدادهای زندگی از پای درمی‌آورد، رنج‌ها

و مصیبت‌های اجتناب‌ناپذیر آن نیست، بلکه نبود توانایی معنابخشی و

معناجویی لذت‌بخش از این رویدادهاست و این توانایی بدون سم‌زدایی

از ذائقه روحی امکان‌پذیر نیست. به قول مولانا:

ناخوش او خوش بود در جان من / جان فدای یار دل‌رنجان من

عاشقم بر درد خویش و رنج خویش / بهر خشنودی شاه فرد خویش

خاک غم را سرمه سازم بهر چشم / تا ز گوهر پر شود دو بحر چشم

(مولانا، مثنوی، دفتر اول)

مواهب زندگی معمولاً در جایی است که به‌ظاهر موانع هستند و

همواره از آن فرار می‌کنیم. گویا دروازه ورود به مواهب از طریق مصائب

است و راه تاب‌آوری و صبوری و خویشتن‌گستری از طریق ابتلائات و

مصائب است: «شمارا به اندکی ترس و گرسنگی و بینوایی و بیماری و

نقصان در محصول می‌آزماییم و شکیبایان را بشارت ده» (بقره، ۱۵۵).

خوف و جوع و نقص اموال و بدن / جمله بهر نقد جان ظاهر شدن

کرد. ما هم که فرزندان این دو هستیم، اگر میل ما به علم و حکمت باشد، جلالی و آسمانی باشیم و اگر میل به خواب خور، نعم، ملبوسات، درندگی، ظلم و فساد داشته باشیم، زمینی باشیم و مقام ما اسفل السافلین بود نه اعلیٰ علیین.

این نکته و رمز اگر بدانی، دانی / هر چیز که در جستن آنی، آنی گر در طلب لقمه نانی، نانی / اگر در طلب منزل جانی، جانی من فاش کنم حقیقت مطلب را / اندر طلب هر آنچه هستی آنی (جوهری، ۱۳۷۹: ۱۸۰-۱۸۱).

دکتر شفیعی همچنین این اشارت **محمد بن عبدالجبار نغری** (از عارفان قرن چهارم) را مناسب این موضوع یافته است: تو آنی که در اندیشه داری.

گوهر آدمی در میل و اندیشه او هویدا می شود و او همان ارزد که می ورزد. و ارزش او در کیفیت فهم او از رنج و شهد است تا مشخص شود کافر است یا مؤمن.

کاری که کنی تو در میان نهی / آن کرده حق بود یقین دان  
باقی غزل به سر بگویم / نتوان گفتن به پیش خامان  
خاموش که صد هزار فرق است / از گفت زبان و نور فرقان  
(دیوان شمس، غزل ۱۹۲۵)



مرز میان کافر و مؤمن نیز از همین جا متمایز می شود. طبق این تعریف، از سعادت و رستگاری باید گفت. هر کس به اندازه رنجی که از زندگی می برد کافر است و به اندازه کفری که می ورزد، در عذاب است. زیرا کافر کسی است که ذائقه اش نسبت به درد و لذت معکوس شده و از ذائقه سالم برای چشیدن طعم حقیقت دور شده است. یعنی لذت را شیرین، و درد را تلخ می داند. حال آنکه ذائقه مؤمن برعکس ذائقه کافر است. گویا به همین دلیل است که کافر در نگاه حافظ کسی است که از ملامت و سرزنش می رنجد.

وفا کنیم و ملامت کشیم و خوش باشیم / که در طریقت ما کافری است رنجیدن  
در طریقت حافظ، هر کس در این جهان احساس رنجش کند، به این معناست که آنچه را خداوند برایش تقدیر کرده است نمی پذیرد و این انکار واقعیت، همان کفرورزی است. تعریف حافظ از کافر با تعریف های رایج نه تنها هم خوانی ندارد، بلکه خوانشی دیگر از آن به دست ما می دهد که طرز تلقی ما را نسبت به جهان هستی دگرگون می کند. در واقع حافظ کفرورزی را از ساحت تتولوژیک (مفهوم شناسانه ذهنی) به یک امر اتنولوژیک (وجودشناسانه قلبی) ارتقا می دهد.

**مارکوس اورلیوس** از بنیان گذاران مکتب رواقیون نیز برداشتی مشابه تفسیر حافظ از کفر و کافر دارد و می گوید: «آنکه لذت را خوب و درد را بد بداند کافر است (مارکوس اورلیوس، ۱۰۹: ۱۳۹۸). زیرا کافر کسی است که حقیقت را انکار می کند یا آن را می پوشاند. پس آن که رخداد واقعی را انکار می کند و می کوشد هر حادثه ای را مطابق منطق نفسانی خود تفسیر کند، از حقیقت به دور شده است و این دور شدن از حقیقت همان کفرورزی و انکار آن است.

بنابراین، کفر و کفاری صرفاً یک مفهوم ذهنی و گزاره نظری و اعتقادی نیست، بلکه دوری از واقعیت و تن دادن به خطایی و کج فهمی از واقعیت نیز هست. کسی که با رأی خود (ذهنیت خود) و با فکر خود (دانسته ها و انگاشته های خود) با جهان مواجه می شود، کافر است. و ریشه کفر او همان دانسته های خودبینانه و آرای خودخواهانه اوست.

فکر خود و رأی خود در عالم رندی نیست  
کفر است در این مذهب خودبینی و خودرایی (حافظ، غزل ۴۹۳)  
برای رهایی از این کفر و شرک باید به فراسوی ذهن سفر کرد؛ ذهنی که در دام زمان و مکان و زبان اسیر نشود و فراتر از این تعینات (دانسته ها و داشته ها و خواسته ها) به مشاهده بدون غرض و مواجهه بدون جهت نایل آید.  
اما آن کس که در دل بلا و نعمت، رخا و نعمت را می بیند، «ذائقه مؤمنانه» دارد. زیرا در حدیث آمده است:  
هیچ گرفتاری و بلایی نیست، مگر آنکه نعمتی از خداوند آن را در میان گرفته است (مجلسی، ۳۶۸: ۱۰۳۴/۳۷۴/۷۸).

#### منابع

۱. ابوالخیر، ابوسعید (۱۳۷۰). اسرار التوحید. تصحیح دکتر شفیعی کدکنی. اشارات آگاه، تهران.
۲. اورلیوس، مارکوس (۱۳۹۸). تأملات. ترجمه عرفان ثابتی. انتشارات ققنوس، تهران.
۳. جوهری، حسین (۱۳۷۹). صغیر شجر طوبی یا عمر بن عبدالعزیز و نوابر حالات او. انتشارات جمهوری.
۴. کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۶۳ ش). الکافی. دارالکتب الاسلامیه، تهران.
۵. سمنانی، احمد بن محمد علاءالدوله (۱۳۹۱). مصنفات فارسی. تصحیح نجیب مایل هروی. شرکت انتشارات علمی و فرهنگی، تهران.
۶. دایر، وین (۱۳۸۴). اندیشه های ماندگار (تحلیلی افکار پیشوایان و فرزانشان جهان). ترجمه محمدرضا آل یاسین.
۷. عطار فریدالدین (۱۳۹۷). مصیبت نامه ترجمه محمدرضا شفیعی کدکنی. انتشارات سخن، ص ۵۹۴.
۸. مولوی، جلال الدین محمد بن محمد (۱۳۸۱). کلیات دیوان شمس تبریزی. انتشارات ثالث، تهران.
۹. مولوی، مثنوی معنوی (۱۳۷۸). تصحیح رینولدان نیکلسون. چاپ پنجم، پژوهش، تهران.
۱۰. مجلسی، محمدباقر (۱۳۶۸ ش). بحار الأنوار. انتشارات دار احیاء التراث العربی، بیروت، لبنان.
۱۱. ولد، بهاء الدین محمد بن حسین (۱۳۸۲). معارف ولد. انتشارات طهوری، تهران.
۱۲. انتخاب و توضیح دکتر محمدعلی موحد. خمی از شراب ربانی. گزیده مقالات شمس. نشر سخن، تهران.

