



ISSN: 1735-4899

رشد

مدیریت

فصلنامه تخصصی آموزش
مطالعات پژوهش و توسعه در آموزش
مفکران راست و قدرتی آموزش

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 | ۱۴۵ | آبان ۱۴۰۲ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
w w w . r o s h d m a g . i r

تربیت چيست؟

- ◀ مدیریت پذیری
- ◀ پداگوژی ما ایرانی‌ها
- ◀ همه چیز بر اساس ۶۹۷!
- ◀ نتایج مسابقه‌ی خاطره‌نویسی
و تجربه‌نگاری رشد مدیریت مدرسه



حرف اول

به اطلاعات خام و خارج از رده اکتفا نکنید

برای قضاوت درست سعی کنید مانع‌ها و پرده‌ها را کنار بزنید و به طور مستقیم بروید سراغ منبع و مبدأ اتفاق‌ها، حادثه‌ها و ماجراهایی که رخ داده‌اند، تا بتوانید همه زاویه‌های آشکار و پنهان را کشف و با چشم و گوش خود دریافت کنید. به افرادی که واقعاً و به طور طبیعی در حال انجام کار هستند، عمیقاً و دقیقاً توجه کنید. در جریان تمام اتفاقات گوشه و کنار مدرسه باشید و فقط به رسیدگی کردن به داده‌های خام اکتفا نکنید. به این ترتیب است که خواهید توانست به هدف‌های مورد نظر در ارتقای کیفیت مدرسه دست یابید.

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 خخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی،

سید محمد نوروزیان امیری، طاهره ملک‌زاده

و دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهرلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارسائزاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویرساز:

سید میثم موسوی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۲۲ ۸۸۴۹۰ نمابر: 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 مدیریت مدرسه را در شبکه‌های شاد به
این نشانی دنبال کنید.



@roshd_modiriati



۲

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی،
معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیست و دوم | شماره بی در پی | ۱۴۵ | آبان ۱۴۰۲ | ۴۸ صفحه

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
اسلامی مان امکان تهیه آن را
داشته باشند.

قیمت: ۱۱۰۰۰۰ ریال

مدیریت پذیری / دکتر علی خخالی / ۲

آداب و ادب برنامه‌ریزی در مدرسه / دکتر حیدر تورانی / ۴

پداگوژی ما ایرانی‌ها / دکتر محمدرضا سرکار آرانی / ۶

ظرفیت والدین / طاهره ملک‌زاده / ۹

وقتی مدیران به میدان آمدند / دکتر ائلدار محمدزاده صدیق / ۱۰

صدای والدین / میلاد شاهرودی / ۱۲

رهبری آموزشی جنبه‌ی تعالی یافته‌ی مدیریت آموزشی / هوشنگ غلامی / ۱۴

تربیت چیست؟ / ابراهیم اصلانی / ۱۸

شفافیتی که نیست! / احمد امیرکلایی، دکتر سید محمد نوروزیان امیری و خلیل الله بابالو / ۲۰

می توانم کمک شما باشم؟ / فاطمه پیروز / ۲۲

کلاه‌ها و عینک‌ها / ب. اله‌داد / ۲۳

لژ نشین‌ها / زهره ربیعی / ۲۴

هم‌پوشانی فضاها / محمد تابش / ۲۶

ده اصل کیفیت / دکتر مرتضی مجدفر / ۳۰

بلندی به دعوی و پندار نیست / دکتر محمد جلالی / ۳۴

برداشتی وارونه از رحمت و محبت / دکتر عبدالعظیم کریمی / ۳۶

باتری‌هایتان را پر کنید / محمد نیرو / ۳۸

جشن زباله / فاطمه صحراگرد / ۴۱

مدرسه محل تجلی مشارکت‌های مردمی / دکتر ائلدار محمدزاده صدیق / ۴۲

مدیریت تعارض / ترجمه شهرلا فهیمی / ۴۵

چشم‌انداز مدرسه / دکتر مریم دلاور / ۴۶

نتایج مسابقه‌ی خاطره‌نویسی و تجربه‌نگاری رشد مدیریت مدرسه / ۴۸

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 شده‌ی 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.

به جای یادداشت سردبیر

مدیریت پذیری

● دکتر علی خلخالی

دیوبی ایده‌مدرسه آزمایشگاهی را مطرح نکرد که دیگران عملی بودن آن را پیگیر شوند، بلکه خود و همسرش مسئولیت دشوار تأسیس و اداره این مدرسه را با انبوهی از چالش‌های طاقت‌فرسا عهده‌دار شدند. میرزا احسن رشديه و توران میرهادی نمونه‌هایی وطنی هستند که در متن دشواری‌های جانکاه، مسئولیت تحقق عملی ایده‌های خود را به‌شخصه بر عهده گرفتند.

برایند عبارتهای گفته‌شده، ظهور سازه «مدیریت پذیری» است. از منظری دقیق‌تر، برای سنجش ارزش ایده‌ها ملاک‌های متنوعی می‌توان پیش‌بینی کرد، اما بدون تردید «مدیریت پذیری» بنیادی‌ترین شاخص ارزشمندی هر ایده‌خام، به‌ویژه در قلمرو امور آموزشی و پرورشی است. فراتر از ملاک سنجش ایده‌های تربیتی، «مدیریت پذیری» از ویژگی‌های اختصاصی هر نظام و فرایند پیچیده و پویاست. کسانی که با ذهن آگاهی و هوشیاری درگیر فعالیت‌های عملی در امور آموزش و پرورش هستند، پیچیدگی فزاینده و غیریقینی‌بودن و پیش‌بینی‌ناپذیری چنین اموری را با تمام وجود فهم می‌کنند. بخش مهمی از این وضعیت از دامنه نوسانی ترجیحات بازیگران حقیقی و حقوقی این عرصه ناشی می‌شود. از این رو، محتوای مقوله «مدیریت پذیری» به معنای حفظ و توسعه استانداردهای مهم اجتماعی، در متن پیچیدگی

در واکاوی تجربه ذهنی بیشتر افرادی که درباره وضعیت آموزش و پرورش پریشان‌خاطر به نظر می‌رسند، می‌توان گنجینه‌ای گران‌بها از ایده‌ها و راه‌حلهایی برای اداره بهتر همه اجزا و فرایندهای نظام آموزش و پرورش، از سطح‌های مدرسه‌ای تا محلی، ملی و حتی جهانی را بازخوانی کرد. به‌ویژه در جامعه ما قاطبه ساکنان این کشور ایده‌پردازهایی حرفه‌ای هستند! این ایده‌پردازهای به‌نظر حرفه‌ای همه راه‌حل‌های جاری را در مقام عاقل اندر سفیه به‌سخره می‌گیرند و در حالی که جای خود را می‌نوشند، ایده‌های ذهنی جواهرنشان خود را مفتخرانه به‌عنوان راه‌حل‌های جایگزین عیان می‌کنند. البته در ضمیمه این ایده‌ها، نشانه‌های عصبیت و یأس صاحبان ایده‌ها از قدرناشناسی و بی‌توجهی به آن‌ها را هم می‌توان دریافت! در مواجهه با این پدیده‌ها، این پرسش مطرح می‌شود که چرا بعضی ایده‌ها عملی می‌شوند، اما انبوهی از ایده‌ها هرگز فرصتی برای اجرایی‌شدن نمی‌یابند؟ آیا ایده‌های عملی‌شده، ارزشمندتر از ایده‌های گمشده هستند؟ البته می‌توان پرسش را این‌گونه هم مطرح کرد که مسئولیت اصلی عملیاتی‌سازی ایده‌های شخصی با چه کسی است؟

بررسی تاریخی ایده‌های عملی‌شده در آموزش و پرورش مؤید این است که در بیشتر موارد ایده‌پردازها، خود مسیر دشوار گذار اثبات عملی بودن آن را دنبال کرده‌اند. برای نمونه، جان



فرایند مدیریتی و دگرگونی کیفی محیط اجتماعی است. در نتیجه، «مدیریت پذیری» نه به‌عنوان مقوله‌ای انتزاعی یا بخشی ساده از داوری‌های روزمره، بلکه «مدل شناختی» طراحی شده‌ای برای توصیف عملکرد واقعی هر سازمان، در متن درهم‌تنیدگی‌های فرایندهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است.»

در میدان نظام‌های آموزشی و پرورشی، مجموعه متنوعی از گروه‌های ذی‌نفع، به‌عنوان بازیگران اصلی، حضور دارند که بر شکل‌گیری محیط بیرونی و درونی این نظام‌ها تأثیر می‌گذارند. این بازیگران یا فعالیت‌ها را اجرا می‌کنند یا نتایج فعالیت‌های نظام‌های آموزشی و پرورشی را می‌پذیرند. تصمیم‌گیرندگان، مدیران و مجریان نظام‌های آموزشی و پرورشی، باید با لحاظ ترجیحات، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و نیازهای بازیگران اصلی میدان آموزش و پرورش، دامنه انتظارات را تا حد «جست‌وجوی مسیر بهینه مدیریت با دستیابی به حداکثر کارایی» تعدیل کنند. این همان نقطه‌ای است که بسیاری از ایده‌های فردی، یا اصلاً مجال بروز و ظهور پیدا نمی‌کنند، یا در تقاطع انتظارات و محدودیت‌ها محکوم به حذف هستند. اما با شاخص مدنظر متن حاضر، فقط «ایده‌های مدیریت‌پذیر» در این میدان و تقاطع فرصت بروز می‌یابند.

سازه «مدیریت‌پذیری ایده»، متشکل است از مفاهیم توانایی اقناع دیگران، تلاش برای کسب و کاربست انواع و اشکال قدرت و نفوذ، درک محدودیت‌ها در همه ابعاد، تاب‌آوری در مواجهه با خطر، آگاهی از تاریخچه ایده و ایده‌های رقیب و بالاخره پذیرش حق انتخاب دیگران. در مجموع، به هر میزانی که یک ایده از ذهن فردی منتزع می‌شود و مدعی تعمیم به سطح انبوه می‌شود، «ظرفیت مدیریت‌پذیری ایده» اجتناب‌ناپذیرتر می‌شود. فاصله بین جاری‌سازی و

بی‌مشتری بودن ایده‌ها، مسئله «مدیریت‌پذیری» است و مسئولیت اولیه «مدیریت‌پذیری ایده‌ها» با خود ایده‌پرداز است.

اگر شما هم برای اصلاح نظام آموزشی و مسئله‌های آن ایده‌ها و راه‌حلی داشته‌اید و دارید، اما هرگز خریداری برای آن‌ها پیدا نشده است، پیشنهاد می‌شود دوباره این متن را بخوانید. مخاطبان این نوشته می‌توانند مدیران مدرسه‌ها، معلم‌ها و همه کنشگران عرصه تعلیم و تربیت که در زمره ایده‌پردازان نادیده گرفته‌شده مایوس و عصبانی هستند، باشند. حال با خواندن این متن لازم است قبل از قربانی دانستن خود و مقصرانگاشتن دیگران یا ساختارها، با تفکر درباره چند پرسش، از شدت یأس و خشم ناشی از خریدارنداشتن ایده‌ها قدری بکاهید:

آیا از ایده‌ها و راه‌حل‌های رقیب مطلع هستید؟ برای دیگران حق انتخاب از بین ایده‌های همه بازیگران در عرصه قائل هستید؟ آیا برای اقناع دیگران نسبت به ایده خود به اندازه کافی تلاش کرده‌اید؟ آیا برای در معرض قراردادن ایده خود از دامنه نفوذ مناسب برخوردارید؟ برای ایجاد و توسعه شبکه قدرت بیشتر برای اجرایی‌سازی ایده، به اندازه کافی مبارزه کرده‌اید؟ آیا از محدودیت‌های منابع و اجرا درک درستی دارید؟ آیا از تنوع رجحان‌های بازیگران اصلی میدان آموزش و پرورش شناخت کافی و نزدیک به واقع دارید؟ آیا از شجاعت و مسئولیت‌پذیری لازم برای سهیم‌شدن در هزینه‌های ناشی از شکست ایده در اجرا برخوردارید؟

اگر بیشتر پاسخ‌هایتان به این پرسش‌ها منفی است، بدانید که «ایده شما مدیریت‌پذیر نیست». پس به جای حس خشم و ناامیدی و جست‌وجوی مقصران و متهمان جدی‌نگرفتن ایده‌هایتان، یا کم‌دانش و قدرناشناس دانستن دیگران، نفسی عمیق بکشید و تا سرد نشده است، چایتان را نوش کنید! ■



مهارت‌های مدیریتی

آداب و ادب برنامه‌ریزی در مدرسه

● دکتر حیدر تورانی

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی، بینش، ادب آموزش

به‌جا می‌آورم و با توجه به مخاطبم و متناسب با آن‌ها، از قصه‌ها و داستان‌ها نکاتی می‌گویم. در پایان حمد خدا را می‌گویم.» بهلول می‌گوید: «تو سخنوری هم نمی‌دانی.» جنید می‌گوید: «سؤال دیگری بپرس و به من فرصتی دیگر بده.» بهلول می‌پرسد: «چطور می‌خواهی؟» پاسخ می‌گیرد: «بسیار ساده. بعد از به‌جا آوردن نماز با وضو به رختخواب می‌روم و با ذکر خدا مهربانی‌های خواب می‌شوم.»

بهلول می‌گوید: «تو هیچ کدام را نمی‌دانی. آن‌ها که تو گفتی، آداب است، اما تو ادب آن‌ها را نمی‌دانی. ادب خوردن آن است که لقمه حلال بخوری و اگر طعام تو حرام باشد، هر آنچه از آداب به‌جا می‌آوری، بی‌ارزش است. ادب سخنوری آن است که سخن حق بگویی و اگر برای حق و حقیقت نگوئی، آداب آن بی‌فایده است. ادب خوابیدن آن است که بی‌هیچ کینه‌ای از انسان و انسانیت و با عشق به انسانیت بخوابی و اگر در دل تو عشق به انسانیت نباشد و با کینه بخوابی، همه آنچه به‌جا می‌آوری، یکسره باطل است.»

استاد رجایی این ادب را «بینش» می‌داند و تأکید می‌کند،

برنامه‌ریزی در مدرسه باید بتواند بر ادب مدرسه بیفزاید، نه آداب آن؛ چرا که با رعایت ادب برنامه‌ریزی است که مدرسه می‌تواند به رسالت خود عمل کند. چراکه پرداختن صرف به آداب برنامه‌ریزی را به ظاهر سازی و روزمرگی سوق می‌دهد.

فرهنگ رجایی در کتاب «اندیشه‌ورزی» (۱۳۹۸) داستانی را از «جنید بغدادی» نقل می‌کند. جنید از عرفای بزرگ قرن پنجم، نزد بهلول^۱ می‌رود و از وی می‌خواهد او را ارشاد کند. بهلول می‌گوید: «از تو سؤالی دارم و اگر درست پاسخ دادی، آنگاه ارشادات می‌کنم. سؤال این است که چگونه غذا می‌خوری؟» جنید پاسخ می‌دهد: «وضو می‌گیرم، غذا و سفره را آماده می‌کنم، بسم‌الله می‌گویم، سعی می‌کنم آهسته و لقمه‌لقمه غذا بخورم. قبل از سیر شدن دست از غذا می‌کشم و حمد خدا را به‌جا می‌آورم.» بهلول می‌گوید: «تو می‌توانم ارشادات کنم. تو غذا خوردن بلد نیستی. چگونه ارشادات کنم؟» جنید می‌گوید: «از راه دوری آمده‌ام تا مرا ارشاد کنید.» بهلول می‌گوید: «سؤال دیگری می‌پرسم. تو سخنوری بلدی؟» جنید پاسخ می‌دهد: «بله. وضو می‌گیرم، به منبر می‌روم، حمد خدا را

**ادب آموزش و
ادب رهبری در
یادگیری دانش آموز
و اطمینان از
پیشرفت، تعالی
و کرامت انسانی
اوست. این رویکرد
مهم باید در اولویت
برنامه توسعه
آموزش و پرورش و
فرایند اجرای سند
تحول و اسناد
بالادستی باشد**

اگر «بینش» نداشته باشیم و تنها آداب به جا بیاوریم، به جایی نمی‌رسیم. ضروری است ادب چیزها را بیاموزیم، نه آدابشان را. داشتن بینش، افق و چشم‌انداز برای هر گونه کنشگری، هر نوع فعالیت و هر نوع اندیشه‌ورزی و بازاندیشی شرط ضروری است. به جای «دیدگاه فن‌سالارانه» و مهارت‌پروری دائم و جست‌وجوی کاربردها و راه‌حل‌ها، لازم است بینش و ادب هر فعالیت و هر موضوعی را جست‌وجو کنیم (فاضلی، ۱۴۰۱).

با آداب برنامه و برنامه‌نویسی می‌توان مدرسه

را با کارها و فعالیت‌های نمادین و شکلی و کلیشه‌ای و آمارسازی زینت داد و چند صباحی بدان دلخوش بود و خشنودی فرادستان را به قیمت نارضایتی فرودستان به دست آورد، ولی هرگز نمی‌توان فرایند تربیت و یادگیری را در مدرسه توسعه و رونق بخشید. با وضع قوانین و مقررات، وضع چارچوب و اعمال بایدها و نبایدها، می‌توان دانش‌آموز و معلم را به مدرسه آورد و سر کلاس درس نشاند و مدیر مدرسه را به رتق و فتق امور جاری واداشت، اما نمی‌توان مدرسه را به کنش‌های یادگیری و یاددهی مؤثر و فعالانه وادار ساخت و به عبارت دیگر برانگیخت. برای مثال، اسب را می‌شود تا لب چشمه برد، اما نمی‌توان به نوشیدن آب مجبورش کرد! به دیگر سخن، با به‌جا آوردن نمادها و مناسک آموزش و اجرای فوق‌برنامه‌ها در قالب یک برنامه اجرایی مدرسه‌ای و نه برنامه رهبردی و توسعه‌ای، آن هم زمانی که «برای مدرسه» نوشته می‌شود، نه «در مدرسه»، می‌توان اتفاقاتی را رقم زد، اما دیری نخواهد پایید که مدرسه و همه سرنشینان آن بی‌ربط و بی‌خاصیت و غیرپاسخ‌گو (به نیاز مخاطبان و ذی‌نفعان خویش) خواهند شد! تا دیر نشده است، باید جلوی بی‌ربط شدن و بی‌خاصیت شدن مدرسه (معلم، کتاب‌های درسی، مواد آموزشی و برنامه‌های پرورشی) را گرفت، چرا که در غیر این صورت فناوری جایگزین معلم، مدرسه، مدیر و حتی والدین می‌شود. رفع این نگرانی‌ها و دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف مدرسه، در ظرفیت قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها و به اصطلاح آداب برنامه و برنامه‌ریزی برای مدرسه نمی‌گنجد، بلکه ادب برنامه و

برنامه‌ریزی در مدرسه، در برنامه‌ریزی راهبردی و دقت پداگوژیک نهفته است. ادب آموزش و ادب رهبری در یادگیری دانش‌آموز و اطمینان از پیشرفت، تعالی و کرامت انسانی اوست. این رویکرد مهم باید در اولویت برنامه توسعه آموزش و پرورش و فرایند اجرای سند تحول و اسناد بالادستی باشد و دانش‌آموز و تربیت او محور قرار گیرد. چنانچه ادب آموزش را کنار بگذاریم، آداب آموزش ره به‌جایی نمی‌برد. به قولی، آنچه بر در و دیوار مدرسه نوشته شده است مهم نیست، مهم آن است که درون ساختار و بافتار و وجدان مدرسه چه می‌گذرد؟ آیا مدرسه به تفاوت‌ها (قومی، محلی، جنسیتی، نژادی و زبانی) احترام می‌گذارد یا نه؟ ادب آموزش در توجه به تفاوت‌ها، جزئیات و اسراف و تبذیرهاست. لذا اگر در مدرسه‌ای تبعیض و بی‌عدالتی وجود داشته باشد، ادب آموزش معنا و مفهوم دارد؟ به دیگر سخن، اگر همه تعلیم‌های ما حذر از اسراف و تبذیر و تأکید بر حفظ و حافظه به‌جای تفکر و تعقل باشد، اما عملکرد نظام حکمرانی مدرسه الگوی مصرفی و پداگوژیک بهینه نداشته باشد و به آن اهمیتی ندهد و آنچه آموخته می‌شود، در اصل مصرف‌گرایی و اتلاف منابع باشد، آیا می‌توان ادعا کرد ادب برنامه رعایت شده است؟

بنابراین، وقتی در نظام مدیریت و حکمرانی مدرسه تبعیض، نارسایی و آسیب در فرایند یادگیری و تربیت، ظاهر به‌جای باطن وجود داشته باشد و همچنین شوق تغییر نباشد، در عمل می‌آموزیم که تبعیض و ظاهر... در انواع آن، نوعی ارزش و ترجیح اجتماعی است. آنگاه مهم نیست بر در و دیوار مدرسه و حتی کتاب‌های درسی چه نوشته باشیم و معلمان چه بگویند، چرا که قوانین و ساختار حقوقی و اجرایی مدرسه با عملکردشان به ما نشان می‌دهند که تبعیض و ظاهرسازی می‌تواند یک ترجیح اجتماعی و سازمانی باشد. در حالی که آنچه بر همه چیز ترجیح دارد، عملکرد ماست، نه لقلقه زبان ما. ■

پی‌نوشت

۱. در تاریخ بهلول‌های زیادی آمده‌اند، اما در اینجا منظور از بهلول، برادرزاده هارون است که شیعه بود و خود را به دیوانگی زده بود تا از این طریق آرمان‌های خود را پیش ببرد. بهلول دیوانه، بهلول عاقل. در تاریخ به این‌گونه افراد مجانبین العقلا می‌گویند.

منابع

۱. رجایی، فرهنگ (۱۳۹۸)، اندیشه و اندیشه‌ورزی، فرهنگ جاوید، تهران.
۲. فاضلی، نعمت‌اله (۱۴۰۱)، مسئله مدرسه: بازاندیشی انتقادی در آموزش و پرورش ایران، هوش ناب، تهران.

پداگوژی ما ایرانی‌ها

● دکتر محمدرضا سرکار آرانی

کلیدواژه‌ها: پداگوژی، درس‌پژوهی، بهسازی آموزش، واکاوی تدریس



در بهار ۱۴۰۲ اولین نشست درس‌کاوان شهرستان قم به میزبانی اداره کل آموزش و پرورش استان در خانه فرهنگیان برگزار شد. در بخش اول این نشست، مدیران و معلمان به ارائه آموزه‌ها و چالش‌های واکاوی تدریس خود و بازاندیشی در عمل پرداختند. در بخش دوم، محمدرضا سرکار آرانی، استاد پداگوژی دانشگاه ناگویای ژاپن، سخنان کوتاهی ارائه کرد. رشد مدیریت مدرسه با انتشار این بخش از نشست، خوانندگان را به گفت‌وگو پیرامون پرسش‌ها و بحث‌های مطرح‌شده در آن دعوت می‌کند. با تشکر از خانم طاهره خادمی، معاون مدرسه ابتدایی «شهید جعفرقلی» ناحیه یک قم، که در تهیه و تنظیم این گزارش ما را یاری کردند.

درآمد

برای بهسازی آموزش شاید کوتاه‌ترین راه این است که به معلمان ابزار، به مدیران فهم روش (روش‌شناسی)، به سیاست‌گذاران توان یافتن رویکردی درخور، و به حکمرانان آموزش در مرتبه‌های گوناگون، چشم‌انداز تازه‌ای برای واکاوی مسئله‌ها، ارائه دهیم.

روش‌های ارزشیابی به‌مثابه جعبه‌آچاری است دم‌دست معلم، ابزارها و روش‌های ارزشیابی به آموزگاران یاری می‌دهند نمای راه رفته یادگیری بچه‌ها را رسم کنند. اینکه تک‌تک بچه‌ها تا کجا آمده‌اند و چه در پیش دارند. در غیر این صورت، ما برای بهسازی آموزش در تاریکی قدم خواهیم زد. برای خودمان نمایش بازی خواهیم کرد و از حس و نیاز و راز تماشاچیان بی‌خبر می‌مانیم. در عین حال، فعالیت و جنب‌وجوش خود را تحسین خواهیم کرد. در چنین شرایطی، بچه‌ها هم برای خودشان بازی تازه‌ای آغاز خواهند کرد و نمایش خود را به اجرا خواهند گذاشت. آن وقت التماس‌های «هیس، ساکت باشید، حرف نباشد و گوش بدهید» ما هم راهی به شوق‌انگیزی و اثربخشی آموزش نخواهند برد. آن‌ها اگر شریک سناریوهای نمایش معلم نشوند و بازیگر آن در نقش‌های گوناگون نباشند، سناریوهای تدریس ما را در چشم‌برهم‌زدنی بی‌اثر خواهند کرد. اگر آن‌ها را شریک سناریونویسی آموزش کنید و به جای پرده‌خوانی، پرده‌نویسشان کنید، یا فراتر از آن، سناریوهای خود را بر اساس

نیاز آن‌ها و با مشارکت آن‌ها بنویسید، آن‌ها نیز در فرایند تدریس یادداشت‌برداری (نوتینگ) خواهند کرد، پرده‌های خود را خواهند نوشت و به تعبیری درس و آنچه را مربوط به آن است، از آن خود خواهند کرد. یعنی آنچه را که در فرایند تدریس می‌گذرد، از مسئله‌های یادگیری تا کیفیت و حظ و هدف‌های آن، از آن خود خواهند کرد. «آن وقت آموزش به نفس جان تبدیل خواهد شد.»

ترس یا التماس برای تشویق

ژاپنی‌ها در پایان هر کلاس درس ابتدایی یا متوسطه، سه تا پنج دقیقه به بچه‌ها وقت می‌دهند تا درباره کلاس و آنچه اتفاق افتاده است، از منظر یادگیرنده چیزی بنویسند. بچه‌ها در دفترچه‌هایی مخصوص خود می‌نویسند و آن‌ها را می‌گذارند و به خانه می‌روند. این روزها در مدرسه‌هایی که هر کودک یک رایانک (تبلت) دارد، همه بچه‌ها از این طریق پیام خود را برای معلم می‌فرستند. آنگاه معلم دفترچه‌ها یا فایل‌های رایانک‌ها را مرور می‌کند و مثلاً می‌بیند اکبر امروز درباره کلاس ریاضی چه نوشته، یا درباره هنر و نقاشی چه نوشته؟ معلم تک‌تک این‌ها را نگاه می‌کند و زیر آن‌ها جمله یا پیامی می‌نویسد و به‌اصطلاح به تک‌تک یادداشت‌های بچه‌ها بازخورد می‌دهد.

برای مثال احمد نوشته است: «من امروز ابتدا مسئله ریاضی را متوجه نشدم. تقی که آمد راه‌حلش را ارائه دهد، تازه مسئله را فهمیدم، ولی دیگر برای پیدا کردن راه‌حل اختصاصی خودم دیر

شده بود. امیدوارم فردا در کلاس ریاضی روز بهتری داشته باشم.»

من چون در کلاس‌های درس با معلمان و بچه‌ها پژوهش می‌کنم، بعضی وقت‌ها این دفترچه‌ها را می‌گیرم و در کیفیت پداگوژی و تعامل معلم و دانش‌آموز، حتی پس از کلاس، دربارهٔ درس ریاضی اندیشه می‌کنم. سپس بر اساس نوشته‌های بچه‌ها، با معلم مصاحبه می‌کنم. اوایل فکر می‌کردم معلم ژاپنی چند یادداشت ارزنده به نظر خودش را انتخاب می‌کند و می‌دهد تا ببینم، ولی دیدم خیلی راحت همهٔ دفترچه‌ها را به من داد. بعدها از او پرسیدم شما نسبت به آشکارسازی واکنش بچه‌ها به تدریس خودتان که در یادداشت‌هایشان می‌آید، حساسیت ندارید؟ خیلی راحت گفت، این منش من است و واکنش‌های بچه‌ها بخشی از ادامهٔ روند تدریس من.

«شفافیت در تعامل با بچه‌ها» در پداگوژی

اگر کسی به شما چیزی گفت، بگویید می‌شود یک مثال بزنید. اگر نتوانست مثال بزند، یعنی موضوع برای خودش هم عاریتی است

ژاپنی طبیعی است. اگر روزی همهٔ بچه‌ها برای من بنویسند که امروز خیلی خوب بود، دست‌م‌ب‌زاد و ما فکر می‌کنیم شما عالی بودید، من می‌فهمم آن‌ها من را زیادی تشویق کرده‌اند و بیشتر به فکر فرو می‌روم و دلواپس توانایی حرفه‌ای تدریس خودم می‌شوم؛ یعنی یک جای تدریس و کیفیت تعامل من با بچه‌ها عیب دارد. ببینید، الگوی تعامل ما با بچه‌ها در دو پداگوژی متفاوت، کاملاً فرق می‌کند: «فرهنگ آموزش مکتوب ژاپنی و فرهنگ آموزش شفاهی ایرانی» استلزامات خود را دارند و بر فرایند تدریس و از جمله رصد کیفیت یادگیری بچه‌ها تأثیر زیادی می‌گذارند. یکی در انتظار تشویق مدام است و دیگری از آن می‌هراسد! شناخت این ویژگی‌ها برای بهسازی تدریس اثربخش و حرفه‌ای شدن معلم راهگشاست. هم به معلم ابزارهای تازه می‌دهد، و هم به مدیران و سیاست‌گذاران و حکمرانان آموزش روش، رویکرد، نظریه و چشم‌اندازهای تازه می‌بخشد. راستی پداگوژی ایرانی ما چه ویژگی‌هایی دارد؟ آیا تاکنون به این پرسش اندیشیده‌اید؟

بار معنایی پداگوژی

رقابت یا همکاری؟ کدام ویژگی پداگوژی ایرانی ماست. ترس یا انتظار و التماس تشویق؟! بازی بولینگ یا تنیس؟ معلمی پرسید: «من سال گذشته سعی می‌کردم دانش‌آموزانم را وارد رقابت کنم، ولی آن‌ها تن به رقابت نمی‌دادند و به من می‌گفتند آخرش که چی؟ یا اصلاً برای چه یا چه می‌شود؟ مثلاً ما بُردیم؟ که چه؟ یک جووری می‌گفتند که چه، که من معلم در نقش، حضور و تلاشم شک می‌کردم؟ آن‌ها وارد بازی رقابتی نمی‌شدند، حتی به کار من هم به‌نوعی با شک و تردید نگاه می‌کردند.

مدیر یک دبستان از «بولینگ یا تنیس» گفت و اینکه چطور معلم می‌تواند پاس رونالدینیوی بدهد. یعنی نگاه به یک‌طرف بکنند، ولی به‌طرف دیگر پاس بدهد؛ چشم در چشم یکی بدوزد، ولی به سخن دیگری اشاره داشته باشد. گوشش را به فعالیت یک گروه بسپارد و چشمش را به گروه دیگری بدوزد. چگونه

می‌توان پاسخی را سامان داد که همه احساس کنند دربارهٔ پرسش آن‌هاست. یعنی مخاطب در ۴ دقیقه صحبت‌های من دربارهٔ پرسش‌ها، همان‌طور که یکی از همکاران برای مثال گفتند «توی لحظه لحظهٔ گفت‌وگوها حواسم جمع بود که سرکارآرانی با من صحبت می‌کند. بقیه هم همین‌طور بودند. من دوست دارم در کلاس این‌گونه باشم. ایشان کلیدواژه‌ها را ثبت می‌کردند. این برای من آغاز یک راه است. سه بار احساس کردم پاسخ سؤال‌های خودم را شنیده‌ام، از سه پنجرهٔ متفاوت.»

