



ISSN: 1735-4899

# رشد



مجلات آموزشی  
مجله پیشرو در نشر کتابهای آموزشی  
فخرتایم رات و فناوری آموزشی

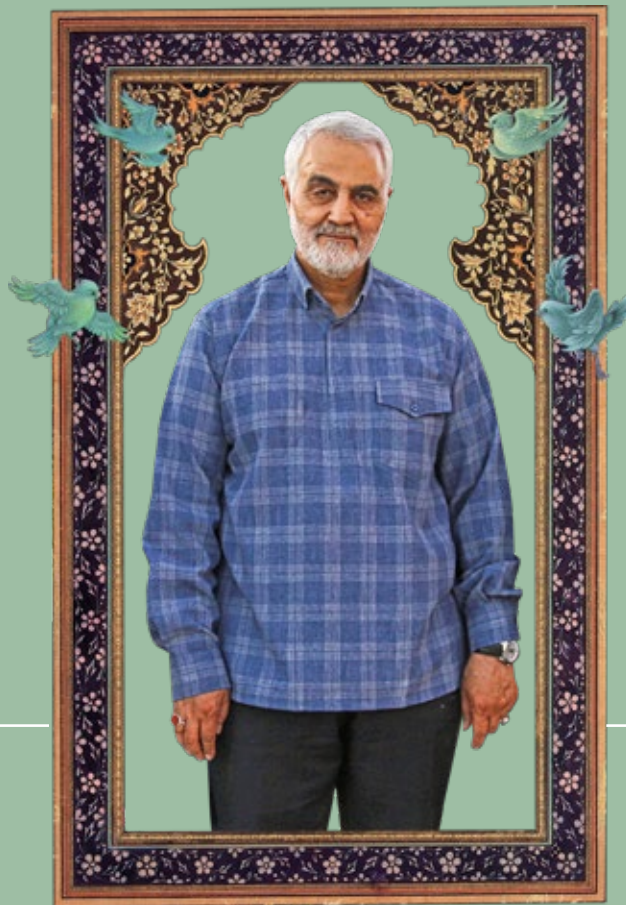
ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیست و دوم شماره بی در بی ۱۴۷ | دی ۱۴۰۲ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵  
www.roshdmag.ir

چی؟  
چی؟  
چی؟



## دی ماه دیرماه نسود!

- ◀ اگر اینشتین مدیر بود
- ◀ معاون استثنایی
- ◀ سبک سبز زندگی
- ◀ هستم وقتی نیستم!



## حرف اول

### سردار دل‌ها به دل می‌سپارمت!

برای تقرب به درگاه الهی و عزتمند شدن نزد مردم، لزوماً نباید عالم دهر بود و سالار بحر! معنون بود و معمم؛ استاد بود و آموزگار؛ مخترع بود و کاشف؛ سپهبد بود و سرلشگر! بلکه تنها یک «سرباز» مخلص کافی است تا سپهبد‌ها و سردارها، عالمان و زعیمان، سیاسیون و مذهبیون، دوست و دشمن، به احترام او قیام کنند و سر تعظیم فرود آورند. یادش به خیر، که به برکت شهادت حاج قاسم، بسیاری از آیات و نشانه‌های هستی در سرزمینمان معنی شدند و مردم مسلمان و وطن‌پرست ایرانی، کریمه‌های عزت و شرف، مردانگی، اخلاص، ایثار، توکل، شجاعت، بی‌نیازی، خاکی و مردمی بودن را در سردار دل‌ها یافتند و ضمیر خود را با اشک دیده شستند و سردار دل‌ها را به دل سپردند.

بیاییم، آغازگری مؤمن و دل‌داده باشیم، نه پایان دهنده‌ای مدهن و واداده! قدردان داشته‌ها باشیم، نه نالان نداشته‌ها. مولودی خوان باشیم نه مصیبت‌خوان. در دل بحران، شکار فرصت کنیم و رحمت، نه صید محنت و زحمت. معنویت را با مادیت طاق نزنیم. مشیت را به معیشت نیاوریم. دنیا ساز و آخرت فروش نباشیم. عزت نفروشیم و ذلت نخریم. ربا نخوریم و ربا نفروشیم. زبان به لقلقه نگشاییم و ملعبه نشویم. به خود آییم که چیستیم و او کیست؟ کجاییم و او کجاست؟ چرا این همه عزت و ما هیچ؟

وقت آن است که وضع خود بجوییم و احوال خویش بکاویم. از زبونی پرکشیم و مردانگی برگشیم. کردارمان را رفیقِ طریق او سازیم. آوازه او را آواز کنیم و ساز او را ساز. در پی این نباشیم که: او چه حقوقی بر ما دارد و ما چه دینی به او؟ او چه کرد و ما چه می‌کنیم؟ او چه برد و ما چه باختیم؟ «دل به سردار دل‌ها بسپاریم، چرا که وقت تنگ است و کمیت لنگ. راه دراز و انبان تهی!»