#### پی نوشت ها

۱. میسون کولی قصیده نویس آمریکایی بود که به خاطر کلمات قصار شوخ خود شهرت داشت. یکی از قصارهای کولی این بود: «زمانی که می کشم، مرا می کشد» او استاد ممتاز زبان فرانسه، گفتار و ادبیات جهان در کالج استاتن آیلند بود.
2. one-who-can-find-lemons-sweet-and-grapes-sour-is-ready-for-dame-fortune-mason-cooley-



## مهارت‌های مدیریتی

# کلید شناخت برنامه‌مدرسه

دکتر عباس باقری، کارشناس سنجش و ارزشیابی، گلوگاه، استان مازندران

کلیدواژه‌ها: برنامه‌راهبردی، برنامه‌سالانه

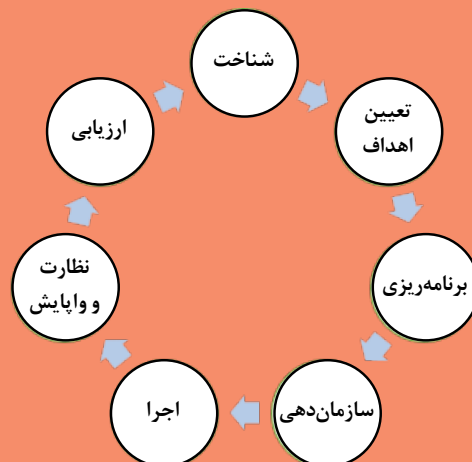
شورای دانش‌آموزی، و انجمن اولیا و مربیان) با توجه به ساحت‌های شش‌گانهٔ تعلیم و تربیت، اهداف دورهٔ تحصیلی و مقتضیات بومی و محلی، ضمن شناخت توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها، برنامه‌ای را به‌عنوان (برنامهٔ سالانه و میان‌مدت) تدوین و در اولین جلسهٔ شورای مدرسه در سال تحصیلی جدید مصوب می‌کند (آیین‌نامهٔ اجرایی مدرسه، ۱۴۰۰: ۱۷). این برنامه سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی‌بخش، مدرسه‌محور، مشارکت‌جو و کیفیت‌مدار، ضمن تمرکز بر فرایندهای مدیریتی، شرایطی را فراهم آورد تا کلیهٔ عوامل مؤثر در مدیریت مدرسه، ضمن شناسایی ظرفیت‌ها و توانایی‌های داخلی و پیرامونی خود، با اتخاذ رویکرد برنامه‌محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامهٔ عملیاتی مدرسه اقدام کنند و با نگاهی تیزبین و نقاد به‌صورت مستمر، عملکرد مدرسهٔ خود را نسبت به نقشهٔ راه یا برنامهٔ عملیاتی و هدف‌های قصده‌شده بسنجند (عزیزی و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۵). لذا در این برنامه، با تشخیص به‌موقع خطاها و شکاف‌های عملکردی، راه‌های بهبود را شناسایی و با برنامه‌ریزی مناسب به اجرای راهکارهای بهبود اقدام می‌کنیم.

یکی از مهم‌ترین مأموریت‌های مدیران مدرسه، برابر شرح وظایف، تدوین برنامهٔ سالانه است. اصولاً مدیران مدرسه، بنا به دلایلی، موفق به تدوین برنامهٔ سالانه نمی‌شوند. این وضعیت به موضوع محوری و کلید تدوین (برنامهٔ سالانه)، یعنی نشناختن صحیح وضعیت موجود (کجایی) مدرسه در ابعاد گوناگون آموزشی و پرورشی مرتبط است. این نوشتار به روش کتابخانه‌ای، با هدف تبیین جایگاه شناخت درست بخش‌های گوناگون مدرسه‌ها تدوین شده است.

گام‌های تدوین برنامهٔ راهبردی مدیر، مدرسه را راهنمایی می‌کند تا عملکرد کلی خود و مدرسه‌اش را بازنگری کند و بعضی از هنجارهای تثبیت‌شده را به چالش بکشد. در زیربنای این الگو، مجموعه‌ای از ارزش‌های عمده قرار دارند که به مدرسه یادآور می‌شوند اساساً مدرسهٔ موفق آن است که توسعهٔ دانش‌آموزان را در قلب همهٔ فرایندهای خود قرار دهد (رهبری اثربخش، ۱۳۹۶). اجرای الگوی برنامهٔ سالانه مدرسه در راستای تحقق شعار مدرسه‌محوری است و مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر آموزشی و با همکاری و مشارکت عوامل سهیم و مؤثر (شورای مدرسه، شورای معلمان،



## گام های تدوین برنامه راهبردی مدرسه



### شناخت

اولین گام در تنظیم برنامه سالانه توسط گروه برنامه ریزی و مدیر هر مدرسه، شناخت همه جانبه آموزشگاه تحت مدیریت خود در ابعاد گوناگون آموزشی و پرورشی است. این امر به شکل گیری بستری مناسب برای شروع هر گونه طرح و برنامه منجر می شود. این موضوع مهم، یعنی پیاده کردن برنامه بر اساس شناسایی وضع موجود در جهت پرورش، رشد و شکوفایی استعداد های فطری برای دستیابی به درجات حیات طیبه و تربیت دانش آموزان در تمام ساحت ها، از رسالت های خطیر آموزش و پرورش است (موحدی، ۱۳۹۲: ۵).

مهم ترین ابعادی که در شناخت صحیح آموزشگاه برای تنظیم برنامه سالانه باید مشخص شوند:

**شناخت وضع موجود:** تعیین وضع موجود به عنوان محوری ترین گام در شناخت و تدوین برنامه سالانه مطرح است. کار اصلی گروه برنامه ریزی از این مرحله آغاز می شود تا با توجه به شاخص های وضع مطلوب پیش بینی شده، وضعیت موجود و راهبردهای برون رفت از این وضعیت، با عنایت به بررسی اسناد و صورت جلسه های سال قبل، هم فکری در جلسه، نظرسنجی های صورت گرفته و مصاحبه بررسی و تعیین شود. تشخیص ضعف، قوت و شناسایی علل و عوامل جهت تعیین دقیق وضع موجود ضروری است. پس از ارزیابی کامل کارهای انجام شده و متناسب سازی آن با سطح مطلوب پیش بینی شده در

برنامه راهبردی، وضع موجود مدرسه در آن شاخص مشخص می شود. برای مثال، یکی از شاخص های مطلوب، اقدام پژوهی است. وضع مطلوب این فعالیت در برنامه راهبردی مدیریت تا ۱۰۰ درصد پیش بینی شده است. اگر مدرسه ای با بررسی فعالیت های مدرسه در سال تحصیلی گذشته به این نتیجه رسید که هیچ گونه اقدام پژوهی در مدرسه اش صورت نگرفته است، پس وضع موجود مدرسه در این شاخص صفر است (عزیزی و دیگران، ۱۳۹۴: ۲۳). در این بخش نیاز است مدیر آموزشگاه وضعیت هر یک از بخش های آموزشی تربیتی را به منظور تعیین کجا بودن (وضع موجود) و حرکت به سمت تعالی و بهبود (وضع مطلوب) مشخص کند (محبی و دیگران، ۱۳۹۵: ۷۷). این موضوع شامل تمام ابعاد مدرسه چون وضع موجود آموزشی، جشنواره ها، مسابقات، فعالیت های فرهنگی، هنری و ورزشی را شامل می شود (تورانی، ۱۳۹۵: ۱۶).

**شناخت صحیح نقاط قوت:** در هر آموزشگاه قطع به یقین ظرفیت ها و نقاط قوتی چون اولیا، دبیران، دانش آموزان، خیرین، شوراها، شهرداران، دهیاران و... وجود دارند که کسب اطلاع از ظرفیت و توانمندی های این منابع کمک بسیار مهمی در تدوین و اجرای برنامه های سالانه می کنند. با شناخت صحیح از نقاط قوت از فرصت های و ظرفیت های موجود مطلع می شویم که خود یک موضوع محوری در تنظیم برنامه سالانه آموزشگاه است.