سرکارآرانی چطور این کار را می‌کنید؟ این پرسش هم از جنس واریسی کیفیت پداگوژی است. آرانی در جواب ادامه داد: «تا وقتی یک مسئله را به مسئلهٔ دانش‌آموز تبدیل نکنیم و او آن مسئله را از آن خودش نکند، داشتن کلاس و مدرسهٔ شوق‌انگیز دشوار است. یعنی کافی است این اتفاق بیفتد. بقیهٔ کار خود به خود جلو می‌رود. و این جزو نکاتی بود که امروز یاد گرفتم و سعی می‌کنم در کنار سایر مطالب رعایت کنم. بله، تفکر انضمامی و تفکر انتزاعی. مثال یا استعاره چیزی است بین انضمام و انتزاع. اگر کسی توانست دربارهٔ موضوعی که سخن می‌گوید مثال بزند، یعنی موضوع را از آن خودش کرده است. اگر کسی به شما چیزی گفت، بگویید می‌شود یک مثال بزنید. اگر نتوانست مثال بزند، یعنی موضوع برای خودش هم عاریتی است.»

ریشه‌ها و اندیشه‌های معلمی

پرسیدید شما آمده‌اید یاد بگیرید یا یاد بدهید؟ از شما می‌پرسم، آیا یاد دادن بدون شوق و همت یادگیرنده ممکن است؟ وقتی می‌گویید آمده‌ام یک چیزی یاد بدهم، کار خراب می‌شود. آمده‌ام یک کاری بکنم که معنی‌اش صحنه‌پردازی یادگیری است. وقتی می‌نشینی و گوش می‌دهی، بچه‌ها سر حال می‌شوند. ما معمولاً می‌آییم حرف‌های خودمان را می‌زنیم و می‌رویم. کدام پداگوژی اثربخش‌تر است؟ شنیدن یا گفتن؟! کدام‌یک به تفاوت‌های فردی توجه دارد و صحنه‌پردازی اثربخش‌تری برای یادگیری فراهم می‌کند؟

خانم مدیری گفت «دوست‌دارم برگردم به ۲۰ سال قبل و معلمی خودم را از ریشه شخم بزنم.» یعنی چه؟ آیا ریشه‌های معلمی همان ویژگی‌های پداگوژی ایرانی ماست؟ چرا شخم‌زدن لازم است و مراد از آن چیست و چگونه می‌توان این مهم را عملی کرد؟ از شما دعوت می‌کنم، با توجه به پیامدهای واکاوی تدریس، چگونگی ویژگی‌های پداگوژی ایرانی‌مان را واریسی کنیم. معلمی به‌خوبی دربارهٔ این چگونگی به نکتهٔ ظریفی اشاره کرد. آنجا که گفت: «من از سال ۹۵ با چند نفر از هم‌دوره‌های‌ها که انگیزهٔ درونی بالایی داشتند، وارد بحث درس‌پژوهی شدم. سال اول به آن چیزی که فکر می‌کردیم باید برسیم، رسیدیم. الان وقتی نگاه می‌کنم، می‌بینم در کل اشتباه بوده راه‌رفته ما... غیر از اینکه تمام‌وقت و بالترزی شرکت می‌کردیم، دائم هم به دنبال

تغییر بودیم. هر روز علاقه‌مندتر می‌شدیم. ولی سؤال من این است که چکار کنیم سایر معلمان و مدیران هم این گونه علاقه‌مند شوند. به‌ویژه کارورزهای تربیت‌معلم! وقتی کسی حاضر شود در کلاس را باز کند و زیر ذره‌بین برود، تغییر می‌کند. معمولاً معلمان سریع به سراغ اصل مطلب می‌روند و راه را نشان می‌دهند. بچه‌ها در ظاهر متوجه می‌شوند، ولی وقتی چرایی و چگونگی را می‌پرسیم، نمی‌توانند. خود ما نیز گاهی نمی‌توانیم پاسخ بدهیم. بنابراین، روش‌های ارزشیابی و واکاوی پداگوژی ایرانی ما بهتر است درک و واریسی شوند و احتمالاً تنگناهای فرهنگی ما درباره پژوهش در آموزش نیز. این نکته اساسی و شوق‌انگیزی است. ما بر اساس فرهنگی به ارث برده تدریس می‌کنیم و با وجود خواندن واحدهای تدریس درباره شیوه تازه آموزش و یادگیری، خیلی وقت‌ها نمی‌توانیم از روش‌هایی که خودمان در کلاس‌های درس دیده‌ایم، فراتر برویم.

بازی بولینگ یا تنیس

گفت‌وگو بر اساس متن و شواهد عینی کلاس درس برای ساختن معنا، یعنی طراحی صحنه برای بازی تنیس است؛ دو نفره یا چهار نفره. ما غالباً تنیس بازی نمی‌کنیم. بیشتر بولینگ بازی می‌کنیم. هر کس دنبال بازی خودش است. شنیدن و گفتن هم‌وزن نیستند. بعضی وقت‌ها گوش‌ها را سخت گرفته‌ایم و دهان‌ها باز هستند. یک‌وقت در کلاس پایه دوم بودیم. گفتم چرا این بچه‌ها وقتی سؤال می‌پرسیم

بچه‌ها به روشنی و صادقانه می‌گویند: آقا، خانم، شما ما را به بازی نمی‌گیری، ما هم بازی شما را به هم می‌زنیم

دادزدن رفتیم. بعدش سرعتمان را هم در این کار زیاد کردیم. خیلی تعجب کردم! ببینید، بچه‌ها دوست دارند دیده شوند. معلم گاهی با دو سه نفر کار خودش را پیش می‌برد است. بقیه انکار اصلاً نبودند. معصومانه یک سالی صبر کردند، ولی بر اساس تجربه، در پایه بالاتر از اول، شروع کردند به تغییر رفتار و دادزدن. بچه‌ها به روشنی و صادقانه می‌گویند: آقا، خانم، شما ما را به بازی نمی‌گیری، ما هم بازی شما را به هم می‌زنیم.

سخن پایانی

کلاسی هیجان‌انگیز است که دانش‌آموزان آن نتوانند رفتار معلم را پیش‌بینی کنند. کیفیت مدیریت مدرسه و رفتار مدیر نیز از این جنس است. بعضی وقت‌ها سر کلاس می‌روی، بچه‌ها می‌گویند، آقا اسلاید نشان نمی‌دهی؟ وقتی دانش‌آموزان می‌فهمند معلمشان

هر وقت وارد می‌شود، کلاس را با نشان دادن اسلاید

شروع می‌کند، نجوا می‌کنند که معلم شروع کرد، ولی مثل همیشه. وقتی بچه‌ها پیش‌بینی می‌کنند که ما می‌خواهیم چکار کنیم، جلب مهر و توجه آن‌ها به موضوع یادگیری دشوار می‌شود. من این نکته را از خود بچه‌ها یاد گرفته‌ام. گاهی بچه‌ها از معلم یا مدیر و ناظم گله دارند. می‌گویند معلم یک بار فکر نکرده که یک شروع دیگر داشته باشد. برای مثال یک کیسه بردار بگذار روی میز! بچه‌ها پرسند آقا این چیست؟ خوردنی است؟ این‌ها را برای چه آورده‌اید؟ با این شروع کن. بچه‌ها با شما شروع به گفت‌وگو می‌کنند.

این می‌شود همان «کیوزای کنکیو». یک بار با نقشه شروع کن، یک بار با یک ساز شروع کن، یک بار با یک قطعه فیلم شروع کن. بار دیگر با یک عکس یا آهنگ. یک بار بگو حال خوب نیست، سکوت کن و به بچه‌ها بگو شما شروع کنید! بچه‌ها اگر نتوانند پیش‌بینی کنند شما امروز کلاس را چگونه شروع می‌کنید، شما در هیجان و شوق و برانگیختن آن‌ها برای تعامل

با موضوع تدریس یک گام برداشته‌اید. هر وقت متوسط به بالای کلاس، دی‌ان‌ای تدریس معلم را درآوردند و ساختار تدریس را پیش‌بینی کردند، آنگاه وسوسه می‌شوند باز بگوشی کنند و معلم را به زحمت بیشتر بیندازند.

به هوش باشید. بچه‌ها زیرک و فعال‌اند. دانش‌آموزان پایه دوم معلم را سرکار می‌گذارند. ببینید، معلم درس ریاضی در درس جمع پایه دوم ابتدایی کلاس را شروع می‌کند و می‌پرسد گدوها را چطور زیاد کنیم؟ می‌گویند می‌رویم می‌خریم. یک گروه می‌گوید درخت گردو می‌کاریم. گروه بعد می‌گوید خب خردش می‌کنیم و... خب این چقدر از وقت کلاس را می‌گیرد. چون سؤال از اول اشتباه بوده است. خیلی وقت‌ها پیش‌فرض ما این است که اگر این کار را انجام دهیم، زودتر به نتیجه می‌رسیم، ولی در واقع ما را راهی بیان عمل غیراثربخش می‌کند. دقت کنید، بچه‌ها از این بیابان گردی شما ناراحت نمی‌شوند، چون به‌چالش کشیدن شما را دوست دارند! درس کاوی ما را به عمق پیش‌فرض‌های ذهنی تدریس و شکالکله فکری سناریوهای آن می‌برد و تفسیر و بازبینی خود ما و همکارانمان، ما را یاری می‌کند اثربخش‌تر به واسطه آن‌ها بپردازیم. به این امید که در عمل صحنه‌پردازی، یادگیری بهتری فراهم آوریم و با بچه‌ها با هم بیاموزیم.

به خاطر داشته باشید، ما با هم می‌آموزیم!

ظرفیت والدین

طاهره ملک زاده

کلیدواژه‌ها: خانواده، جلسه اولیا، برنامه سالانه

مدرسه، به‌عنوان بازوی کمکی مدیران، شایان ذکر است. این مهم مسئولیت مدیران را چندبرابر می‌کند. در این راستا تأکید به شناسایی ظرفیت‌ها، حرفه‌ها و مشاغل، به‌منظور افزایش مشارکت خانواده با مدرسه، مهم و اساسی است و خوب است مدیر مدرسه مواردی را در جلسات دیدار با اولیا با خانواده‌ها به اشتراک بگذارد و بازگو کند: افزایش میزان مشارکت خانواده‌ها در فعالیت‌های آموزشی و تربیتی؛

● توجه به ارائه خدمات مشاوره‌ای بیشتر به خانواده‌های آسیب‌پذیر و آسیب‌زا؛

● اضافه کردن درس مدیریت و سلوک مناسب خانواده به جدول برنامه درسی بعضی از دوره‌ها، از جمله دوره متوسطه در تمام رشته‌ها؛

● تهیه و تدوین چارت و محتوای آموزشی برای دانش‌آموزان به‌منظور آشنایی با ویژگی‌ها، نیازها و وظایف خانواده در چارچوب ارزش‌ها و معیارهای اسلامی. اینجاست که مدیر باید به‌صورت صریح و روشن، صادق اما قاطع، خوش‌رو ولی جدی و دوستانه، قانون و قواعد مدرسه خود را برای اولیا بیان کند.

اولین جلسه اولیا در ابتدای هر سال تحصیلی برای معلمان و اولیا و مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. معلمان در برگزاری اولین جلسه دیدار با اولیا با چالش‌ها و تنش‌های زیادی مواجه هستند. در اینجا فرقی نمی‌کند معلم سابقه زیادی داشته باشد یا سابقه کم، چرا که بنیاد در جلسه اول یک مجموعه قانون و قاعده را برای کلاس تعریف کند و به‌سمع و نظر اولیا برساند. بنابراین ممکن است پذیرش این قانون و قواعد برای خیلی از اولیا سخت باشد و ممکن نباشد. حال در این جلسات اول دیدار با اولیا، وظایف مدیر مدرسه چیست؟

مدیر در این جلسات به‌عنوان مشاور آموزشی و تسهیلگر و راهبر کلاس‌ها در کنار معلم در جلسات حضور پیدا می‌کند و در راستای تکمیل گفته‌های معلم مجموعه مواردی را برای تأیید و تأکید بازگو می‌کند؛ با توجه به اینکه ابتدای سال تحصیلی است و امکان دارد شناخت چندانی از مدیر و معلمان وجود نداشته باشد؛ به‌ویژه برای اولیای دانش‌آموزان تازه‌وارد.

تقویت بنیان خانواده و کمک به افزایش سطح توانایی‌ها و مهارت‌های خانواده در ایفای نقش تربیتی متناسب با اقتضات

ویژگی‌های این جلسه

● **معرفی مدیر:** مدیر مدرسه برای اینکه اعتماد اولیا را برای همکاری در طول سال تحصیلی به دست آورد، لازم است سابقه کاری آموزشی و پرورشی خود را به اطلاع اولیا برساند.

● **تشریح برنامه سالانه:** مدیر مدرسه برنامه سالانه خود را با در نظر گرفتن تقویم اجرایی، برای مناسبت‌ها و ایام‌الله، با اقتضات مدرسه و با رعایت زمان جلسه، به‌طور مختصر اما مفید به اطلاع اولیا می‌رساند.

برنامه سالانه مدرسه باید به تمام جوانب اقدامات و فعالیت‌ها، هم در زمان حضوری و هم مجازی، در واقع به‌صورت ترکیبی توجه کند و برای هر دو مورد سناریوی آموزشی و تربیتی ویژه‌ای تدوین کند.

● **توضیح درباره ارزشیابی کمی و کیفی (توصیفی):** ارزشیابی سالانه، مدرسه را هم از جهت کمی و کیفی که توصیفی است، برای اولیا تشریح می‌کند و ملاک‌های ارزشیابی را با در نظر گرفتن نوبت‌های فرارو (نوبت‌های اول و دوم) و ماهانه و همچنین کلاسی، برای اولیا به‌طور دقیق بیان می‌کند.

● **بیان مشکلات، موانع و اخذ راهکار و پیشنهاد از اولیا:** مدیر موفق مدرسه با توجه به تجربه سال‌های گذشته، اعم از موفق و گاه ناموفق و تجربه مشکلاتی که در طول سالیان مدیریتش شناسایی و

آسیب‌شناسی شده‌اند، آن‌ها را در جلسه اولیا مطرح می‌کند تا سطح توقعات اولیا با در نظر گرفتن شرایط مدرسه و امکان‌سنجی، با وضع موجود یکسان شود و در راستای رسیدن به وضعیت مطلوب تلاش همه‌جانبه صورت گیرد.

● **معرفی معلمان و بیان سطح انتظارات آن‌ها از کلاس:** مدیر مدرسه موظف است از معلمان خود شناختی کلی به اولیا بدهد تا از نگرانی آن‌ها در طول سال تحصیلی، به‌ویژه ماه‌های اول، بکاهد.

● **مدرسه‌گردی:** مدیر مدرسه باید بعد از جلسه اول دیدار با اولیا، در شرایطی دوستانه تمام قسمت‌های مدرسه، از جمله سالن اجتماعات، نمازخانه، قسمت تأسیسات، آزمایشگاه و غیره را به رؤیت اولیا برساند تا در مواقع لزوم از جمله جلسات و برنامه‌های طول سال تحصیلی، با سایر مکان‌ها و قسمت‌های مدرسه آشنایی داشته باشند.

● **معرفی وبگاه و کانال و سایر فضاهای مجازی:** مدیر مدرسه مکلف است تمامی فضاهای یادگیری مدرسه را که در پیام‌رسان‌های مجازی ایجاد کرده است به اولیا معرفی کند تا در سریع‌ترین زمان ممکن بتوانند مهم‌ترین اخبار را دریافت کنند.

لازم است حتماً از این جلسات صورت‌جلسه تنظیم شود، تمام مصوبات در آن قید شوند و به امضای حاضران رسانده شود. ■



گزارش

دیدار با مسئولان و کارشناسان آموزش و پرورش ورامین وقتی مدیران به میدان آمدند

● دکتر ائلدار محمدزاده صدیق

کلیدواژه‌ها: مستندسازی، آموزش ضمن خدمت، منابع انسانی

روستایی و حاشیه‌ای را درگیر و دبیرخانه‌ها را انتخاب کردیم. اما در اداره آموزش و پرورش استان به شاخصی برای چنین طرح‌هایی دست نیافتیم.»

او به بهره‌مندی از مجله رشد مدیریت مدرسه در این باره اشاره کرد و گفت: «در تحلیل مدیریت، از داستان‌ها و تحلیل‌های ارائه‌شده در مجله رشد مدیریت مدرسه ایده گرفتیم و به کمک مدیران توانستیم کتاب خاطرات مدیران مدرسه را آماده کنیم.»

قندالی در این باره توضیح داد: «احساس کردم مدیران ما نیاز به دیده‌شدن دارند. باید در این زمینه، از هر روشی که بشود، چه برنامه‌های زنده در شبکه‌ها، چه ثبت در مجله، چه ثبت در کتاب، کمک گرفت. از همین رو، بعد از مطالعه، مطالبی را روی تابلوی هر دوره می‌نوشتیم، از روی آن‌ها عکس می‌گرفتیم و در گروه به اشتراک می‌گذاشتیم تا همگی در جریان قرار گیرند و درباره‌اش بحث کنند. برای نمونه، در مورد اینکه مدرسه نهادی زنده است، دو روز در گروه مطلب می‌گذاشتند و همگی درباره‌اش بحث می‌کردند. از این رو، مطالب روی تابلو برای همه مدیران مهم شده بود.»
نجمه قندالی توضیح داد: «متجلی کردن آنچه ما مطالعه می‌کنیم و برایمان مهم است، به مرور زمان نیاز دارد و شاید دو سه ماه طول بکشد. مدیران به گردونه می‌آمدند، بحث می‌کردند و کتاب‌هایی برای مطالعه ارائه و محیطی یادگیرنده خلق می‌شد.»

او برگزاری مسابقه را قدم بعدی در این مسیر عنوان کرد و گفت: «به جای برگزاری کلاس آموزشی مستقیم، از داشته‌هایمان استفاده کردیم.»

سرگروه استانی استعدادهای درخشان و دانش‌پژوهان جوان ورامین ادامه داد: «قدم دیگری که برداشتیم، مسابقه

نشست سردبیر و اعضای شورای برنامه‌ریزی ماهنامه آموزشی رشد مدیریت مدرسه با **علی عباسی**، مدیر آموزش و پرورش شهرستان ورامین و **محمد مهدی علی سلیمانی**، معاون آموزش متوسطه این شهرستان، قبل از اتمام سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ در محل اداره این شهرستان برگزار شد.

در این جلسه که **دکتر حیدر تورانی**، سردبیر و **دکتر مرتضی مجدفر**، به نمایندگی از اعضای شورای برنامه‌ریزی ماهنامه آموزشی رشد مدیریت مدرسه، حضور داشتند، **نجمه قندالی**، کارشناس آموزش و عضو کارگروه مستندسازی تجربیات مدیران شهرستان ورامین، گزارشی از اقدامات صورت گرفته در این شهرستان ارائه داد.

کارشناس آموزش و پرورش متوسطه شهرستان ورامین با بیان اینکه در آموزش و پرورش هیچ‌کس جای معلم را نمی‌گیرد و ما در آموزش و پرورش ورامین به این نکته اعتقاد داریم، گفت: «از همین رو، در نگاه اول به منابع انسانی توجه کردیم و اینکه مدیران از چه قشری هستند، از چه سطح سوادی برخوردارند و از لحاظ فکری، سازمانی و پردازشی چه نماد (برند)هایی را می‌توانند برای منطقه رقم بزنند.»

قندالی با بیان اینکه از نظر فکری، سازمانی و کاری در این زمینه پردازشی صورت گرفت و هدف‌گذاری‌ها انجام شد، گفت: «قرار بود سیاست‌گذاری کنیم. از همین رو کار سخت می‌شد. فکر کردیم باید آموزش دهیم. اما اگر مدرسی را دعوت می‌کردیم، هر چقدر هم مدرس خوبی می‌بود، گروهی تنها به چشم امکان دریافت گواهی حضور به آموزش‌های وی نگاه می‌کردند. به همین دلیل آموزش از طریق همتایان را شروع کردیم. مجموعه‌ای از هدف‌گذاری‌ها را از طریق خودشان انجام دادیم. دبیرخانه تعریف کردیم. مدرسه‌های

بود. تا اینجا نیامده بودیم که کلاس آموزش مستقیم بگذاریم. بلکه از داشته‌هایمان استفاده کردیم. در هر دوره سه پایه‌ای گذاشتیم و عکس‌هایی را که جنبه مدیریتی داشتند، در قسمت مشخصی از اتاقمان قرار دادیم تا هر مدیری که به اتاق می‌آید، چند دقیقه در این باره بحث کند.»

قندالی با تأکید بر اینکه این کارها خلاقانه بودند و بر اساس بخشنامه، ابلاغ و دستوری از منطقه صورت نگرفتند توضیح داد: «کارهایمان با هماهنگی منطقه صورت گرفت. در این راستا گروهی تشکیل دادیم و تحلیل‌ها را بررسی و رتبه‌بندی کردیم.»

قندالی راه مقابله با مدیریت بحران (به‌طوری که وقتی اتفاقی می‌افتد، آشوبی به پا می‌شود)، رهبری آموزشی و فعالیت‌های آموزشی جهادی را سه موضوعی دانست که بر اساس بارش فکری صورت گرفتند و به کار بیشتر در منطقه نیاز داشتند. او توضیح داد: «بعد از آموزش این موارد به مدیران، به مرحله خودارزیابی رسیدیم. خودارزیابی از طریق شاخص‌ها سبب شد مدیر در درون خودش فکر کند چه چیزی را ارائه داده است که فرهنگ و سازمان بخواهد آن را قبول کند. این‌ها ضعف‌هایی هستند که به آن‌ها توجه کرده‌اند و ما سعی کردیم در این مورد به درون برگردیم و فکر، ایده و راهکار را از مدیرانمان بگیریم.»

عضو کارگروه مستندسازی تجربه‌های مدیران شهرستان ورامین، با بیان اینکه تحول‌خواهی در وجود هر فردی از ذوق و عطش درونی او برمی‌آید، ادامه داد: «تغییر آگاهانه، هر چه که هست، از درون خود ما باید اتفاق بیفتد. هرچقدر مهارت منابع انسانی بالاتر برود، در سازمان بهینه‌سازی مطلوب موردنظر صورت می‌گیرد. اما لازمه پذیرش فرهنگ سازمانی، بالابردن مهارت آموزشی مدیران است.»

او کارکردن روی آموزش مدیران را لازمه به‌روزرشدن فعالیت‌های آموزشی در مدرسه دانست و گفت: «مواردی وجود دارند که سالیان سال در وجودشان بوده و حتی به آن فکر نکرده‌اند. با راه‌اندازی دبیرخانه مستندسازی تجربه‌های مدیران، مسابقه‌ای مدیریتی با طعم یلدا طراحی کردیم که در آن مدیران می‌توانستند هر خاطره‌ای را که منتج به یک آموزه مدیریتی باشد، طراحی کنند. شب یلدا با موزیکی ملایم، بدون فرمول، مراسمی صمیمی برگزار کردیم. وقتی جلسه تمام شد، مدیران همگی اذعان داشتند تاکنون این‌قدر آموزش ندیده بودند. مراسم بدون نگاه به سازمان و اداره، که همیشه بودجه کم دارند و دوست ندارند آن را صرف چنین مراسمی کنند، پیش رفت. اما برای اینکه کار کمی را به سمت کیفی شدن ببریم، بر اساس شاخص‌های تعیین شده و بر اساس مشورت با استادان دانشگاه، خاطرات برتر انتخاب شدند. شاخص‌هایی نظیر زمان و مکان را در نظر گرفتیم.»

هرچقدر مهارت منابع انسانی بالاتر برود، در سازمان بهینه‌سازی مطلوب موردنظر صورت می‌گیرد. اما لازمه پذیرش فرهنگ سازمانی، بالابردن مهارت آموزشی مدیران است

سپس ویرایش صورت گرفت و تحلیلی از قول مدیر صاحب‌خاطر آورده شد. در نهایت این کتاب آماده شد. به‌زودی مراسم رونمایی آن هم برگزار خواهد شد.

او کلید و رمز موفقیت را ارتباط انسانی، خطرپذیری و نوآوری، توجه به فرایند مسیر و هدف‌گذاری، انسان‌گرایی، کار گروهی و جهادی، ایجاد رقابت درست همراه با حس دوستانه و ثبات وضعیت بهینه عنوان کرد و توضیح داد: «در این راستا، شناخت دقیق و عمیق از ماهیت تعلیم‌وتربیت، با صبوری، حوصله، خلاقانه عمل کردن و گفتمان‌سازی صورت گرفت. حرف را از خود مدیر آوردیم و رابطه جهادی شکل گرفت.»

قندالی با تأکید بر اینکه ذوق و شوق و حس از وجود خودمان بوده است، گفت: «لازم است مسئولان به آموزش به‌عنوان یک سامانه مرده نگاه نکنند. ما همگی زنده‌ایم و خوراک می‌خواهیم. نیاز داریم آموزش‌وپرورش از نظام مکانیکی خشک بیرون بیاید. سلسله‌مراتب برای تسهیلگری ایجاد شود و نه به‌عنوان سد، و مدیران در یک صف سازوکار اداری قرار نگیرند. درباره هر چه به ذهنشان می‌رسد، در اتاق‌های فکر به نتیجه برسند و این ساختار خشک ناکارآمد به سازوکاری علمی و زنده تبدیل شود.»

دکتر حیدر تورانی، سردبیر ماهنامه رشد مدیریت مدرسه نیز در این جلسه گفت: «ما باید از داشته‌هایمان بهره خوبی ببریم. اگر به طبل نداشته‌هایمان بکوبیم، چیزی نصیبمان نخواهد شد. بنابراین، رشد دادن داشته، سبب ارتقا خواهد شد.»

دکتر تورانی اولین قدم در مستندسازی را یادگیری دانست و گفت: «حرکت، فرایندمدارانه و مثبت است. چیزی که بدیهی می‌شود، دیگر سند و دلیل نمی‌خواهد و می‌توان از آن استفاده کرد. باید مدیران را تشویق کرد حتماً بنویسند و تجربه‌های کوچک را جدی بگیرند.»

تورانی گفت: «بخش اداری نباید بر بخش آموزشی غلبه کند. باید وضعیت را تغییر داد و همواره یادگیری را اصل قرار داد. از دست دادن انگیزه، بازی کردن در زمین آن‌هایی است که می‌خواهند انگیزه را در معلمان ما بکشند.»

دکتر مرتضی مجدفر، عضو شورای برنامه‌ریزی ماهنامه آموزشی رشد مدیریت مدرسه نیز، با مشاهده نسخه آماده انتشار تجربه‌های مدیران مدرسه‌ها، به لزوم رعایت اصول نگارش و ویرایش در تألیف کتاب‌های انتشار یافته محلی تأکید کرد و گفت: «با انتشار کتاب بر اساس استانداردهای مدون و تصویرسازی مناسب، افراد را به مطالعه آن جلب خواهیم کرد. در غیر این صورت، با یک نگاه ساده می‌توان متوجه شد که کتاب در شهرستان و بدون توجه به آماده‌سازی کتاب‌های معتبر تدوین شده است.» ■

آنچه تاکنون در ماهنامه رشد مدیریت مدرسه تا حدود زیادی مغفول مانده و شاید از نگاه شما مدیران مدرسه هم دور مانده باشد، شنیدن صدای والدین است. اینکه آن‌ها از مدرسه چه انتظاری دارند و دوست دارند مدرسه به چه نیازهایی از آنان پاسخ دهد و یا دل‌نگرانی‌های آنان درباره مدرسه چیست؟ در شماره‌های امسال به فرازهایی از این موضوع خواهیم پرداخت.

صدای والدین

گفت‌وگو با مهدی جعفری، ولی دانش‌آموز پایه پنجم، مسیحا جعفری، مدرسه تربیت منطقه ۱۰ تهران

رفاقت به جای رقابت

● میلاد شاهرودی

■ به‌عنوان ولی دانش‌آموز از مدیر مدرسه و عوامل اجرایی چه انتظاراتی دارید؟

سخت‌گیری مدیریت مدرسه در فرایند نظم‌دهی، نظارت و مسئولیت‌دادن به دانش‌آموزان و واگذاری بعضی امور به دانش‌آموزان از انتظارات بنده است. انتظار دیگرم شاید با نظر سایر اولیا بسیار متفاوت باشد و حتی ممکن است اغلب اولیا با این نظر و انتظار بنده مخالفت کنند. بنده در زمینه آراستگی و نظافت محیط مدرسه، به‌ویژه کلاس خود دانش‌آموزان، از کارکنان مدرسه انتظار دارم این مهم را، که به‌نوعی به‌زعم بنده مهارت‌آموزی محسوب می‌شود، از دانش‌آموزان بخواهند.

انتظار دیگر بنده این است که در مدرسه مهارت‌های زندگی و اجتماعی آموزش داده شوند و آموزش‌ها به‌گونه‌ای باشند که استفاده مدام از گوشی همراه، حتی در منزل نیز، کم‌رنگ شود. عیب‌ها و ضررهای ساعت حضور دانش‌آموز و گذراندن اوقات فراغت با گوشی همراه نیز عنوان شوند.

■ عمده نیازی که احساس می‌کنید مدیر مدرسه باید در مدرسه برطرف کند چیست؟

- خدمات‌دهی، به‌ویژه در زمینه جذب معلمان مجرب و باسابقه، جذب مشاوران تربیتی و مراقبان سلامت و پررنگ کردن ساعت صبحگاه برای نظم‌پذیری و آموزش آموزه‌های دینی از نیازهای اصلی هستند که با نیازسنجی و امکان‌سنجی مدیر

مدرسه باید برطرف شوند.
- اردوهای علمی و گاه تفریحی برگزار شوند تا فضای آموزشی از یکنواختی خارج شود.
- با توجه به اینکه دوره ابتدایی یکی از دوره‌های مهم تلقی می‌شود، حضور افراد صاحب‌نظر در مدرسه، در زمینه استعدادیابی و به تبع آن مهارت‌آموزی، با توجه به استعدادهای دانش‌آموزان، از نیازهای مهم و ضروری بنده و اغلب خانواده‌هاست.

■ به‌عنوان یکی از والدین، در مواجهه و در ارتباط با مدیر و عوامل اجرایی مدرسه چه دل‌نگرانی‌هایی دارید؟
با توجه به اینکه سبک ارزشیابی آموزشی از کمی به کیفی (توصیفی) تغییر کرده است، کماکان سطح فشار روانی و اضطراب دانش‌آموزان تغییر نکرده و همچنان بالاست. لذا دل‌نگرانی و دغدغه بنده این است که این فشار روانی و اضطراب در دانش‌آموزان نهادینه شود و به‌گونه‌ای باشد که پس از اتمام دوره ابتدایی به دوره متوسطه منتقل شود.
یکی دیگر از دل‌نگرانی‌های بنده در مورد ثبت ارزشیابی و وجود سطح‌های ارزشیابی توصیفی است. از آنجا که هدف ارزشیابی توصیفی حمایت‌گری است، چقدر خوب است اصطلاح نیاز به تلاش بیشتر از کارنامه حذف شود و واژه‌ای منعطف‌تر جایگزین شود، چرا که هدف ارزشیابی توصیفی، افزایش رفاقت به جای رقابت است. لذا چرا نیاز به تلاش بیشتر؟ ■



گفت‌وگو با معصومه مهربابیان، مادر دانش‌آموز پایه چهارم ابتدایی، آراسام رشوند، منطقه ۱۰ تهران

مباحث تربیتی را در اولویت قرار دهید

آموزشی‌پرورشی در این مدرسه، این کلاس‌ها قدری پرنرنگ‌تر و با محتوای آموزشی بیشتر برگزار شوند.