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

مدیر مسئول:

محمد صالح مذنبی

سردبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی،

سید محمد نوروزیان امیری، طاهره ملک‌زاده

و دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهبلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارسا نژاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویرساز:

سید میثم موسوی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۲۲ ۸۸۴۹۰ ۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiri@roshdmag.ir

پیامک: ۰۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۶۳۳۲۰۸

رشد مدیریت مدرسه را در پیام‌رسان شاد  
به این نشانی دنبال کنید.



@roshd\_modiriyat



nazar.roshdmag.ir

رشد



۴

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی،  
معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش  
دوره بیست‌دوم | شماره بی در بی | ۱۴۷ دی | ۱۴۰۲ | ۴۸ صفحه

دی‌ماه دیرماه نشود! / دکتر حیدر تورانی / ۲

مدرسه‌های پیشران / دکتر علی خلخالی - دکتر حیدر تورانی / ۳

اگر اینستین مدیر بود / سهند زرشکیان / ۶

معاون استثنایی من / محمدعلی قربانی، دکتر نیره شاه‌محمدی، قاسم یزدان‌پناه / ۹

اصول نوین تربیت / ابراهیم اصلانی / ۱۲

سوت اعتماد / مرضیه سدیدي / ۱۵

شوراها اثربخش هستند؟ / فاطمه قائمی / ۱۶

مدیریت به سبک خواجه‌نصیر / دکتر محمد جلالی / ۱۸

کلاس‌های باکلاس / محمد تابش / ۲۰

سبک سبز زندگی / سید ابازر هاشمی کوچکسرایي / ۲۴

هستم وقتی نیستیم! / لیلا صمدی / ۲۶

مخاطب خدا باشیم / دکتر عبدالعظیم کریمی / ۲۸

کیفیت رویکردی یکپارچه / دکتر مرتضی مجدفر / ۳۰

رفیق شهیدم / زینب واشیان / ۳۳

مدیریت تصمیم / دکتر محمد نیرو / ۳۴

نظم در بی‌نظمی / دکتر حیدر تورانی / ۳۷

یادگیری به روش مایلز / دکتر امیرحسام شهنساری / ۳۸

چنین کنند ضعیفان / شهبلا فهیمی / ۴۱

حرف دل اولیا / عذرا بیگم هژبری / ۴۲

با هم یاد می‌گیریم / امید عبدالهی / ۴۴

مدرسه کارآفرینی / سارا ذوالفقاری / ۴۶

زندگی مسئولیت‌آمیز / منوچهر نوری / ۴۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

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

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۱۳۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به مقالات چاپ شده در این نشریه تا ۲ امتیاز در هر مورد برای محاسبه در بندهای ۳-۳ و ۳-۱ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

برای اشتراک مجله، رمزینما را بپوش کنید.



https://www.roshdmag.ir/u/2sg

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

قیمت: ۱۱۰.۰۰۰ ریال

## دی‌ماه دیرماه نشود!

● دکتر حیدر تورانی

است. ترس به خود راه ندهید و ناامید نشوید. اولاً همه چیز پول نیست. با رفع موانع، روش و نگرش و افزایش روحیه مشارکت و همدلی و برقراری جو اعتماد جمعی می‌توانید بر بخش زیادی از کاستی‌ها فائق آیید. اما بخش دیگر که نیازمند اعتبار مالی است، در شفافیت عملکرد مدرسه شما نزد والدین و مردم خیر ریشه دارد. با والدین و افراد فرهنگ‌دوستی که می‌شناسید گرد هم آیید و تأمین نیازهای مدرسه را به هر یک از آنان واگذارید. درخواست پول یا وجه نقد نکنید، بلکه از آنان بخواهید با گذاشتن وقت، صرف استعداد، کمک گرفتن از حرفه و بضاعت مادی و مالی خویش، یکی از نیازها را رفع کنند. حتی می‌توانید از برخی افراد وام بخواهید و بازپرداخت آن را به تدریج انجام دهید.

آنچه در دی‌ماه (نیمه راه سال تحصیلی) بر شما مدیران مدرسه تکلیف شده، فاصله گرفتن از جایی است که نشسته‌اید. لطفاً از جایی که نشسته‌اید بلند شوید و از آن فاصله بگیرید. چرا که آنجایی که ایستاده‌اید، یا به عبارتی در آن قرار دارید، به جا و موقعیتی بستگی دارد که در آن نشسته‌اید، یا همان جایگاهی است که بر عهده شماست. در این صورت شما می‌توانید درباره خود و موقعیتی که در آن هستید، بهتر به قضاوت و داوری بنشینید. این تصمیم کمک می‌کند قبل از آنکه دیگران شما را محاسبه یا قضاوت کنند، خودتان خویشتن و سازمان خویش را محاسبه کنید. در این صورت، فرمایش پیامبر اعظم، صلی‌الله علیه و آله: «حاسبوا انفسکم قبل ان تحاسبوا» (بحارالانوار، ج ۷، ص ۲۹۶)، جنبه و صبغه عملی و اجرایی به خود می‌گیرد. ■