**شناخت درست نقاط ضعف و مشکلات:** مدیر آموزشگاه برای تدوین و اجرای برنامه مطلوب سالانه با موانع و مشکلات زیادی در زمینه های مختلف مواجه است لذا جهت مدیریت موانع و تاب آوری در مقابل این نقاط ضعف نیازمند یک مطالعه و شناخت صحیح از مشکلات مدرسه تحت مدیریت خود است در این راستا می توان به مشکلاتی چون محرومیت مناطق و محلات، عدم ارتباط اولیا با مدرسه، مشکلات اقتصادی خانواده ها، فرزندان طلاق، فرزندان کار، اعتیاد خانواده ها، ضعف آموزشی و... اشاره نمود. در این راستا شناخت دقیق و داشتن اطلاع صحیح از مشکلات حوزه مدیریتی موجب خواهد شد تا در تدوین و اجرای برنامه ها دچار مشکل نشویم. به بیان دیگر با آشنایی از مشکلات و نقاط ضعف آموزشگاه شناخت مطلوبی از تهدیدهای برنامه سالانه در اختیار خواهیم داشت و برنامه سالانه واقعی تنظیم می گردد. (تورانی، ۱۳۹۵، ص ۱۱۱)

**تعیین اهداف (تعیین وضع مورد انتظار) در برنامه سالانه:** پس از شناخت وضع موجود هر بخش (آموزشی و پرورشی) و مشخص شدن نقاط قوت و ضعف بر اساس خرد جمعی و تحلیل

موضوع برنامه	وضع موجود	تعیین هدف	تدوین برنامه (اقدامات و طرح های اجرایی)	سازمان دهی و تهیه ابزار	زمان بندی اجرا	منابع مالی	نظارت و کنترل	ارزیابی
آموزشی: ارتقای نمره درس ریاضی	میانگین نمره درس ریاضی پایه دهم انسانی ۱۱ است	ارتقای میانگین نمره درس ریاضی کلاس دهم انسانی به ۱۳	نشست با دبیران نشست با دانش آموزان نشست با خانواده ها برگزاری کلاس تقویتی تهیه کتاب کمک درسی و ...	اختصاص نیروهای لازم برای پیگیری تهیه ابزار و تجهیزات لازم	بر اساس زمان بندی برنامه ها در طول سال اجرا می شود	مبلغ مورد نیاز و محل تأمین اولیا یا مشارکت	در حین اجرای برنامه ها، به نظارت و واپایش نیاز داریم تا برنامه ها از مسیر اهداف خارج نشوند	در پایان نوبت اول و بعد از نوبت دوم
ورزشی: تشکیل گروه والیبال مدرسه	وجود دانش آموزان مستعد و علاقه مند	برگزاری مسابقه درون مدرسه ای، شرکت در مسابقات آموزشگاهی و شهرستانی	تشکیل گروه آموزشگاهی برگزاری تمرین مدون برگزاری مسابقات دوستانه اعزام به مسابقات	تعیین مسئول پیگیری برنامه ها، تهیه امکانات مورد نیاز ورزشی و مسابقات، تأمین منابع مالی مورد نیاز	برنامه ها، بر اساس زمان بندی، در طول سال اجرا می شوند	تعیین مبلغ مورد نیاز و محل تأمین	در حین اجرای برنامه ها نیازمند نظارت و واپایش هستیم تا برنامه ها از مسیر اهداف خارج نشوند	در پایان نوبت اول و بعد از نوبت دوم

ظرفیت‌های مدرسه، نیازمند تدوین اهداف (مقصد مورد انتظار) برای هر بخش هستیم. در جدول یک الگو و نمونه قابل استفاده برای تمام بخش‌ها، فعالیت‌ها و برنامه‌های مدرسه آورده شده است.

**اقدامات و طرح‌های اجرایی:** در این بخش که به وضع مطلوب مدرسه نیز شهره است، هم فعالیت‌های کمی وجود دارند و هم کیفی. به نظر می‌رسد، فرایندهای اجرای فعالیت‌های کمی مانند تشکیل جلسات روشن است و به‌طور طبیعی بر اساس زمان‌بندی این فعالیت‌ها به‌طور عینی انجام می‌شود. اما فعالیت‌های کیفی اولاً نیازمند درک درست، اشراف کافی و ارائه طرح‌های مناسب هستند. به‌طور مثال، در اقدام پژوهی، همه اعضای گروه تدوین برنامه باید آشنایی و شناخت علمی درستی از این مقوله داشته باشند. دستورالعمل‌های موردنظر را مطالعه کنند و با برداشت درست، اقداماتی مانند دعوت از یک استاد برای آموزش اقدام پژوهی در مدرسه، تشویق سایر معلمان به انجام فعالیت، شرکت دادن معلمان در دوره‌های آموزشی اقدام پژوهی در سطح منطقه و درخواست از مسئول ضمن خدمت اداره برای پیگیری برگزاری دوره ضمن خدمت و پیش‌بینی ارائه نتایج اقدام پژوهی در مدرسه را در نظر بگیرند. در ادامه و بعد از تدوین بخش کیفی برنامه سالانه، گروه برنامه‌ریزی مدرسه باید علاوه بر زمان‌بندی دقیق فعالیت‌ها در طول سال تحصیلی، نسبت به انتخاب هر یک از فعالیت‌ها و تقسیم وظایف متناسب با توان و ظرفیت علمی خود اقدام کنند (عزیزی و دیگران، ۱۳۹۴: ۲۴).

## معرفی کتاب



مدیریت مبتنی بر مدرسه، به منزله اصلاح مدرسه  
نویسندگان: جوزف مورفی، لین بک  
مترجم: فرهاد کریمی  
سال انتشار: ۱۴۰۰  
ناشر: تیک و آوای نور (۰۲۱-۶۶۹۶۷۳۵۵)

این کتاب در واقع طرحی برای اصلاحات گسترده و مستمر در آموزش و پرورش ایالات متحده آمریکا است که طی آن مفهوم مدیریت مبتنی بر مدرسه به تفصیل بررسی و در قالب طرح‌های محلی، ایالتی و حتی فدرال، که به‌منظور اداره مؤثرتر مدرسه عرضه شده‌اند، تحلیل شده است.

در فصل مقدماتی، پدیده جدید مدیریت مبتنی بر مدرسه به سه روش بررسی می‌شود: الف) با استفاده از نگاه تاریخی، جایگاه دور جدید آن در چرخه طولانی اصلاحات آموزشی تعیین می‌شود؛ ب) گستره فعالیت‌های آن در دهه گذشته در سراسر ایالت متحده، به‌طور مختصر بررسی می‌شود؛ ج) وضعیت آن در درون جنبش گسترده‌تر بازسازی بیان می‌شود. در فصل‌های اول و دوم، معنی اصلاحات «شکل سازمانی» و «ویژگی‌های اجرایی» جنبش کنونی مدیریت مبتنی بر مدرسه از نظر هنسون بررسی می‌شود.

در فصل سوم، در مورد نیروهایی بحث می‌شود که جنبش کنونی مدیریت مبتنی بر مدرسه را به پیش می‌رانند و به آن شکل می‌دهند.

فصل‌های چهارم و پنجم به این موضوع می‌پردازند که ابعاد زیربنایی مدیریت مبتنی بر مدرسه، چگونه از حیطه‌های پیشین تمرکززدایی تکامل یافته‌اند.

در فصل‌های ششم و هفتم به دستاوردهای مدیریت مبتنی بر مدرسه، به‌ویژه نتایج حاصل از کوشش‌های تمرکززدایی در دهه گذشته و دلایل آن، پرداخته می‌شود. ■

مدرسه به‌عنوان سازمان یا نهادی آموزشی تربیتی در جهت اداره مناسب توسط مدیر آموزشگاه، نیازمند برنامه سالانه، منطبق بر واقعیت‌های اطلاعاتی و شناخت درست از وضع موجود است. در این راستا و در اولین گام پس از ایجاد گروه برنامه‌ریزی (ارکان مدرسه) نیازمند شناخت دقیق (وضع موجود مدرسه) در ابعاد گوناگون هستیم تا بتوانیم برنامه‌ای مطلوب در جهت حرکت رو به سمت جلو و منطبق با اسناد بالادستی (سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی) تدوین کنیم. در نهایت، زمینه تربیت دانش‌آموزان در تراز جمهوری اسلامی، حیات طیبه و اجرای ساحت‌های شش‌گانه تعلیم و تربیت با نگاه به شهروند آگاه و آینده‌ساز کشور را فراهم آوریم. ■

### منابع

۱. موحدی، منیره (۱۳۹۲). مدیریت برنامه‌محور. آویدا. مازندران.
۲. محبی، عظیم و دیگران (۱۳۹۵). مدرسه در آینه تعالی. فرهنگی منادی تربیت. تهران.
۳. تورانی، حیدر (۱۳۹۵). کاربست مدیریت فرایندمدار در مدرسه، مؤسسه فرهنگی منادی تربیت. تهران.
۴. تورانی، حیدر (۱۳۹۶). رهبری اثربخش. چرا مدرسه را بدون آن نمی‌توانند بهبود ببخشند. مؤسسه مدرسه یادگیرنده مرآت. تهران.
۵. عزیزی، اسفندیار و دیگران (۱۳۹۴). راهنمای فرایند نظارت و ارزیابی برنامه تعالی مدیریت. روحین مهر. ساری.