مهم‌تر از همه، از آنجا که فرزندم پایه چهارم ورودی این واحد آموزشی است، عمده دغدغه و نیاز بنده در راستای ارتقای دانش‌آموزی، مباحث تربیتی و گماردن محتوایی با مهارت‌های زندگی، از جمله مدیریت خشم، کظم غیظ، آموزش صداقت و امانت‌داری، در کنار برنامه درسی، است.

■ **دل‌نگرانی‌هایی که در مواجهه و در ارتباط با مدیر مدرسه و عوامل اجرایی مدرسه دارید چیست؟**

به لحاظ اینکه تغییر فضا و مدرسه از دوره تحصیلی اول به دوره تحصیلی دوم و تغییر سن دانش‌آموز و محیط و فرهنگ، مشکل اصلی خانواده‌هاست، عمده دل‌نگرانی و دغدغه ذهنی بنده نیز این است که فرزندم در اینجا از نظر آموزشی آسیب نبیند، مهارت‌های زندگی را بیاموزد و از دانش‌آموزان پایه‌های بالاتر یا حین ورود به مدرسه و خروج از آن، لفظ‌ها و کلمات رکبک را نیاموزد. امیدوارم به جهت بهادادن به مقوله پرورش، این مباحث جدی گرفته شوند تا دل‌نگرانی‌های اولیا به حداقل برسند و آنان بتوانند به مدرسه که همانا به‌منزله خانه دوم دانش‌آموز است، به‌راحتی اعتماد کنند.

دیگر دل‌نگرانی بنده وجود گروه‌های متشکل غیر کلاسی است که به‌طور عمده اولیا در آن‌ها حضور دارند و گاه دانش‌آموزان نیز در کنار اولیا در این گروه‌ها عضو شده‌اند و موارد مطرح‌شده در گروه را به هم کلاسی‌های خود منتقل می‌کنند. امیدوارم این مشکل با درایت و تدبیر مسئولان مدرسه به حداقل برسد. ■

■ **شما به‌عنوان مادر دانش‌آموز، از مدیر مدرسه و عوامل اجرایی چه انتظاری دارید؟**

با توجه به اینکه یکی از مؤثرترین راهبردهای انضباطی، قاطعیت و جدی‌بودن است، واضح است که این قاطعیت باید با مقررات و قوانین خاصی اعمال شود و در عین حال، حمایتگر دانش‌آموزان باشد و با احساسات دوستانه اعمال شود. در این باره، از مدیر مدرسه و مجموعه مدیریتی انتظار دارم با توجه به اعمال سختی و قاطعیت، فضایی دوستانه را حاکم کنند و شرایطی ایجاد شود که دانش‌آموزان بتوانند با آرامش خاطر، هم با کارکنان مدرسه ارتباط مؤثر بگیرند و هم نظرات خود را بیان کنند.

انتظار دیگر بنده، توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان در کنار ارزشیابی کیفی توصیفی است. از معلمان می‌خواهم در دانش‌آموزان حداقل انگیزه‌ای ایجاد کنند. انتظار برخورد دوستانه‌شان با دانش‌آموزان را هم دارم. قوانین مدرسه و موارد انضباطی و خدمات‌رسانی از قبیل لباس مدرسه با جدیت پیگیری شوند تا حداقل رضایت نسبی ذی‌نفعان در این زمینه حاصل شود.

■ **عمده نیازی که احساس می‌کنید مدیر مدرسه باید برطرف کند چیست؟**

با توجه به شناخت مدرسه مذکور و اهمیت‌دادن کارکنان مدرسه به شخصیت دانش‌آموزان و در راستای کیفیت‌بخشی به مسائل آموزشی و پرورشی، به‌صورت توأمان، سامان‌دهی معلمان مجرب عمده نیاز مدنظر بنده است.

با توجه به هیئت‌امنایی بودن و وجود سرفصل‌های فوق‌برنامه

گفت‌وگو

دکتر حسین عبداللهی استاد دانشگاه علامه طباطبایی عنوان کرد

رهبری آموزشی جنبه‌تعالی‌یافته مدیریت آموزشی

● هوشنگ غلامی
● عکاس: رضا بهرامی

کلیدواژه‌ها: کیفیت آموزشی، عدالت آموزشی، مشروعیت آموزشی

با ساختار کنونی آموزشی، نمی‌توانیم از رهبری آموزشی صحبت کنیم. در حال حاضر بیش از ۹۰ درصد از مدیران مدرسه‌های ما حتی مدیر آموزشی هم نیستند و حرکت ما به سمت رهبری آموزشی نیست. ما چاره‌ای نداریم که به سمت مدرسه مدیریت‌محور حرکت کنیم و در نوعی نظام آموزش و پرورش کیفی، دانش آموز را برای زندگی حال و آینده آماده سازیم. این مطالب، فراهایی از گفت‌وگوی دکتر حسین عبداللهی، دکترای مدیریت آموزشی و استاد دانشگاه علامه طباطبایی، با رشد مدیریت مدرسه است. او پنج کتاب علمی و آموزشی تألیف کرده است. در سال ۱۳۶۹ با مدرک کارشناسی به استخدام آموزش و پرورش درآمد و ۱۳ سال سابقه تدریس در دانشسراهای تربیت معلم را دارد. تا سال ۱۳۸۳ کارشناس حوزه ستادی و عضو هیئت علمی پژوهشکده تعلیم و تربیت نیز بود. وی در این مصاحبه ضمن بیان نظرات و دیدگاه‌های خود دربارهٔ مثلث «کیفیت، عدالت و مشروعیت آموزشی»، ابعاد مدیریت را به‌عنوان کار عالمانه، به‌ویژه در عرصه کیفیت آموزشی، برای رسیدن به توسعه انسانی، برشمرد. متن گفت‌وگو در پی می‌آید.

می‌گیرد و این می‌شود جنبه کمی. اینکه چطور بتواند خود را با مصالح جدید و با پدیده‌های بومی و محلی وفق بدهد، یا مسائل و مشکلاتی را که پیش می‌آید چگونه حل کند و کاهش دهد، مطرح نمی‌شود.

شرایط جامع برای توسعه انسانی

به‌طور کلی، یکی از تعریف‌های من از کیفیت آموزشی این است که شرایط را برای توسعه انسانی به‌صورت جامع فراهم کند. یعنی فقط به یک بعد توجه نکند. مثلاً ما فقط به آموزش ریاضی توجه نکنیم، به آموزش حتی دینی توجه نکنیم، بلکه آن‌ها را در راستای هم قرار دهیم تا تصویر جامعی از فرد برای شناخت خودش، جامعه و طبیعت حاصل بشود و مجموعه این‌ها یک دیدگاه نظام‌دار به دانش آموز ما بدهد. من اسم این را کیفیت آموزشی می‌گذارم؛ یعنی با نشانگرهایی از این قبیل یا اینکه در

تعریف شما از عدالت آموزشی و کیفیت آموزشی چیست؟ این دو مفهوم از مفاهیمی هستند که روی آن‌ها اجماع نظری چندانی وجود ندارد. کیفیت آموزشی یک بحث بسیار پیچیده است. به نظر من کیفیت آموزشی را می‌شود گفت آنچه با نشانگرهای کیفی قابل سنجش است. آن جنبه‌های ضروری کمی را، به اضافه آن ویژگی‌هایی که نمی‌توانند به سنجش کمی در بیایند، اما برای آموزش و پرورش ضرورت دارند، جزو انتظارات ما هستند و برای نظام آموزشی یا جامعه، جزو اهداف هستند ولی به سنجش در نمی‌آیند، کیفیت آموزشی می‌گوییم. آن‌ها را باید با شاخص‌هایی سنجید تا ببینیم آیا وجود دارند یا نه. مثلاً آموزش و پرورش بتواند دانش آموز را برای زندگی حال و آینده آماده کند. این یک کیفیت است. آن یادگیری که به حل مسئله منجر بشود یک کیفیت است. شما علوم تجربی به بچه‌ها یاد می‌دهید یا زیست‌شناسی و دانش آموز نمره‌ای

واقع ما آماده‌سازی فرد را برای ورود به بازار کار مطرح کنیم. این چیزی نیست که ما بگوییم چون فرد دیپلم گرفته، این شکلی است. آن مهارت‌ها و حتی نگرش‌ها ممکن است به صورت معمولی سنجیده نشود. برای مثال، ما به افراد درس اقتصاد می‌دهیم، ولی اینکه چگونه تصمیم‌هایی بگیرد که اقتصادی باشند، از طریق نمره‌ای که از درس اقتصاد می‌گیرد در نمی‌آید. اینکه این فرد بتواند آدمی باشد که از منابع بهینه استفاده کند، این کیفیت آموزشی است یا اینکه فرد بتواند کارآفرین باشد یا بتواند برای خودش خوداشتغالی ایجاد کند و آنچه را در مدرسه آموزش داده می‌شود، در زندگی فردی و حرفه‌ای به کار گیرد، این‌ها جنبه‌های کیفی آموزش به منظور آماده‌سازی برای زندگی حال و آینده هستند.

عدالت آموزشی هم یک تعریف عمومی دارد که به معنای آن است که هر چیزی در جایگاه مناسب خودش قرار بگیرد. عدالت آموزشی به باور من این است که ما متناسب با توانمندی شناخته‌شده افراد و ظرفیت افراد، فرصت آموزش و امکانات آموزشی را در اختیار همهٔ آحاد جامعه که در سن مدرسه رفتن هستند قرار بدهیم؛ بدون هیچ‌گونه کم و کسری. به صرف اینکه انسان است و شهروند است و از حقوق برخوردار است، آن حقوق تعیین شده را متناسب با نیاز کفایتی آن فرد در اختیارش قرار دهیم. این را به نظر من می‌گوییم عدالت آموزشی.

■ مدرسه با کیفیت را چگونه مدرسه‌ای می‌دانید؟

این موضوع به اهداف ما از نظام تعلیم و تربیت بستگی دارد. اینکه ما از نظام آموزشی چه می‌خواهیم، مثلاً یک‌جایی هست، مدرسه است و شما می‌خواهید طرف آماده شود برای آزمون سراسری. اگر آزمون قبول نشود و به دانشگاه نرود، می‌گوید این مدرسه بی‌کیفیت است. در مدرسه با کیفیت عوامل گسترده‌تر از کیفیت آموزشی هستند. در واقع مدرسه‌ای است که حدی از استانداردهای پذیرفته‌شده نظام‌های موفق را داشته باشد. باید یک حدی از دستیابی و آموزش را در سطح دنیا، منطقه و کشور در نظر بگیریم و بگوییم این‌ها استانداردها هستند. آن‌ها کف هستند و معلم ما مثلاً آن‌ها را دارد. برای مثال معلمی که درس می‌دهد، تحصیلات متناسبی داشته باشد. حداقل لیسانس. سابقه تدریس هم داشته باشد و رشته‌اش هم با درسی که تدریس می‌کند متناسب باشد و بر دانش پداگوژی و روش‌های نوین تدریس هم مسلط باشد. بر دانش نظری خود هم مسلط باشد و بتواند آن‌ها را ترکیب کند و در اختیار دانش آموز قرار دهد. همچنین سعی کند دانش آموز از این شرایط بهره ببرد. این کیفیت از طرف معلم است، چون می‌دانید کیفیت مدرسه یعنی مجموعه عوامل کیفی شامل مدیر، معلم، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فضای آموزشی کتابخانه و کارکنان غیر آموزشی. قوانین و مقررات هم می‌توانند بسترساز کیفیت باشند. مجموعه‌ای از این‌ها که بتوانند نه تنها کف و حداقل، بلکه آن استانداردهای حرفه‌ای را که در سطح دنیا مقبول

اگر آموزش و پرورش دانش آموز را برای زندگی در حال و آینده آماده کند، کیفی است

کیفیت آموزشی یعنی شرایط به صورت جامع برای توسعه انسانی فراهم باشد

است داشته باشد، آن وقت می‌توانیم بگوییم مدرسه کیفی شکل گرفته است.

■ مدیریت و رهبری چنین مدرسه‌ای چگونه خواهد بود؟

اینجا یک ناسازنما (پارادوکس) مطرح است که مدیر چگونه می‌تواند مدرسه‌ای کیفی را رهبری کند. به نظر من، شما باید این سؤال را چنین مطرح کنید که آیا آن مدیر واقعاً مدیر است؟ نخست باید بگوییم که مدیر کیست و مدیریت آموزشی چیست و بعد رهبری کدام است؟ شما اکنون فرض را بر این گرفته‌اید که مدیران آموزشی و مدیران مدرسه رهبر هم هستند. ولی به باور من نیستند. آن مدیر نخست باید خود را به سطح رهبری هم رسانده باشد. یعنی فردی که مسئولیت مدرسه را بر عهده‌اش گذاشته‌اند، نه تنها مدیر باشد و از دانش و تخصص مدیریت آموزشی با بهره باشد، بلکه شایستگی‌ها و دانش و مهارت رهبری را هم داشته باشد. این از لحاظ احراز شرایط

است که شما پرسیدید مدیر موفق چگونه می‌تواند رهبری کند. دیگر اینکه شما گفتید خود آن مدیر رهبر باشد. به تعبیری، اگر فرد به سطح رهبری آموزشی برسد، قاعدتاً در دل آن مدیریت آموزشی هم وجود دارد. چون به باور من رهبری آموزشی جنبه تعالی یافته مدیریت آموزشی است. بنابراین، عامل مهمی است، ولی این عامل به تنهایی نیست و بستر آن هم باید فراهم باشد. نیروهای شایسته و با صلاحیت و با کفایت به خصوص معلم، باید وجود داشته باشند. برنامه درسی، امکانات و تجهیزات فضای آموزشی و فناوری اطلاعات و ارتباطات، حمایت‌های سازمانی و حمایت‌های اجتماعی در مجموع کمک می‌کنند مدیر بتواند رهبری اثربخش داشته باشد و رهبری کند.

■ به نظر شما مشروعیت مدرسه چیست و عامل مشروعیت در رهبری مدرسه چگونه تحقق می‌یابد؟

احتمالاً محور پرسش شما مسئله مشروعیت در رهبری مدرسه است. با این دید، داستان مقداری تفاوت می‌کند و پیچیده می‌شود. ما باید بپاییم از رهبری آموزشی یا رهبری مدرسه تعریفی بدهیم. شایستگی‌های رهبری را داشته باشیم. استانداردهای رهبری آموزشی را داشته باشیم که یکی دوتا هم نیستند. مثلاً یکی از آن‌ها سابقه آموزشی است. البته این مورد مشترک بین مدیریت آموزشی و رهبری آموزشی هم هست. تناسب رشته هم حتماً هست. دانش پداگوژی هم هست. این فرد نگاه نظام‌دار داشته باشد و بتواند چشم‌انداز تعیین کند و شرایطی فراهم کند که این چشم‌انداز را با همکاران به اشتراک بگذارد و ایجاد تغییر کند و فقط به وضع موجود اکتفا نکند. فردی را که این ویژگی‌های شناخته‌شده و مقبول را دارد و شکل استاندارد پیدا کند، می‌شود گفت مشروعیت رهبری مدرسه را دارد.

■ آقای دکتر، ابعاد مثلث کیفیت، عدالت و مشروعیت آموزشی را چگونه می‌بینید؟

در ارتباط با مثلث کیفیت، عدالت و مشروعیت، باید متمرکز شویم روی این موضوع که این کیفیت را چگونه تأمین کنیم؟ آیا صرف گفتن اینکه کیفیت چیست، مسائل را حل می‌کند، به نظر من نه. صحبت صرف از اینکه عدالت چیست، مسئله را حل نمی‌کند. من می‌گویم باید مطالعه‌ای شود که این عدالت آموزشی تا چه حد در کشور ما وجود دارد؟ اول یک تعریف روشن و مشخص از عدالت آموزشی داشته باشیم، بعد سنجش و پژوهشی بکنیم که میزان برخورداری و نابرخورداری از دستیابی به فرصت‌های آموزشی یا عدالت آموزشی را داشته باشیم و کیفیت را تعیین کنیم و بسنجیم کسانی که مسئولیت مدرسه را در اختیار دارند، در چه درجه‌ای از مشروعیت هستند.

من برای مدرسه سه چرخه را ترسیم یا دسته‌بندی کرده‌ام: یکی کسانی که در مدرسه هستند. مدرسه را می‌چرخانند و به قولی اداره می‌کنند. یعنی مدرسه باز است، معلم سر کلاس می‌رود و دانش‌آموزان به‌صورت روزانه سر کلاس حاضر می‌شوند. این فقط اداره مدرسه است. اما یک وقت هست که نه، فراتر از این، ما نمی‌خواهیم مدرسه محل امن و ساکت و بدون دردسر ظاهری باشد. می‌خواهیم آن اهداف آموزشی تحقق پیدا کنند. به شیوه عالمانه‌ای مدیریت هم بشوند. منابع و امکانات هم تخصیص پیدا کنند، هم تأمین شوند و هم توزیع شوند و بر آن‌ها نظارت باشد تا آنچه مدنظر است، تحقق پیدا کند. این می‌شود مدیریت آموزشی که در واقع جنبه عالمانه مدیریت است و خیلی علمی‌تر از اداره صرف مدرسه است.

مدیریت یک شکل کار عالمانه است. هدفمندتر است و بر آن نظارت می‌شود. باز خورد می‌گیرد و در راستای هدف‌هاست. در این مدیریت طرف فقط می‌گوید من مسئول تحقق یافتن آن هدف‌ها هستم و مسئول اینکه اساساً این هدف‌ها به درد جامعه و بازار کار فعلی می‌خورند یا نه، نیستیم. این می‌شود مدیریت آموزشی. مدیریت کردن فراتر از آن، رهبری آموزشی است که اصلاً جور دیگری نگاه می‌کند و در معلمان ایجاد انگیزه و برای مدرسه چشم‌انداز تعیین می‌کند. حالا سؤال این است که مگر ما در ساختار متمرکز خودمان می‌توانیم چشم‌انداز تعیین کنیم؟ من می‌گویم نه.

به باور من، رهبری آموزشی را اگر بگوییم صد در صد باشد و آن را کمی حساب کنیم، در ساختار متمرکز کنونی ما، ۱۰ درصد، آن هم با تساهل، اداره نمی‌شود و ۹۰ درصد آن را ما نمی‌توانیم ادعا کنیم که این کار می‌شود. حتی با توجه به وضعیتی که مثلاً اداره کنندگان مدرسه و واحدهای آموزشی ما دارند. اصلاً این‌ها مدیر آموزشی هم نیستند. به خاطر آنکه ویژگی‌ها

و صلاحیت‌های لازم را ندارند. مثلاً مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد دارند، سابقه خدمت هم دارند، ولی تناسب رشته‌های تحصیلی را ندارند. رشته آن‌ها چیز دیگری است؛ زیست‌شناسی و ادبیات خوانده‌اند یا معلم تربیتی بوده‌اند. معلم ادبیات بوده و معلم ورزش یا فنی. این می‌شود مدیر مدرسه. خوبی

و مشروعیت او از لحاظ ویژگی‌های حرفه‌ای کجاست؟ در زمینه اداره مدرسه، مدیریت آن و رهبری مدرسه، عمدتاً کار ما اداره مدرسه است. به همین علت است که جامعه بر اثر وجود آموزش و پرورش به شکل فعلی، تحول مورد نیاز را پیدا نکرده و اگر ادامه هم پیدا کند، متأسفانه تحولی پیدا نخواهد کرد. این می‌شود اداره مدرسه که ظاهراً هم خبری نیست و مشکلی هم نداریم. وزیر آموزش و پرورش هم هر کس باشد، اعلام می‌کند که اول مهرماه هیچ مدرسه‌ای بدون مدیر و هیچ کلاسی بدون معلم نداریم. خوب باشد، ولی واقعا شما چه کسی را به سر کلاس می‌فرستید و دانش‌آموزان چه چیز را یاد می‌گیرند؟

همین که سر و صدا وجود ندارد و مدرسه‌ای بدون مدیر و کلاسی بدون معلم نیست باعث افتخار شما خواهد بود؟ این‌ها جنبه‌های بسیار ظاهری و کمی آموزش و پرورش هستند و آن کیفیت‌هایی که عرض کردم، اینجا اصلاً مطرح نیست. جنبه ظاهری و کمی مسئله است و حتی کمیت هم نیست، فریبنده کمیت است. بنابراین، ما باید به فکر این باشیم که از اداره صرف مدرسه گذر کنیم، چون این‌گونه اداره مدرسه، یک نوع سکون و رکود است. صدایش هم برای غیرمتخصصان در نمی‌آید. مثلاً والدین بچه‌هایشان را می‌فرستند مدرسه. هنگام دادن آزمون سراسری، اگر رد شد، صدای آن‌ها در می‌آید که چرا قبول نشده است! خوب ۱۲ سال است در فرایندی قرار داشته که پختگی لازم آموزشی وجود نداشته است. به باور من، اگر خیلی هنر کنیم، ما در حال حرکت به سمت مدیریت آموزشی هستیم که باز هم مشکل داریم. ولی به نظر من حرکت ما به‌سوی رهبری آموزشی نیست.

عدالت آموزشی یعنی هر چیز در جایگاه مناسب خود قرار گیرد

رهبری آموزشی جنبه‌تعالی‌یافته مدیریت آموزشی است

■ از نگاه شما فقر یادگیری چیست و موانع آن را چه می‌دانید؟

در موانع یادگیری در مدرسه، یکی از عوامل خارج از مدرسه است. وقتی در جامعه اشتغال وجود ندارد و وضع دانشگاه نامشخص است، البته نامشخص از نظر اینکه بچه‌ها به قبولی در دانشگاه در رشته‌های شناخته‌شده‌تر که جامعه برای آن‌ها امتیاز خاصی قائل است و معروفیت دارد، امید روشنی ندارند و هیچ اطمینانی در این زمینه وجود ندارد. این‌ها قطعاً در تلاش برای یادگیری مؤثرند. یکی هم عوامل داخلی است که به جسم خود فرد برمی‌گردد. وقتی از نظر جسمی فرد ضعیف است و سوءتغذیه دارد و پروتئین لازم به او نمی‌رسد، خودبده خود روی بافت بدن، سلول‌ها و اندام او اثر می‌گذارد و اصلاً نمی‌تواند خوب زندگی کند. از جمله اینکه نمی‌تواند تمرکز داشته باشد و حافظه‌اش یاری نمی‌کند

نکته دیگر در بعد شناختی اوست. در بعد شناختی فرض را بر این می‌گذارند که فرد مشکل تغذیه ندارد. برمی‌گردد به جو روانی و میزان تنش که در خانواده و محیط مدرسه وجود دارد. نکته دیگر این است که آن روش‌های آموزش، فنون تدریس، فرایند تدریس و یادگیری چگونه صورت می‌گیرند، معلم‌ها چطور

تدریس می‌کنند، چه امکانات آموزشی‌ای دارند و چقدر انگیزه برای تدریس وجود دارد. اگر همه این عوامل دست‌به‌دست هم بدهند، یادگیری صورت می‌گیرد. اگر یکی از عوامل مثلاً انگیزه نباشد، معلم از روش تدریس مناسب برخوردار نباشد یا بلد نباشد یا بلد باشد و استفاده نکند یا بخواهد استفاده کند، ولی امکانات آموزشی و کمک‌آموزشی در اختیار او نباشند، همه این‌ها می‌توانند مانع یادگیری باشند. نکته دیگر روش‌های دستیابی آموزشی است. مثلاً اینکه ما این قدر به سمت نمره می‌رویم. واقعاً ما بیشتر به دنبال این هستیم که نمره بگیریم. برایمان مهم نیست یادگیری در چه سطحی و با چه کیفیتی اتفاق افتاده است. جو و فرهنگ سازمانی مدرسه، عملکرد مدیر، نحوه تدریس و تعامل معلم با دانش‌آموزان، روابط انسانی حاکم، فرهنگ‌سازمانی، به‌خصوص نگاه حرفه‌ای معلم به آموزش، همه در یادگیری مؤثرند و آمادگی قبلی دانش‌آموز به اضافه مسائل جسمی، همه عوامل مهم یادگیری هستند که نبود آن‌ها مانع یادگیری است. پس به آنچه مطلوب و مورد نیاز یادگیری فرد است و در ابعاد علمی، مهارتی و بینشی در درجه‌های کمتری انجام شده است، یادگیری می‌گوییم.

■ در زمینه فقر یادگیری و کاهش بار فاعل موانع آن، چه پیشنهاد و طرح مشخص و کاربردی‌ای دارید؟

نخستین نکته این است که واقعاً باید مشخص کنیم فقر یادگیری به چه چیزی می‌گوییم. باید بررسی کنیم اوضاع از نظر یادگیری چگونه است. مثلاً یکی از منابع ما نتایج آزمون‌های پرلز و تیمز و حتی قبولی و میزان قبولی در آزمون سراسری است و اینکه برون‌داد نظام آموزشی در چه رشته‌هایی قبول می‌شوند. مثلاً بیاییم واقعاً امتحان تشریحی بگیریم. بعد در مورد معلمان، از طریق روش‌های پژوهش کیفی، پژوهش‌های عمیق داشته باشیم. نکته دیگر این است که به جای تأکید بر یادگیری شناختی، بینیم بچه‌ها در این مهارت‌ها چگونه هستند. یک سنجش گسترده انجام بدهیم، ببینیم این یادگیری به چه شیوه‌ای است و وضع موجود را به درستی در جاهای مختلف بین دانش‌آموزان دختر و پسر شهری و روستایی، هنرستانی و غیرهنرستانی، در دوره‌های گوناگون تحصیل در بیاوریم و عوامل آن را شناسایی کنیم که آیا به شرایط فیزیکی و جسمی و مثلاً تغذیه مربوط است؟ دوم اینکه ببینیم پدگوژی معلم و جو سازمانی مدرسه مربوط به عوامل خارج از مدرسه است یا ترکیبی از این دو است. اصلاً سؤال این است که آیا فقر یادگیری وجود دارد؟ اگر وجود دارد، در چه زمینه‌ای؟ عوامل آن کدام هستند؟ باید عین کار پزشک را در شناخت بیماری و تجویز دارو و ارائه راه‌حل برای بهبود، در زمینه فقر یادگیری هم انجام دهیم. در کل، برخی از ما فقر حرکتی داریم. در برخی مناطق فقر غذایی داریم. این‌ها ناشی از چیست؟ این یعنی دانش‌آموزان در فلان منطقه تغذیه لازم را ندارند و در خانواده امکان ندارند، پس ناچار دولت می‌آید و تأمین می‌کند. فقر همیشه فقر اقتصادی نیست. فقر دانش تغذیه باعث می‌شود شما پول هم که دارید، به درستی تغذیه نشوید.

■ آیا انواع فقرهای دیگر منجر و منتج به فقر یادگیری شده‌اند یا می‌شوند؟

مطمئناً بله. اینجا به خاطر آنکه ما سنگ بزرگ را نزنیم و بگوییم این قدر کلی است که نمی‌توان آن را درست کرد، باید بررسی کنیم و ببینیم عمده یا عمده‌ترین دلیل کدام عوامل است و چقدر از آن به نظام آموزشی و عوامل درون مدرسه‌ای مربوط است. به هر حال، باید شناسایی شود، شناسایی و تفکیک که شد، سهم هر عامل که مشخص شد، متناسب با آن باید کار انجام شود. مثلاً وقتی برسیم به اینکه جامعه یک جامعه فقیر اقتصادی است، مسئله در درون مدرسه نیست، مسئله بی‌کفایتی مدیران یا پایین بودن رشد اقتصادی و پایین بودن درآمد سرانه است که سفره مردم را کوچک‌تر می‌کند و فقر را نیز به همراه دارد.

با این ساختار آموزشی نمی‌توانید از رهبری آموزشی صحبت کنید

■ اگر نکته و مطلب پایانی دارید، می‌شنویم.

وقتی از رهبری مدرسه صحبت می‌شود، اولاً بگویید آیا چیزی به نام مدرسه وجود دارد؟ من می‌گویم نه، وجود ندارد. اگر مفهوم رهبری آموزشی صد در صد باشد، ۱۰ درصد آن هم فقط در برخی از مدرسه‌ها جلوه می‌کند و ۹۰ درصد بقیه با ساختار فعلی غیرممکن است.

ضرورت دارد ساختار سازمانی آموزش و پرورش عوض شود. با این ساختار سازمانی شما نمی‌توانید از رهبری آموزشی صحبت کنید. این چیزی است که باید به آن بپردازیم. ماحصل این مباحث باید این باشند که تجدیدنظری بشود در نظام مدیریت، هم کلان و هم خرد. مثلاً ما به جای اداره مدرسه به این شکل، برویم به سمت مدرسه مدیریت‌محور و ساختار را از این حالت متمرکز یا نیمه‌متمرکز ببریم به سمت تمرکزناشتن. ولی به‌گونه‌ای باشد که دست مدیران و رهبران آموزشی برای انجام فعالیت‌های لازم در مدرسه، اداره و سطح وزارتخانه باز باشد. در ورای همه مسائل و مباحث مطرح‌شده، باید اراده‌ای برای توجه به این مسائل وجود داشته باشد تا نگاه حرفه‌ای به آموزش و پرورش و مدیریت مدرسه و رهبری آموزشی شکل بگیرد. وقتی شما نگاه حرفه‌ای ندارید، چطور متوجه می‌شوید فقر یادگیری چیست و در کجاهاست و آیا به عوامل آموزشی مربوط است یا غیرآموزشی؟ فرض کنیم شما معلم هستید. در بهترین حالت، اگر معلم حرفه‌ای باشید، متوجه خواهید شد که بحث، بحث پدگوژی است. باید نگاه نظام‌دار داشته باشیم و مسائل را ساده نبینیم. نباید ناامید بود. با نگاه حرفه‌ای و تشخیص درست می‌توانیم مسائل را بشناسیم، از همدیگر تفکیک کنیم و بعد در پی آن، توسط افراد متخصص و حرفه‌ای طراحی و برنامه‌ریزی داشته باشیم. البته حمایت سازمانی و فراسازمانی همه باید وجود داشته باشد تا در کنار امکانات و تجهیزات، از وضعی که هستیم، به سمت وضع مطلوب حرکت کنیم. ■



تربیت

تربیت چیست؟

بازخوانی تعریف تربیت برای رسیدن به اشتراک مفهومی

● ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

کلیدواژه‌ها: تربیت، استعداد، تربیت اسلامی

در این قسمت از تربیت‌شناسی، نویسنده به دنبال ایجاد یک چالش فکری جدی و عمیق است. ساده‌انگاری در مفهوم تربیت می‌تواند در عرصه‌های نظر و عمل تبعات ناخوشایند داشته باشد؛ همان‌گونه که چنین نیز بوده است. امیدواریم خواندن این مقاله موجب شود همهٔ پرورش‌کاران و به‌ویژه مدیران مدرسه‌ها، به‌طور جدی در معنا و مفهوم تربیت و کارکردهای آن بیندیشند.

آسان یا سخت؟

تربیت چیست؟ حتی اگر بگوییم پاسخ این سؤال سخت است، ولی واقعیت‌های عینی نشان می‌دهند که تصور ساده‌انگاره‌ای از آن داریم. بیشتر ما مدعی تربیت هستیم، بدون آنکه تعریف مشخصی از تربیت داشته باشیم! در تربیت غیررسمی و تربیت رسمی باید اذعان کرد، معنای تربیت بسیار مبهم و مخدوش است. یک نشانهٔ آشکار ساده‌انگاری معنای تربیت، تمرکز بر مفهوم «استعداد» است. تعبیر «شکوفاسازی استعدادها» بهانه‌ای برای خیلی‌هاست تا ساده‌ترین معنا از تربیت را ارائه دهند و خیال خود را آسوده کنند!