اکنون چهارماه از آغاز سال تحصیلی می‌گذرد و تقریباً در نیمه آن به سر می‌بریم. وقت آن است که خود و اطرافمان را به‌درستی و به‌آرامی بکاویم و داشته‌ها و نداشته‌ها، رسیدن‌ها و نرسیدن‌ها، و گفتنی‌ها و نگفتنی‌ها را بار دیگر مرور کنیم. ببینیم تصمیم گرفته بودیم کجا باشیم و اینک در کدام مرحله و موقعیت از آنچه می‌خواستیم، قرار داریم؟

برنامه درسی مدرسه، برنامه پرورشی مدرسه، فعالیت‌های مهم و جمعی مدرسه از قبیل شورای معلمان، آموزش خانواده، جلسات انجمن اولیا و مربیان، اردوها و بازدیدهای علمی و سیاحتی دانش‌آموزان، شورای علمی معلمان، ارزشیابی‌های دوره‌ای، برنامه‌های زیباسازی و ایمن‌سازی محیط مدرسه، برگزاری فعالیت‌های کتاب‌خوانی هفتگی، بازدید از مدرسه و مکان‌های فرهنگی و علمی محله، دیدار با نخبگان و اندیشمندان و صله رحم با معلمان باتجربه‌ای که سال‌هاست بازنشسته شده و چشم به دیدار ما دارند و همه و همه این برنامه‌ها و اتفاق‌های زیبا، ضروری و خوشایندی را که در سال تحصیلی جاری در برنامه‌های مدرسه خود گنجانده بودید، به اتفاق و هم‌فکری همکارانتان مرور و مسیر تحقق آن‌ها را هموار کنید.

البته یقین داریم شما مدیران فهیم مدرسه، قبل از آغاز سال تحصیلی، یعنی در تابستان، برنامه یک‌ساله مدرسه‌تان را با هم‌فکری همه اهالی مدرسه تدوین و تمرین کرده‌اید. اکنون کافی است آن را ورق بزنید و کم‌وکاستی‌ها و باید و نبایدهایش را مرور کنید. بی‌تردید، یکی از کاستی‌ها و کمبودهای شما در این مرحله و این روزها، کمی بودجه و همان اعتبار مالی

# مدرسه‌های پیشران

بخش دوم

## آموزه‌های رهبری در انجمن ملی مدیران مدارس ابتدایی

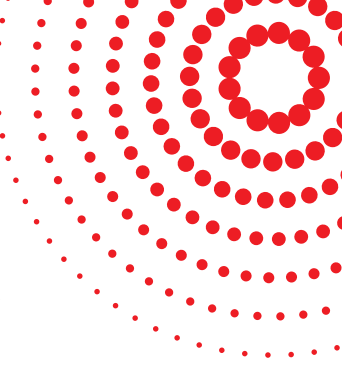
• دکتر علی خلخالی - دکتر حیدر تورانی

کلیدواژه‌ها: انجمن ملی مدارس، آموزش و پرورش، مدیریت و رهبری مدرسه، استانداردهای حرفه‌ای

انجمن مدیریت آموزشی در اغلب کشورهای پیشرفته فعالیت ویژه‌ای دارد و برای مدیران مدرسه در دوره‌های گوناگون تحصیلی توصیه‌های قابل اعتنایی ارائه می‌کند که آن‌ها را برای دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت و یادگیری دانش‌آموزان یاری می‌دهند. این بار فرصتی پیش آمد تا توصیه‌های انجمن مدیریت آموزشی کشور آمریکا را، که سابقه‌ای طولانی دارد، از منظر معرفی و نقد و بررسی تجربیات کشورهای مختلف مطمح‌نظر قرار دهیم. باشد تا در مراحل و فرصت‌های بعدی به تدریج سایر انجمن‌های دیگر کشورها نیز بررسی شوند!

در این نوشته، بر مبنای بن‌سازه (پلتفرم) انجمن ملی مدیران مدرسه‌های ابتدایی، راهبردها و فنون مدنظر و جاری این نهاد (انجمن) به اختصار معرفی شده‌اند. مطالعات انجام‌شده در حوزه رهبری مدرسه نشان می‌دهد، مدیران مدرسه رهبران آموزشی اولیه در جامعه هستند. ضروری است مدیران مدرسه از اختیار و استقلال برای تصمیم‌گیری در سطح مدرسه (از جمله تعیین تکلیف کارکنان، ارزیابی کارکنان، تخصیص بودجه و منابع، نظم و انضباط، طراحی و اجرای برنامه درسی، ارزیابی دانش‌آموزان، توسعه برنامه‌ها و افراد و سایر حوزه‌های مسئولیت) برخوردار باشند. قسمت سوم این آموزه در شماره آینده تقدیم می‌شود.





## ستاد آموزش و پرورش

انجمن ملی مدیران مدارس معتقد است، وزارت آموزش و پرورش باید به‌طور قوی از مدرسه‌های دولتی به‌عنوان سنگ بنای مردم‌سالاری حمایت و آن را ترویج کند. انجمن به حفظ این وضعیت در سطح ستاد وزارت آموزش و پرورش معتقد است. همچنین بر این باور است که مربیان با تجربه و آموزش در مدیریت مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه باید تعدادی نماینده را از موقعیت‌های تصمیم‌گیری در وزارت آموزش و پرورش به‌کار گیرند. این وزارتخانه باید برنامه مدیر مدرسه را برای اطلاع‌رسانی سیاست ملی حفظ کند. انجمن به رابطه‌ای متقابل با وزارت آموزش و پرورش متعهد است و از تمرکز مداوم بر پژوهش و توسعه برای پاسخگویی مشترک به نیازهای آموزشی دانش‌آموزان کشورمان و نگرانی‌های مدیران مدرسه‌ها حمایت می‌کند.