# ۱۲ کار خوب مدیران خوب

ترجمه شهلا فهیمی

۷ به معنای واقعی به رشد و شکوفایی اعضای گروه خود علاقه‌مندند. مانند مربی گروه خود را هدایت می‌کنند تا در کاری که انجام می‌دهند بهتر شوند.

۸ می‌دانند چگونه بهترین‌ها را در دیگران به نمایش بگذارند. به دیگران امکان می‌دهند که به بهترین نسخه از خودشان تبدیل شوند. گروه‌های خود را به دستیابی به نتایجی سوق می‌دهند که تصورش را هم نمی‌کردند.

۹ می‌دانند که رهبر بودن به معنای خود را کانون توجه قرار دادن نیست، بلکه اهمیت دادن به افرادی است که آن‌ها را رهبری می‌کنند.

۱۰ از جذبه (کاریزم‌ای) خود برای اعتمادسازی استفاده می‌کنند. از افراد خود در برابر خطرات محافظت می‌کنند، اما مانع رویارویی آن‌ها با واقعیت نمی‌شوند.

۱۱ به دنبال ایجاد شبکه‌های ارتباطی با دیگر رهبران هستند. خود را در پیشرفت سایر رهبران مسئول می‌دانند و از برقراری ارتباط و استخدام افرادی که بهتر از آن‌ها هستند، نمی‌ترسند.

۱۲ کاملاً آگاه هستند که دشوارترین کار در رهبری، رهبری خود است. منظم‌اند و برای تبدیل شدن به رهبری خوب تلاش و فداکاری می‌کنند.

۱ در هر کاری، برای منفعت عمومی، و نه از روی غرور و خودخواهی، پیش قدم می‌شوند. این کار موجب می‌شود قابل اعتماد و قابل پیش‌بینی باشند.

۲ نقش قربانی را بازی نمی‌کنند و دیگران را به دلیل اشتباهاتشان سرزنش نمی‌کنند. می‌آموزند، عمل می‌کنند و مشکلات را حل می‌کنند. آن‌ها به‌شخصه به مشکلات رسیدگی می‌کنند.

۳ خود و دیگران را با دستاوردهای واقعی می‌سنجند. مغرور نیستند، به همه احترام می‌گذارند و با حرف و عملشان به دیگران توهین نمی‌کنند.

۴ می‌دانند که احترام پایه و اساس اعتماد است و برای رهبری گروهشان به آن نیاز دارند. اعتماد به نفس بالایی دارند و در عین حال متواضع هستند، چون می‌دانند همیشه و در تمام جنبه‌های زندگی خود نقش رهبر را نخواهند داشت.

۵ در زمان تصمیم‌گیری خطر می‌کنند، اما مسئولیت عاقبت تصمیم‌های خود را می‌پذیرند. گوش کردن را بلدند و در صورت نیاز عذر خواهی می‌کنند.

۶ چشم‌انداز روشنی از هدف خود دارند. در واقع برای خود اهداف بلندپروازانه‌ای تعیین می‌کنند و دیگران را ترغیب می‌کنند برای به‌انجام رساندن آن‌ها تلاش کنند. تغییراتی ایجاد می‌کنند که غیرممکن به نظر می‌رسند.

منبع

<https://www.inestemple.com/2020/10/twelve-things-good-leaders-do/>



مدرسه موفق؛ مدیر کارآمد

## مدیر مدرسه و تربیت

اهمیت دانش تربیتی در مدیریت مدرسه

● دکتر مریم دلاور، مدیر مدرسه منطقه ۱ تهران  
● عکاس: اعظم لاریجانی

کلیدواژه‌ها: دانش تربیتی، تربیت، مدیر کارآمد

چرا از این مثال استفاده کردم؟ آیا در مدیریت مدرسه هم می‌توان به چنین بحث‌هایی پرداخت؟ یکی از نقاط مثبت آموزش و پرورش ایران و برخی از کشورها این است که کسی با سمت «مدیر» به استخدام در نمی‌آید. رسم بر این است که معلم‌ها به مرور زمان و با کسب تجربه، ابتدا به‌عنوان معاون انتخاب و بعد از آن مدیر می‌شوند. البته این مسیر برای مدیر مدرسه شدن همیشه رعایت نمی‌شود و گاهی افرادی، بدون کسب تجربه‌های لازم، به مدیریت می‌رسند.

یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های مدیریت مدرسه با هر نوع مدیریت دیگر این نکته است که مدیر مدرسه بدون بهره‌مندی از دانش تربیتی، نه فقط نمی‌تواند مدیر کارآمدی باشد، بلکه حتی اجازه ورود به این عرصه را ندارد. به جرئت می‌توان گفت، تعامل‌ها و روابط انسانی موجود در مدرسه را با هیچ موقعیت دیگری نمی‌توان مقایسه کرد. روابط انسانی موجود در مدرسه بسیار گسترده و متفاوت است و این موضوع مدیریت مدرسه را به کاری پیچیده و خاص

وقتی از مدیریت و مدیر سخن به میان می‌آید، بیشتر به تخصص مدیریتی و مهارت‌هایی می‌اندیشیم که مدیر لازم دارد. به‌طور معمول، مدیر کارآمد و موفق کسی را می‌دانیم که بتواند در عرصه‌هایی مانند برنامه‌ریزی، فنون ارتباطی، امور اجرایی، جذب و نگهداشت نیروها، کنترل کیفیت و توانایی پاسخ‌گویی و موارد دیگر، توانمند عمل کند و در عین توجه به جزئیات، کلی‌بین و آینده‌نگر باشد. گاهی این تصور وجود دارد که حتی اگر مدیر از حوزه کاری خود اطلاع کاملی نداشته باشد، با توانمندی‌های مدیریتی می‌تواند گردش امور را به دست گیرد و به تدریج بر جزئیات مسلط شود. برای مثال، این بحث همیشه وجود دارد که «مدیر ورزشی الزاماً باید از اهالی ورزش باشد یا نه؟» عده‌ای تأکید دارند، مدیر ورزشی حتماً باید از بدنه ورزش باشد و سابقه ورزشی داشته باشد. در مقابل، عده‌ای هم با این پیش‌فرض که شایسته‌بودن مدیر کفایت می‌کند، الزامی برای دانش ورزشی یا ورزشکاربودن مدیر نمی‌بینند.

تبدیل می‌کند. مدیر مدرسه از یک طرف با معلمان و کارکنان در ارتباط است و والدین وجه دیگر این ارتباط محسوب می‌شود. علاوه بر این‌ها، مدیر مدرسه برای موفقیت در کارش باید با جامعه محلی تعامل مؤثری برقرار کند. اما مهم‌تر از همه این موارد، ارتباط با دانش‌آموزان است. مدرسه و تربیت بر محور دانش‌آموزان می‌چرخد و مدیر باید بر شناخت دانش‌آموزان و روش‌های تعامل با آنان اشراف کاملی داشته باشد.

بهره‌مندی از «دانش تربیتی» از الزامات مدیریت مدرسه و به تعبیری اولین مؤلفه برای گام برداشتن در مسیر مدیریت کارآمد و اثربخش است. کسی نمی‌تواند ادعا کند مدیر مدرسه است و برای کسب و ارتقای مستمر دانش تربیتی تلاش نکند.

### دانش تربیتی یعنی چه؟

دانش تربیتی شامل مجموعه‌ای از یافته‌ها، دانسته‌ها و کاربردها می‌شود که برای رسیدن به اهداف تربیتی معین، اعمال روش‌های تربیتی درست و حصول نتایج تربیتی اثربخش لازم هستند. دانش تربیتی از یک طرف شامل محتوای مرتبط با روان‌شناسی، علوم تربیتی و رشته‌های مرتبط دیگر است. از طرف دیگر هم با حوزه‌هایی مربوط است که با زندگی و انسان سروکار دارند؛ مانند جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، بهداشت و سلامت، فناوری و زمینه‌های مرتبط دیگری که در حال ظهور هستند.