دوباره می‌پرسم: تربیت چیست؟ اولاً پاسخ اصلاً آسان نیست و ثانیاً نوع پاسخی که می‌دهیم تعیین‌کننده است.

مرور معنای تربیت

اندیشمندان تربیت در خصوص معنای تربیت بسیار بحث کرده‌اند. از منظر تاریخی هم معنای تربیت در طول چند قرن اخیر، مانند همهٔ مسائل انسانی و فرهنگی، تغییرات شگرفی داشته است. خود ما به نسبت سی‌چهل سال پیش احساس می‌کنیم کارکردها و روش‌های تربیت تغییر کرده‌اند و درک

امروز ما از تربیت به نسبت چند دههٔ پیش متفاوت است؛ حتی اگر به جزئیات و دلایل عمقی آن چندان نیندیشیده باشیم، به‌عنوان نمونه‌ای کوچک و در بازهٔ محدود ۱۰۰ ساله، معنای تربیت را مرور می‌کنیم.

شکوهی (۱۳۸۵) اصطلاح تربیت را به تأثیر ارادی بزرگ‌سال بر خردسال، به‌منظور سوق‌دادن او به‌سوی حالت بزرگ‌سالی تعبیر می‌کند (ص ۲۳). اشارهٔ او به تحول معنای تربیت در قرن اخیر روشنی‌بخش است. شکوهی توضیح می‌دهد، کلمهٔ تربیت در حال حاضر در چهار معنا به کار می‌رود: «مؤسسه یا نهاد، عمل یا تأثیر، محتوا و نتیجه یا محصول». وی در تبیین تربیت به معنای عمل می‌گوید، از سال ۱۹۲۱ میلادی به تعریفی از تربیت برمی‌خوریم که فرایند تربیتی را آهنگی تازه می‌بخشد: تربیت عبارت است از تسهیل رشد هر چه کامل‌تر استعدادهاى هر شخص، هم به‌عنوان فرد و هم به‌عنوان عضو جامعه‌ای که با تعاون اداره می‌شود (ص ۲۶). شاید همین چرخش در معنای تربیت موجب شده است که حتی امروز هم خیلی‌ها برای معنای تربیت بر مفهوم استعداد تمرکز می‌کنند.

شعاری‌نژاد (۱۳۸۸) در کتاب «فلسفهٔ جدید تربیت» بحث به نسبت مفصلی دربارهٔ معنای تربیت دارد. ابتدا به نظر دکتر

صناعی اشاره می‌کند که تربیت را به معنای وسیع «ایجاد تغییرات مطلوب در افراد» می‌داند و می‌گوید: «... زیرا تربیت تنها آموختن خواندن و نوشتن به افراد نیست و تربیت جز راهنمایی افراد برای یافتن راه‌های استفاده از استعداد های گوناگون آن‌ها نیست» (ص ۲۳). شعاری نژاد سپس تعریف خود را ارائه می‌دهد: «تربیت عمل آمادگی فرد برای سازگاری مثبت با محیط است. یعنی تربیت وقتی انجام می‌گیرد که رفتار موجود فرد در نتیجه تجربه و یادگیری تغییر یابد که اگر این تغییر به نفع فرد و جامعه باشد، آن را تربیت سودمند یا تربیت مثبت گویند و در صورتی که فرد را از جامعه دور کند یا سازگاری مطلوب او را با محیط دشوار سازد، یعنی او از زندگی اجتماعی لذت نبرد و جامعه نیز از وجود او استفاده نکند، گوئیم تربیت وی تربیت منفی بوده است» (ص ۲۳۲).

تعبیر «شکوفاسازی استعدادها» بهانه‌ای برای خیلی‌هاست تا ساده‌ترین معنا از تربیت را ارائه دهند و خیال خود را آسوده کنند!

● با وجود به‌کاربردن واژگان جامع و گسترده، هدف تربیت در این تعریف جامع و چندبعدی نیست. چرا روی تعریف سند تحول بنیادین بیشتر تمرکز کردم؟ چون قرار بود این سند و به تبع آن تعریف ارائه‌شده از تربیت، مبنای نظام تربیتی کشور قرار گیرد؛ در حالی که چنین نشد. بحث فعلی من سند تحول نیست، بلکه با تعریف تربیت در سند کار دارم. این تعریف در مجامع علمی و تربیتی مورد توجه قرار نگرفت و پذیرفته نشد. حتی معلمان، مدیران و مدرسه‌ها هم نتوانستند با این تعریف ارتباط برقرار کنند و به‌اصطلاح تعریف عمومیت و مقبولیت پیدا نکرد. از طرف دیگر، تعریف سند تحول از تربیت چندان واقع‌گرا نیست و نتوانسته است خود را با نیازهای نسل امروز و تغییرات جهانی سازگار کند.

در این بین، تعریف‌هایی هم داریم که تربیت اسلامی را مبنای قرار می‌دهند. **دکتر خسرو باقری** (۱۳۸۴) می‌گوید: «آنچه را به‌اصطلاح تربیت اسلامی گفته می‌شود می‌توان چنین تعریف کرد: شناخت خدا به‌عنوان رب یگانه انسان و جهان و برگزیدن او به‌عنوان رب خویش و تن دادن به ربوبیت او و تن‌زدن از ربوبیت غیر» (ص ۴۴).

در این قسمت، تعریف آخر را از **دکتر علی اکبر سیف** (۱۴۰۱) می‌آورم: «بنا به تعریف، پرورش (تربیت) به جریان یا فرایندی منظم و مستمر گفته می‌شود که هدف آن هدایت رشد جسمانی و روانی، یا به‌طور کلی هدایت رشد همه‌جانبه شخصیت پرورش‌یابندگان در جهت کسب و درک معارف بشری و هنرهای مورد پذیرش جامعه و نیز کمک به شکوفاشدن استعداد های آنان است» (ص ۳۷). در مورد این تعریف زیاد می‌توان بحث کرد، اما فعلاً توجه به این کلیدواژه‌ها کافی است: هدف‌های تربیت، جهت‌های تربیت و فرایند تربیت (که بر مبنای هدایت است).

تربیت در سند تحول

طبعاً از تعریف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش هم باید یاد کنیم: «تربیت عبارت است از فرآیند تعاملی زمینه‌ساز تکوین و تعالی پیوسته هویت متربیبان، به صورتی یکپارچه و مبتنی بر نظام معیار اسلامی، به‌منظور هدایت ایشان در مسیر آماده شدن جهت تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طیبه در همه ابعاد (۱۳۹۱:۱۳۹۰).

باز خوانی چندبارۀ این تعریف نشان می‌دهد:

- تعریف چندلایه و به‌نسبت پیچیده است.
- ایدئال‌گراست و معنویت‌گرایی آن با جریان واقعی زندگی فاصله دارد.
- مفاهیم دنبال هم ردیف شده‌اند، بدون آنکه امکان تحقق آن‌ها مدنظر قرار گیرد.

تمرین

- با مرور تعریف‌های اشاره‌شده:
- تاکنون تا چه اندازه به جزئیات معنای تربیت دقت کرده‌اید؟ آیا لازم می‌دانید در درک خود از معنای تربیت تغییری ایجاد کنید؟
 - به نظر شما کدام تعریف از انسجام و جامعیت بیشتری برخوردار است؟
 - تعریف موردنظر چگونه می‌تواند مبنای اقدامات و فعالیت‌های مدرسه قرار گیرد؟
 - آیا تعریف تربیت را همچنان به شکوفاسازی استعدادها محدود می‌کنید؟ اگر بله یا نه، چرا؟
 - آیا تربیت امروز به اصول جدیدی نیاز دارد؟

نتیجه‌گیری

هر حوزه‌ای از دانش و هر شغل و حرفه‌ای بر مبنای مفاهیمی مشخص شکل می‌گیرد و معنا می‌یابد. ما که مدعی تربیت، چه به‌عنوان حوزه‌ای دانشی و چه به‌عنوان یک شغل هستیم، با مفاهیم مشخصی کار داریم که به‌طور حتم اولین آن‌ها خود واژه «تربیت» است. پس باید از خود پرسیم: تربیت چیست؟ و همیشه آمادگی داشته باشیم معنای مدنظر و مقبول را بیان کنیم و اگر لازم شد به تشریح و تحلیل آن بپردازیم. ■

منابع

۱. باقری، خسرو (۱۳۸۴). نگاهی دوباره به تربیت اسلامی. انتشارات مدرسه. تهران.
۲. مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران. وزارت آموزش و پرورش. ۱۳۹۱.
۳. سیف، علی‌اکبر (۱۴۰۱). روان‌شناسی پرورشی نوین. دوران. چاپ ۲۴. تهران.
۴. شکوهی، غلامحسین (۱۳۸۵). مبانی و اصول آموزش و پرورش. به‌نشر. ج ۲۷. مشهد.
۵. شعاری نژاد، علی‌اکبر (۱۳۸۸). فلسفۀ جدید تربیت یا فلسفۀ جدید در آموزش و پرورش. اطلاعات. تهران.



روایت‌کاوی

شفافیتی که نیست!

● احمد امیر کلایی

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

روایت

مدیر مدرسه اصرار داشت بنا بر تصمیم انجمن اولیای مدرسه، همه مبلغ یک میلیون، علی‌الحساب به حساب واریز کنند. پدر دانش‌آموز وارد مدرسه شد و از مدیر خواست شماره حساب دیگری غیر از شماره حساب خود مدیر بدهد! مدیر برآشفته شد و در جمع اولیا پدر را مورد بی‌مهری قرار داد: یعنی پس از بیست سال خدمت ما دزد شدیم؟ چطور به ما اعتماد ندارید، ولی فرزندتان را به ما سپردید؟ می‌دانید مدرسه چه خرج‌هایی دارد؟ اداره هم که کمکی نمی‌کند! پدر دانش‌آموز هم با صدای بلند به مدیر پاسخ داد: پس این مصاحبه وزیر که اخذ وجه ممنوع است برای کجاست؟ تازه چرا حساب شخصی؟ مگر مدرسه حساب بانکی ندارد؟! اصلاً به من بگویید بینم پول‌های دو سال قبل را که دادیم چه کردید؟ از کجا بدانییم چه میزان پول جمع شده و شما با آن چه کردید؟ و مدیر مانده بود با این همه بی‌مهری چه کند؟ در نهایت سرش را پایین انداخت و انگار که یک جای کار اشکال دارد، صحنه را به سمت اتاق کارش ترک کرد.

۱

دکتر سیدمحمد نوروزیان امیری پژوهشگر تعلیم و تربیت

شاید این حکایت مسئله بسیاری از مدرسه‌های دولتی ایران باشد که خانواده‌ها با آن غریبه نیستند. دانش مدیریت آموزشی به‌عنوان رهیافتی رهایی‌بخش برای مدیریت مدرسه و فراهم‌کننده فرصت‌ها و امکانات آموزشی به ما امکان خواهد داد با بهره‌گیری از تجربه‌های مدرسه‌ای، الگوهای شفافیت مدرسه‌ای را در تمامی ارکان و فرایندهای تصمیمی مدرسه طراحی کنیم. در واقع، مفهوم شفافیت مدرسه‌ای که در خوش‌بینانه‌ترین حالت، مدیر یادشده به علت دورافتادگی از مقوله

شایستگی مدیریتی از آن بی‌اطلاع است، یکی از وجوه جدی فضیلت‌های مدرسه‌ای است که وجود آن در دو بعد کمی و کیفی تحول‌بخش مدرسه‌های ایرانی خواهد بود.

شاید بتوان گفت، ارائه الگوی مدیریت شفاف مدرسه و حضور مدیران مدرسه‌ها در اتاق شیشه‌ای، زمینه‌ساز تحولاتی چون افزایش اعتماد مدرسه‌ای، سلامت اصل پاسخ‌گویی، ارتقای انضباط مدرسه‌ای، کاهش نابرابری‌ها و کاهش فساد مدرسه‌ای خواهد شد.

نگارنده موضوع ارائه الگوی مدیریت شفاف مدرسه را برای مدرسه‌های ایرانی به‌مثابه گامی برای تحول تعلیم و تربیت ضروری می‌دانم و از پژوهشگران گرامی درخواست می‌کنم این موضوع را به بوتۀ پژوهش بسپارند.



دو کاوش

خلیل الله بابالو

کارشناس آموزش و پرورش

این مدیر با ولی دانش آموز باید گفت:

این نحوه برخورد، ادبیات افراد

هوچینگر و بدون پشتوانۀ منطقی است.

تصمیم‌گیری برای اخذ یک میلیون تومان

مساوی از تمامی دانش‌آموزان، نشان می‌دهد

مدیر و اداره‌کنندگان مدرسه زحمت یک بار مطالعه

و شناخت تک‌تک دانش‌آموزان و شرایط خانوادگی آن‌ها را

نکشیده‌اند (در حالی که یکی از وظایف ذاتی مدرسه این است

و با توجه به تغییر حداکثر ۱۰ تا ۱۵ درصد دانش‌آموزان در

هرسال، وقت‌گذاری کمتری برای شناخت دانش‌آموزان در

سال‌های بعدی نیاز است) و تصمیم‌گیری مدرسه بر عدالت

مبتنی نبوده است.

تکریم نکردن مخاطب، به دلیل بی‌توجهی به این موضوع که

دانستن حق مخاطب است (نبود شفافیت) و گزارش نکردن

عملکرد قبلی و ارائه نکردن استدلال چرایی این تصمیم (با

توجه به تأکید قوانین) از اثرات تخریبی روابط مدرسه و خانواده

است که حداقل نتایج منفی زیر را باعث می‌شود:

● موجب ایجاد ابهام، سوءظن و نیز حرف‌های درگوشی

پشت‌صحنه و افزایش دورویی و برخوردهای دوگانه مخاطب

و مدیریت می‌شود.

● خبر این نحوه برخورد، در دانش‌آموزان، نسبت به مدرسه و

مدیر کینه و ناراحتی ایجاد می‌کند و ناخودآگاه آن‌ها را به فکر

انتقام‌جویی و برخورد متقابل به شکل‌های متفاوت می‌اندازد.

● ابهام در گرفتن پاسخ باعث می‌شود همه تصمیم‌های مدیر

مدرسه با نگاه سوءظنی تکریم‌شده شوند و تمامی نصیحت‌ها و

حرف‌های حق مدیریت و معلمان به دانش‌آموزان نتیجه عکس

بدهد و آن‌ها را به سمت عصیان و لجبازی و بی‌اعتنایی بکشاند

و در نهایت آن می‌شود که امروز شاهد هستیم. ■

● مدرسه نمادی از یک جامعه مدنی و

کشوری کوچک است که افرادی با قومیت‌ها

و فرهنگ‌ها، عقیده‌ها و بینش‌های متفاوت، حداقل

یک سال و چندین ساعت از روز را کنار یکدیگر زندگی

می‌کنند.

● مدرسه محل آموزش (یاددادن و یادگرفتن)، قانون‌مندی،

قانون‌مداری، آموختن نحوه تعامل صحیح با یکدیگر و نحوه

زندگی کردن با یکدیگر است.

● جلب اعتماد بزرگ‌ترین سرمایه اجتماعی مدرسه و

اداره‌کنندگان مدرسه است و هر حرکتی که به این اعتماد

لطمه بزند، خسارتی جبران‌ناپذیر بر جای می‌گذارد.

● شفافیت در عملکرد از بهترین ابزار جلب اعتماد مخاطب است.

● برنامه‌ریزی از ابزاری است که به شفافیت عملکرد کمک

می‌کند.

● اقناع مخاطبان از ابزار جلب اعتماد و محرکه همکاری

متقابل است.

● توجه به عدالت در تصمیم‌گیری‌ها نیز به اقناع بهتر

مخاطب می‌انجامد.

● شناخت مخاطبان، اعم از دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان،

به تصمیم‌گیری عادلانه‌تر و منصفانه‌تر کمک می‌کند.

● نتیجه جلب اعتماد و اقناع مخاطبان، ترغیب آنان به

همکاری با رضایت و از ارکان استحکام‌بخشیدن به تصمیم‌ها و

لذت‌بخش شدن آن‌ها در اجرا و ایجاد محیطی گرم و صمیمانه

است.

با توجه به پشتوانه‌های استدلالی گفته‌شده درباره برخورد

۲



تربیت

می توانم کمک شما باشم؟

● فاطمه پیروز، معاون مدرسه، منطقه ۵ تهران
● عکاس: حمید سلیمانی

انتظامات کل مدرسه و پایه‌های بالاتر باشد. تا اینکه یک روز مهد به همراه معلمش به دفتر آمدند. معلم هراسان و دستپاچه گفت: «مهد دائم گریه می‌کند که دیگر نمی‌تواند به مدرسه بیاید. می‌گوید دلم درد می‌کند.» من که می‌دانستم دواي درد مهد چیست، معلم را با چشمانم آرام کردم و گفتم: «بسیار خوب. من زنگ می‌زنم به والدین مهد تا دقایقی دیگر او را از مدرسه ببرند. فقط قبل از زنگ‌زدن، مهد باید کاری انجام بدهد.» مهد با دستان کوچکش تندتند اشک چشمانش را پاک کرد و پرسید چه کاری؟ گفتم: «سامی غایب‌های کل کلاس‌ها را برابیم بیاور.» مهد ناباورانه دستان کوچکش را روی سینه‌اش فشرد و گفت: «من؟!» گفتم: «بله. شما.»

تا پذیرفتن من و نگاه ناباورانه مهد بیمار که خشکش زده بود، چشم‌برهم‌زدنی طول نکشید. او را دوباره صدا زدم: «مهد، مگه نخواستی کمک من باشی، خوب، منم پذیرفتم.» مهد کوچک که از ذوق رسیدن به خواسته‌اش سر از پا نمی‌شناخت، به من آموخت، برای رسیدن به خواسته‌های خسته نشو. هر چند خواسته‌های اندازه تو نباشند. بزرگی می‌گوید: هدف‌های بزرگ انتخاب کن؛ هر چند اندازه‌ات نباشد، تا رفته‌رفته اندازه‌ات شود.

مهد بیمار همچون غزالی تیزپا به طرف کلاس‌ها دوید و دوباره برگشت و گفت: «خانم اجازه، روپوش انتظامات را برابیم بپوشان.» روپوش انتظامات را که تا زیر زانوهای مهد بود، برایش پوشاندم و حال مدتی است او هر روز عاشقانه‌تر از دیروز در مدرسه از آرزوهایش خاطره می‌سازد. ■

سفره دانش و تجربه‌ام را با ابلاغ معاونت آموزشی در مدرسه ابتدایی گسترده‌ام و با فرزندانم بر سر این سفره، شیرین‌ترین تجربه‌ها را داریم. آموزش دیدن را از خودم آغاز می‌کنم و هرگز سیراب از آموزش نیستم؛ ولو یادگرفتن از مهد، دانش آموز پایه اولم، باشد. چند هفته اول سال که گذشت، دیگر دانش‌آموزان تقریباً آداب صف و کلاس رفتن را، هر چند سخت، ولی آموخته بودند. دانش‌آموز سبزه و بانمکی، که قدش از همه کوتاه‌تر بود، از صف خارج شد. پیشم آمد، انگشتش را به نشانه اجازه بالا برد و گفت: «اجازه خانم! می‌توانم کمک شما باشم؟»

نشستم تا قدم به قدم برسد. دستی روی شانه‌هایش گذاشتم و گفتم: «پسر، تو هنوز کلاس اولی. کلاس‌های بالاتر که رفتی، بله حتماً می‌توانی.» فردا دوباره مهد از صف خارج شد و وسط کار درخواستش را نه با زبان، که با چشمانش، تکرار کرد. اما قبل از اینکه زبان به گفتن بگشاید، جدی‌تر به او گفتم: «نه مهد، شما هنوز کلاس اولی. در ضمن جثه‌ات از بقیه کوچک‌تر است و انتظامات شدن ممکن است برایت خطرناک باشد!»

روزهای بعد در مراسم صبحگاه متوجه شدم مهد بدون اجازه در حال مرتب کردن صف کلاس است. این بار او را صدا زدم و تذکر دادم که خودت باید سر صف بایستی. مهد که بزرگ‌تر از سن و سالش می‌فهمید، نه از گفتن درخواستش خسته می‌شد و نه از تذکراتم.

هر روز، تا می‌آمد، دوان دوان به سمتم می‌دوید، دستم را می‌گرفت و برای اینکه بتواند توجه مرا بیشتر جلب کند، به هوا می‌پريد تا وسط مهمه کارم او را بهتر ببینم. ولی واقعاً نمی‌توانستم بپذیرم یک دانش‌آموز پایه اولی،



نظریه‌های مدیریتی

کلاه‌ها و عینک‌ها

ب. ال‌هداد

کلیدواژه‌ها: نظریه‌های مدیریتی، تغییر نگاه، روش‌های مدیریتی، کلاه تفکر

نظریه‌های کلان و خرد و همچنین استعاره‌های زیبا و دل‌چسبی وجود دارند که در رهبری و مدیریت سازمان‌ها از آن‌ها استفاده می‌شود. در این‌جا چند استعاره و نظریه به‌صورت کاربردی و با مثال مدرسه‌ای آورده می‌شود. یقین داریم می‌تواند برای شما مدیران مدرسه جذاب و مفید باشد.

خودش بگذارد یا عینک والدین را به چشمش بزند و از نگاه والدین به آن تصمیم نگاه کند تا ببیند آیا کم و کاستی ندارد؟ از نگاه دانش‌آموزان هم ببیند. فکر کند اگر خودش دانش‌آموز بود، آیا این تصمیم را می‌پذیرفت؟ این تصمیم از نگاه دانش‌آموز چه خلأهایی، چه کمبودهایی و چه اضافه‌هایی دارد؟ این نوع تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری کمک می‌کند مدیر بتواند جامع‌تر و مناسب‌تر تصمیم بگیرد و صرفاً با قضاوت‌های شخصی خودش عمل نکند.

از این‌رو، بسیاری از مشکلاتی که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتند و درک نمی‌شوند، غالباً ناشی از همین نوع تصمیم‌گیری‌های خودبینانه و خودمحورند. برخی از افراد که ناحق مدیر سازمان می‌شوند، فکر می‌کنند همه‌چیز را می‌دانند و هر چیزی که خودشان می‌دانند درست است. بر همین اساس تصمیم می‌گیرند و انتظار اجرا دارند.

اتفاقات خوب در تصمیم‌گیری‌ها نخواهند افتاد، مگر اینکه مدیر و رهبر سازمان دائم کلاهش یا عینکش را عوض کند، نگاهش را عوض کند و از نگاه دیگران هم به آن تصمیم نگاه کند. این مهم می‌تواند در موفقیت سازمانی و ایجاد رضایت شغلی بسیار مؤثر باشد. ■

فردی که مدیر مؤسسه‌ای می‌شود و در جایگاه مدیریت قرار می‌گیرد، اختیاراتی دارد که به او قدرت می‌بخشند و به این واسطه، از ارتفاع متفاوتی به مسائل و امور سازمانی نگاه و بر همین اساس قضاوت می‌کند. برای اینکه بتوانید در قضاوت‌هایتان در مدیریت موفق‌تر و منصف‌تر عمل کنید، توصیه می‌کنم فقط یک کلاه به سرتان یا یک عینک به چشمتان نباشد و با عینک ریاست یا مدیریت به همه‌چیز نگاه نکنید. چه بسا بسیاری چیزهایی را که می‌بینید درست هستند، اما از آنجا که فقط از زاویه دید خودتان می‌بینید، امکان دارد دچار قضاوت نادرست شوید. اینجاست که می‌گویید بهتر است مدیر هزارچندگانه کلاهش را عوض کند و کلاه زبردستان یا کلاه کارکنان را سر خودش بگذارد. منظور این است که از نگاه کارکنان نگاه کند و تصمیم بگیرد. اینکه بداند معلمانش چگونه فکر می‌کنند، چه نیازهایی دارند و چگونه با مسائل مواجه می‌شوند، کمک می‌کند مدیر فقط مبتنی بر قضاوت‌های خودش تصمیم نگیرد و درک درستی از نیاز زبردستان داشته باشد.

مدیر مدرسه در هنگام تصمیم‌گیری می‌تواند از نگاه والدین هم به موضوع نگاه کند. وقتی می‌خواهد تصمیمی بگیرد و طرحی نو در مدرسه دراندازد و اجرا کند، کلاه والدین را سر

لژنشین‌ها

برگزیدهٔ مسابقهٔ خاطره نویسی رشد مدیریت مدرسه

● زهره ربیعی، دبیر، منطقهٔ ۱۵ تهران

همیشه اولین‌ها برای آدم به یادماندنی‌اند. کم هستند آدم‌هایی که از اولین‌ها به خوشی یاد نکنند. انگار هر کس برای اولین‌هایش یک قصهٔ جدا دارد؛ داستانی که هیچ‌وقت بین بقیهٔ خاطرات ریز و درشت گم نمی‌شود. برای من که همیشه این‌طور بوده است. حتی بعضی از اولین‌ها بوهایشان هم در مشام هنوز آشناست. انگار یک عطر یکتا و متفاوت بوده است، یا یک رنگ خاص ...

چند سالی از اولین تجربهٔ معلم‌شدن می‌گذرد. در این مدت‌زمان کم، خیلی از اولین‌ها را تجربه کرده‌ام که هیچ‌وقت فراموششان نخواهم کرد. وقتی برای اولین بار وارد کلاس شدم و دانش‌آموزان تمام‌قد از جا بلند شدند و سلام دادند، دست و پایم شروع به لرزیدن کرد. دخترک جوان و ناپخته‌ای بودم که با دیدن میز و نیمکت‌های چوبی، یاد خاطرات نوجوانی‌اش افتاده بود و دوست داشت هنوز هم شیطنت کند، اما حالا معلم شده بود و آن طرف میز، مقابل سی جفت چشم کنجکاو ایستاده بود و همه به دهان او چشم دوخته بودند! سعی کردم در لحظه همهٔ آنچه را طی سال‌های دانشجویی خوانده بودم در ذهنم مرور کنم تا خدایی نکرده در اولین برخورد اشتباهی نکنم. اما انگار آنچه خوانده بودم و آنچه در واقعیت می‌دیدم، زمین تا آسمان با هم فرق داشتند.

معلم‌بودن کار آسانی نبود. به خودم قول داده بودم، حالا که پای تخته می‌ایستم و دفتر نمره را در دست می‌گیرم، هیچ‌وقت نگذارم ترس و نگرانی از دیررسیدن به مدرسه، ننوشتن تکلیف‌های روزانه، کم‌شدن نمرهٔ مستمر و حتی غیبت و مدرسه‌نرفتن، بین من و شاگردانم فاصله بیندازد.

الگویی معلم‌هایی بودند که در طول سال‌های تحصیلم، هیچ‌کدام به خاطر درسی که می‌دادند توی ذهن من نمانده‌اند، بلکه به خاطر شخصیتشان، نوع تعاملی که با ما داشتند و راه‌هایی حاشیه‌ای که کنار دروسشان باز می‌کردند، برایم ماندگار شده‌اند.

اعتقاد این بود که معلم اگر معلم باشد، اگر تربیت بلد باشد و آدم‌شناس باشد، کاری می‌کند که درس‌نخوان‌های ته کلاسش بهترین آدم‌ها بشوند. آن ته کلاسی‌ها و بچه‌شیطان‌ها و شلوغ‌های مدرسه شاید همان‌هایی هستند که قرار است فردا بعضی کلیشه‌های غلط جامعه را بشکنند و یادمان بیاورند که راه موفقیت فقط از دانشگاه نمی‌گذرد.

و من از همان روز اول تدریس، برعکس خیلی از معلم‌های دیگر، توجهم به انتهای کلاس خیلی بیشتر از دیگران بود. اما همان ته کلاس‌نشین‌ها، روز اول هر چه گفتم، با من مخالفت کردند و جوری

رفتار کردند که به اصطلاح خودشان من را ضایع کنند! خبر نداشتند من خودم از همان دانش‌آموزهای ته کلاس‌نشین بودم که امروز معلم شده‌ام.

تا مدت‌ها همهٔ دغدغه‌ام این بود که چطور با این‌ها رفتار کنم که هم نظم کلاس را بر هم نزنند و هم درس را به خوبی متوجه شوند. واقعاً کار آسانی نبود.

یک روز یکی از همان بچه‌های پرهیاهوی به اصطلاح لژنشین ته کلاس، از جایش بلند شد و برای پرسیدن سؤالی کنار میز ایستاد. همین‌طور که داشت سؤال می‌پرسید، نگاهش کردم و گفتم عینکت را در بیاور. کمی مکث کرد و با چشمانی که از تعجب گرد شده بود، نگاهم کرد. عینکش

«همه چیز بستگی به همین داره، به عینکت! به عینکی که اختیار داری انتخابش کنی. می تونی با عینکت دنبال حقیقت باشی، یا می تونی دنبال رؤیا و خیال و توهم باشی.»

می تونی بگی من به همین زندگی و دل خوشی های موقتش راضی ام، یا بگی دنبال خوشی های اصیل و همیشگی ام و به خاطر به دست آوردنشون هر سختی ای رو تحمل می کنم.

می تونی ته کلاس بنشیننی و همه فکر و ذکرته اذیت کردن معلمت باشه، یا بدون اینکه صندلیت رو عوض کنی، به همه ثابت کنی از آن ته هم می شه مثل نیمکت اولی ها زنگ بود!

می تونی برات مهم نباشه و با همه غباری که روی عینکت هست، دنیا رو ببینی، یا نه، وقت بذاری و تمیزش کنی، تا دنیا رو بهتر ببینی.

می توانی فقط یک رنگ رو ببینی، یا تمام رنگ ها رو ببینی. زشت و زیبا رو با هم دیدن درسته. خوبی و بدی رو با هم شناختن درسته. اگر فقط مثبت ببینی یا فقط منفی ببینی، باخته ای!»

متن را که نوشتیم، از همان دانش آموز خواستیم با صدای بلند آن را بخواند. نمی دانم شنیدنش چقدر برایشان تأثیرگذار بود، اما از آن به بعد ته کلاسی ها شدند بهترین های کلاس.

و کار معلم چه می تواند باشد، جز اینکه در میان این همه آلودگی و زشتی که جلوی چشم بچه ها را گرفته است، در میان این همه تبعیض های اشتباه به وجود آمده و برچسب زدن های نادرست، عینک روی چشم دانش آموزان را تمیز کند و به آن ها اجازه دهد قشنگی های زندگی و توانایی هایشان را ببینند!

کاش معلم ها بدانند، همه دانش آموزها شبیه یکدیگر نیستند و برای رشد و تربیت هر یک از آن ها باید با توجه به توانایی ها و روحیاتشان از روش خاص همان فرد استفاده کنند.

وقتی دانش آموزی سر کلاس دینی نقاشی می کشد، سر درس ریاضی گوشه کتابش شعر می نویسد، زنگ فیزیک داستانی می خواند، وقت زیست شناسی در کنار دفترش خط تمرین می کشد، به جای گوش دادن به فرمول های شیمی، روی گوشه کتاب پویانمایی درست می کشد، می شود گوشش را گرفت و از کلاس پرتش کرد بیرون و کاغذ و دفترش را پاره کرد و سرش فریاد زد که: گوش نمی کنی، بدبخت می شوی، پشت آزمون سراسری می مانی، انگل اجتماع می شوی و خانواده ات را بی آبرو می کنی! می شود یک کار دیگر هم کرد. آهسته آهسته کنارش رفت و نگاهش کرد و وقتی سرش را بالا آورد، آرام گفت: حواست پرت حرف های من و بچه ها و بحث های کتاب نشود، کارت را بکن، هاشور بزن و کلمه انتخاب کن و سیاه مشق بنویس!