## حمایت دولت از آموزش و پرورش و پاسخ‌گویی در برابر آن

انجمن معتقد است، هر دانش‌آموز باید آموزش دولتی رایگان و مناسبی دریافت کند. ستاد، استان و منطقه باید مسئولیت‌پذیر باشند و اقداماتی تهاجمی را برای رسیدگی به مسائل اجتماعی و اقتصادی ناشی از عواملی مانند نژاد، قومیت، سلامت، بیکاری، مهاجرت، فقر و مواد مخدر و سایر چالش‌های پیش روی خانواده، در دستور کار قرار دهند. بودجه کافی و عادلانه برای آموزش دولتی در حمایت از نیروی کار تحصیل کرده و ماهر که می‌تواند در اقتصاد جهانی رقابت کند ضروری است. انجمن با همه‌پرسی، ابتکارات و سایر اقدامات حاکمیتی که از بودجه آموزش دولتی می‌کاهد، مخالف است. بودجه ستادی باید از طریق کمک‌های مالی هدفمند، نه از طریق کمک‌های مالی رقابتی، تأمین شود. انجمن بر این باور است که مدیران استانی و محلی و سایر گروه‌های ذی‌نفع باید آگاهی دولت را از اثرات مخرب کاهش بودجه آموزش دولتی افزایش دهند و هر اقدام ستادی یا استانی که مدرسه‌ها را به ارائه برنامه‌ها، خدمات یا تسهیلات ملزم می‌کند، باید بودجه کاملی را برای آن دستورات فراهم کند و بودجه را در سطح مدرسه تضمین کند. در هر استان باید نظامی از خدمات هماهنگ، که در آن بنگاه (آژانس)‌های خدمات بهداشتی و انسانی برای حمایت از مدرسه‌ها، دانش‌آموزان و والدین کار می‌کنند، ایجاد شود و منابع استانی و ستاد آن را تأمین مالی کنند. نهادهای قانون‌گذاری باید برای ارائه اطلاعات در مورد بودجه موردنیاز با انجمن‌های محلی، استانی و ملی همکاری کنند. متولیان محلی، استانی و ستادی باید حمایت مالی از آموزش دولتی را به‌صورت مشترک انجام دهند. متولیان محلی، استانی و ستاد باید ساختارهای مالیاتی را دوباره بررسی کنند و فرمول‌های تخصیص را

برای یکسان کردن و افزایش حمایت مالی از آموزش در میان مدرسه‌های مناطق بازبینی کنند.

## قانون «هر دانش‌آموز موفق عمل می‌کند»

انجمن تشخیص می‌دهد که اجرای قانون هر دانش‌آموز موفق عمل می‌کند (ESSA)، بر اساس چشم‌انداز ارائه آموزش جامع و کامل برای هر دانش‌آموز حیاتی است. انجمن از اصولی که الزامات «قانون هر دانش‌آموز موفق عمل می‌کند» را برآورده می‌کنند، پشتیبانی می‌کند. انجمن از رهبری مدیریت مدرسه دولتی و توسعه محلی طرح‌های «قانون هر دانش‌آموز موفق عمل می‌کند» پشتیبانی می‌کند. والدین و رهبران محلی باید در خط مقدم اجرای «قانون هر دانش‌آموز موفق عمل می‌کند» باشند تا اطمینان حاصل کنند که همه دانش‌آموزان برای دانشگاه یا شغل آماده هستند. انجمن تشخیص می‌دهد که برنامه‌های استانی و محلی باید شامل این موارد باشند:

- نقش مدیران مدرسه‌ها را متمایز و از آن‌ها حمایت کنند؛ از جمله تلاش‌های متمرکز برای استخدام، آماده‌سازی، حفظ و ارائه شغل به همراه پشتیبانی مداوم.
- سامانه‌های پاسخ‌گویی را بر اساس رشد دانش‌آموزان قرار دهند که شامل اقدامات متعدد است. همچنین اطمینان حاصل شود که هرگونه سیاست جدید با تمرکز بر مسائلی مانند جو و ایمنی و چگونگی برآورد مدرسه‌ها با عوامل غیرتحصیلی، به پیشرفت دانش‌آموزان کمک می‌کند و به استفاده بیش از حد از ارزیابی‌های استاندارد پایان می‌دهد.
- سطح مجوز را تنظیم و برنامه‌هایی را به‌طور کامل تأمین کنند که ثابت شده است وسایل موردنیاز مدرسه‌ها را برای بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان و پرکردن شکاف‌های عدالتی فراهم می‌کنند. این موضوع شامل دسترسی به برنامه‌های درسی است که از ادغام هنر، یادگیری خارج از روز مدرسه، جو مثبت مدرسه، رفاه دانش‌آموز و سلامت روان پشتیبانی می‌کند.