مدیر مدرسه لازم است با روان‌شناسی رشد (تحول) آشنا باشد و به‌طور عملی و تجربی ویژگی‌های سنی دانش‌آموزان در پایه‌ها و دوره‌های گوناگون را درک کرده باشد. همچنین، آشنایی با انگیزش و ارتباط آن با یادگیری و آموزش بسیار ضروری است. مدیر باید نظریه‌های انگیزشی و رویکردهای جدید در انگیزش را بداند و بتواند در عمل از کاربردهای آن‌ها بهره‌گیرد. یک حوزه دیگر در دانش تربیتی، نظریه‌ها و دیدگاه‌های یادگیری و همچنین آموزش و فنون معلمی است. مدیری که با مفاهیم یادگیری آشناست، در همراهی با معلم‌ها و هدایت یادگیری دانش‌آموزان، موفق‌تر عمل خواهد کرد. در روان‌شناسی تربیتی امروز، مباحث جالبی درباره سبک‌های یادگیری و تفکر، راهبردهای یادگیری، هوش، حل مسئله، خلاقیت و غیره وجود دارند که ورود به آن‌ها پنجره‌های جدیدی را به تربیت و آموزش باز می‌کند.

گاهی مدیر با این توجه که چنین مباحثی معلمی است و ارتباط چندانی با مدیریت ندارد، از دانش تربیتی فاصله می‌گیرد. از معلم‌ها انتظار می‌رود در زمینه‌های مرتبط با یادگیری و آموزش در سطح حرفه‌ای و تخصصی از دانش تربیتی برخوردار باشند. این انتظار در مورد مدیر مدرسه اندکی متفاوت است؛ انتظار می‌رود از یک طرف در زمینه‌های

برنامه‌ریزی و مدیریت و امور اداری و اجرایی لازم است تسلط داشته باشد و از طرف دیگر در زمینه‌های مرتبط با یادگیری و آموزش و فعالیت‌های معلمی هم به سطحی برسد که بتواند تعامل مؤثری در فرایند تربیت و آموزش داشته باشد.

بخش دیگری از دانش تربیتی لازم به حوزه‌هایی بازمی‌گردد که به آگاهی بیشتر مدیر و شناخت و درک بهتر او از دنیای امروز، تحولات جهانی، جامعه و دانش‌آموزان می‌انجامد. شاید همه مدیران حوصله نکنند وارد این وجه از دانش تربیتی بشوند، اما اطمینان داشته باشید که همین وجه در آینده‌ای نه‌چندان دور به وجه تمایز مهم بین مدیران تبدیل خواهد شد.

### فرصت‌های هدررفته

چرا یک مدرسه موفق عمل می‌کند و مدرسه دیگر فرصت‌ها را هدر می‌دهد؟ به‌طور معمول، پاسخ به چنین سؤالی بر «مدیریت» متمرکز است. مدیر موفق و کارآمد این توانایی را دارد که با تشخیص نیازها و امکانات و شناسایی فرصت‌ها و قوت‌ها، فرایندها را در مسیر بهینه هدایت کند. در تحلیل این توانایی نباید از جایگاه و تأثیر دانش تربیتی غفلت کرد. تشخیص درست نیازها به آشنایی با مفاهیمی چون تربیت، رشد (تحول)، یادگیری، انگیزش، آموزش منوط است. ارزیابی امکانات لازم برای تحقق اهداف، به تشخیص نیازها و درک کارکردهای تربیت وابسته است. مدیر زمانی می‌تواند از فرصت‌ها به‌خوبی بهره‌برد که بداند مدرسه، دانش‌آموز و معلم امروزی چه ویژگی‌هایی دارند و او چگونه می‌تواند متمایز باشد. تسلط مدیر بر دانش تربیتی، به هم‌افزایی تربیتی و ارتقای کیفی مدرسه کمک خواهد کرد.

ضعف دانش تربیتی مدیر مدرسه موجب می‌شود:

- مدیر در تحلیل موضوعات تربیتی و آموزشی ضعیف عمل کند؛
- بین او و دیدگاه‌های نوین و روزآمد فاصله بیفتد؛
- در تشخیص اولویت‌ها و ضرورت‌ها به خطا برود؛
- به دیدگاه‌ها و ایده‌های دیگران متکی باشد؛
- فرصت‌های تربیتی از دست برونند.



مدیریت مدرسه کاری تخصصی است که با مخاطبان و حیطه‌های گوناگون سروکار دارد. مدیر برای تسلط بر کار خود و هدایت فعالیت‌های مدرسه، به تحلیل و استنباط روزآمد و قوی مسائل نیاز دارد. رسیدن به چنین توانایی‌ای مستلزم دانشی تربیتی است که می‌تواند شامل محتواهایی باشد که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با تربیت مرتبط هستند. ■

**مدیر مدرسه بدون بهره‌مندی از دانش تربیتی، نه فقط نمی‌تواند مدیر کارآمدی باشد، بلکه حتی اجازه ورود به این عرصه را ندارد**

# ۱،۲،۳... حرکت

## تشویق همکاران به ورزش در محیط کار

● عیسی اسکندری، دکترای مدیریت ورزشی. معلم تربیت‌بدنی، ماسال، استان گیلان

کلیدواژه‌ها: ورزش، تربیت‌بدنی، محیط کار، توانمندسازی کارکنان

### ورزش، تربیت‌بدنی و توانمندسازی

تأثیر فعالیت‌های بدنی و ورزشی در رشد و توسعه ابعاد روانی و اجتماعی افراد، یکی از زمینه‌های مهم مطالعه در تربیت‌بدنی است. قدرت سازندگی افراد از نظر جسمی و روانی در نتیجه اجرای فعالیت‌های مستمر بدنی، یکی از مشخصه‌هایی است که اهمیت و اعتبار تربیت‌بدنی را واضح‌تر می‌کند. رشد و توسعه بعد اجتماعی انسان، در محیط‌های سالم با فعالیت‌های حرکتی و ورزشی، بر قدرت سازندگی اجتماعی تربیت‌بدنی صحت می‌گذارد.

به‌طور کلی، پرداختن به ورزش و تربیت‌بدنی در سازمان‌ها، بستری مناسب به‌منظور تحقق توانمندسازی کارکنان فراهم می‌آورد. به‌عنوان نمونه می‌توان گفت، ورزش و تربیت‌بدنی عملکرد مناسب قوای ذهنی و یادگیری کارکنان را به دنبال دارد. این امر نیز به اثربخشی برنامه‌های آموزشی کارکنان به‌عنوان بخشی از برنامه توانمندسازی منجر خواهد شد. یا انجام ورزش به شکل مستمر، سطح اعتمادبه‌نفس کارکنان را ارتقا می‌دهد و زمینه پذیرش سریع و آسان‌تر مسئولیت‌های جدید کاری را فراهم می‌آورد. سایر پیامدهای ورزش و تربیت‌بدنی نیز به نحوی برجسته بر اجرای این رویکرد نوین مدیریتی در سازمان اثرگذارند.



در عصر حاضر، ورزش به‌عنوان ابزاری چندبعدی با تأثیرات گسترده، جایگاه و نقش ارزشمند خود را در اقتصاد، سلامت افراد، اوقات فراغت سالم و بانشاط و لذت‌بخش، آموزش و پرورش مردم و به‌ویژه نسل نوجوان و جوان، در ایجاد روابط اجتماعی مردم، در پیشگیری از ابتلا به بیماری‌ها، در پیشگیری از بسیاری مفاسد اجتماعی و انحرافات اخلاقی رو به گسترش در جامعه و کاربردهای متعدد دیگر متجلی کرده است. زندگی در دنیای امروز ابتکار عمل سریع را از انسان گرفته و او را دچار فقر حرکتی کرده و این فقر حرکتی مشکلات فراوان جسمی، روانی و اجتماعی را برای وی پدید آورده است. ورزش به‌عنوان راه‌حلی راهبردی و ورزش همگانی به‌عنوان وسیله‌ای ارزان‌قیمت و فرح‌بخش، می‌تواند این مشکل را به‌نحو مطلوب حل کند.