با کدام استدلال می توان اثبات کرد محتوای این کتاب مهم تر از نقاشی اوست؟ چطور می شود مطمئن بود حفظ کردن فرمول های ریاضی و فیزیک و شیمی سرنوشت سازتر از حرکت نرم نقاشی ها در گوشه یک کتاب است، وقتی پویانمایی ای چند ثانیه ای را ساخته اند؟

از کجا معلوم خواندن علوم و زمین شناسی آینده بهتری را برای بچه ها رقم بزند، تا تمرین نوشتن ترکیب های چشم نواز خوش نویسی؟

کسی چه می داند، شاید یک روز نسل های بعد از ما مدرسه ها را «کارخانه رونویسی آدم ها» نبینند و بگذارند بچه ها نرم و آزاد و دلخواه رشد کنند! ■



را در آورد و به دستم داد! همین طور که به حرفش گوش می دادم، دستمالی از کیفم در آوردم و عینکش را برایش تمیز کردم و تحویلش دادم. گفتم، حالا بهتر می توانی ببینی.

سکوت عجیبی بر کلاس حکم فرما شد. همه تعجب کردند! شاید چون فکر می کردند وظیفه من نیست که شیشه عینکش را برایش تمیز کنم! اما نمی دانستند که هیچ کس بهتر از معلم نمی تواند شیشه عینکش را برایشان تمیز کند! و این فقط وظیفه معلم است که حواستش به کثیفی شیشه عینکشان باشد!

خودکارم را برداشتم و در پاسخ به نگاه های کنجکاویشان، روی کاغذی که زیر دستم بود، با لحن خودمانی نوشتیم:

هم‌پوشانی فضاها

بخش دوم

نیم‌نگاهی به ضوابط طراحی ساختمان‌های آموزشی

● محمد تابش، طراح و پژوهشگر معماری مدرسه

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

توجه به کارآمدی و ایمنی فضاهای مدرسه، زمانی که آن مدرسه در مرحله طراحی برای ساختن یا بازسازی است، بسیار اهمیت دارد. در کارآمدی و ایمنی ساختمان مدرسه مؤلفه‌های گوناگونی تأثیرگذارند، اما بدون تردید، در نظر داشتن ضوابط و استانداردهای طراحی فضاهای مدرسه یکی از مهم‌ترین آن‌هاست. این مجموعه مقالات به مدیران مدرسه کمک می‌کنند با پرداختن به منتخبی از این ضوابط، با نگاهی ساده‌سازی شده و کاربردی، با آن‌ها آشنایی بیشتری پیدا کنند و در عین حال در پاره‌ای از موارد، به ابهام‌هایی که در برخی از این ضوابط وجود دارند و نیاز به نوسازی در آن‌ها احساس می‌شود، اشاره می‌شود. منبع و مرجع ضوابط در این مجموعه مقالات، ضابطه شماره ۶۹۷ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور است که به نشریه ۶۹۷ شهرت دارد. علاقه‌مندان به مطالعه بیشتر می‌توانند از طریق این رمزین به متن کامل ضابطه ۶۹۷ دسترسی پیدا کنند.



نشریه ۶۹۷



تعیین ظرفیت و سرانه‌ها

در شماره پیشین در مورد ظرفیت^۱ و سرانه^۲ خالص^۳ در کلاس درس، به صورت تفصیلی، مطالبی مطرح شد. در این شماره، به شکل خلاصه و گذرا به ظرفیت و سرانه در سایر فضاهای مدرسه پرداخته می‌شود. آشنایی مدیران و دست‌اندرکاران مدرسه با این موضوع می‌تواند در برنامه‌ریزی بهتر برای این فضاها در زمان اعمال تغییرات در ساختمان مدرسه یا همکاری در طراحی مدرسه آینده کمک کند.

در جدول‌های شماره‌های یک و دو، بر مبنای ضوابط نشریه^۴ ۶۹۷، اطلاعاتی ارائه شده‌اند. هرچند به این نوع از نگاه به ظرفیت و سرانه در فضاهای آموزشی، اشکال‌هایی ساختاری واردند که در شماره بعد به برخی اشاره می‌شود، ولی به هر صورت این دست اطلاعات به گردانندگان مدرسه کمک می‌کنند بتوانند فضاها را مبتنی بر چارچوب‌بندی تعریف‌شده‌ای سازمان‌دهی کنند.

پیش از مطالعه اطلاعات موجود در این جدول‌ها، باید در نظر داشت که ممکن است در یک مدرسه و چه‌بسا در بسیاری از مدرسه‌ها، برخی از عنوان فضاهای موجود در هر جدول در یک فضا و به شکل چندمنظوره تعریف شوند. به عنوان نمونه، می‌توان در یک مدرسه نمازخانه، کتابخانه، سالن غذاخوری و سالن اجتماعات را در یک فضا، با عنوان سالن چندمنظوره، جانمایی کرد؛ به‌خصوص در شهرها و هر موقعیتی که محدودیت فضا وجود دارد، این نوع رویکرد

استفاده چندعملکردی از فضاها توصیه می‌شود. به طور کلی، اینکه فضایی درشت‌دانه مثل سالن اجتماعات یا نمازخانه، فقط در ساعت محدودی استفاده شود و در بیشتر ساعت‌ها بدون استفاده باقی بماند، توجیه منطقی ندارد و باید تلاش شود همه فضاها با بهره‌وری بالاتری در بیشتر زمان‌ها مورد استفاده قرار گیرند. از این رو، شاید در یک مدرسه با یک سالن چندمنظوره کارآمد، تعداد قابل توجهی از عنوان فضاهای موجود در جدول‌های شماره‌های یک و دو تأمین شوند و نیازی به این فضاها به شکل مستقل وجود نداشته باشد. البته در مورد عنوان سالن چندمنظوره، در ضوابط، صرفاً برای مدرسه‌های روستایی تصریح شده است که در شماره بعدی بیشتر به آن اشاره خواهد شد.

برای استفاده مدیران مدرسه و همچنین طراحان فضاهای آموزشی، اطلاعات جدول شماره یک به‌تنهایی نمی‌تواند کافی باشد. وقتی مدیر مدرسه و همکارانش بتوانند از ظرفیت یک فضا به همراه سرانه هر دانش‌آموز در آن فضا اطلاعات داشته باشند، در این صورت می‌توانند تشخیص دهند فضاهای مورد نظر آن‌ها برای چند دانش‌آموز گنجایش دارد یا بدانند متناسب با تعداد دانش‌آموزان مدرسه خود، مساحت لازم برای هر فضا، تا چه اندازه با استانداردهای لازم هماهنگی دارد. در زمانی که مدرسه، به نوسازی یا بازسازی نیاز دارد، فرصت مناسبی است که ابعاد فضاها به کمک این اطلاعات بازبینی شوند و در صورت امکان، تغییرات یا

ضوابط موجود تا چه حد از ویژگی‌های حیاط و فضاهای باز در مدرسه‌ای با معماری کارآمد پشتیبانی می‌کنند.



جدول ۱. تصویری از خلاصه اطلاعات ظرفیت منتخبی از فضاهای مدرسه (به استثنای کلاس‌های درس) در نشریه ۶۹۷

ردیف	عنوان فضا/ دوره تحصیلی	ظرفیت		
		دبیرستان یک	دبیرستان دو	دبیرستان یک
۱	نمازخانه	کل دانش‌آموزان		
۲	کتابخانه	قرائت‌خانه آن قابلیت استفاده همزمان یک کلاس را داشته باشد.		
۳	سالن اجتماعات	کل دانش‌آموزان مدرسه ^۴		
۴	سالن ورزشی	قابلیت استفاده همزمان یک کلاس را داشته باشد. ^۵		
۵	فضای بازی و ورزش (در حیاط)	قابلیت استفاده همزمان یک کلاس ۲۴ نفره را داشته باشد.		
۶	فضاهای اداری آموزشی	به ازای هر ۱۸ دانش‌آموز، یک نفر ^۶	به ازای هر ۱۷ دانش‌آموز، یک نفر	به ازای هر ۱۶ دانش‌آموز، یک نفر
۷	فضاهای اداری پرورشی	به ازای هر ۹۰ دانش‌آموز، یک نفر ^۷	به ازای هر ۹۶ دانش‌آموز، یک نفر	
۸	فضاهای اداری مشاور	به ازای هر ۳۶۰ دانش‌آموز، یک نفر ^۸	به ازای هر ۲۸۸ دانش‌آموز، یک نفر	
۹	کارگاه‌ها	قابلیت استفاده همزمان یک کلاس را داشته باشد. ^۹		
۱۰	آزمایشگاه	قابلیت استفاده همزمان یک کلاس را داشته باشد.		
۱۱	سرویس‌های بهداشتی دانش‌آموزان	یک سرویس بهداشتی به ازای هر کلاس به همراه یک سرویس ویژه معلولین برای کل مدرسه		
۱۲	سرویس‌های بهداشتی کارکنان	به ازای هر ۶ کلاس یک سرویس بهداشتی		
۱۳	آبخوری	به ازای هر کلاس یک آبخوری جدا از سرویس‌های بهداشتی		
۱۴	پارکینگ	به تعداد ۳۰ درصد از کارکنان مدرسه		

چارچوب‌هایی از جنس ابعاد و اندازه استاندارد فضاها آشنا می‌کند. محتوای این جدول‌ها به تشریح و در سطحی گسترده‌تر، در متن نشریه ۶۹۷ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ذکر شده است. اما همین مقدار از اطلاعات که در این مقاله به شکل ساده‌تر و البته به صورت خلاصه و منتخب مورد اشاره قرار گرفته است، برای استفاده مدیران مدرسه کافی به نظر می‌رسد.

در حاشیه ضوابط ظرفیت و سرانه مدرسه

موضوع ظرفیت و سرانه در فضاهای مدرسه حاشیه‌هایی نیز دارد؛ حاشیه‌هایی که می‌توانند در محدوده پرسش‌های زیر جنبه تکمیلی و در برخی موارد جنبه اصلاحی نیز داشته

جابه‌جایی‌های لازم انجام شوند.

سرانه منتخبی از فضاهای مدرسه به شکل خلاصه در جدول ۲ آمده است. مجموع اطلاعات جدول‌های ۱ و ۲، راهنمای مناسبی برای مدیران، در راستای استانداردسازی کاربردی ظرفیت و سرانه فضاهای مدرسه است. برای مثال، در یک متوسطه دوره دوم، وقتی بدانیم ظرفیت آزمایشگاه باید به تعداد دانش‌آموزان یک کلاس که ۲۴ نفر ظرفیت دارد، تعریف شود و از سوی دیگر از ضابطه سرانه $3/2$ مترمربع به ازای هر دانش‌آموز در آزمایشگاه آگاه باشیم، حداقل مساحت لازم برای آزمایشگاه این مدرسه باید عددی برابر با حاصل ضرب اعداد ۲۴ و $3/2$ بر حسب مترمربع باشد. اطلاعات جدول‌های ۱ و ۲، مدیر مدرسه را با حدود و

کتابخانه کارآمد در مدرسه، فضایی به‌جز یک قرائت‌خانه و مخزن کتاب است و این وضع ضوابط را در آن تغییر می‌دهد



جدول ۲. تصویری از خلاصه اطلاعات سرانه منتخبی از فضاهای مدرسه (به استثنای کلاس‌های درس) در نشریه ۶۹۷

ردیف	عنوان فضا/ دوره تحصیلی	سرانه		
		دبستان یک	دبستان دو	دبستان یک
۱	نمازخانه	۰/۸ متر مربع برای هر دانش‌آموز ^{۱۱}	۰/۹ متر مربع برای هر دانش‌آموز	
۲	قرائت‌خانه کتابخانه ^{۱۲}	۱/۶ متر مربع	۱/۸ متر مربع	۲ متر مربع
۳	مخزن کتابخانه ^{۱۳}	به ازای هر ۱۸ جلد کتاب در حدود یک متر مربع ^{۱۳}		
۴	سالن اجتماعات	۱/۴ متر مربع برای هر دانش‌آموز ^{۱۵}	۱/۶ متر مربع برای هر دانش‌آموز	
۵	فضاهای اداری	به ازای هر کارمند ۶ متر مربع و به ازای تعداد مراجعین هم‌زمان، ۱/۸ متر مربع		
۶	فضاهای مشاوره	برای مسؤول مشاوره ۶ متر مربع و به ازای تعداد مراجعین هم‌زمان، ۱/۴ متر مربع ^{۱۶}		
۷	کارگاه کار و فن‌آوری	کارگاه هنر و ... ^{۱۷}	۲/۷ متر مربع	۳ متر با احتساب ابزار و اتاق مسؤول
۸	آزمایشگاه	۲/۲ متر مربع	۲/۵۵ متر مربع	۳/۲ متر مربع
۹	سایت رایانه و سمعی بصری	۲/۲ متر مربع		
۱۰	سالن چندمنظوره	فقط برای مدارس ابتدایی روستایی به میزان ۰/۸ متر مربع در نظر گرفته شده است! ^{۱۸}		
۱۱	دفتر معلمان	۲ متر مربع به ازای هر معلم ^{۱۹}		
۱۲	سرویس‌های بهداشتی	۳/۲ متر مربع	۳/۶ متر مربع	
۱۳	آبخوری	۱/۴ متر مربع	۱/۶ متر مربع	
۱۴	نرمش صبحگاهی در حیاط	۱/۲ متر مربع	۱/۴ متر مربع	۱/۷ متر مربع
۱۵	فضای بازی و ورزش	حدود ۲/۵ متر مربع	حدود ۵/۶ متر مربع	حدود ۲۴/۵ متر مربع
۱۶	پارکینگ	جمعاً ۱۱۰ متر مربع	جمعاً ۱۳۶ متر مربع	جمعاً ۵۸۹ متر مربع ^{۲۰}
۱۷	فضای ورودی (نگهبانی و انتظار والدین)	۲۱ متر مربع به ازای هر خودرو برای پارک و فضای تردد و گردش آن خودرو		
۱۸	فضای سبز	حداقل ۳۶ متر مربع	حداقل ۴۸ متر مربع	حداقل ۵/۵ متر مربع به ازای هر دانش‌آموز

پی‌نوشت‌ها

۱. ظرفیت: به تعداد دانش‌آموزان فضای آموزشی اتلاق می‌شود که فضای کافی برای هر دانش‌آموز به شکل کارآمد و ایمن وجود داشته باشد.
۲. سرانه خالص: سهم هر دانش‌آموز از زیربنای مفید فضای آموزشی است.
۳. موضوع ظرفیت و سرانه در کلاس‌های درس، در شماره پیشین به شکل اختصاصی و به تفصیل مطرح شد.
۴. باید حداقل ظرفیت اولیای یک دوره تحصیلی به همراه کارکنان و معلمان مدرسه و بخشی از دانش‌آموزان آن دوره را داشته باشد. البته مدرسه‌هایی که موضوع برگزاری مراسم به شکل عمومی در آن‌ها پر تکرار است، باید با ظرفیت حداکثری و به تعداد کل دانش‌آموزان مدرسه، فضایی را پیش‌بینی کنند.
۵. در مدرسه‌های ۶ و ۹ کلاسه، چه در ابتدایی و چه در متوسطه، سالن با حداقل متراژ ۱۸۰ مترمربع و در مدرسه‌های ۱۲ کلاسه و بالاتر، در ابتدایی حداقل ۲۴۰ مترمربع و در متوسطه ۳۷۵ مترمربع تعریف شده است.
۶. استاندارد شاخص تعیین‌شده توسط شورای عالی آموزش و پرورش برای نسبت تعداد دانش‌آموزان به کارکنان آموزشی مدرسه.
۷. استاندارد شاخص برای نسبت تعداد دانش‌آموزان به کارکنان تربیتی، معاون و مربی پرورشی مدرسه.
۸. استاندارد شاخص برای نسبت تعداد دانش‌آموزان به کارکنان تربیتی - مشاور مدرسه.
۹. برای نمونه، اگر در یک مدرسه شهری ۲۴ دانش‌آموز در هر کلاس وجود داشته باشد، کارگاه و همچنین آزمایشگاه آن مدرسه هم باید ظرفیت ۲۴ نفر را دارا باشد.
۱۰. به موضوع ظرفیت و سرانه در کلاس‌های درس، در شماره پیشین به شکل اختصاصی و به تفصیل پرداخته شد.
۱۱. در اینجا برای محاسبه مساحت لازم برای نمازخانه مدرسه باید این عدد را در تعداد ظرفیت، که به کمک جدول شماره یک به دست می‌آید، ضرب کرد.
۱۲. برای مسئول کتابخانه شش مترمربع باید در نظر گرفته شود.
۱۳. منظور از مخزن کتاب‌ها، الزاماً فضایی مستقل نیست، بلکه حدود مساحتی است که برای قفسه کتاب‌ها و محیط پیرامون آن در نظر گرفته می‌شود.
۱۴. اساس این استاندارد با یک چالش جدی مواجه است که در شماره بعدی به آن پرداخته می‌گردد.
۱۵. فضاهای صحنه نمایش و پشت صحنه و فضاهای پیونددهنده آن‌ها در این سرانه پیش‌بینی شده‌اند.
۱۶. حداکثر شش مراجعه‌کننده هم‌زمان در نظر گرفته شود.
۱۷. برای دوره اول ابتدایی، کارگاه تلاش، بازی و هنر با سرانه ۲/۵ مترمربع در نظر گرفته شده است.
۱۸. یکی از چالش‌های موجود در نشریه ۶۹۷ همین اختصاص سالن چندمنظوره به مدرسه‌های ابتدایی روستایی است که در شماره آینده به آن پرداخته می‌شود.
۱۹. تعریف ظرفیت معلمان در نشریه ۶۹۷، تحت عنوان استاندارد شاخص کارکنان آموزشی، مبهم به نظر می‌رسد. در شماره بعدی به آن پرداخته می‌شود.
۲۰. مساحت زمین والیبال
۲۱. مساحت زمین

باشند. در شماره بعدی به آن‌ها پرداخته می‌شود:

- آیا تعریف ظرفیت و سرانه به شکل دقیق و مشخص با فضاهای مدرسه نوین، که انعطاف‌پذیری بخشی جدانشدنی از آن‌هاست، سازگار است؟
 - کتابخانه کارآمد در مدرسه نوین چیزی به جز یک قرائت‌خانه و مخزن کتاب است. این نوع فضاها با موضوع ظرفیت و سرانه به شکل مطرح‌شده در ضوابط موجود چه تناسبی دارند؟
 - کارگاه هنر در ضوابط در بخش سرانه فضاها به دوره اول ابتدایی اختصاص پیدا کرده است. آیا سایر دوره‌ها به کارگاه هنر نیاز ندارند؟
 - سالن چندمنظوره در نشریه ۶۹۷ فقط برای مدرسه روستایی تعریف شده است. این یعنی مدرسه شهری را از چنین نعمتی محروم باید کرد؟
 - ظرفیت دفتر معلمان به شکل کارآمد چگونه تعریف می‌شود؟ آیا این دفتر محل استراحت معلمان است یا کارکردهای دیگری هم می‌تواند داشته باشد؟
 - ضوابط موجود تا چه حد از ویژگی‌های حیاط و فضاهای باز در مدرسه‌ای با معماری کارآمد پشتیبانی می‌کنند؟
 - آیا مدرسه به سرایداری نیاز دارد یا می‌توان به شکلی کارا تر، نیازهای مدرسه به خدمات سرایدار را برآورده کرد؟
 - تعداد طبقات مجاز در یک مدرسه چگونه به دست می‌آید؟
 - سطح اشغال در مدرسه چیست و رعایت آن توسط مدیران چه اهمیتی دارد؟
 - برنامه فیزیکی در مدرسه به چه معناست و مدیران چه نیازی به آن دارند؟
- این‌ها همه سؤالاتی هستند که در شماره بعد به شکل گذرا به آن‌ها پرداخته می‌شود. در اینجا از مدیران محترم و خوانندگان این مقالات دعوت می‌شود پرسش‌ها و نظرات خود را درباره مباحث مطرح‌شده در این دسته از مقالات، از طریق رایانامه مجله رشد مدیریت مطرح کنند تا در آینده به آن‌ها پرداخته شود. ■

کیفیت و کیفیت‌گرایی در مدرسه‌داری

ده اصل کیفیت

● دکتر مرتضی مجدفر

کلیدواژه‌ها: کیفیت، تربیت، سامانه مدیریتی

در دوره جدید ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، از کیفیت، کنترل کیفیت و مفاهیم مرتبط با آن سخن می‌گوییم. در نخستین شماره، برای آنکه با مفهوم کیفیت بیشتر آشنا شوید، به ذکر چند مطالعه موردی واقعی، که مؤلف این سلسله‌مطالب همه آن‌ها را از نزدیک دیده و در هنگامه وقوع آن‌ها حاضر بوده است، پرداخته شد. اکنون از این شماره تعریف‌ها، مفاهیم و اصول کیفیت و کنترل کیفیت را پی خواهیم گرفت. از شما خوانندگان گرامی درخواست می‌کنیم، برای بهره‌برداری بهتر از مباحث، تمامی تمرین‌ها و فعالیت‌های خواسته‌شده را به‌صورت گروهی و با اعضای گروه مدیریتی مدرسه تحت مدیریت خودتان انجام دهید.

مرور بخش یکم

کیفیت را چگونه معنی یا تفسیر کردید؟
اگر با مطالعه پنج مطالعه موردی شماره قبل، تعریف‌های زیر را از کیفیت استخراج کرده‌اید، شما در مسیر درستی قرار گرفته‌اید:

- کیفیت توجه به تمامی ابعاد یک چیز، مسئله با فرایند است.
- کیفیت دقیق شدن در جزئیات است.
- کیفیت توجه به ریزترین عناصر دخیل در یک پدیده، رویداد یا فرایند است.
- ... (توضیح و تعریف‌های جدیدتر را شما ارائه دهید).

پرسش‌ها و اهداف اساسی در مفهوم کنترل و کیفیت

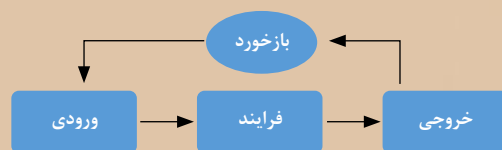
انتظار می‌رود خوانندگان این سلسله مطالب، پس از خواندن مطالبی که در شماره‌های گوناگون در رشد مدیریت مدرسه درج می‌شود، این چند قابلیت را کسب کنند تا به اهداف ذکر شده دست یابند:

■ مفهوم کیفیت و سپس کنترل کیفیت را درک کنند. به عبارت دیگر، بدانند کیفیت چیست و چگونه می‌توان آن را کنترل کرد.

■ اصول کنترل کیفیت را شرح دهند و بتوانند فهرستی از اهداف ناشی از اجرای برنامه‌های مرتبط با کنترل کیفیت را ارائه دهند.

■ بتوانند شرح دهند برای زمینه‌سازی به‌منظور اجرای برنامه‌های کنترل کیفیت چه کارهایی باید صورت پذیرند.

■ نظام مدیریتی شامل ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و بازخورد را بشناسند و با اجزای هر یک آشنا باشند.



■ ورودی‌ها را به‌درستی بشناسند و بدانند چگونه می‌توان آن‌ها را کنترل کرد. همچنین بدانند، کدام ورودی‌های در اختیار آن‌ها، در مقام مجری و مدیر سامانه مدیریت و کنترل مدیریت، نیست.

■ به‌صورت جداگانه برای هر یک از چهار عنصر سامانه مدیریتی (ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و بازخورد) نظام‌نامه کنترل کیفیت طراحی کنند.

■ روی خروجی‌ها، به‌عنوان محصول نظام آموزشی، حساسیت بیشتری به خرج دهند و بدانند خروجی‌ها چگونه باید مدیریت شوند: در آغاز فرایندها (و حتی در بدو ورود)، طی فرایندها یا در پایان پدیدآمدن خروجی‌ها؟

■ شرح دهند جنبه‌های اساسی مربوط به کنترل کیفیت چیست و چگونه می‌توان آن‌ها را اولویت‌بندی کرد؟

■ بتوانند تحلیل کنند آیا هزینه‌هایی که باید برای کیفیت پرداخته شود، لازم و ضروری هستند؟

■ مزایای وجود برنامه کنترل کیفیت را فهرست کنند.

ده اصل اساسی کیفیت به زبان مدرسه‌ای

ده اصل اساسی در کیفیت و استلزامات اصلی در پرداختن به کیفیت را خواندید. حال می‌خواهیم هر یک از این ده اصل را با دو مثال مدرسه‌ای پیش ببریم:

مثال ۱: دانش‌آموز به‌مثابه ورودی و دانش‌آموز فارغ‌التحصیل به‌مثابه محصول.

مثال ۲: بهبود روش تدریس معلمان به‌مثابه عاملی در افزایش کیفیت تربیت و یادگیری دانش‌آموزان مدرسه.

اصل اول

مثال ۱: وقتی می‌گوییم دانش‌آموز باکیفیت، منظور چه دانش‌آموزی است؟ شاخص‌های بروز و ظهور کیفیت در او را چگونه خواهیم سنجید؟ آیا ملاک فقط نمره‌هایی است که او

با خود از مدرسه قبلی می‌آورد؟ اگر اول ابتدایی باشد و اصلاً هیچ دوره پیش‌دبستانی ندیده باشد و در واقع هیچ نمره‌ای نداشته باشد، آیا صرفاً با اتکا به نتایج طرح سنجش توانایی جسمی و بهداشتی و هوشی او و کارت سلامت، می‌توانیم از میزان کیفیت او خبردار شویم؟ اگر مدرسه ما دو دوره اول و دوم متوسطه باشد، یا دانش‌آموز ما ورودی میان‌پایه باشد، قرار است چگونه و با چه فرایندها یا فرایندهایی از بودن و باقی ماندن او در درجه‌ای از کیفیت که به مدرسه ما وارد شده است، خبردار و مطمئن شد؟ این پرسش‌ها دقیقاً همانند خود کیفیت و کنترل کیفیت، می‌توانند تا آنجا که می‌توانیم ادامه یابند و ریز شوند.

مثال ۲: از روش تدریس معلمان باکیفیت مدرسه خودمان چگونه خبردار می‌شویم؟ چه معلمی که سال قبل یا سال‌های قبل در مدرسه ما بوده و چه معلمی که ورودی جدید مدرسه ماست؟ (در مدرسه‌های دولتی، اعزامی از سوی اداره متبوع و در مدرسه‌های غیردولتی، انتخاب و گزینش شده علمی توسط خودمان). کیفیت تدریس معلمان خودمان را با چه شاخص‌هایی می‌سنجیم و چگونه حصول به این کیفیت را تضمین می‌کنیم؟ روش کنترلی ما چیست؟ و پرسش‌هایی از این دست.

اصل دوم

مثال ۱: در مورد دانش‌آموزان، اصول کنترل کیفیت چه مواردی را شامل می‌شوند؟ کیفیت یادگیری و تربیت دانش‌آموزان را چه کسی یا کسانی باید تأیید کنند، یا به عبارت دیگر تضمین کیفیت چگونه تعریف شده است؟ آیا افراد کنترل‌کننده به این منظور تربیت شده‌اند؟ آیا برای پایش کیفیت یادگیری و تربیت دانش‌آموزان در ابعاد گوناگون، برگه (فرم)‌های خاص رد یا تأیید تهیه شده‌اند؟ آیا ملاک فقط نمره است؟ آیا اگر دانش‌آموزی یا اولیایی وی در پایان سال در مقابل گزاره‌ای مانند «خیلی بچه باکیفیتی نبود!» بایستند و بگویند بر اساس چه چیزی می‌گویید این فراگیرنده باکیفیت نبوده است، شاخص و دلیل بیاورید، آیا دستمان پر است یا حسی برخوردار می‌کنیم؟ و...

مثال ۲: تضمین کیفیت مربوط به روش تدریس معلمان چیست؟ آیا در ابتدای سال تحصیلی به معلمان خود برگه‌ای داده و به آن‌ها گفته‌ایم کیفیت تدریس شما را بر اساس موارد این برگه می‌سنجیم؟ پایشگر کیست؟ آیا می‌شود خود ما در مقام مدیر، پایش کیفیت تدریس معلمانمان را هم عهده‌دار شویم؟ یا برای مثال معاون آموزشی هر معلم را پایش کند؟ آیا در مدرسه‌های دولتی که کمبود نیرو داریم و نیروهای موجود، به‌ویژه در بخش پایشگری، تربیت درست و اصولی نشده‌اند، می‌توانیم از پایش صحبت کنیم؟

مدرسه‌های غیردولتی، در ابتدای سال تحصیلی برگه‌ای را که شامل ویژگی‌های تدریس مؤثر و باکیفیت است، طراحی و طی آموزش‌هایی در اختیار همه معلمان قرار داده است. مدرسه هم‌زمان با این کار، واحد مانیتورینگ (مشاهده‌گری مبتنی بر پایش) راه‌اندازی کرده و فرد یا افراد توانمندی را که در ساختارهای مدرسه‌های دولتی به‌هیچ‌وجه مشابهنه وجود ندارد، به‌عنوان مسئول این واحد انتخاب کرده است. این افراد در طول سال تحصیلی چهار بار از کلاس همه همکاران بازدید می‌کنند (هر نیمسال تحصیلی دو بار، یک بار با اطلاع و توافق قبلی و یک بار سرزده و البته هر دو بدون تبعیت خاص از زمان وقوع برنامه‌ریزی شده). کلیه طرح درس‌های سالانه و هفتگی و

روزانه، همه کار برگ‌ها، تمامی ورق‌های امتحانی، امتحانک‌ها و سناریوهای مرتبط با پیش‌آزمون‌ها و پس‌آزمون‌ها و در یک کلام هر چیزی که با کیفیت یادگیری دانش‌آموزان مرتبط است، توسط واحد مانیتورینگ پایش می‌شود. بدیهی است، کیفیت تدریس معلمان در چنین حالتی، با کیفیت آن در مدرسه‌های دولتی که همه این قبیل مسئولیت‌ها را سر مدیر یا در نهایت گروه مدیریتی مدرسه آوار می‌کنیم، یکسان نخواهد بود و چاره کار هم صرفاً دادن شعار حمایت از مدرسه دولتی و داد سخن از عدالت آموزشی نیست. ساختارهایی از این دست، که در نظام‌های آموزشی دنیا به‌شدت کاربرد دارند، باید در سازمان مدرسه‌های دولتی هم پیش‌بینی شوند.

اصل سوم

مثال ۱: در اصل سوم در جست‌وجوی زمینه‌های لازم برای اجرای برنامه‌های کیفیت هستیم. می‌خواهیم دانش‌آموزی را به‌عنوان ورودی وارد سامانه تضمین کیفیت مدرسه کنیم. هزار و یک برنامه کیفیتی هم که طراحی کنیم و نیروهای مرتبط با این برنامه‌ها را به هر شکل ممکن تأمین کنیم، تا زمانی که دانش‌آموزان، در مقام عناصر اصلی سامانه کیفیت، نسبت به این برنامه‌ها توجه نشوند و همراهی نکنند، اتفاق ویژه‌ای رخ نخواهد داد. برای مثال، وقتی ما برای ورودی‌های پایه اول ابتدایی خود جشن شکوفه‌ها برگزار می‌کنیم، در واقع پیش‌دستی کرده و زمینه لازم برای اجرای بسیاری از برنامه‌های کیفیتی دیگر را مهیا ساخته‌ایم. یا وقتی به تدریج در مراسم‌های آغازین، جلسات مشاوره و اطلاع‌رسانی‌های موردی از تابلوهای اعلانات مدرسه، برای بچه‌های متوسطه اول، روش‌های مطالعه و یادگیری را مرور می‌کنیم، هدفمان همراه کردن آن‌ها با برنامه‌های کنترلی مدرسه در زمینه کیفیت است. البته نباید چندان ساده‌انگاره برخورد کرد. در مدرسه‌ای که برنامه‌های کیفیت مرتبط با دانش‌آموزان فقط در سطح دانش‌آموزان و گروه مدیریتی باقی می‌ماند و معلمان از وجود آن‌ها اظهار بی‌اطلاعی می‌کنند، هیچ کیفیتی حاصل نخواهد شد و حتی ممکن است پسرقت کیفی هم داشته باشیم.