## محتوای برنامه درسی و استانداردها

انجمن معتقد است، برنامه‌های درسی، استانداردها و دستورالعمل‌های مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه باید با بهترین شیوه‌های پژوهشی فعلی همسو باشند. مدیران باید در برنامه‌ریزی، توسعه، اجرا و ارزیابی محتوای برنامه درسی و استانداردها مشارکت کنند.

## هنر در آموزش و پرورش

انجمن معتقد است، آموزش جامع و کامل باید بر ادغام هنر در برنامه درسی تمرکز قوی داشته باشد. هنرها معلمان و دانش‌آموزان را در اهداف یادگیری

**انجمن ملی مدیران مدارس بر این باور است که مدیران و رهبران ملی، استانی و محلی و سایر گروه‌های ذی‌نفع باید آگاهی دولت را از اثرات مخرب کاهش بودجه آموزش دولتی افزایش دهند**



مشترک مشارکت می‌دهند و خلاقیت، همکاری، ارتباط و مهارت‌های تفکر انتقادی را تقویت می‌کنند که پایه موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان است. انجمن معتقد است، مدیران مدرسه‌ها باید ادغام و همسویی هنر در برنامه درسی و استفاده از راهبردهای آموزشی مؤثر را ترویج کنند. هنر فرصت‌های متعدد یادگیری و درک را برای دانش‌آموزان فراهم می‌کند، ادغام و همسویی

هنر در برنامه درسی جدیدت تحصیلی را تقویت می‌کند، زیرا دانش‌آموزان را در مهارت‌های حل مسئله برای ایجاد ارتباط بین رشته‌ها و نشان دادن شایستگی از طریق تلاش‌های خلاقانه درگیر می‌کند. برنامه‌های یادگیری پس از مدرسه و تابستان هم باید فعالیت‌های یادگیری تقویت‌شده هنر را که با برنامه درسی مدرسه همسو هستند، در برگیرد.

### معلولیت دانش‌آموزی

انجمن از قانون آموزش افراد دچار معلولیت حمایت می‌کند. تأکید ما بر شناسایی اولیه از بدو تولد است و تضمین می‌کند که همه دانش‌آموزان، صرف‌نظر از معلولیت یا سایر اختلالات بهداشتی، حق دارند آموزش دولتی مناسب و رایگان را در کمترین محدودیت محیطی دریافت کنند. انجمن معتقد است، قانون آموزش افراد دچار معلولیت باید به‌طور کامل برای رفع نیازهای همه دانش‌آموزان دچار معلولیت تأمین شود. قانون، آموزش افراد دچار معلولیت سهم ستاد را با ۴۰ درصد هزینه اضافی آموزش دانش‌آموزان دچار معلولیت مجاز می‌کند. حقوق دانش‌آموزان دچار معلولیت برای تحصیل متناسب با حقوق سایر دانش‌آموزان است. در صورت لزوم، انجمن از گنجاندن دانش‌آموزان معلول در کلاس‌های درس با همسالان در مدرسه‌های محله خود حمایت می‌کند. برای تسهیل در شمول موفقیت‌آمیز دانش‌آموزان معلول، منابع مالی مناسب باید یادگیری حرفه‌ای و خدمات حمایتی دانش‌آموزان معلول را پی‌گیری کنند. انجمن از ادامه و گسترش خدمات مرتبط به مناطق محلی توسط آژانس‌های خدمات دولتی و اجتماعی مناسب پشتیبانی می‌کند. تأمین مالی کامل و مقتضی از سطوح ستادی و استانی برای مناطق مدرسه‌های محلی ضروری است تا بتوانند از مفاد این قوانین پیروی کنند.

### رشد و یادگیری حرفه‌ای مدیران مدرسه‌ها

انجمن بر این باور است که همه مدیران سال اول یا کهنه‌سربازان این حرفه به حمایت مداوم برای ایجاد ظرفیت شغلی نیاز دارند که به‌طور دائم در حال تغییر است. انجمن معتقد است، همه مدیران باید به طیف گسترده‌ای از فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای مرتبط، با کیفیت بالا و ظرفیت‌سازی دسترسی داشته باشند. تجربه یادگیری

حرفه‌ای باید با شایستگی‌های اصلی رهبری مدرسه و بر اساس استانداردهای عملی مبتنی بر پژوهش برای رهبری مؤثر مدرسه‌ها همسو باشد. انجمن از برنامه‌ها و بودجه‌ای حمایت می‌کند که فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای با کیفیت بالا را برای مدیران فراهم می‌کند. ایالت‌ها باید زمان و منابع کافی را برای فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای

مدیران مدرسه‌ها فراهم کنند. ستاد و استان و همچنین مناطق باید بودجه و منابع را به‌طور خاص به این موضوع اختصاص دهند. این فرصت ممکن است شامل یادگیری مبتنی بر شغل، استفاده از فناوری، دسترسی به مشاوره و مربیگری و محتوای حرفه‌ای ارائه‌شده در خارج از مدرسه‌ها باشد، اما به آن‌ها محدود نیست. انجمن از توسعه حرفه‌ای پایدار، فشرده، مشارکتی، شغلی، اطلاعاتی و مبتنی بر کلاس درس پشتیبانی می‌کند. مناطق باید زمان، پشتیبانی، منابع و اختیار لازم را برای همکاری، شبکه‌سازی و مشارکت در سازمان‌های حرفه‌ای در اختیار مدیران مدرسه‌ها قرار دهند.