## راهکارهای ارتقای توانمندی کارکنان از طریق ورزش

هر نوع راهبردی یا اقدامی که احساس اعتماد به نفس و قدرتمندی را در کارکنان موجب شود، در مسیر توانمندسازی آنان گام برداشته است. صاحب نظران راهبردهای زیر را به منظور توسعه توانمندی کارکنان از طریق ورزش ارائه کرده‌اند:

- اهتمام مدیران به استقرار فرهنگ ورزش و تربیت بدنی در سازمان؛
- اختصاص زمان مناسب برای ورزش و فعالیت بدنی مستمر و روزانه در طول ساعت اداری؛
- اعطای تسهیلات مناسب از جمله انعقاد قرارداد با باشگاه‌های ورزشی؛
- برگزاری مسابقات و همایش‌های ورزشی در میان کارکنان و مدیران؛
- ارزیابی عملکرد ورزشی و فعالیت‌های بدنی کارکنان به منظور ایجاد بازخورد مؤثر؛
- امتیازدهی مؤثر به فعالیت‌های ورزشی و تربیت بدنی کارکنان در پرونده شغلی آنان؛
- ایجاد دستگاه‌های مناسب تشویق و تنبیه به منظور تقویت ورزش و تربیت بدنی؛
- مشارکت و اهتمام مدیران به تربیت بدنی به عنوان الگوی رفتاری کارکنان؛
- برگزاری دوره‌های آموزشی تربیت بدنی و لحاظ کردن آن به عنوان ساعت آموزشی.

## چرا فعالیت بدنی در محل کار اهمیت دارد؟

سازمان بهداشت جهانی توصیه می‌کند، بزرگسالان ۱۸ تا ۶۴ ساله باید حداقل ۱۵۰ دقیقه در هفته ورزش در حد متوسط انجام دهند. این زمان را می‌توان به چند جلسه تقسیم کرد: برای مثال ۳۰ دقیقه در روز به مدت پنج روز در هفته، زمان مناسبی برای انجام فعالیت ورزشی است. با توجه به اینکه کار بخش بزرگی از زمان بیداری ما را تشکیل می‌دهد و انجام کارهای خانه و خانواده بخش زیادی از زمان باقی‌مانده را به خود اختصاص می‌دهد، به راحتی می‌توان فهمید که چرا بسیاری از ما نمی‌توانیم سهمیه هفتگی مان برای انجام فعالیت ورزشی را برآورده کنیم. یک راه حل این است که در محل کار فعالیت بدنی را در اولویت قرار دهیم تا همه این فرصت را داشته باشند که هر روز حداقل در طول هفته کاری ۳۰ دقیقه ورزش داشته باشند. صرف نظر از اینکه آیا آمادگی جسمانی لازمه شغل کارکنان است یا خیر، فعالیت بدنی مزایای متعددی برای سلامت همه کارمندان دارد. این مهم غالباً برای کارکنان اداری نادیده گرفته می‌شود، زیرا به طور طبیعی نقش آن‌ها بی‌تحرکی است. کارمندان یا کارفرمایان معمولاً به اثرات منفی درازمدت بر سلامت این وضعیت توجه نمی‌کنند. نیروی کار مناسب و سالم یکی از باارزش‌ترین دارایی‌های هر سازمان است.

## مزایای فعالیت بدنی کارکنان در محل کار

برخی از مزایای داشتن نیروی کار مناسب و سالم آشکار است، در حالی که برخی دیگر گاهی نادیده گرفته می‌شوند. کارکنان سالم کمتر احتمال دارد مرخصی بگیرند. بنابراین، از هزینه غیبت برای سازمان کاسته می‌شود. آن‌ها همچنین در حین انجام کار بیشتر احساس انگیزه و مولد بودن می‌کنند. نقش فعالی در ایجاد فرهنگ مثبت در محیط کار

دارند، با همکاران همکاری مفیدی دارند و کمتر درگیر مشکلات محل کار می‌شوند یا در محیط کار مشکل ایجاد می‌کنند.

از دیدگاه سازمان‌ها، فراهم کردن فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان در ورزش، به حفظ سلامت روانی و جسمانی کارکنان کمک می‌کند، زیرا نشان دادن اینکه به سلامتی آن‌ها اهمیت می‌دهید، باعث می‌شود آن‌ها احساس ارزشمندی و مفید بودن کنند. این موضوع وفاداری بیشتر به سازمان را در بین کارکنان تشویق می‌کند.

توجه به سلامت و رفاه کارمند می‌تواند در جذب استعدادها برتر در هنگام استخدام به شما کمک کند. افرادی که پیشنهادهای شغلی متعددی روی میز دارند، احتمالاً سازمانی را انتخاب می‌کنند که بتواند ثابت کند برای سلامت جسم و روان کارکنان خود ارزش قائل است.

## برای تشویق ورزش در محل کار چه کاری می‌توانید انجام دهید:

- ایجاد باشگاه ورزشی در محل کار؛
- در نظر گرفتن عضویت در باشگاه به عنوان بخشی از مزایای شغلی کارکنان؛
- سازمان‌دهی پیاده‌روی‌های گروهی در زمان استراحت نهار یا قبل از شروع رسمی زمان کار در صبح؛
- تشویق کارکنان به جلسات پیاده‌روی و خروج از دفتر در هنگام نهار؛
- دورتر قراردادن چاپگرها و سایر لوازم جانبی اداری معمولی از ایستگاه‌های کاری؛ تا افراد به بلند شدن و حرکت تشویق شوند؛
- ایجاد برنامه تشویقی برای کارکنانی که وزن خود را طبق استاندارد حفظ و ورزش می‌کنند؛
- برنامه‌ریزی برای برگزاری مسابقات ورزشی بین کارکنان شرکت خود و دیگر شرکت‌ها؛
- ایجاد مشوق‌های لازم برای کارکنانی که ورزش نمی‌کنند، به منظور ترغیب آن‌ها به انجام ورزش؛
- تعیین روزهای مشخصی کارکنان برای آمدن به محل کار با دوچرخه؛
- استفاده از دوچرخه برای رفت‌وآمد درون فضای بیرونی شرکت و کارخانه؛
- فضا سازی ورزشی در محیط کار، از جمله نصب برنوشته و پوستره‌های مربوط به فعالیت‌های ورزشی (مزایا و اهمیت ورزش و مضرات انجام ندادن ورزش و فعالیت بدنی) داخل شرکت و محیط کار؛
- برگزاری همایش‌های مرتبط با ورزش برای کارکنان و خانواده‌های آنان و تشویق به شرکت در آن‌ها.

## سخن پایانی

با توجه به نقش بی‌بدیل ورزش و تربیت بدنی در بستر سازی مناسب برای ارتقای توانمندی کارکنان، هرگونه غفلت و بی‌توجهی نسبت به توسعه تربیت بدنی، فرسودگی منابع انسانی و کاهش کارایی آنان را به دنبال خواهد داشت. لذا مدیران عالی سازمان‌ها با ارائه و اجرای راهکارهایی مؤثر، زمینه را برای روی آوردن کارکنان به امر خطیر ورزش و تربیت بدنی فراهم آورند و در پرتو این مهم، توانمندی و بهره‌وری منابع انسانی و سازمان را به نظاره بنشینند. ■

محمدباقر (۱۳۸۷). تعیین‌کننده‌های ساختاری و سرمایه‌ای سبک زندگی سلامت‌محور. مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تربیت معلم، سال ۱۶، شماره ۳، ۶۳. ۴. خالدیان، محمد؛ مصطفایی، فردین؛ صمدی، مهرا؛ کیا، فرخ (۱۳۹۲). نقش رسانه‌های جمعی در توسعه ورزش. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، شماره ۲. ۵. سمیع‌نیا، مونا؛ پیمان‌زاد، حسین؛ جوادی پور، محمد (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی راهبردی ورزش همگانی در ایران و ارائه راهکارهای توسعه بر اساس مدل SWOT. مطالعات مدیریت ورزشی، ۵ (۲۰)، ۲۰.

## منابع

۱. مظفری، سیدامیراحمد و پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۳۹۸). اصول و فلسفه تربیت بدنی. چاپ اول. بامداد کتاب. تهران.
۲. جوادی پور، محمد، سمیع نیا، مونا (۱۳۹۲). ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم‌انداز، استراتژی و برنامه‌های آینده. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱ (۴).
۳. قاسمی، وحید؛ ربانی خوراسگانی، رسول؛ ربانی خوراسگانی، علی و علیزاده اقدم،

## مهارت‌های مدیریتی

# مدیران توانمند، مدرسه‌های ایمن

● دکتر وحید باقری مفرد، مدیر دبستان، خرم‌آباد، لرستان

کلیدواژه‌ها: مدیران مدرسه، زمین‌لرزه، آموزش، ایمن‌سازی

کشور ایران در منطقه‌ای زلزله‌خیز در جهان واقع شده است و هر سال رویدادهای لرزه‌ای بزرگ و کوچک متعددی در آن رخ می‌دهند. این شرایط، ضرورت آمادگی در برابر حوادث طبیعی را در کشور ایجاد می‌کند. حال مدرسه از جمله مکان‌های تجمع کودکان و نوجوانان است که سرمایه‌های اصلی کشورند. از طرف دیگر، دانش‌آموزان آسیب‌پذیرترین قشر جامعه در مواجهه با حوادث طبیعی از جمله زلزله هستند. بنابراین، آموزش و توانمندسازی آنان باید در اولویت برنامه مدیریت بحران هر جامعه باشد.