مثال ۲: در این مثال، قرارمان این شد که برنامه بهبود روش تدریس معلمان را به‌مثابه عاملی در افزایش کیفیت تربیت و یادگیری دانش‌آموزان مدرسه پی بگیریم. حال تمهید برخی زمینه‌ها برای اجرای این برنامه کیفیتی را مرور می‌کنیم. اگر قرار باشد کیفیت روش تدریس معلمان بهبود یابد و آن‌ها به روش‌های نوین و کاربردی روی بیاورند، این اتفاق صرفاً با سخنرانی و درخواست و خواهش محقق نمی‌شود. شاید مدرسه‌ای به این راهبرد برسد که قبل از شروع سال تحصیلی، در مدرسه، با ایجاد شرایط انگیزشی مناسب، در زمینه

روش‌های نوین تدریس، کارگاهی برگزار کند و این کارگاه را در زمان‌های کوتاه‌تر در طول سال تحصیلی نیز ادامه دهد. شاید راهبرد مدرسه‌ای دیگر، تهیه آخرین کتاب‌های کاربردی و مؤثر در زمینه روش‌های تدریس و در اختیار قرار دادن آن‌ها باشد و مدرسه‌های دیگری هم راهبرد تهیه بایگانی (آرشیو) از فیلم‌های برگزیده جشنواره‌های الگوی برتر تدریس یا اشتراک مجلات رشد ویژه معلمان را انتخاب کنند. در این میان، ممکن است مدرسه‌ای به‌سوی تحقق راهبردهای جدیدتر مانند اجرای فرایند درس‌کاوی یا درس‌پژوهی برود. انتخاب هر یک از این راهبردها و راهبردهای دیگری که ذکر آن‌ها نرفت، بسته به شرایط و اقتضائات هر مدرسه‌ای است که برای بهبود کیفیت تدریس معلمان خود گام برداشته است. البته همین یک مثال ساده آن قدر وسیع و جامع‌الاطراف است که به‌سادگی نمی‌توان همه ابعاد یا به عبارت دیگر راهبردهای مرتبط با آن را شرح داد.

اصل چهارم

مثال ۱: اصل چهارم کنترل کیفیت از یک سامانه مدیریت شامل ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و بازخورد سخن می‌گوید. بدیهی است دانش‌آموزان علاوه بر اینکه ورودی محسوب می‌شوند، فرایندها و بازخورد هم در موردشان اعمال می‌شود و به‌عنوان خروجی در پایان سامانه گردشی مدیریت، از مدرسه خارج می‌شوند.

برخی از مدرسه‌ها (غالباً غیردولتی و مدرسه‌های دولتی خاص) ورودی‌های دانش‌آموزی و معلمی خود را دستچین می‌کنند. بدیهی است، اگر سایر ورودی‌ها مانند کارکنان، فضا، تأسیسات و تجهیزات و بودجه هم باکیفیت باشند، با کمی دقت در فرایندها، خروجی خوب و باکیفیتی را شاهد خواهیم بود. شما این مورد را مقایسه کنید با یک مدرسه دولتی که ورودی‌هایش از پیش تعیین شده‌اند (ثبت‌نام از کل دانش‌آموزان خروجی دو مدرسه الف و ب یا نام‌نویسی از ساکنان محدوده خیابان‌های پ و ت تا انتهای بلوار ث) و معلم‌هایش هم هر کسی است که اداره اعزام آن‌ها را به مدرسه صلاح می‌داند. بدیهی است، تضمین کیفیت در شق دوم، نمی‌گوییم غیرممکن، که سخت خواهد بود. بسیاری از مدرسه‌های دولتی با همین شکل و سیاق جذب ورودی‌ها، با درایت مدیر و گروه مدیریتی مدرسه، چنان تغییرات و دستکاری‌هایی در فرایندها و نیز بهره‌گیری از بازخوردها و اصلاح ورودی‌ها و فرایندها ایجاد کرده‌اند که در حال هم‌وردی با مدرسه‌های غیردولتی و باکیفیت هستند.

البته یک وقت برداشت سوء به وجود نیاید که وقتی سخن از مدرسه‌ای غیردولتی به میان می‌آوریم، به‌طور مطلق کیفیت تضمین‌شده و در سطح خوب یا حتی مطلوب است! همچنان که

مدرسه‌های دولتی با کیفیت و برتر داریم، مدرسه‌های غیردولتی بی کیفیت هم داریم.

مثال ۲: اصل چهارم را که یک سامانه مدیریتی است، با مثال ۲ که در همه اصول درباره آن حرف زدیم، مرور می‌کنیم. کیفیت موجود در روش تدریس معلم، یک ورودی است که همراه با دیگر ورودی‌ها، در اکثر سامانه‌ها خودنمایی می‌کند. اینکه در ابتدای سال تحصیلی و فصل سازمان‌دهی مدرسه‌ها، برخی معلمان بازاری پیدا می‌کنند و مدیران مدرسه‌ها برای جذب آن‌ها به مدرسه خود سر و دست می‌شکنند، حاصل کیفیتی است که در کار این معلم وجود دارد. این معلمان که می‌توان آن‌ها را معلمانی حرفه‌ای نامید، چنان کیفیتی در کار خود نشان می‌دهند که مدیران مدرسه‌ها مجاب می‌شوند آن‌ها را به‌عنوان ورودی‌های با کیفیت وارد سامانه تربیت و یادگیری مدرسه خود کنند و کیفیتی قابل قبول را تضمین کنند. اگر چه در اکثر موارد سابقه خدمت و گذر سال‌ها مهم است، ولی برای تبدیل شدن به معلمی با کیفیت، حتماً لازم نیست سال‌ها بگذرد. معلمانی را سراغ داریم که به دلیل تلاش برای به‌روزرسانی و افزایش دانش، بینش و توانش خود، در پایان همان نخستین سال تدریس، معلمی کارآموده و با کیفیت و حتی در برخی مواقع شاخص می‌شوند. چنین معلمانی را علاوه بر مدیران مدرسه‌های محل خدمت خود، سایر مدرسه‌ها هم می‌شناسند.

وقتی ورودی در بخش معلمی با کیفیت شد، بی‌شک و لاجرم در افزایش کیفیت تربیت و یادگیری دانش‌آموزان مدرسه هم موفقیت حاصل خواهد شد. حال اگر مدیر بادرایتی این قابلیت را با تغییرات در فرایندهای مدرسه و بازخوردگیری از خروجی‌ها در مسیر درست‌تر خود قرار دهد، سریع‌تر به کیفیت رهنمون خواهیم شد. ای بسا معلمان با کیفیتی بوده‌اند که توانمندی آن‌ها به دلیل ضعف بینشی مدیر مدرسه هرز رفته است.

اصل پنجم

مثال ۱: بعضی وقت‌ها کیفیت در مدرسه‌ای به دلیل شناخت ناکافی از ورودی‌ها به قهقرا می‌رود. مثال نخست ما در تبیین اصل‌های ده‌گانه کیفیت، دقت به دانش‌آموزان به‌مثابه ورودی و نیز دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل به‌مثابه خروجی بود. در مثال ۱ اصل چهارم گفتیم، برخی از مدرسه‌ها ورودی‌هایشان از پیش تعیین شده‌اند. چه باید کرد؟ باید دست‌ها را به علامت تسلیم بالا برد؟ باید پذیرفت که با این ورودی‌ها کار دیگری نمی‌توان کرد؟ درست است که کیفیت این ورودی‌ها دست ما نیست، و اگر چه کار سختی است، ولی می‌توان با تغییراتی، به درجه‌ای از سطح مطلوبیت در کیفیت دست یافت. مدرسه‌های متوسطه اولی را

سراغ داریم که ورودی‌هایشان از مدرسه‌های بی کیفیت ابتدایی بوده‌اند و مدرسه مقصد هم در همان محدوده بوده است، ولی خروجی‌های مدرسه، بعد از سه سال حضور و تربیت و تحصیل در این مدرسه، به چنان درجه‌ای از کیفیت رسیده‌اند که مدرسه‌های متوسطه دوم بسیاری خارج از محدوده تعیین شده، در صدد جذب فارغ‌التحصیلان این مدرسه برآمده‌اند.

مثال ۲: معلمی از اداره به مدرسه‌ای دولتی اعزام می‌شود. شوربختانه مسئول مقطع آموزشی، پس از اعزام این معلم به مدرسه مدنظرش، به مدیر مقصد می‌گوید: «امسال نوبت شماست که ایشان را تحمل کنی! آسیاب به‌نوبت... معلم بی کیفیتی است و باید هر سال در مدرسه‌ای روزگار سپری کند...»

مدیر مدرسه حرف‌های مسئول مقطع را نشنیده می‌گیرد و به گرمی و درحالی که از حرف‌هایش هیچ نوع تصنعی بودن برداشت نمی‌شود، از معلم ابلاغ به دست استقبال می‌کند و برای تلقین اعتماد به نفس و شوق ماندن معلم در مدرسه می‌گوید: «شنیده‌ام شما آن قدر ابتکار و خلاقیت دارید که مدیران به دلیل حسادت که سایر معلمان به شما می‌کنند، آخر سال از اداره می‌خواهند شما را به مدرسه دیگری بفرستد. ولی من آماده پذیرفتن هر نوع ابتکار شما هستم. بدانید که شما را به‌نوعی معاون خودم می‌دانم...»

ایجاد انگیزه و همراهی مدیر جدید، این معلم را که می‌توانست بی کیفیت و مزاحم یادگیری و تربیت دانش‌آموزان باشد، در مسیری قرار داد که او ده سال دیگر و تا پایان خدمتش در همان مدرسه ماند و علاوه بر اینکه مجری بسیاری از برنامه‌های کیفیتی مدرسه شد، پایش به گروه‌های آموزشی هم باز و در آنجا نیز منشأ خیر شد.

تبیین اصل‌های کیفیت و کنترل را با دو مثالی که برای هر یک ذکر کردیم، تا اصل پنجم خواندید. در شماره بعد اصل‌های ۶ تا ۱۰ را با همین دو مثال شرح خواهیم داد. تا ماه بعد، شما هم در این باره بیندیشید.

در مورد کنترل کیفیت بیشتر بخوانید:

- مدیریت کنترل کیفیت، نوشته اقبال جباری و همکاران. تهران. نشر دیباگران.
- کنترل کیفیت عمومی. نوشته محمدرضا پورشمس. تهران. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- تضمین کیفیت در مؤسسات آموزشی، نوشته میخاسلس مارتین. ترجمه محمدرضا کرامتی. تهران. انتشارات رسانه تخصصی.

جاویدان خرد

ادب پارسی

بلندی به دعوی و پندار نیست

نگاهی به پندنامه جاویدان خرد از منظر مدیریت و رهبری

● دکتر محمد جلالی، مدیر دبیرستان روزبه، تهران

کلیدواژه‌ها: اخلاق، ریاست، ادب

درباره کتاب

در کف اخلاق توست رشته تسخیر خلق
غافل از احسان مباحث، هیچ کست بنده نیست

بیدل دهلوی

«جاویدان خرد» پندنامه‌ای است که **ابوعلی احمدبن یعقوب مسکویه رازی**، فیلسوف و دانشمند قرن چهارم هجری و از صاحب‌منصبان عالی‌دربار آل بویه، در بخش اول کتاب «آداب الفرس و الهند و العرب و الروم» بی‌کم‌وکاست آن را به زبان عربی نقل کرده است. می‌گویند، این کتاب پندنامه هوشنگ، از پادشاهان پیشدادی قبل از اسلام، است و اصل آن در ۱۰۰ برگ به زبان پهلوی بوده که در حفريات کاخ ایوان مدائن در صندوقی از بلور سیاه و در پارچه‌ای از دیبای سبید پیچیده به دست آمده است. گویا فقط ترجمه ۳۰ برگ از آن موجود است و سرنوشت مابقی آن معلوم نیست. هنگامی که مأمون ترجمه آن ۳۰ صفحه را از آغاز تا انجام خواند، درباره آن چنین گفت: «پس باقی این کتاب کجاست؟ به خدا سوگند این است دانش، نه آنچه ما داریم، که زبان‌های خود را در گودی‌های چانه‌ها می‌گردانیم و آن را حکمت می‌نامیم.»

ابن مسکویه و ابن سینا

ابن مسکویه با **ابن سینا** هم‌عصر بوده است. این دو فیلسوف با هم مراودت‌ها و دیدارهایی داشته‌اند و ابن سینا همواره به سخنان وی در آثار خود استشهاد می‌کند. نقل شده است، در جوانی که ابن سینا داعیه برتری علم و دانش را در اندیشه خود می‌پرورانده، در نخستین دیدارش با ابن مسکویه، این استاد بزرگ او را به رویه و منش اخلاقی فراخوانده و ابن سینا را تحت تأثیر خود قرار داده است: «یک روز ابن سینا بر ابوعلی ابن مسکویه، صاحب کتاب «تجارب الامم» و کتاب «الشوامل و الهوامل»، در آمد و شاگردان پیرامون مسکویه حلقه زده، مشغول درس گفتن بود. ابن سینا گردویی در پیش او بر زمین افکند و به او گفت، مساحت سطح این گردو را به مقیاس شعیرات^۱ استخراج کن. ابن مسکویه نیز یک جزوه که در آن اخلاق نوشته شده بود، در پیش ابن سینا افکند و گفت، تو اکنون به این جزوه برای اصلاح اخلاق خود نیازمندتر هستی تا نیاز من به مساحت گردو. تو به اصلاح اخلاق خود بپرداز تا من مساحت گردو را استخراج نمایم» (امام، ۱۳۵۰: ۱۰۲).

دعوی مکن که برترم از دیگران به علم چون کبر کردی از همه دونان فروتری از من بگوی عالم تفسیر گوی را گر در عمل نکوشی، نادان مفسری بار درخت علم ندیدم مگر عمل با علم اگر عمل نکنی شاخ بی‌بری علم آدمیت است و جوانمردی و ادب ورنه دذی به صورت انسان مصوری از صد یکی به جای نیابورده شرط علم وز حبّ جاه در طلب علم دیگری سعدی

برخی نکات مدیریتی جاویدان خرد

● کردار نیک بر چهارستون استوار است: دانش، کار، نهاد پاک و پرهیزکاری

دانش: به دانستن آیین (دین و قانون) کار: بر آیین کار کردن و به راه راست رفتن نهاد پاک: آنکه خوی بد «رشک» را از دل بزدايد.

پرهیزکاری: آنکه در سختی‌ها شکیبیا باشد (همان، ص ۴۶).

● امروزه در مناصب اجرایی افرادی را می‌بینیم که اگر سمت و موقعیتی را عامل برتری برای خود تشخیص دهند، پروای از عهده برآمدنش را ندارند و خود را به آب و آتش می‌زنند تا آن مقام را پذیرا شوند. روی دیگر سکه شگفت‌انگیزتر است؛ بالادستی‌هایی که بدون هیچ مبنا و سنجش اهلیتی، مقامات را بر ناکارآمدان عرضه می‌کنند و ابایی از خسارت‌ها و زیان‌های احتمالی ندارند!

ابن مسکویه، شهریار، هوشنگ پیشدادی را اندکی پس از طوفان نوح می‌داند و عجب است که نیاکان ما در آن گذشته‌های دور از تصور، پرهیز چنین اموری را گوشزد کرده‌اند، اما کی به مصداق عمل خواهد رسید؛ الله اعلم!

«چیزی که شاید بر آن قدرت نداشته باشی، ضمانت نکن!» (همان، ص ۶۰).

واقعیت ریاست و رهبری برای پیش‌بردن اهداف سازمانی آن است که دایره خدمت‌رسانی مدیر نسبت به قبل توسعه می‌یابد و با اختیارات بیشتر و قبول زحمت مضاعف می‌تواند منشأ توسعه اثرگذار باشد. کسی که از خدمت لذت نمی‌برد و از دایره محدود خویش‌بینی بیرون نیامده است، قیای مدیریت بر قامت ناساز بی‌اندام او دیر یا زود موجبات قباحت را فراهم خواهد آورد.

«ریاست و مهتری و مردم‌داری جز به حسن سیاست و تدبیر نیکو میسر نمی‌گردد و کسی که طالب ریاست است باید در کشیدن رنج‌ها و چشیدن تلخی‌ها و بردن بار سختی‌های آن شکیبایی پیشه کند و روبرو باشد» (همان، ص ۶۳).

● مرد دانای حازم در معضلات امور و مشکلاتی که برای او پیش می‌آید و چهره حق و رأی صواب بر او پوشیده است، همانند کسی است که گوهری گران‌مایه را گم کرده است. آن‌کس خاک‌های آن زمین را که گوهر در آنجا افتاده است گرد می‌آورد و همه خاک‌ها را غربال می‌کند تا گوهر خود را در آن بیابد. دانای حازم نیز چنین

است. وی همه رأی‌هایی را که درباره حل مشکل ابراز شده است گرد می‌آورد، آنگاه آن‌ها را در ترازوی خرد و اندیشه خویش غربال می‌کند، رأی‌های ناصواب را یکی‌یکی به دور می‌اندازد تا رأی صواب را پیدا کند» (امام، ص ۶۶).

در واقع کار آگاهی همین است. مدیر نباید حیطة مشاوره خود را به نزدیکانش محدود کند. راهبر به‌طور دائم در حال قضاوت و حکم‌دادن است و احکامش منافع و مضار گروه‌های متعدد را در بر می‌گیرد و مشورت‌دهندگان ممکن است کسب منفعت یا دفع ضرر خویش و نزدیکانشان بیشتر از اصل حقیقت بر منظرشان جلوه نماید. با مقایسه و سبک و سنگین کردن اطلاعات از مجاری گوناگون و پرهیز از منفعت‌طلبی فردی و گروهی، می‌توان دستورات و ارجاعات را به حقانیت نزدیک‌تر و از تزییع حقوق ذی‌نفعان واقعی جلوگیری کرد.

● [این] خصلت [ها] در فرمانروایان و اشراف و مهتران خواری است؛ خویشان را بزرگ‌پنداشتن (همان، ص ۶۷).

در جای دیگر آمده است: «بهترین ادب آن است که شخص به داشتن ادب بر دیگران فخریه و مباحثات نکند و بر کسی که از او ضعیف‌تر است اظهار قدرت و توانایی نکند» (همان، ص ۸۳).

در تفسیر این سخن، به شعری از سعدی در کتاب بوستان بسنده می‌کنیم:

بزرگان نکردند در خود نگاه
خدایبینی از خویشان بین مخواه
بزرگی به ناموس و گفتار نیست
بلندی به دعوی و پندار نیست
تواضع سر رفعت افزادت
تکبر به خاک‌اندر اندازدت
...

ز مغرور دنیا ره دین مجوی
خدایبینی از خویشان بین مجوی
گرت جاه باید مکن چون خسان
به چشم حقارت نگه در کسان
گمان کی برد مردم هوشمند
که در سرگرانی است قدر بلند؟
باب چهارم بوستان سعدی

و خصلت دیگر چنین است: «خودداری از انجام کارهایی که باید به دست خویش انجام دهند یا در وقت انجام آن‌ها باید خود حضور داشته و نظارت کنند» (همان، ص ۶۷).

● پادشاه پادشاه نیست، مگر اینکه: «از کشته سرزمین زیر فرمان خود بخورد، جامه از کارگاه‌های کشور خویش بپوشد ... بر ستوران از نژاد ستوران کشور خویش سوار شود» (همان، ص ۶۷).

بر ما فرض است به تبعیت از پندنامه بزرگان خویش، به‌عنوان اسوه‌ای از تعلیم و تربیت عملگرا، در ترغیب فرزندان این مرزوبوم برای حمایت از تولید ملی گام برداریم. ■

پی‌نوشت

۱. شعیرات: جمع شعیره، چیزی معادل محاسبات جزئی و ممیزهای عددی امروزی.

منبع

۱. به روایت ابن مسکویه رازی (۱۳۵۰). جاویدان خرد. ترجمه از پهلوی به عربی به کوشش حسن‌بن سهل. ترجمه به فارسی از سید محمد کاظم امام. چاپ بوذرجمهری.



مدیریت زندگی

برداشتی وارونه از رحمت و محبت

● دکتر عبدالعظیم کریمی

کلیدواژه‌ها: محبت، رحمت، بلا

ذات آن «رحمت» است و این چگونه با فهم و درک ما از رحمت و غضب قابل جمع است؟

یا ما معنای محبت را وارونه فهم کرده‌ایم، یا عارفانی چون شیخ واسطی در فهم آن دچار وارونگی شده‌اند. اما گویا حق با شیخ واسطی است، زیرا مولوی نیز در این وارونه‌فهمی پیشروتر از او گفته است: «هر که در این بزم مقرب تر است / جام بلا پیشترش می‌دهند!» و در حدیث نیز آمده است: «مَثَلُ الْمُؤْمِنِ مَثَلُ كَفْتِي الْمِيزَانِ: كَلِمَا زَيْدٌ فِي إِيْمَانِهِ زَيْدٌ فِي بِلَايَةٍ»؛ مؤمن به دو کفه ترازو می‌ماند که هر چه بر ایمان او افزوده شود، بلایش فزونی می‌گیرد.

گویا محبت خداوند نسبت به بنده‌اش معکوس محبت ماست؛ به گونه‌ای که هر قدر ایمان بنده به خدا بیشتر می‌شود، نزول بلا و مصیبت بر او بیشتر می‌شود و این همان محبت از جنسی دیگر است که با انواع محبت‌های رایج، نه تنها متفاوت، بلکه متناقض و واژگون است! به قول حافظ:

این قصه عجب شنو از بخت واژگون

ما را بکشت یار به انفاس عیسوی (حافظ، ۴۸۶)

این چگونه قصه‌ای است که با کشته شدن، زنده شدن رخ می‌دهد؟ این چگونه دوستی و محبتی از جانب یار است که به دشمنی و کشتار آمیخته است؟ این چگونه حب و دوستی است که به قول حافظ با شمشیر کشتار می‌کند و بلاد رنگ غرامت نیز می‌طلبند.

درویش مکن ناله ز شمشیر آجتا

کاین طایفه از کشته ستانند غرامت (حافظ، ۸۹)

اما آنکه به معنای واقعی رحمت و محبت الهی پی برده است، می‌داند که در دل این بیدادگری ظاهری، لطف و عنایت الهی نهفته

اندر حکایت چستی محبت

از ابوبکر واسطی پرسیدند «محبت» چیست؟ گفت: «در جمله صفات رحمت است، الا در محبت که در آن هیچ رحمت یافت نشود!»^۱

شگفتا! چگونه است که در همه صفات رحمت است، الا در محبت؟! گویا آنچه از رحمت و محبت در ذهن ما معنا شده است، باید از بنیاد جابه‌جا شود! چگونه ممکن است که در همه صفات (حتی خشم و غضب) رحمت یافت می‌شود، اما در محبت، رحمت یافت نمی‌شود؟ این چگونه محبت و رحمتی است و این چگونه درک و فهمی از واژگان معروف و رایج است که چنین پاسخ عجیب و غریبی را حاصل است؟

زمانی که ما از واژه مهربانی و رحمت استفاده می‌کنیم، غالباً رفتاری نوازشگر، لذت‌بخش و مطابق با طبع و خوشایند آدمی را تداعی می‌کنیم؛ رفتاری که با احساسات دلنشین و لذت‌طلبانه همراه است؛ مانند وقتی که مادر و پدری دست نوازش بر سر کودک خود می‌کشند، نوازشش می‌کنند؛ یا آنکه درمانده‌ای را نان و مسکن می‌دهند. یا تشنه‌ای را به جرعه آبی نجات می‌دهند و از این قبیل. در معنای اول، ما به جنس رفتار توجه می‌کنیم.^۲

چگونه است که برخی عارفان و سالکان نه تنها چنین برداشتی ندارند بلکه معنای کاملاً معکوس از آن را بیان می‌کنند. برای نمونه شیخ واسطی در تذکره‌الاولیا گوید: در جمله صفات «رحمت» است الا در «محبت» که در آن هیچ رحمت یافت شود، بکشند و از کشته «دیت» خواهند!^۳ در این عبارت آنچه شیخ واسطی از رحمت بیان می‌کند در ذات آن «غضب» است و آنچه از غضب یاد می‌کند در

است و لذا هیچ‌گاه از جور و جفای او نه‌تنها نمی‌نالد، بلکه می‌داند که در جمله این صفات زهر آلود، شهید رحمت و محبت نهفته است. حاشا که من از جور و جفای تو بنالم

بیداد لطیفان همه لطف است و کرامت (حافظ، ۸۹)

در متون عرفانی آمده است: «همه شراب‌ها چون بخوری عطش بنشانند، مگر شراب محبت که هر چند بیش خوری، بیش جوشاند و بیش سوزاند. مُحَبَّ هر چه ببند، هنوز ندیده است» (مستملی بخاری، ۱۳۸۹).

بنای محبت بر این است که اولش همه رفیق، و آخرش همه قهر (سمنانی، ۱۳۹۳).

اگر رحمت کنی، محبت و اگر صد هزار تیر دل دوز و آتش جگر سوز بر من گماری هم محبت (همان).

محبت به این معنا با رنج و زحمت در آمیخته است تا از این سرمایه تلخ‌وش شیرین طعم، فرصتی برای عبور از وضعیت پیلگی به احوال پروانگی انسان باشد، زیرا رنج‌ها و زحمت‌های نعمت‌زا سبب شکوفایی گوهرهای وجود و گشودن دریاچه‌های جان به جهان هستی می‌شوند: به صَدَف مَانَم خَنْدَم چو مرا در شکنند کار خامان بُود از فتح و ظفر خندیدن^۵ بهر آن است این ریاضت و این جفا تا بر آرد کوره از نقره جُفا (عَش)^۶

از این روست که عین‌القضات همدانی گوید: «در هر لطفی هزار قهر تعبیه کرده‌اند و در هر راحتی هزار شربت به زهر آمیخته‌اند»^۷.

«پس بدان که مراد از شراب در کلام عرفا می‌عشق است که هیچ صاحب جرئتی طاقت آشامیدن دو جرعه او ندارد کما و چون این شراب، حقیقت، و ظلمت در دنیا، نار محبت، و عشق، موردش قلب است، حق تعالی می‌فرماید: نَارُ اللَّهِ الْمَوْجِدَةُ الَّتِي تَطْلُعُ عَلَى الْأَفْئِدَةِ: آتش برافروخته خداست [آتشی] که بر دل‌ها بر آید و چیره شود (همزه، ۶ و ۷). باری یک جرعه او کافی است که تو را از خودی خود خلاص کند و از عالم رنگ، تو را به مقام بی‌رنگی رساند و احتیاج تو را به غنای مطلق مبذل کند؛ همچنان که وجود مقیدت را مطلق می‌کند (شبستری، سال ۵۱).

در جای دیگر گوید: ای درویش به‌هوش باش! آنچه به‌خودی خود زخم بر وجودت می‌اندازد، برای آن است تا تویی تو را در تو پست سازد، بلکه نیست کند و به خودی خودت هست کند. اگر عاشقی و در عشق صادقی، خود را هدف ساز و در مقابله نظر معشوق دار. اگر خواهد تیر جفا در تو اندازد و اگر خواهد نیزه وفا اندازد، تو را همین بس بود که او در زمان انداختن روی به تو آورد و نظر بر تو دارد» (همان).

و گفت: محبت هرگز درست نیاید تا اغراض را در سَرّ او اثری بُود و شواهد را در دل او خطری. بل صحت محبت، نسیان جمله اشیاست در استغراق مشاهده محبوب و فانی شدن مُحَبَّ از محبوب به محبوب (عطار نیشابوری، ۱۳۷۰).

و گفت: «چندین هزار سال معتکف کوی معشوق بودم، چون قبولم کردند، نصیب من از دوست رد آمد. و چون بر منش رحمت

آمد، مرا لعنت کرد» (عین‌القضات همدانی، ۱۳۷۰) و این سخن یادآور شعری شگفت‌انگیز و نامتعارف با معارف رایج از صائب تبریزی است که می‌گوید:

دست رد ما را به درگاه قبول حق رساند

حق پرستان را مدد دائم ز باطل می‌رسد (غزل ۲۴۰۹)

به‌راستی چگونه است که برای قبول درگاه حق شدن باید با دست رد مواجه شد و برای به‌حق پیوستن باید از باطل مدد جست؟

پاسخ به این پرسش چالش‌خیز و تنش‌آلود، بدون تغییر ساختار ادراکی خود از محبت و محنت امکان‌پذیر نیست، زیرا ما نمی‌توانیم با پیش‌فرض‌های شرطی‌شده از محبت و محنت به درک معنای این‌گونه آموزه‌های وارونه با نظام شناختی خود قادر باشیم.

پس به قول شاعر:

هر که ما را یاد کرد ایزد مر او را یار باد

هر که ما را خوار کرد از عمر برخوردار باد

هر که اندر راه ما خاری فکند از دشمنی

هر گلی از باغ وصلش بشکفتد بی‌خار باد

در دو عالم نیست ما را با کسی گرد و غبار

هر که ما را رنج دارد، راحتش بسیار باد

(میرسید علی همدانی، ۱۳۹۳)

پس باید دعا کرد که

خداوند دست آن‌گیر که دست ما را

نگرفت!

و یاری کن آن‌را که ما را یاری نکرد!

دور کن بلا را از آنکه ما را مبتلا کرد!

اجابت کن خواست آنکه خواسته ما را

اجابت نکرد!

و عمارت کن دل آنکه که ما را خراب کرد! ■

آنکه به معنای واقعی رحمت و محبت الهی پی برده است، می‌داند که در دل این بیدادگری ظاهری، لطف و عنایت الهی نهفته است

پی‌نوشت‌ها

۱. تذکره‌الاولیا. عطار نیشابوری. ذکر شیخ ابوبکر واسطی. بخش‌های هفتادوسه تا نودوهفت
۲. علی زمانیان / لذت آنی یا خیر نهایی / سخنرانی دی‌ماه ۹۹
۳. تذکره‌الاولیا. بخش ذکر شیخ ابوبکر واسطی رحمه‌الله علیه / و شیخ دولابا گوید: - آتش محبت سرد است و آتش جهنم را خاموش می‌کند!
۴. بخارالانوار، ج ۷۵، ص ۳۲۰.
۵. مولوی، دیوان شمس تبریزی، غزل ۱۹۸۹
۶. مثنوی معنوی. دفتر اول بیت ۲۲۲
۷. عین‌القضات همدانی، عبدالله بن محمد (۱۴۰۱)، تمهیدات، مولی، تهران

منابع

۱. خراسانی سبزواری، محمدابراهیم (۱۳۹۱). شرح گلشن راز محمود شبستری حاوی حقایق و معارف الهی. پایلی. تهران.
۲. سمنانی، شهاب‌الدین احمد (۱۳۹۳). روح‌الارواح. تصحیح نجیب مایل‌هروی. شرکت علمی و فرهنگی.
۳. کریم‌خان قادروف، منصوره نیک‌پناه، محمد (۱۳۹۳). شعر عرفانی میرسیدعلی همدانی. ایران برجام.
۴. نیشابوری، فریدالدین عطار، (۱۳۷۰). تذکره‌الاولیا، به سعی و اهتمام: رینولد آلن نیکلسون، تهران، دنیای کتاب.
۵. مستملی بخاری، اسماعیل (۱۳۸۹). شرح‌التعرف. ترجمه محمد روشن. اساطیر.
۶. مولوی، جلال‌الدین محمد (۱۳۷۸). مثنوی معنوی، تصحیح: رینولد آلن نیکلسون، پژوهش. تهران.
۷. همدانی، عین‌القضات (۱۳۷۰)، تمهیدات، به تصحیح: عقیق عسیران، کتابخانه منوچهری، چاپ سوم، تهران.