### آموزش در دوران دانش‌آموزی

انجمن معتقد است، تجربه‌های باکیفیت دوران دانش‌آموزی پایه‌ای قوی برای پیشرفت تحصیلی و شخصی در آینده فراهم می‌کنند. در این راستا برنامه‌ها و تجربه‌های دوران دانش‌آموزی باید برای همه دانش‌آموزان و در صورت امکان در محیط ابتدایی در دسترس باشد. انجمن مدرسه‌ها را توصیه، حمایت و تشویق می‌کند تمرین‌های مناسب رشدی را که شامل تجربه‌های اجتماعی، فیزیکی، عاطفی و تحصیلی برای پیش از مهد دانش‌آموز تا پایه سوم باشد، اجرا کنند. انجمن از تداوم یادگیری از دوران دانش‌آموزی تا پایه سوم پشتیبانی می‌کند. انجمن معتقد است، برنامه درسی دوران دانش‌آموزی باید شامل استانداردها و آموزش‌های قوی، بازی‌های هدفمند و ارزیابی مناسب سن باشد تا چارچوبی ثابت برای یادگیری از سن سه‌سالگی تا پایه سوم ایجاد کند.

ادامه مطلب را در شماره بعد دنبال کنید. ■

### پی‌نوشت‌ها

1. Professional Standards for Educational Leaders
2. Platform
3. National Association of Elementary School Principals (NAESP)
4. Every Student Succeeds Act

### منبع

مصوبه بهمن ۱۳۹۹؛ هیئت‌مدیره انجمن ملی مدیران مدارس به نشانی: <https://www.naesp.org/wp-content/uploads/2021/12/NAESP2021-22-ProposedResolutions.pdf>

# اگر اینشتین مدیر بود



در گفت‌وگو با دکتر ابوالفضل بختیاری  
عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان

● سهند زرشکیان

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی،  
اینشتین، مطالعه، مدرسه شاد



ابوالفضل بختیاری دکترای تخصصی علوم تربیتی دارد و تجربه‌ی معلمی در روستا، مدیریت مدرسه، تدریس در تربیت‌معلم، معاونت مدیر کلی وزارت آموزش و پرورش، معاونت پژوهشکده‌ی خانواده و مشاور پژوهشی دانشگاه فرهنگیان را در کارنامه‌ی شغلی خود ثبت کرده است. ایشان در حال حاضر عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان است. او تاکنون به‌عنوان مؤلف و مترجم بیست عنوان کتاب و مقاله در عرصه‌ی آموزش و پرورش منتشر کرده است. آخرین کتاب ایشان در مقام مترجم نیز با نام «اگر اینشتین مدیر مدرسه بود» نوشته‌ی پروفیسور توماس آرمسترانگ منتشر شده است. نکته‌ها و گفته‌های این گفت‌وگو به تمام آنچه در کتاب‌های ایشان آمده است نپرداخته، ولی برخی از آن‌ها جالب و جذاب است. در ادامه گفت‌وگویی با دکتر بختیاری درباره‌ی مباحث مربوط به فرهنگ سازمانی مدرسه را خواهید خواند.

نتیجه‌ی پژوهشی که خانم پروفیسور ماساکو واتانابه انجام داده است، این ادعا را تأیید می‌کند: کشورهایی که نظام آموزشی موفق‌تری ندارند، به خواندن و نوشتن (و انشا) اهمیت ویژه‌ای نمی‌دهند. همچنین، به گمان آرمسترانگ، اگر اینشتین مدیر مدرسه بود، در روند تصمیم‌گیری، آبی، فوری و احساساتی عمل نمی‌کرد. متأسفانه در حال حاضر فرهنگ سازمانی در ایران لحظه‌ای و جزئی‌نگر است! از این‌رو به مسائلی توجه نشان داده می‌شود که غالباً در بهسازی و نوسازی آموزش تأثیر قابل توجهی ندارند.

■ چگونه می‌توان با استفاده از محرک‌های درونی نسبت به کارکنان مدرسه، موجبات شادی و نشاط فرهنگ سازمانی را فراهم کرد؟  
در این زمینه می‌توانم به کتاب مدرسه‌ای که می‌آموزد (مدرسه

■ در آغاز درباره‌ی کتاب اگر اینشتین مدیر مدرسه بود، توضیح دهید.