در هر محیط آموزشی می‌توان آموزش و رزمایش (مانور) را با حداقل امکانات و بر اساس توانمندی‌های مدیران مدرسه اجرا کرد. مدیران مدرسه برای برنامه‌ریزی در مواجهه با بلایا، محدود کردن خطرات، حفاظت از ایمنی دانش‌آموزان و معلمان، و اطمینان از بهبود سریع مدرسه، می‌توانند کارهای زیادی انجام دهند. با این حال، ساعت در حال حرکت است. زمان آماده‌سازی همین الان است. مدیران می‌توانند با شناسایی مشکلات موجود و ایمن‌سازی، از رسیدن آسیب احتمالی به معلمان و دانش‌آموزان بکاهند. در این مقاله سعی شده است نقاط پرخطر مدرسه‌ها شناسایی شوند و برای مدیران، راهکارهای بهبود و ارتقای ایمنی مدرسه بیان شود.

### بهسازی اجزای غیرسازه‌ای

به‌طور کلی، هر اقدامی که در جهت کاهش خطر ناشی از اجزای غیرسازه‌ای انجام می‌گیرد، بهسازی اجزای غیرسازه‌ای نامیده است که شامل این موارد می‌شود:

- محدود کردن جابه‌جایی‌ها؛
- جلوگیری از واژگونی؛
- کاهش اثرات بعد از تخریب؛
- جانمایی مناسب و جایگزین کردن؛

### مناطق بهسازی اجزای غیرسازه‌ای

- سالن‌ها، راهروها و فضاهای اداری مدرسه؛
- کلاس‌های درس؛
- کتابخانه؛
- آزمایشگاه یا کارگاه؛

### سطوح رهبری و هدایت رزمایش‌های زلزله

- مدیران مدرسه (رأس هرم)
- معاونان مدرسه (بازوهای نظارتی)
- معلمان (مجریان رزمایش و سازمان‌دهندگان دانش‌آموزان)
- دانش‌آموزان منتخب

### تفکر غلط مدیران از آسیب‌های زلزله و آموزش دانش‌آموزان

بسیاری از مدیران مدرسه‌ها تصور می‌کنند تمام آسیب ناشی از زلزله، ناشی از فروریختن ساختمان‌هاست. در واقع، بیشتر صدمات زلزله ناشی از اشیایی است که می‌شکنند یا روی افراد می‌افتند (اجزای غیرسازه‌ای). همچنین، در اکثر مدرسه‌های ایران، آموزش و رزمایش سراسری زلزله صرفاً در کلاس و به پناهگیری در زیر نیمکت ختم می‌شود.



- حیاط و فضای تأسیساتی؛
- آبدارخانه.

مشخص شود و دایره‌ای به مرکز چاه و شعاع حداقل سه متر، علامت گذاری و رنگ شود.

## قبل از وقوع زلزله

### شناسایی نقاط پرخطر و ایمن‌سازی فضای مدرسه

مدیران مدرسه‌ها می‌توانند با شناسایی نقاط پرخطر مدرسه و ایمن‌سازی این نقاط با هزینه بسیار پایین، از وقوع آسیب‌های جدی ناشی از زمین‌لرزه برای معلمان و دانش‌آموزان جلوگیری کنند یا آن‌ها را کاهش دهند. شناسایی نقاط پرخطر شامل این مراحل است:

### ● تعیین نقاط امن و پرخطر

**الف) ساختمان مدرسه:** فاصله ایمن دور شدن از ساختمان مدرسه برای زمانی که دانش‌آموزان و معلمان در حیاط مدرسه حضور دارند و تجمع کرده‌اند، به میزان حداقل ۴۰ درصد ارتفاع مدرسه است. به عبارت دیگر، اگر ارتفاع مدرسه ۱۶ متر باشد، منطقه امن در ۴ متر و ۴۰ سانتی‌متری فاصله از ساختمان مدرسه است.

مدیران مدرسه‌ها می‌توانند با علامت‌گذاری و رنگ کردن محدوده خطر را مشخص کنند. زیرا دانش‌آموزان و معلمان هنگام وقوع زلزله دستپاچه می‌شوند و ممکن است در محدوده خطر قرار گیرند. پیشنهاد می‌شود نقاط امن با رنگ سبز مشخص شوند.

**ب) دیوارهای محوطه مدرسه:** یکی از مکان‌های بسیار خطرناک، چه در زمان زلزله و چه بعد از آن، کناره دیوارهای محوطه مدرسه است. این دیوارها ممکن است به‌طور یکپارچه به سمت داخل فرو بریزند. پس باید حداقل به اندازه ارتفاع این دیوارها، به‌علاوه ۵۰ سانتی‌متر، از داخل حیاط مدرسه فاصله گرفت. یعنی اگر ارتفاع دیوار مدرسه ۳ متر باشد، منطقه امن در فاصله ۳ متر و ۵۰ سانتی‌متری از دیوار است (با رنگ سبز مشخص شود).

**پ) مسیر چاه فاضلاب:** مسیر چاه‌های فاضلاب باید

### ● اصلاح نحوه باز شدن درها

تمام درهای خروجی کلاس‌ها، آزمایشگاه و سایر مکان‌ها باید به سمت بیرون باز شوند. در صورت امکان بهتر است آزمایشگاه دو در به سمت بیرون داشته باشد.

### ● ایمن‌سازی پنجره‌ها

برای جلوگیری از ریزش احتمالی شیشه‌های شکسته پنجره‌ها در هنگام وقوع زمین‌لرزه، برچسب‌های شفاف یکپارچه روی آن‌ها نصب شوند. پنجره‌ها، به‌ویژه در طبقه همکف، نباید حفاظ ثابت داشته باشند. فاصله حداقلی یک و نیم متری از پنجره برای دانش‌آموزان در کلاس درس لحاظ شود. به آنان آموزش داده شود که هنگام وقوع زمین‌لرزه، پشت به پنجره‌ها، زیر نیمکت‌ها و صندلی‌ها پناه بگیرند.

### ● مهار اجزای غیرسازه‌ای

اتصال اصولی و مناسب قفسه‌های کتابخانه و آزمایشگاه، کمد‌ها و قفسه‌های بایگانی مدارک، از واژگونی آن‌ها در اثر وقوع زمین‌لرزه جلوگیری خواهد کرد. سقوط این وسایل روی زمین، صدمه جانی به افراد وارد می‌کند و آن‌ها را به دام می‌اندازد. در عین حال، در صورت قرار گرفتن در مسیر خروج، راه را مسدود می‌کنند.

اجزای غیرسازه‌ای مدرسه‌ها به کمک وسایلی مانند تسمه و گیره، برچسب شفاف، نبشی و پیچ، رول پلاک پلاستیکی و رول بولت و ورق L شکل (شکل ۱) به‌سازی می‌شوند. مدیران می‌توانند از کارشناسان برای مهار اجزای مربوطه کمک بگیرند. مواردی از بهسازی غیرسازه‌ای در فضای آموزشی به این شرح هستند:

- مهار کمد‌ها و قفسه‌های بایگانی مدارک با اتصال نبشی و پیچ به دیوار.

- اتصال میزهای سنگین به زمین با ورق L شکل و پیچ.
- مهار تخته کلاس با مهار فلزی با قلاب ۴۵ درجه و اتصال آن به دیوار.

- مهار میز خطابه و میز معلم با ورق گالوانیزه و پیچ.
- ایمن‌سازی رایانه با استفاده از ریل فلزی و مهار نایلونی.
- چیدمان مناسب لوازم آزمایشگاه. بدین ترتیب که وسایل حجیم، سنگین و پرخطر در طبقات زیرین و وسایل سبک و کم‌خطر در طبقات بالایی قرار بگیرند. همچنین، برای مهار می‌توان از نوار نایلونی، مهار سیمی و نوار قائم استفاده کرد.