باتری‌هایتان را پر کنید نکته‌هایی برای افزایش بهره‌وری در کار و زندگی

● محمد نیرو، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات

کلیدواژه‌ها: انرژی فیزیکی، احساس، روحیه، انرژی فکری

برای دستیابی به دستاوردها و موفقیت‌های بزرگ، تمرکز منابع بسیار ضروری است. بر این اساس، در یادداشت گذشته، برای ایجاد تمرکز در زمان، به موضوع مدیریت زمان پرداختیم. با این حال، آیا تاکنون با این تجربه مواجه شده‌اید که گاهی مدیریت زمان عالی و فرصت کافی داشته‌اید، اما برای انجام موفق کارها و کسب دستاوردهای مهم انرژی مناسبی نداشته‌اید؟ از این رو، مدیریت انرژی، علاوه بر مدیریت زمان، اهمیت بسیار دارد.

منابع چهارگانه انرژی که در اینجا مورد بحث قرار می‌گیرند، عبارت‌اند از انرژی‌های فیزیکی، احساسی، فکری و روحیه، که همچون باتری‌هایی هستند که برای انجام کارهای سخت و مهم، نیاز است آن‌ها را به‌طور کامل پر (شارژ) کنیم. به‌طور خلاصه، برای انجام هر کار مهم نیاز است انرژی فیزیکی کافی داشته باشیم و انرژی‌های احساسی، فکری و روحیه را نیز تقویت کنیم. در این یادداشت چگونگی مدیریت انرژی برای دستیابی به اهداف و راهکارهای مؤثر آن را بررسی می‌کنیم. برای مطالعه بیشتر در این زمینه می‌توانید به کتاب «افزایش عملکرد»^۱ مراجعه کنید:

انرژی فیزیکی

باتری اول، انرژی فیزیکی است که برای پر کردن آن چهار نکته کلیدی را بیان می‌کنم. اگر این موارد را رعایت و به عادت‌های روزانه خود تبدیل کنید، برای انجام کارها انرژی فیزیکی کافی خواهید داشت:

۱. نوشیدن آب کافی و تنفس درست

در کتاب «The energy plan» آمده که آب مهم‌ترین و مفیدترین نوشیدنی است که باید روزانه به میزان کافی مصرف شود. در این کتاب توصیه شده است روزانه یک‌ونیم تا دو لیتر آب مصرف کنید (البته بهتر است درباره هرگونه تغییر در رژیم غذایی خود با یک متخصص تغذیه مشورت کنید).

بیشتر ما آب را زمانی می‌نوشیم که احساس تشنگی شدید می‌کنیم، اما باید قبل از این، به نوشیدن آب اقدام کنیم. می‌توانید یک یادآور در محل کار یا دیگر مکان‌ها قرار دهید تا نوشیدن درست آب را به یک عادت تبدیل کنید. همچنین، می‌توانید یک بطری آب بزرگ به همراه داشته باشید و در طول روز از آن بخورید. نوشیدن کافی آب، ضمن حفظ انرژی فیزیکی و دمای بدن، در رفع برخی سردردهای کوتاه نیز مؤثر است.

همچنین اگر در جایی با هوایی سالم هستید، فرصت تنفس عمیق را از دست ندهید. به این ترتیب که با بینی خود به اندازه کافی اکسیژن وارد ریه‌ها کنید. چند ثانیه اکسیژن را حبس و سپس از طریق دهان، به آرامی خارج کنید. اگرچه تنفس به‌صورت غیرارادی انجام می‌شود، لیکن در میان کار، چند تنفس عمیق، انرژی فیزیکی و آرامش خوبی ایجاد می‌کند.

۲. تصحیح رژیم غذایی

تصحیح رژیم غذایی غالباً برای ما اهمیت کمتری دارد. برخی از مدیران حتی با افتخار می‌گویند تا ساعت زیادی از روز را بدون صرف هیچ غذایی سپری می‌کنند. این روش و عادت باعث کاهش انرژی فیزیکی و مانعی برای دستیابی به عملکرد بالا و دستاوردهای بزرگ‌تر خواهد شد. برای بهبود رژیم غذایی چند کار توصیه می‌شود:

سطح مطلوب گرسنگی

یکی از آنچه می‌توانید در گوگل هم جست‌وجو کنید، سطح‌های گرسنگی^۲ است که نمونه‌ای از آن در جدول صفحه بعد آمده است.^۴

مقیاس سطح گرسنگی		رتبه‌بندی	حس فیزیکی
۱	فقط زردگی، نیاز به خوردن در حال حاضر، درد گرسنگی، لرزش، سرگیجه		درد خفیف در معده، سختی در تمرکز، کمبود انرژی
۲			
۳	شروع علائم جسمانی گرسنگی، گاهی اوقات غرغر معده		خوردن در صورت پیشنهاد
۴			
۵	بی‌تفاوتی		رضایت
۶			
۷	احساس غذا در معده		بزرگ شدن معده
۸			
۹	پف کردن، تنگ شدن لباس‌ها، خواب‌آلودگی و خستگی		
۱۰	پُر بودن قطعی، ناراحت‌کننده شدن معده، بی‌انرژی بودن و احساس بیماری جسمانی		

در ارتباط با این سطوح توصیه شده است در ناحیه‌هایی قرار بگیریم که نه احساس گرسنگی زیاد کنیم و نه احساس سیری کامل (۳ تا ۶). این موضوع در آموزه‌های اسلامی ما نیز آمده است. برای نمونه، پیامبر اسلام (ص) در مراعات غذا خوردن توصیه کرده‌اند که هنگام گرسنگی بخورید و هنگام سیری ترک کنید.^۵ مشکلی که بسیاری از افراد به دلیل زندگی ماشینی در عصر حاضر با آن مواجه هستند، این است که با تماشای تلویزیون یا کارهای پشت میز، غذایی بیشتر از حد لازم می‌خورند. خوردن این غذای اضافی باعث صدمه رسیدن به دستگاه گوارش و بدن می‌شود. اگر بیش از حد غذا بخورید، قادر به کسب انرژی کافی نخواهید بود، زیرا دستگاه گوارش و سایر اعضای بدن برای هضم و فرآوری غذای اضافی به مصرف انرژی زیادی نیاز دارند. نکته قابل توجه این است که نزدیک ۲۰ دقیقه طول می‌کشد تا مغز شما پیام سیر شدن را دریافت کند. پس آرام‌تر بخورید و ظرف غذای خود را کوچک‌تر کنید. از سوی دیگر، در روش تغذیه رایج، ممکن است در پیوستگی کار، به سطح گرسنگی خطرناک برسیم. گاهی از صبح تا ظهر یا تا عصر هیچ ماده غذایی ای نمی‌خوریم و بین وعده‌های غذایی مدت‌زمانی طولانی سپری می‌شود. این موضوع مانع تأمین انرژی فیزیکی و عملکرد برای انجام صحیح کارها خواهد شد. البته با خوردن میان‌وعده و تنقلات سالم مانند آجیل یا میوه می‌تواند اصلاح شود.

انتخاب خوراکی‌های سالم

یکی از موارد دیگر تغذیه این است که تا جای ممکن خوراکی‌های فرآوری شده و حاوی مواد نگهدارنده نخورید. همچنین توصیه می‌شود در صبحانه و میان‌وعده، خوراکی‌هایی با «نمایه قندخونی»^۶ (GI) پایین (مثل سیب) خورده شوند تا انرژی طولانی مدت تأمین شود. نمایه قندخونی که عددی بین ۱ تا ۱۰۰ است، نشان می‌دهد مواد غذایی با چه سرعتی قند خون را افزایش می‌دهند. خوراکی‌های با نمایه قندخونی بالا، ضمن افزایش سریع، باعث احساس انرژی کوتاه‌مدت و سپس خستگی می‌شوند. وبگاه‌های گوناگونی این شاخص را برای مواد غذایی مشخص کرده‌اند.^۷

۳. فعالیت بدنی در زندگی روزمره

فعالیت بدنی برای داشتن انرژی فیزیکی ضروری است. شاید تجربه کرده‌اید که پای آسیب‌دیده و در گچ، بعد از باز شدن، توان حرکت سابق را از دست داده است، هر چند استراحت کافی کرده است! اگر پرمشغله هم باشید، حتماً فرصت دارید روزانه برای چند دقیقه، فعالیت بدنی انجام دهید یا در هفته چند نوبت ورزش کنید.

چند پیشنهاد برای افزایش فعالیت بدنی

- خودروی خود را دورتر از مقصد پارک کنید و بقیه راه را پیاده بروید.
- روی صندلی کار، چند بار حرکت‌های کششی انجام دهید.
- در زمان‌های استراحت کمی پیاده‌روی کنید.
- به جای صحبت تلفنی با همکاران خود در محل کار، به اتاقشان بروید.
- تا جای ممکن به جای آسان‌بر (آسانسور) از پله استفاده کنید و برای پرهیز از آسیب به زانو، نخست پاشنه پا را روی پله قرار دهید.
- هنگام تماشای تلویزیون روی دوی ثابت (تردمیل) یا دوچرخه ثابت حرکت کنید.

۴. خوب خوابیدن

افراد بالغ، صرف‌نظر از توانایی فیزیکی‌شان، در طول شبانه‌روز به حدود هفت ساعت خواب نیاز دارند تا در بالاترین حالت عملکرد قرار بگیرند. بنابراین، خواب کافی نه تنها به استراحت و رفع خستگی کمک می‌کند، بلکه عملکرد ما را افزایش می‌دهد. سعی کنید به اندازه کافی استراحت کنید تا بتوانید بدون زنگ بیداری از خواب بلند شوید. **رویژن و اوز**^۸ در کتاب «راهنمای استفاده از خودتان» توصیه کرده است که حداقل سه ساعت قبل از خواب خوراکی سنگین نخورید. خوب است قبل از خوابیدن یک عادت برای خود تعریف کنید؛ مثلاً چند فعالیت آرام‌بخش مانند خواندن چند صفحه کتاب یا قرآن و دعا. همچنین، عادت کنید آخرین کار شما قبل از خواب، تماشای تلویزیون یا بررسی رسانه‌های اجتماعی نباشد.

انرژی احساسی

شاید مهم‌ترین عامل کاهش عملکرد و پیش‌رفت کارهای بزرگ، کم‌بودن انرژی احساسی باشد! برای داشتن عملکرد فوق‌العاده باید احساسات خود را مدیریت کنیم. اگر انرژی احساسی خود را، بدون آنکه بازیابی کنیم، مدام مصرف کنیم، عملکرد ما کاهش می‌یابد. اگر انرژی احساسی ما کم باشد، حتی اگر انرژی فیزیکی کافی داشته باشیم، همچنان بازده کمی خواهیم داشت. احساسات مثبت یا منفی بر فعالیت‌های شیمیایی بدن تأثیر مستقیم می‌گذارند و حتی بدن را در برابر انواع بیماری‌ها قوی‌تر یا ضعیف‌تر می‌کنند. به‌ویژه احساسات منفی برای مدیران بسیار مضر و خطرناک هستند، زیرا بلافاصله به دیگران سرایت می‌کنند.

شوارتز^۹ در کتاب «در هر کاری عالی باشید»، تأکید می‌کند که ساده‌ترین و پایه‌ای‌ترین کار برای پر شدن احساساتمان، لذت‌بردن از زندگی است. افراد موفق برنامه‌ریزی می‌کنند و وقت و بودجه‌ای را برای تفریحات خود اختصاص می‌دهند. اما برخی افراد ناموفق فکر می‌کنند باید مانند یک دستگاه پشت سر هم کار کنند و اگر برای خودشان ارزش قائل شوند و

استراحت‌های مناسبی را برای خود در نظر بگیرند و به کارهایی بپردازند که هدف اصلی آن‌ها بردن لذت سالم از زندگی است، عذاب وجدان می‌گیرند. لذت بردن بخش مهمی از زندگی است و انرژی احساسی را تقویت می‌کند.

دیگر این که با موارد اضطراب‌آور، ناخوشایند و ترسناک در زندگی، به جای اجتناب، مواجه شوید. **امام علی (ع)** در این خصوص می‌فرماید: «هرگاه از کاری می‌ترسی، خود را به میان آن افکن، زیرا سختی برحذر بودن بزرگ‌تر از آن چیزی است که از آن می‌ترسی»^{۱۰}. اگر مانند یک عمل جراحی، حاضر نباشیم یک درد مقطعی را تحمل کنیم، وضعیتمان بدتر خواهد شد. البته برخی موارد قابل حل نیستند و تنها گزینه ما این است که شرایط را بپذیریم و ادامه دهیم. اما اگر مواردی قابل حل هستند و ما اقدام نمی‌کنیم (مانند برخورد با کارمند یا فردی مسئله‌ساز)، خودمان مسئول کاستی انرژی احساسی‌مان خواهیم بود.

همچنین، فعالیت‌های فیزیکی مانند پیاده‌روی یا ورزش سنگین، در کوتاه‌مدت می‌توانند به تقویت انرژی احساسی کمک کنند و از احساسات منفی به‌طور مقطعی بکاهند. در این حال، داشتن دوستان خوب در محیط کار یا در زندگی و برقراری ارتباط و هم‌رسانی لحظات خوش با آن‌ها می‌تواند بر انرژی احساسی و عملکرد بهتر در محیط کار و زندگی بیفزاید. مواردی مانند آراستگی محیط کار، انجام فعالیت‌های خلاقانه و ایجاد محیطی لذت‌بخش نیز به تقویت انرژی احساسی کمک می‌کنند.

انرژی فکری

سومین انرژی بخش ما برای تقویت، انرژی فکری است. حتی اگر انرژی فیزیکی و احساسی کافی داشته باشیم، باز برای انجام کارهای سخت و پیچیده، نیازمند انرژی فکری کافی هستیم که به عملکرد مغز پیوند می‌خورد. برای برطرف کردن مشکلات و تصمیم‌گیری بهتر، مغز ما باید در شرایط مطلوب قرار گیرد. بنابراین لازم است انرژی فکری خود را تقویت کنیم.

بهتر است به مغز خود استراحت کافی دهید. بسیاری از افراد در زندگی روزمره‌شان طوری زندگی می‌کنند که مغزشان هیچ‌گاه استراحت نمی‌کند و در «حوزه خاکستری»^{۱۱} قرار دارد؛ یعنی نه به‌طور کامل درگیر یک موضوع سخت می‌شود و نه به‌طور کامل استراحت می‌کند. برای مثال، وقتی ما یک بازی رایانه‌ای انجام می‌دهیم، اما به مشکلات روزمره‌مان فکر می‌کنیم، مغز ما در حوزه خاکستری قرار دارد. در این شرایط، نه به‌طور کامل از بازی لذت می‌بریم و نه به حل مشکلات فکر می‌کنیم. برای استراحت فکری، به‌طور هدفمند بازه زمانی مشخصی را تخصیص دهید و بر آن تمرکز کنید و از فکر کردن به مسائل دیگر خودداری کنید. کاربرد این روش ساده می‌تواند به مغز کمی استراحت بدهد و انرژی فکری را برای انجام وظایف سخت‌تر و پیچیده‌تر افزایش دهد. برای استراحت فکری می‌توانیم به سفر برویم تا تمام ورودی‌های مغز جدید باشند. تماشای منظره‌ها و شرایط آب و هوایی جدید و لذت‌بخش، مغز ما را تقویت می‌کند و می‌تواند زمینه شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه و ارزشمند شود. این روش، علاوه بر تقویت انرژی فیزیکی و احساسی، بر انرژی فکری ما نیز می‌افزاید.

نکته دیگر اینکه افکار منفی (که گاهی موجب تشخیص و جلوگیری از خطرات احتمالی است)، باعث مصرف بیشتر انرژی مغز و کاهش انرژی برای تصمیم‌گیری‌های مهم و کارهای فکری می‌شود. در این حال، می‌توان با تمرین تغییر روند فکرها و جلوگیری از افکار منفی، باتری انرژی فکری را حفظ کرد و برای فعالیت‌های جدی‌تر از آن استفاده کرد.

نکته آخر اینکه مغز را با انبار کردن اطلاعات بی‌ارزش اشغال نکنید. با یادداشت‌ها یا برنامه‌ها، موارد کوتاه‌مدت را ذخیره و اطلاعات را به‌صورت خارجی نگهداری کنید تا توان مغز برای تحلیل‌های پیچیده و تصمیم‌گیری‌های مهم و تمرکز بر کارهای خلاقانه و پیچیده بیشتر شود.

انرژی روحیه

چهارمین و آخرین باتری انرژی بخش بدن که بسیار کوتاه به آن می‌پردازم، روحیه ماست. روحیه با احساس فرق دارد. احساسات ممکن است به‌صورت مقطعی تغییر کنند، ولی روحیه پایدارتر است. برای تقویت انرژی روحیه، لازم است زندگی را بر اساس ارزش‌ها و معیارهای خودمان طراحی کنیم. از لحظه‌ها و انتخاب‌هایمان اطمینان حاصل کنیم که طبق ارزش‌هاست تا روحیه ما تقویت شود و به اهداف بزرگ‌تر دست یابیم. زندگی بر اساس ارزش‌ها، گاه نیازمند فداکاری و جسارت است. ممکن است با وجود درآمد خوب، از موقعیتی کاری که با ارزش‌هایمان منطبق نیست، خارج شویم. روحیه به معنویات بستگی دارد، نه فقط به ثروت و موفقیت. اهمیت به پروردگار و معنویات، کمک به دیگران و انجام کارهای مفید در جامعه، به ارزشمندی و تقویت انرژی روحیه کمک می‌کنند.

کلام آخر

در پایان دو توصیه می‌کنم: توصیه نخست، تناوب بخشی یا نظم‌دادن به مدیریت انرژی است. بدن ما برای داشتن بالاترین عملکرد، نیازمند تقویت و تخلیه دوره‌ای باتری‌هایش است. ما باید از انرژی‌هایمان بهره‌برداری کنیم تا تخلیه شوند. سپس با جدیت آن‌ها را پر کنیم. بهترین نحوه استفاده، تناوب مداوم تقویت و تخلیه باتری‌هاست. نگاه داشتن انرژی‌ها بدون استفاده و تخلیه، یا بدون پر کردن، نادرست است. نگهداری طولانی‌مدت از این باتری‌ها در حالت خالی یا پر، باعث کاهش عملکرد آن‌ها می‌شود.

توصیه دوم اینکه برای مدیریت انرژی، ظرفیت باتری‌ها را مدام افزایش دهیم. قرائت دیگری از آیه شریفه «لَا يَكْفِيكَ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وَسْعَهَا (بقره، ۲۸۶)»، شاید دلالت و تکلیف به توسعه وسیع باشد. مثالی از وزنه‌برداری نشان می‌دهد، با تمرین وزنه‌های به‌تدریج سنگین‌تر و بازیابی انرژی فیزیکی، عضلات ظرفیت بیشتری پیدا می‌کنند. همین‌طور، با مواجهه چالش‌های بیشتر یا مسائل پیچیده‌تر و البته در حد تحمل، به ظرفیت باتری احساسی و فکری نیز می‌توان افزود و امکان انجام کارهای سخت‌تر فراهم می‌شود. در نهایت با ارتباط و معرفت بیشتر نسبت به خداوند و تلاش برای خدمت بیشتر به خلق، روحیه خود را بهبود خواهیم داد. ■

پی‌نوشت‌ها

۱. به قوسیان، ژان (۱۴۰۱). افزایش عملکرد. کلید آموزش. تهران.
2. Collins, J. (2019). The energy plan: Eat smart, feel strong, perform at your peak. London: Ebury Digital.
3. Hunger levels
4. <http://www.health.qld.gov.au/masters/copyright.asp> Reviewed: August 2017 Due for review: August 2019
5. مستدرک الوسائل، ج ۶، ص ۱۲۱
6. glyceimic-index
7. از جمله <https://www.glyceimic-index.org>
8. Roizen, M. F., & Oz, M. C. (2014). YOU: The Owner's Manual: An Insider's Guide to the Body That Will Make You Healthier and Younger. William Morrow.
9. Schwartz, T., Gomes, J., & McCarthy, C. (2011). Be Excellent at Anything: Four Changes to Get More Out of Work and Life. Simon & Schuster.
۱۰. حکمت ۱۷۵ نهج البلاغه.
11. Gray Zone

پاک که خانه اصلی همه ماست، حق زندگی همه موجودات است.»

ساعت تفریح و تغذیه بچه‌ها به اتمام رسید. اعلام کردم، موعد جشن فرا رسیده است. این جشن متفاوت و مخصوص طبیعت است. برای داشتن زمین پاک است که همدلی و همراهی تک تک شما را می‌طلبد.

دانش‌آموزان با چشمانی متعجب به من و همدیگر نگاه می‌کردند. آنان را بر حسب وظیفه‌شان گروه‌بندی کردم. گروه «سفیران سلامت» و گروه‌های «کاغذهای باطله، پلاستیک‌های بازیافتی و شیشه‌های سخت.» کلاه مخصوص هر گروه بر سر آن‌ها گذاشته شد. مقرر شد گروه‌های مربوط به زباله، متناسب با عنوان اسمش، زباله‌های خواسته‌شده را جمع کند. گروه سفیران سلامت هم به هر دانش‌آموز یک دستکش و کیسه‌زباله می‌دادند و بر حسن اجرای کار و رعایت نکات بهداشتی حین انجام کار تأکید می‌کردند.

شور و شوق بچه‌های کلاس‌م دانش‌آموزان سایر کلاس‌ها را هم به انجام فعالیت داوطلبانه کشاند. در حرکت جهادی همه اعضای مدرسه، محیط بوستان بسیار تمیز و عاری از هرگونه زباله شد. در نهایت بچه‌ها دست‌های خود را آب و صابون شستند تا کاملاً تمیز و سلامت باشند.

با این اوصاف دانش‌آموزان با شادی مضاعف در فضای بوستان بازی می‌کردند و از تمیزی دوچندان آن لذت می‌بردند. در پایان، زباله‌های تفکیک‌شده را به مسئول نگهداری و حراست بوستان تحویل دادیم. آن‌ها نیز از کارکنان مدرسه و دانش‌آموزان فعال و پرتلاش تشکر بسیار کردند. در همین لحظات، مدیر با کیکی بزرگ پر از شمع‌های درخشان آمد. با راهنمایی ما، بچه‌ها شعر تولد تولد، تولد زمین مبارک را با دست و جیغ و هورا، بر شادی جشن افزودند. مدیر در مورد مزایای تفکیک زباله، نگهداری زمین پاک و کاشت گل و گیاه در طبیعت سخنرانی کوتاهی کرد. جشن جمع‌آوری زباله به این خاطر برگزار شد که کره زمین شاد و سرحال باشد و این پاکیزگی با مراقبت و توجه انسان‌ها پایدار بماند.

بچه‌ها با شور و شوق کیک جشن را میل کردند. آن‌ها بسیار مراقب بودند محیط اطرافشان را آلوده نکنند. بعد هم با شادی به سمت سرویس‌های برگشت به مدرسه به راه افتادند. در راه برگشت، شعر زیبای عمویورنگ را با شور و شادی و با صدای بلند می‌خواندند:

آسمان آبی، زمین پاک، گل‌های زیبا تو دل خاک، از نعمت‌های خوب خداست حق همه ما بچه‌هاست. ■



تجربه

جشن زباله

برگزیده مسابقه تجربه‌نگاری رشد مدیریت مدرسه

● فاطمه صحراگرد، آموزگار، اهواز، خوزستان

امسال، چند سال بعد از گذشت کرونا و تشکیل کلاس‌های برخط و حضور در فضای مجازی، بچه‌ها با ذوق و شوق تمام در کلاس‌های درس حاضر شدند. وسط‌های سال بود که مدیر مدرسه پیشنهاد اردوی تفریحی یک‌روزه به یکی از بوستان‌های شهر را مطرح کرد که با استقبال بی‌نظیر دانش‌آموزان همراه شد. من، به‌عنوان معلم پایه پنجم، فرصت را غنیمت شمردم که طرح اهمیت‌دادن به زمین پاک و تفکیک زباله را به‌طور عملی با دانش‌آموزانم تمرین کنم. این موضوع را بدین‌صورت با بچه‌های کلاس‌م مطرح کردم که علاوه بر اردو قرار است در طبیعت جشنی متفاوت نیز برپا کنیم. بچه‌ها در کنجکاوای فرو رفتند. سؤال‌های جورواجور می‌پرسیدند که به آن‌ها می‌گفتم در حین اردو متوجه خواهید شد.

با چند دانش‌آموز هنرمند و فعال کلاس‌م، به‌صورت پنهانی، برای تهیه وسایلی از جمله کلاه‌های کاغذی، وسایل پاک‌سازی و غیره هماهنگ کردم.

موعد اردو فرا رسید. بچه‌ها با ذوق و شوق تمام مشغول بازی و تفریح شدند. در همان ابتدا بسیار یادآوری و سفارش کردم: «مراقب محیط‌زیست اطراف خود باشید. داشتن زمین

مدرسه، محل تجلی مشارکت‌های مردمی

گفت‌وگو با دکتر مهری رضایی با موضوع مدیریت فرایندمدار

● دکتر ائلدار محمدزاده صدیق

کلیدواژه‌ها: مشارکت، توانمندسازی، مدیریت فرایندمدار، ارتقای بهره‌وری، اولیا



مهری رضایی مدیر مدرسه نونهالان در منطقه ۱۷ تهران است. دکتری برنامه‌ریزی درسی دارد. ۳۲ سال سابقه کار در بخش‌های معاونت و مدیریت مدرسه دارد و بیشترین سابقه خدمتش در منطقه ۱۷ تهران بوده است. با او درباره مدیریت فرایندمدار گفت‌وگو کرده‌ایم.

مشارکت آن‌ها در اجرای آن فرایندها مؤثر خواهد بود.

■ به صورت عملی چگونه توانستید با اصلاح فرایندها و بهره‌مندی از حداقل منابع، بهره‌وری مدرسه را در عرصه‌های آموزشی، تربیتی و بهداشتی افزایش دهید؟
بر اساس تجربه‌هایی که داشتم و دوره‌هایی که گذرانده بودم و توانمندی‌هایی که در خودم می‌دیدم، ابتدا بررسی کردم. با آگاهی از شرایط مدرسه و اینکه مدرسه تحت مدیریتم، به عنوان یک واحد آموزشی در انتهای‌ترین نقطه منطقه ۱۷ تهران، بافت متراکمی از انواع قومیت‌ها و اتباع افغان داشت و به نسبت مدرسه‌های دیگر در موقعیت پایین‌تری در منطقه قرار داشت، ابتدا بررسی کردم چه کارهایی می‌توانم انجام بدهم؟ مدرسه من ضعف‌ها و قوت‌هایی داشت؛ از جمله اینکه از نظر نیروی انسانی، نیروهایی بودند که بیشترشان سن بالایی داشتند و به علم و فناوری روز و دیدگاه‌های جدید

■ تعریف شما از مدیریت فرایندمدار چیست؟

با توجه به رشد روزافزون علم و فناوری، و با توجه به محتوای اسناد بالادستی از جمله سند تحول و لزوم اجرای آن، به نظر من مدرسه‌ها باید به گفتمان و دیدگاهی مشترک برسند تا هم بتوانند بصیرت کامل را نسبت به اسناد و برنامه‌ها داشته باشند و هم الگوی خوبی ارائه دهند. لازمه این امر آن است که مدیر بتواند در نقش رهبر و راهبر اصلی مدرسه، در دیدگاه‌ها و الگوهایش تغییری عملی ایجاد کند. بتواند به عنوان تسهیلگر در مدرسه نقش آفرینی کند. بتواند با برنامه‌ریزی راهبردی و با تحلیل نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها را در مدرسه ارزیابی کند و بر اساس اولویت‌ها و چشم‌اندازش، فرایندهای موردنیاز مدرسه را شناسایی و مدیریت کند. ولی لازمه این امر، برخورداری از دیدگاهی جمعی بین همکاران است. اگر ما بتوانیم بصیرت و آگاهی لازم را در همکاران ایجاد کنیم، مسلم است همکاری و

علمی و فناوری کمتر تسلط داشتند. منطقه توجه خاصی به این مدرسه نکرده بود. اقبال جمعیتی از شهرستان‌ها و اتباع افغانی در منطقه ساکن بودند که فرزندان‌شان در مدرسه تحصیل می‌کردند. بنابراین، نوعی ناهمگونی وجود داشت و رقابت و چشم و هم‌چشمی در ظاهر کار دیده می‌شد. به این ترتیب، در عمل تحقق برنامه‌های آموزشی اداره جایگاهی نداشت و معلمان با طرح‌های جدید آشنا نبودند. ضعف‌هایی هم در فضا و امکانات وجود داشت و زیرساخت‌ها اشکال داشتند. مهم‌ترین ضعف مدرسه این بود که هیچ واحد فرهنگی، ارزشی و علمی در اطرافش وجود نداشت. مدرسه در منطقه‌ای تجاری قرار گرفته بود.

من با بهره‌مندی از این برنامه و برنامه‌ تدبیر، ابتدا برای خودم چشم‌اندازی در نظر گرفتم و سعی کردم در راستای اسناد بالادستی و به‌خصوص سند تحول، برای توسعه مدرسه چند محور و راهکار اصلی را در نظر بگیرم. به‌ویژه اینکه بتوانیم مساحت‌های تربیتی را در این مدرسه فعال کنیم. اولین اقدام، متناسب‌سازی فضا و امکانات مدرسه بود. برای این کار به اصلاح زیرساخت‌ها پرداختیم تا مدرسه به فضایی دل‌نشین و شاد برای بچه‌ها تبدیل شود. حیاطی پویا و کلاس‌هایی هوشمند ایجاد کردیم و توانستیم از نظر بصری و زیباسازی فضای بسیار خوبی ایجاد کنیم. در مرحله بعد به فرایند آموزش توجه کردیم. مسلم است یک بعد اصلی آموزش، برنامه‌درس ملی است و در کنار آن طرح‌هایی آموزشی که می‌توانیم برای ارتقای علمی دانش‌آموزان و افزایش کیفیت فرایند یاددهی‌یادگیری بچه‌ها ایجاد کنیم. ما سعی کردیم کیفیت آموزش را با استفاده از برنامه‌های متنوع بالا ببریم و با توجه به اسنادی که در اختیارمان بود و ساعتی که به‌عنوان ساعت بوم داشتیم، توانستیم نیازهای مدرسه را بررسی کنیم. دو ساعت بوم را در اختیار معلمان قرار دادیم تا برای اجرای فعالیت‌های آموزشی خاص و مهارتی از آن بهره‌مند شوند. در این بخش نیاز داشتیم فعالیت‌هایی خارج از بعد آموزشی مدرسه و فضای رسمی انجام بگیرند.