نویسنده‌ی این کتاب از استادان برجسته‌ی علوم تربیتی است و تألیفات فراوانی در این رشته دارد. در ادامه و در طول گفت‌وگو چکیده‌ای از اهم مطالب این کتاب را مطرح می‌کنم. توماس آرمسترانگ تصریح کرده است که اگر اینشتین مدیر مدرسه بود، حامی و هادی می‌بود و به مباحث نوین آموزشی از جمله فناوری‌های نوین توجه می‌کرد. به‌جای نمره، نمره را مدنظر قرار می‌داد. به‌جای رقابت به رفاقت و دوستی توجه می‌کرد و به مقایسه‌ی معلمان و دانش‌آموزان با یکدیگر دامن نمی‌زد. به درس‌های ریاضی و علوم بیش از حد تأکید نمی‌کرد. کارکنان مدرسه و دانش‌آموزان را تحقیر و تهدید نمی‌کرد. در دوره‌ی ابتدایی به آموزش یک زبان دیگر به جز زبان مادری اهمیت می‌داد. و به خواندن و نوشتن توجه ویژه نشان می‌داد.



یادگیرنده)، نوشته پیترو سینگه، اشاره کنم. در این اثر عنوان شده مدرسه‌های موفق (مؤثر) است که به‌طور دائم در حال یادگیری است. وقتی معلم (یا مدیر) یا سایر کارکنان مدرسه یاد می‌گیرد، دانش آموز یاد می‌گیرد (وقتی معلم یاد می‌گیرد، دانش آموز بهتر یاد می‌گیرد). متأسفانه بخشی از معلمان ما به مطالعه اهمیت نمی‌دهند. این در حالی است که در نظام‌های آموزشی موفق جهان هر معلم سالانه در حدود پنج کتاب

می‌خواند و چندین فیلم آموزشی می‌بیند که البته باید زمینه‌های آن نیز فراهم شود. همچنین، باید شرایطی فراهم کنیم که معلمان و دیگر کارکنان مدرسه بتوانند تجربه‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند؛ با استفاده از تجربه‌های موفق و ناموفق آموزشگران و آموزش‌دانان (روایت‌پژوهی). روش‌های آموزشی در ایران نیازمند بازنگری از پایین به بالا هستند. در فرهنگ سازمانی مدرسه، روند دستوری بالا به پایین جوابگو نیست و تغییر و تحول باید از درون، و نه به‌صورت دستوری و از بیرون، صورت بگیرد.

### ■ ارزشمند ساختن معلمان به چه طریقی می‌تواند به خلاق تر و پویاتر شدن فرهنگ سازمانی مدرسه کمک کند؟

شناخت فرهنگ مدرسه و کلاس، سهل و ممتنع است! بدیهی است، معلمی که از حداقل‌های ضروری زندگی بهره‌مند نباشد، معلم شادی نخواهد بود و نمی‌تواند شادابی را به دانش‌آموزان منتقل کند. از این رو، باید به منزلت اجتماعی معلمان بیش از پیش اهمیت داده شود. باید شرایطی فراهم کنیم که معلمان بتوانند از مدرسه‌ها در کشورهای پیشرفته و پیشرو بازدید کنند و از این طریق ایده‌های نو کسب کنند. به‌علاوه، باید برای پرورش حرفه‌ای معلمان بیش از پیش سرمایه‌گذاری کنیم. نهادهایی که از نظر مالی قدرتمند می‌توانند در حوزه نوسازی و بهسازی منابع انسانی مدرسه سرمایه‌گذاری کنند.

### ■ آیا تغییر و تحول فرهنگ مدرسه مستلزم افزایش اختیارات مدیر مدرسه است؟

مدیر مدرسه باید در سازمان تحت هدایت خود از آزادی نسبی برخوردار باشد. در مدرسه‌های ما تعداد آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها چنان زیاد است که بخش زیادی از وقت مدیران مدرسه را به خود اختصاص می‌دهد. در مقابل، در کشورهای پیشرفته، مدیران از آزادی و اختیار زیادی برخوردارند. در کتاب‌های جدید تعلیم و تربیت، نوشته ژان رسویر، به این مهم اشاره شده است که در بسیاری از مدرسه‌ها باید اکثر اقداماتی را که پیشتر صورت می‌دادیم دیگر ادامه ندهیم. بعضی دستوراتی که به مدیران مدرسه ابلاغ می‌شوند، فایده

چندانی ندارند. از این رو می‌توانیم از تعداد دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌ها بکاهیم تا از این طریق مدیران از آزادی نسبی بیشتری بهره‌مند شوند.

### ■ ترس و محافظه‌کاری مدیر مدرسه چگونه به فرهنگ سازمانی مدرسه لطمه می‌زند؟

ترس از اقدام و قبول نکردن مخاطره مانع خلاقیت و نوآوری در فرهنگ آموزشی است. اساساً ترس باعث می‌شود بخشی از حقایق مورد توجه قرار نگیرند. ترس باعث می‌شود مدیر ظاهربین و تملق‌گو شود. متأسفانه، در حال حاضر بعضی مدیران صرفاً به انجام فعالیت‌هایی همت می‌گمارند که مقام مافوقشان می‌پسندد و بدین طریق مانع از پویایی فرهنگ سازمانی مدرسه می‌شوند.