## حین وقوع زلزله

### پناه‌گیری صحیح و مناسب دانش‌آموزان

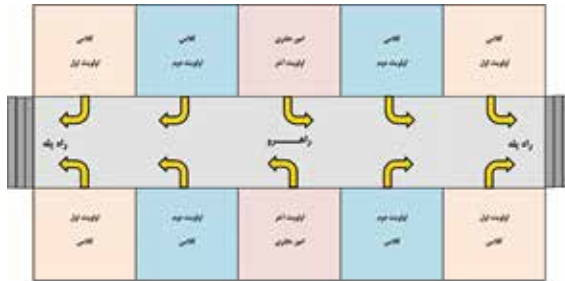
بعد از ایمن‌سازی اجزای غیرسازه‌ای، نوبت نظارت مستقیم مدیر بر آموزش معلمان و نحوه صحیح و مناسب پناه‌گیری دانش‌آموزان در مدرسه است.

### ● پناه‌گیری در کلاس درس

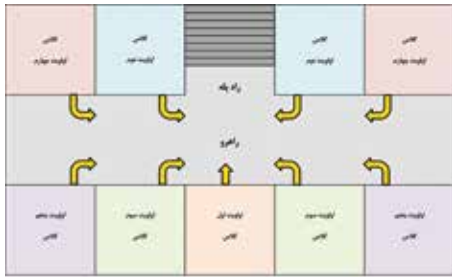
دانش‌آموزانی که در زمان رخداد زلزله یا پخش آژیر رزمایش داخل کلاس هستند، باید بلافاصله در زیر میز خود پناه بگیرند؛ به این صورت که یک زانوی خود را به زمین بزنند و سر و گردن



## اولویت خروج از دو راهپله



## اولویت خروج از کلاس



میاجات شیمیایی قابل احتراق و سمی، و نیز دور از قفسه‌های نگهداری آن‌ها، پناه بگیرند.

### ● پناه‌گیری در کتابخانه

دانش‌آموزانی که در هنگام زلزله در کتابخانه هستند، باید از قفسه‌های کتاب دور شوند و در جای مناسبی مانند زیر میز یا کنار دیوار داخلی (جایی که قفسه کتاب وجود ندارد) پناه بگیرند.

### ● پناه‌گیری در حیاط مدرسه

دانش‌آموزانی که در حیاط مدرسه حضور دارند، در زمان رخداد زلزله باید در محدوده خط‌های سبزی که قبلاً مدیر مدرسه مشخص کرده است، قرار بگیرند تا در صورت تخریب دیوار و ساختمان مدرسه، آسیبی نبینند. همچنین، از وسایل ورزشی نصب‌شده و میله پرچم فاصله داشته باشند.

### بعد از وقوع زلزله

#### اولویت خروج اضطراری

اولویت خروج اضطراری به ترتیب از طبقه همکف و زیر همکف شروع و پس از آن در طبقه‌های اول، دوم و سپس طبقه‌های بالاتر دنبال می‌شود. در تمام طول مدت خروج، دانش‌آموزان باید با حفظ آرامش و خونسردی، رعایت نظم و ترتیب، و طبق توصیه‌های معلمان از کلاس خارج شوند و به سمت درهای خروجی هجوم نبرند. معلمان دانش‌آموزان را به فضای باز (حیاط مدرسه) هدایت می‌کنند و دانش‌آموزان باید در محدوده امن حیاط مدرسه که با خط سبز علامت‌گذاری شده است، قرار بگیرند. معلمان قبلاً باید آموزش‌های لازم برای هدایت دانش‌آموزان را دیده باشند و با دیگر همکارانشان هماهنگ باشند. مدیران مدرسه‌ها در هنگام خروج اضطراری در ساماندهی کلاس‌های درس و معلمان نقشی کلیدی ایفا می‌کنند.

ما نمی‌توانیم از وقوع زلزله جلوگیری کنیم، اما می‌توانیم خود را برای مقابله با آن آماده کنیم و برای ایجاد فضایی امن برای دانش‌آموزان اقدامات مؤثری انجام دهیم. علت آسیب دانش‌آموزان و معلمان در هنگام وقوع زلزله، ناآگاهی و نبود آموزش کاربردی مدیریت بحران و در نتیجه رفتار نامناسب در هنگام و پس از وقوع زلزله است. اساساً به بهسازی اجزای غیرسازه‌ای در مدرسه‌ها توجه چندانی نشده است. نقش مدیران مدرسه‌ها در مدیریت بحران زلزله آن است که با برنامه‌ریزی مدون در سه مرحله قبل، حین و بعد از زلزله، آموزش کاربردی، شناسایی نقاط پرخطر و رفع خطرات بالقوه، محیط آموزشی را تا حد ممکن ایمن کنند. ■

را تا حد امکان زیر میز ننگه دارند و با دست پایه‌های میز را محکم بگیرند. در صورتی که در زیر میز برای پناه‌گیری دانش‌آموزان فضای کافی وجود نداشته باشد، باید دانش‌آموزان بین دو ردیف میز و نیمکت و نزدیک به یک ردیف بنشینند و یک زانوی خود را روی زمین قرار دهند و با کیف، کتاب یا دست از سر و گردن در برابر سقوط اجزای غیرسازه‌ای (مانند قطعات سقف کاذب، مصالح و اقلام معلق) مراقبت کنند و در تمام مدت طبق توصیه‌های معلمان رفتار کنند.

در کلاس درس، گوشه دیوارهای داخلی نیز فضای به نسبت مناسبی برای پناه‌گیری است. از دیوار خارجی که پشت آن فضای باز باشد، مانند حیاط و خیابان، اجتناب شود.

### ● پناه‌گیری در راه‌پله و راهرو

راه‌پله‌ها محل‌های مناسبی برای پناه‌گیری نیستند. ولی اگر در زمان رخداد زلزله دانش‌آموزان در راه‌پله بودند و امکان خروج سریع را نداشتند، می‌توانند کنار دیوار و روی پله بنشینند و با کیف، کتاب یا دست از سر خود مراقبت کنند و به هیچ وجه به زردهای کنار پله تکیه ندهند.

اگر در راهرو بودند، کنار دیوارهای داخلی و دور از پنجره‌ها و شیشه‌ها بنشینند و سر و گردن خود را تا حد امکان با کیف، کتاب یا دست ببوشانند.

### ● پناه‌گیری در آزمایشگاه یا کارگاه

دانش‌آموزانی که در آزمایشگاه یا در کارگاه هستند، لازم است زیر میز یا در گوشه دیوار و به دور از تجهیزات سنگین، مواد و





ولادت پیامبر اسلام (صلی الله علیه وآله)، ولادت خردگستری و مهرورزی است. شکست جهل و جاهلیت و خط کشیدن بر زیست سنگدلانه ای است که کام بازگور را برای دخترکان معصوم می‌پسندد. ولادت پیامبر اسلام (صلی الله علیه وآله) ولادت اشک از گونه‌ها ستردن است و لب‌ها را به مهمانی تبسمی دل‌آرا بردن.

پیامبر اعظم (صلی الله علیه وآله) «اسوه» است و سراج منیر؛ الگوی زیبایستن و چراغی روشن برای تاریکی‌زدایی از ذهن و ضمیر؛ چراغی تا قلب‌ها در تاریکی و سیاهی بدگمانی‌ها، بدانگاری‌ها، بدخواهی‌ها و بدکاری‌ها نمانند:

إِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ (قلم/۱۴).

چه توصیف پرشکوهی! خداوند پیامبرش را به صورت نمی‌ستاید، به سیرت می‌ستاید؛ به خلق عظیم. به بزرگ منشی، بزرگ اندیشی، به خلق کریمانه و چشمه سار مهری که از جانش می‌جوشید و کام تشنگان راستی و درستی را می‌نواخت.

پیامبر مهرورزی، با بردگان می‌نشست و هم سفره و هم سفر می‌شد. با کودکان همبازی می‌شد. پیران را می‌نواخت. دردمندان را زیر باران محبت و نرم‌نوازی می‌آورد و گرفتاران را به سرانگشت مهر گره می‌گشود.

... و هم‌زمان با ولادت رسول مهر، ولادت امام دانش و بینش، امام صادق (علیه السلام)، است. او که ما امروز کنار اقیانوس کران‌ناپیدای معرفت و حکمتش نشستیم و جریه‌نوشان آموزه‌های سترگ و ارجمند اویم. او که به ما آموخت اگر سر بزرگی و عظمت روح دارید، سه چیز فراموشتان مباد: خشم فرو خوردن، گذشت از ناروایی‌های دیگران و هم‌پیوندی (صله) با جان و مال با دیگران.

راه‌پویی این راه و راه این بزرگان بهره‌هماره‌مان باد.

دکتر محمد رضا سنگری