■ در این راستا چگونه اقدام کردید؟ آیا به امکانات موجود بسنده کردید؟

توانستیم مشارکت نهادهای محلی مانند کانون پرورش فکری، شهرداری و سرای محله، واحد بسیج، ستاد بحران و مراکز کارآفرینی محله را جلب کنیم و حتی از مشارکت اولیای فعال و توانمند بهره‌مند شویم که نتایج بسیار خوبی در پی داشت. برای نمونه، یکی از اولیا پرورش گل را به بچه‌ها آموزش داد که در پی آن دانش‌آموزان توانستند گل‌هایشان را به فروش برسانند و درآمد کسب کنند. در دوره اول، بیشتر برنامه‌هایمان بر تکالیف مهارت‌محور

متمرکز شدند. معلمان متناسب با نوع آموزش و تدریس‌شان، مهارت‌های خاصی را پیش‌بینی می‌کردند و با بازی و یادگیری، مهارت‌ها را به دانش‌آموزان می‌آموختند. در نهایت دانش‌آموزان توانستند نمونه‌کارهایی عملی و مهارتی را به معلمان تحویل دهند. در پی آن، هم بچه‌ها توانمند شدند و هم حس رضایت و علاقه نسبت به مدرسه در آنان ایجاد شد.

■ در سایر ساحت‌ها، از جمله در بخش تربیتی و پرورشی، چگونه اقدام کردید؟

منطقه ما بعد اعتقادی قوی دارد و مراکز فرهنگی همانند دارالقرآن و مسجد با مدرسه‌های ما همکاری خیلی خوبی دارند. ما توانستیم در طرح‌هایی با واحد بسیج منطقه فعالیت‌های خوبی اجرا کنیم. کلیه برنامه‌های تربیتی‌مان با واحد بسیج هماهنگ بود. دارالقرآنی که در نزدیکی ماست، برنامه‌های قرآنی و فرهنگی بسیاری ارائه داد و در بعد پرورشی، متناسب با نیاز دانش‌آموزان، توانمندی‌شان و مشارکت اولیا، برنامه‌های فرهنگی خوبی برگزار کردیم.

در ساحت تربیت‌بدنی نیز بیشتر بچه‌های ما آمادگی جسمانی خوبی داشتند، ولی فضایی برای کشف استعدادهایشان وجود نداشت. کلاس خاصی نمی‌رفتند و مهارت خاصی را آموزش ندیده بودند. با برنامه‌ریزی، دانش‌آموزان مستعد هر گروه را شناسایی کردیم و با کمک معلمان تربیت‌بدنی و اولیای توانمند، بچه‌ها توانستند در سطح منطقه مقام بیاورند. حتی چند نفر از دانش‌آموزان برای گروه‌های استان انتخاب شدند و این موفقیت، بر حس اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی آنان افزود.

یکی دیگر از زمینه‌ها که در مدرسه به‌خوبی توانستیم در آن زمینه کار کنیم و به نتیجه مطلوب برسیم، تأمین منابع مالی بود. ما نیاز به تأمین مالی داشتیم. بر این اساس، انجمن نیازها و اولویت‌های مدرسه را مشخص کرد. نیازهای اساسی را در اولویت قرار دادیم. اولیا در عمل دیدند کمکی که در مدرسه صورت می‌گیرد، نمود عینی داشته است. فضا بهتر شده و مدرسه مجهز و زیباسازی شده است. به این ترتیب اولیا رضایت خاطر پیدا کردند و ما توانستیم منابع مالی را سال به سال بهتر و بیشتر دریافت و خرج کنیم؛ به‌نحوی که در پایان پنج سال، به مدرسه‌ای مطلوب تبدیل شدیم. مدرسه ایمن‌سازی شده بود و زیرساخت‌ها و امکانات و وسایل موردنیاز تأمین شده بودند.

یکی دیگر از فعالیت‌هایی که من انجام دادم، توانمندسازی همکاران بود. همکاران من سن بالا بودند. دوره‌هایی که گذرانده بودند، برای سال‌های قبل بود. آن‌ها آشنایی چندانی

توانستیم مشارکت نهادهای محلی مانند کانون پرورش فکری، شهرداری و سرای محله، واحد بسیج، ستاد بحران و مراکز کارآفرینی محله را جلب کنیم

با سند تحول، برنامه‌د رسی ملی یا حتی برنامه‌های تولید محتوا نداشتند. بررسی و مشخص کردیم هر همکاری در چه زمینه‌ای توانمند است؛ یکی تجربه خوبی داشت، دیگری در تولید محتوا و آن یکی هم در برنامه‌های آموزشی توانمند بود. همکاران به صورت عملی و مشارکتی، با تشکیل کارگاه، وبینار یا حضور در پایگاه رایانه (سایت) مدرسه، یکدیگر را توانمند کردند و به نوعی میل و مشارکت به پژوهش گروهی و بهسازی مستمر فرایند آموزش در مدرسه ایجاد شد. هر فردی خودار تقایی خود را در نظر گرفته بود و در کنارش به ارتقای همکاریش نیز کمک می‌کرد. حس خوبی در همکارانم ایجاد شد. ایمان به خود و

اعتمادبه‌نفس، بر خود کارآمدی‌ها افزود و همه برای ارتقای همکار و مدرسه کوشیدند. این شرایط دیدگاه همکارانم را تغییر داد. در یادگیری علمی و فناورانه کوشیدند و اطلاعات خوبی نسبت به اسناد بالادستی کسب کردند.

تأثیری که در توانمندی آن‌ها دیدیم، مدرسه را به سازمانی یادگیرنده تبدیل کرد. همه در حال یادگیری و تلاش و کوشش بودیم. می‌خواستیم نکته جدیدی را در راستای بهسازی آموزش و یادگیری بچه‌ها بیاموزیم و به دیگران انتقال دهیم. من اثر این روحیه را در پایان سال و در کیفیت یادگیری بچه‌ها دیدم. ما حتی برنامه ارزیابی بچه‌ها را به صورت فرایندی انجام دادیم. به صورت مستمر از ارزیابی‌ها استفاده کردیم و بچه‌ها خودشان توانستند در ارزیابی خودشان مشارکت کنند. من به این نتیجه رسیدم که اگر می‌خواهم مدرسه‌ام توانمند شود، اگر بخواهم سازمانی یادگیرنده و فعال باشم، باید روی ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های همکارانم فعالیت و سرمایه‌گذاری کنم و این میسر نمی‌شود، جز وقتی هر همکار بتواند همکار خود را در مدرسه توانمند کند.

در زمینه بهداشت هم معضلات و مشکلات زیادی داشتیم. ما هیچ‌گاه مربی بهداشت نداشتیم. اما توانستیم از توانمندی و همکاری مراکز بهداشتی منطقه برای معاینه بچه‌ها، پیشگیری از بیماری‌ها و ارجاع آن‌ها به مراکز درمانی و بهداشتی استفاده کنیم. حتی توانستیم با مرکز هلال‌احمر همکاری کنیم. یک روز آمبولانس آوردند و فعالیت‌های ایمنی را به بچه‌ها آموزش دادند. یک روز هم بچه‌ها را به ستاد بحران منطقه بردیم تا فعالیت‌های آنجا را از نزدیک ببینند و بدانند وقتی بحران یا حادثه‌ای پیش می‌آید، چگونه آن را مدیریت کنند.

من معتقدم، هر برنامه‌ای ابتدا باید بعد فرهنگی و بعد تربیتی داشته باشد. من از همکارانم خواستم در تمام فعالیت‌هایشان شش‌ساحت تربیتی را در نظر بگیرند و

با توجه به موضوع درس و نیاز بچه‌ها و شرایط موجود، موقعیت‌های متنوع یادگیری ایجاد کنند تا بچه‌ها بتوانند به درک و دیدگاه متناسب از موقعیت خودشان و اصلاح فرایندها در رابطه با تربیت خود برسند تا به حیات طیبه دست یابند. در واقع ما فضایی ایجاد کردیم که دانش‌آموزان در راستای استعدادهایشان رشد و توانمندی داشته باشند و در هر برنامه‌ای بتوانند فعالیت خوبی از خودشان نشان دهند. استعدادهایشان شکوفا شود و در نهایت حس رضایتمندی از خود داشته باشند که به حس تعلق به مدرسه می‌انجامد.

مدرسه به کانون تربیتی محله تبدیل شده بود. من از تمام مشارکت‌های منطقه استفاده کردم، بدون اینکه هزینه‌ای پرداخت شود. کلی فعالیت آموزشی، پرورشی و ورزشی در مدرسه داشتیم. مسابقه ورزشی مادران و دختران را اجرا کردیم. یک روز هم فعالیت‌های ورزشی برای پدران در نظر گرفتیم که حس بسیار خوبی در بچه‌ها ایجاد کرد.

ما توانستیم در یکی از جنوبی‌ترین نقاط شهر که مشکلات زیادی داشت، فضاسازی و آموزش و تربیت خوبی داشته باشیم و همه در کنار هم با آرامش زندگی کنیم

■ بزرگ‌ترین تجربه مدیریت خود را بیان کنید؟

تجربه‌ای که بعد از ۳۰ سال کار در مدرسه‌های ابتدایی و مدرسه‌های محروم منطقه به دست آوردم، این است که نیروهای جوان را در مدرسه به کار گیرم و آن‌ها را توانمند کنم. به آن‌ها اختیار لازم را بدهم. مسئولیت بدهم و در کنار آن آموزش و همراهی لازم را داشته باشم. همواره تسهیلگر باشم. نیروهای من، بعد از یکی دو سال کار با من، به‌ویژه معاونان، توانایی مدیر شدن را به دست می‌آورند و این حس خوبی در من ایجاد می‌کند. من معتقدم نیروهای جوان علم لازم را دارند. مدیر باید با اختیار دادن و اعتماد کردن، به ایشان فرصت بدهد و بر کارشان نظارت کند. هر کس با توجه به تفاوت‌های فردی، درجه‌ای از توانمندی را دارد. مدرسه‌ای توانمند و پویاست که هم دید علمی داشته باشد و هم بتواند از فناوری به‌خوبی استفاده کند. همچنین، مشارکت خوبی از اولیای توانمندش بگیرد، حس رضایتمندی و شوق و ذوق را در بچه‌ها افزون و حس قدردانی را در معلم‌هایش ایجاد کند. ما توانستیم در یکی از جنوبی‌ترین نقاط شهر که مشکلات زیادی داشت، فضاسازی و آموزش و تربیت خوبی داشته باشیم و همه در کنار هم با آرامش زندگی کنیم. حس خوبی بین دانش‌آموزان ایرانی و اتباع افغانی و حتی بین سنی و شیعه برقرار کردیم. در آموزش نمی‌توان تک‌بعدی نگاه کرد. آموزش باید چندفرهنگی باشد. ما در هفته وحدت جشنواره‌ای برگزار کردیم تا همه اقوام و قومیت‌ها و اتباع یکدیگر را بشناسند و یاد بگیریم در کنار هم جامعه خود را بسازیم. ■

مدیریت تعارض

● ترجمه شهلا فهیمی

۱

مقابله با تعارض را به تعویق نیندازید.

مواجهه رودررو با تعارض سخت است. با این حال، انتظار بیش از حد برای رسیدگی به آن می‌تواند بر بهره‌وری و حس مشارکت کارکنان تأثیر منفی بگذارد. فرهنگ پاسخگویی را در خود و دیگران تقویت کنید. این کار شما و کارکنانتان را وادار می‌سازد تا مسئولیت حرف‌هایتان را در شرایط غیرعادی بپذیرید. در اسرع وقت به تعارض رسیدگی کنید. به ما اعتماد کنید، ضرر نمی‌کنید.

۲

نوع تعارضی را که با آن سروکار دارید، مشخص کنید.

علت درگیری را بررسی کنید. سپس تلاش کنید دریابید تعارض به کار، رابطه یا تضاد ارزشی مربوط است. اگر دریابید تعارض پیش آمده به چه چیز مربوط است، می‌توانید با روش‌های خاص برای آن موقعیت، آن را حل کنید. اگر این مرحله را جدی نگیرید، امکان دارد وقت خود را برای رسیدگی به مسائل بی‌ربط به درگیری پیش آمده تلف کنید.

۳

از هر دو طرف بخواهید محترمانه و بالغانه رفتار کنند.

قبل از شروع بحث، همه باید بپذیرند با احترام برخورد کنند. زبان پر خاشگرانه، فریادزدن و سایر رفتارهای ناپخته را ممنوع کنید. در این صورت می‌توانید با آرامش و تأثیرگذاری بیشتر، هرگونه درگیری در محل کار را مدیریت کنید.

۴

بین افرادی که درگیر مسئله هستند، زمینه مشترک پیدا کنید.

بهترین راه برای رسیدگی به تعارض‌ها در محل کار این است که روی نقاط مشترک توافق کنید. از اینجا شروع کنید. اگر به‌طور مستقیم درگیر دعوا هستید، با آرامش رفتار کنید و صرف‌نظر از اینکه حق با کیست، روی نتیجه تمرکز کنید. اگر شما میانجی هستید، صحبت‌های طرفین را بشنوید و به دنبال نقاط مشترکی باشید که شاید دیگران نبینند.

پرداختن به اختلاف و تعارض در محل کار ممکن است در ابتدا برای شما خوشایند نباشد، اما در درازمدت خواهید دید که ارزشش را دارد. اگر بتوانید نحوه مدیریت اختلاف‌ها در محل کار را به خوبی یاد بگیرید، به نفع سازمانتان خواهد بود و رشد حرفه‌ای شما را نیز به دنبال خواهد داشت. اگر می‌خواهید بین همکارانتان میانجیگری کنید یا حتی خود به‌طور مستقیم درگیر اختلافی شده‌اید، انجام دادن این هشت مرحله می‌تواند در حل و فصل تعارض‌ها به شما کمک کند:



منبع: <https://www.betterup.com/blog/how-to-handle-conflicts-in-the-office>

۷

یک برنامه عملیاتی ایجاد و سپس بر اساس آن عمل کنید.

هنگامی که موفق شدید تضادهای موجود در محل کار را مشخص کنید، زمان آن رسیده است که به‌طور جدی آن‌ها را حل کنید. درست مانند هر هدف کاری دیگر، این نیز مستلزم طراحی برنامه‌ای مشخص و پیگیر است. مهم نیست دقیقاً چه برنامه‌ای طراحی می‌کنید، فقط به آن متعهد شوید و در نهایت تعارض را حل کنید.

۸

درس‌هایی را که از حل هر تعارض گرفتید، مستند کنید.

تبریک می‌گوییم! حال شما می‌دانید چگونه مانند مدیری حرفه‌ای تعارض‌های محل کار را مدیریت کنید. با مشارکت گروه خود، تلاش کنید درس‌های حاصل از تعارض را شناسایی و مستند کنید تا از بروز تعارض‌های مشابه در آینده جلوگیری کنید.

۵

گوش دادن را جدی بگیرید.

گوش دادن فعال یکی از بارزترین مهارت‌های حرفه‌ای است که می‌توانید داشته باشید. برای رسیدن به نتیجه، باید کمی عقب بنشینید و خوب گوش دهید. در نهایت، وقتی زمان صحبت کردن شما رسید، طرف مقابل هم تشویق می‌شود همین کار را انجام دهد.

۶

به راه‌حلی‌هایی که گروه شما برای حل مشکل پیشنهاد می‌دهند توجه کنید.

وقتی تعارض و درگیری در محل کار پیش می‌آید، حل کردن مشکلات به تنهایی و سوسه‌انگیزی و شاید آسان‌تر باشد. با این حال، اگر می‌خواهید به راه‌حلی پایدار دست یابید، باید گروه خود را برای مشارکت تشویق کنید. اگر این کار را انجام دهید، به کارمندان احساس تعلق می‌دهید و این کار می‌تواند از درگیری‌های آینده جلوگیری کند.



مدرسه موفق؛ مدیر کارآمد

چشم‌انداز مدرسه

مروری بر ضرورت نگاه همه‌جانبه و چندبعدی مدیریتی به مسائل مدرسه

● دکتر مریم دلاور، مدیر مدرسه، منطقه یک تهران

کلیدواژه‌ها: همه‌جانبه‌نگری، چشم‌انداز، ساحت‌های تربیتی

در قسمت پیشین این بحث به تأثیر و اهمیت دانش تربیتی در مدیریت مدرسه پرداختیم. نکته عمده دیگر در مدیریت و از جمله مدیریت مدرسه، ضرورت همه‌جانبه‌نگری و نگاه تعاملی به مسائل مدرسه است. مدیر کارآمد نمی‌تواند با تمرکز بر یکی دو موضوع مشخص به موفقیت برسد. او ناچار است همه‌چیز مدرسه را با هم ببیند و تا حد امکان از همه موضوعات مرتبط با مدرسه سر در بیاورد. شناسایی و تجمیع عوامل موفقیت یکی از رمزهای کلیدی داشتن مدرسه موفق است.

قابل‌دسترس را دارد. در چشم‌انداز باید تا حد امکان همه‌چیز دیده شود. به‌عبارت‌دیگر، همه ساحت‌های تربیت را تحت پوشش قرار دهد. منظور از طراحی و تدوین چشم‌انداز برای مدرسه، فقط نوشتن یک عبارت شعاری و جذاب نیست، بلکه رسیدن به عبارتی است که مدیر و همه عوامل مدرسه را در قبال آن متعهد می‌کند. در واژگان چشم‌انداز باید تک‌تک ساحت‌های تربیتی شش‌گانه و به‌ویژه نگاه ترکیبی و تعاملی به آن‌ها دیده شود.

ویژگی‌های چشم‌انداز

چشم‌انداز مانند فیلم‌نامه‌ای است که آمادگی تبدیل شدن به فیلم را دارد. در چشم‌انداز، مدیر و مجموعه مدیریتی مدرسه همه آنچه را قرار است رخ بدهد پیش‌نگری می‌کنند. توجه داشته باشید، در تدوین چشم‌انداز، دانش آموز باید محور باشد.

چشم‌انداز داشته باشید

در طراحی و نوشتن طرح درس از معلم می‌خواهیم ابتدا هدف‌های اصلی خود را مشخص کند و سپس بر مبنای آن هدف‌های رفتاری و قابل‌دسترس بنویسد. از مدیر مدرسه هم انتظار می‌رود ابتدا هدف‌های عمده خود را نشانه‌گذاری کند و بر این اساس، هدف‌های قابل‌دسترس را برای خود و مجموعه مشخص سازد.

هدف‌های اصلی مدرسه در قالب چشم‌انداز بیان می‌شوند. فارغ از هدف‌های کلی و به‌عبارت‌دیگر غایت‌های تربیتی که نظام سیاسی و فرهنگی کشور برای آموزش و پرورش و مدرسه تعیین می‌کند، هر مدرسه و مجموعه مدیریتی آن نیز می‌تواند هدف‌های عمده‌ای داشته باشند و آن را به‌صورت چشم‌انداز بیان کنند.

کلیدواژه‌های چشم‌انداز مدرسه باید بیانگر آن چیزی باشد که واقعاً برای مدرسه مهم است و امکان تبدیل به هدف‌های





ما در مدرسه با چهار ذی‌نفع طرف هستیم: دانش‌آموز، معلم، والدین و جامعه.

در چشم‌انداز اولاً باید همهٔ این ذی‌نفعان دیده شوند. ثانیاً تأثیر هر کدام بر دانش‌آموز معلوم باشد. مخاطب اصلی ما در تربیت رسمی (مدرسه) دانش‌آموز است. بنابراین، برای تدوین چشم‌انداز مؤثر باید شناخت نسلی داشته باشیم و نیازها و مطالبات آنان را بدانیم. معلم نقش تسهیلگر را دارد و همچون گذشته دانای کل تلقی نمی‌شود. در چشم‌انداز، والدین باید به‌عنوان همراه و حامی مدرسه دیده شوند و تأثیرشان به مداخله و اعمال فشار نینجامد. جامعه هم از بعد دیگری تسهیلگر تلقی می‌شود و امکانات آن باید در جهت پیشبرد هدف‌ها محاسبه شوند.

مدیر مدرسهٔ امروز هم کسی است که در قبال ذی‌نفعان نقش راهبری (کوچینگ) دارد. مدیری که بتواند در قالب یک چشم‌انداز و با راهبری هوشمندانه و مدبرانه هدف‌ها را مشخص و طبق برنامه محقق کند، مدیری کارآمد و موفق خواهد بود.

به‌طور خلاصه، چشم‌انداز خوب برای مدرسه و کلیدواژه‌های آن می‌تواند واجد این ویژگی‌ها باشد:

- ساحت‌های تعلیم و تربیت به‌روشنی نشان داده شوند.
- به هدف‌های رفتاری مبتنی بر ساحت‌های چندگانه قابل تبدیل باشد.
- همهٔ امور مرتبط با مدرسه از جمله هدف‌ها، فرایندها، برنامه‌ها، نقش مدیر، منابع انسانی، فضای فیزیکی، امکانات و غیره دیده شوند.
- همهٔ ذی‌نفعان شامل دانش‌آموز، معلم، والدین و جامعه دیده شوند.
- دانش‌آموز محور برنامه‌ها و فعالیت‌ها باشد.
- اثر هر کدام از ذی‌نفعان بر دانش‌آموزان پیش‌بینی شود.

یک تحلیل و یک تمرین

بیا بید آنچه را گفتیم مرور کنیم؛ البته در چارچوب یک تمرین و تحلیل گام‌به‌گام. چشم‌انداز یک مدرسه را بیان می‌کنم تا ببینیم چگونه کلیدواژه‌های درستی را به کار گرفته و تا چه اندازه همه‌چیز در آن دیده شده است:

چشم‌انداز: تربیت اندیشمند یادگیرندهٔ خلاق هزارهٔ سوم. عبارت گفته‌شده را چند بار با دقت مرور کنید. طبق این چشم‌انداز، تربیت دانش‌آموزانی مدنظر است که از ویژگی‌های مشخصی برخوردار باشند. این ویژگی‌ها همان هدف‌های اصلی هستند که مجموعهٔ مدیریتی مدرسه باید توانایی اجرا و تحقق آن‌ها را داشته باشند. واژگان انتخاب‌شده برای چشم‌انداز را با هم به‌اختصار بررسی و تحلیل می‌کنیم.

اندیشمند: تربیت دانش‌آموزان اهل اندیشیدن و حل

مسئله یک هدف تربیتی بزرگ است. مدرسه‌ای که چنین چشم‌اندازی دارد، باید زمینه‌های لازم برای پرسشگری، مواجهه با چالش‌ها، گفت‌وگو و تصمیم‌گیری را فراهم کند. مدرسه می‌تواند با تدارک فعالیت‌هایی در ساحت‌های علمی و فناوریانه، اجتماعی و سیاسی، اعتقادی و اخلاقی، زمینه‌های مورد اشاره را آماده کند.

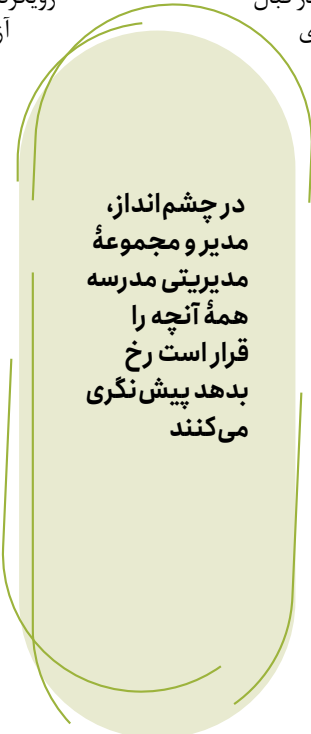
یادگیرنده: یادگیری در مفهوم امروزی آن تفاوت‌های شاخصی با تعبیرهای مرسوم دارد. یادگیری دیگر فرایندی یکطرفه و اجباری نیست. در نگاه امروزی، یادگیری فرایندی تعاملی و حاصل مشارکت فعال یادگیرنده است. از طرف دیگر، یادگیری به درس و مدرسه و دوره‌ای خاص از زندگی محدود نمی‌شود. امروز از یادگیری مادام‌العمر سخن گفته می‌شود و اینکه یادگیری به زمان و مکان خاصی محدود نیست. چنین رویکردی موجب می‌شود مدرسه نگاهی گسترده، آزاد و فعال به یادگیری داشته باشد و این به‌طور حتم در تغییر روش‌های تربیتی

مدرسه، برنامه‌ریزی‌های آموزشی و نوع فعالیت معلمان تأثیر خواهد داشت. همهٔ ساحت‌های تعلیم و تربیت و به‌ویژه ساحت‌های زیباشناختی و هنری و علمی و فناوریانه زیر سایهٔ این چشم‌انداز، به نوع دیگری از برنامه‌ها و فعالیت‌ها نیاز دارند. **خلاق:** این چشم‌انداز به توانایی دانش‌آموزان در نوآوری، مواجهه با چالش‌ها و خودتنظیمی رفتار اشاره دارد. مدرسه در تربیت دانش‌آموزی که نگاه پویا و متفاوتی به مسائل دارد، از ایده‌های جدید در همهٔ زمینه‌ها استقبال می‌کند، برای مواجههٔ مؤثر و منطقی با سرعت تغییرات دنیای امروز آمادگی دارد و به دنبال نوآوری و خلاقیت در ساحت‌های گوناگون است.

هزارهٔ سوم: منظور ما از این بخش چشم‌انداز، آمادگی‌های دانش‌آموز برای زندگی در عصر جدید و بهره‌مندی از مهارت‌های زندگی است. انسان امروز برای زندگی شاداب و موفق، علاوه بر دانش و آگاهی، به آموزه‌های عملی و کارگشا برای زندگی نیاز دارد که با عنوان «مهارت‌های زندگی» شناخته می‌شوند. مدرسه‌ای که در آن آموزش و هم‌آموزی مهارت‌های زندگی وجود دارد مدرسهٔ زندگی است. مهارت‌های زندگی هم با همهٔ ساحت‌های تعلیم و تربیت ارتباط مستقیم دارند و می‌توان آن را به جزء جزء برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه تسری داد.

نتیجه‌گیری

چشم‌انداز خوب نگاهی همه‌جانبه، چندبعدی و تعاملی را در مجموعه تقویت می‌کند و می‌تواند چراغ راه همهٔ برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه برای همهٔ ذی‌نفعان باشد. تدوین چشم‌انداز ضرورتی برای انسجام فعالیت‌های تربیتی است، اما تحقق آن بیش از همه چیز مستلزم تعهد و وفاداری سازمانی است. ■



در چشم‌انداز، مدیر و مجموعهٔ مدیریتی مدرسه همهٔ آنچه را قرار است رخ بدهد پیش‌نگری می‌کنند

نتایج مسابقه خاطره‌نویسی و تجربه‌نگاری رشد مدیریت مدرسه

فراخوان مسابقه خاطره‌نویسی و تجربه‌نگاری در شماره‌های ۷ و ۸ دوره گذشته (فروردین و اردیبهشت ۱۴۰۲) و نیز از طریق فضاهای مجازی مربوط به ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، منتشر شد. مهلت ارسال آثار برای شرکت در این مسابقه ۳۱ خرداد ۱۴۰۲ تعیین شده بود. اکنون و بعد از دریافت ده‌ها اثر از خوانندگان نشریه، اسامی برندگان به شرح زیر اعلام می‌شود:

بخش تجربه‌نگاری

۱. فاطمه صحراگرد، اهواز، خوزستان
۲. فاطمه عسگرزاده‌دهکردی، شهرکرد، چهارمحال و بختیاری
۳. مریم عشوری، اصفهان
۴. نسرين عظیمی شهرابی، منطقه ۱۵ تهران
۵. پروین دهواری، سراوان، سیستان و بلوچستان

بخش خاطره‌نویسی

۱. زهره ربیعی، منطقه ۱۵ تهران
۲. ابوالفضل سالم، قم
۳. مرضیه سدید، اسفراین، خراسان شمالی
۴. حسین ادهمی، بندر انزلی، گیلان
۵. شهناز ابراهیمی دهقان پور، همدان

توضیحات

چنانچه تا آخر آبان ماه ۱۴۰۲ با شما در مقام برگزیده معرفی شده، تماسی برقرار نشد، با دفتر مجله (۰۲۱-۸۸۴۹۰۲۳۲) تماس بگیرید و مراتب را اعلام کنید.

- به غیر از آثار برگزیده، برخی از آثار دیگر هم، با وجود اینکه جزو برگزیدگان نیستند، با اندکی تغییر، در مجله قابل چاپ هستند. این آثار به مرور چاپ خواهند شد.
- بسیاری از آثار در قالب اقدام‌پژوهی تدوین شده بودند که در داوری امتیاز لازم را کسب نکردند.

- داوران، برگزیدگان را رتبه‌بندی نکرده‌اند و اسامی برگزیدگان بدون تقدم و تأخر اعلام شده است.
- همان‌طور که اعلام شده بود، به برگزیدگان جایزه و لوح تقدیر تعلق خواهد گرفت. دفتر مجله با برندگان تماس می‌گیرد و پس از دریافت نشانی، جایزه‌ها و تقدیرنامه‌ها برای ایشان فرستاده خواهد شد.



یازدهمین آفتاب

هشتم ربیع الاول، طلوع آفتاب یازدهمین امام (ع)، در افاق مدینه است. بیست و هشت سال زیستن در تنگنا و زندان و محاصره، سبب نشد که حنجره و پنجره حقیقت‌گویی و حقیقت‌پویی را به روی مشتاقان و شیفتگان ببندد.

چه آموزه سترگ و زیبایی! بن بست‌انگاری در سیره و سلوک حق‌باوران هرگز راه نمی‌یابد. اینک ماییم و «مدرسه عسکری» و درس‌هایی که فرصت زیستن عاشقانه و عالمانه مان می‌بخشند. و ماییم و زلال معارفی که تشنه‌کامی مان را به نوشیدن و نیوشیدن از کوثر حیات آفرین و اژده‌های نورانی فرا می‌خوانند. دو سه جام مطهر و منور از کلام امام را به کام جان می‌نوشانیم تا به ضیافت بهارانگی و شکفتگی مهمان شویم: «قُولُوا لِلنَّاسِ كُلِّهِمْ حُسْنًا مُؤْمِنِهِمْ وَ مُخَالِفِهِمْ، أَمَّا الْمُؤْمِنُونَ فَيَبْسُطُ لَهُمْ وَجْهَهُ وَ أَمَّا الْمُخَالِفُونَ فَيَكَلِّمُهُم بِالْمُدَارَاةِ لِاجْتِنَابِهِمْ إِلَى الْإِيمَانِ» (مستدرک الوسائل: ج ۱۲: ۲۶۱؛ ج ۱، ۱۴۰۶).

با دوست و دشمن خوش‌گفتار و خوش‌برخورد باشید، زیرا مواجه شدن با دوستان مؤمن با خوش‌رویی و شکفتگی و شادابی چهره و وظیفه و فرضیه است، و با مخالفان مدارا و نرم‌خویی و نرم‌گویی، راهی است به سوی جذب و ربایش و تأثیرگذاری.

اخم و ترش‌رویی و بدزبانی و تندخویی در قاموس و فرهنگ مؤمنانه نیست. نگاهبانی و حفظ دوستان در زیست مؤمنانه، جز با مهرورزی ممکن نیست و کمند جاذبه برگردن مخالفان افکندن، جز با مدارا و نرمش میسر نمی‌شود.

و در سخن شوهمند دیگر، ما را به حسن صورت که زیبایی ظاهر است و به زیبااندیشی که زیبایی باطن است، فرا می‌خواند: «حُسْنُ الصُّورَةِ جَمَالٌ ظَاهِرٌ، وَ حَسْنُ الْعَقْلِ جَمَالٌ بَاطِنٌ» (بحار الانوار، ج ۱: ۹۵، ح ۲۷).

ولادت و قدم‌زدن در راه آفتابی و آسمانی‌شان خجسته و مبارک باد!

دکتر محمد رضا سنگری

روز کتاب و کتابخوانی

۲۴ آبان ماه