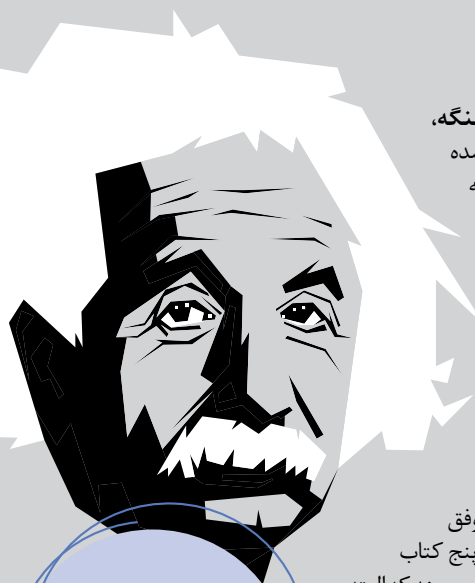
### ■ انجام چه فعالیت‌هایی در مدرسه به پویاتر شدن فرهنگ سازمانی مدرسه منجر می‌شود؟

شادی، بازی، شادابی در فضا و فرهنگ مدرسه و کلاس بیش از پیش باید مورد توجه مربیان، معلمان و مدیران قرار گیرد. در نظام آموزشی ما شادی و نشاط مغفول مانده‌اند. باید شرایطی فراهم کنیم که مدیران و کارکنان مدرسه اجازه داشته باشند شکست بخورند. اگر فرصتی برای خطا کردن ایجاد نکنیم، یادگیری ارتقا پیدا نمی‌کند. به‌علاوه، باید فضایی فراهم کنیم که دانش‌آموزان بتوانند با خیال آسوده همه سؤالاتشان را مطرح کنند. همچنین، باید به تربیت معلمان توجه ویژه‌ای نشان دهیم. معلمان و مدیران مدام باید در حال آموزش و مطالعه و نوآوری باشند. آزادی عمل و پرورش مستمر معلمان و مدیران از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. توجه به آموزش‌های فناورانه و آموزش یک زبان، به جز زبان مادری، نیز بسیار تأثیرگذار است.

### ■ در مدرسه چه آسیب‌هایی مانع از پویایی فرهنگ مدرسه می‌شوند؟

گفت‌وگو و تعامل بین معلم و مدیر، معلم با دانش‌آموز، و معلم با معلم، در الگوهای موفق آموزش و یادگیری مطرح شده است. فهم دیگران در شنیدن از هم، و فهم دیگران در ارتباطات و روابط انسانی مدرسه در تعالی و فرهنگ مدرسه بسیار مهم و مؤثر است. در فرهنگ مدرسه ما چنانکه باید به گفت‌وگو بها داده نشده است. از جمله گفت‌وگو بین مدیران یا گفت‌وگوی مدیران با معلمان یا معلمان با دانش‌آموزان. تعامل سازنده مدیر با معلم و معلم با همتایان می‌تواند به بهسازی آموزش و یادگیری کمک کند.

**آلفرد مارشال** بر این باور است که پربازده‌ترین سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری در هوش توده مردم است. ما به آموزش و پرورش به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری پربازده، چنانکه باید، توجه نمی‌کنیم. در



**متأسفانه بخشی از معلمان ما به مطالعه اهمیت نمی‌دهند. این در حالی است که در نظام‌های آموزشی موفق جهان هر معلم سالانه در حدود پنج کتاب می‌خواند و چندین فیلم آموزشی می‌بیند که البته باید زمینه‌های آن نیز فراهم شود. همچنین، باید شرایطی فراهم کنیم که معلمان و دیگر کارکنان مدرسه بتوانند تجربه‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند؛ با استفاده از تجربه‌های موفق و ناموفق آموزشگران و آموزش‌دانان (روایت‌پژوهی). روش‌های آموزشی در ایران نیازمند بازنگری از پایین به بالا هستند. در فرهنگ سازمانی مدرسه، روند دستوری بالا به پایین جوابگو نیست و تغییر و تحول باید از درون، و نه به‌صورت دستوری و از بیرون، صورت بگیرد.**

عوض به مسائلی توجه می‌کنیم که تأثیرشان در تعلیم و تربیت ناچیز است. نکته مهم دیگر این است که طبق گفته دکتر **سیدمهدی الوانی**، گزینش بد، آموزش خوب را جبران نمی‌کند. معلمی که به واسطه گزینش نامناسب وارد نظام آموزشی می‌شود، نمی‌تواند در عرصه تعلیم و تربیت تأثیرگذار باشد. از سوی دیگر باید توجه داشت، نمی‌توانیم توانایی و هوشمندی دانش‌آموزان را صرفاً از طریق امتحان ارزیابی کنیم. امتحان فقط بخشی از توانایی‌هایی دانش‌آموزان را می‌سنجد. مسلم است سنجش نامناسب توانایی دانش‌آموزان به فرهنگ مدرسه لطمه می‌زند.

### ■ چطور می‌توان با بهسازی فرایند یادگیری در مدرسه شادی را به کلاس درس آورد؟

در فرهنگ مدرسه، میزان یادگیری و تغییر و تحول دانش‌آموزان از اهمیت زیادی برخوردار است. از این رو باید به مسائلی توجه نشان دهیم که کاربردی‌اند و در آینده به کار دانش‌آموز می‌آیند. در این زمینه، استفاده از روش‌های متنوع افزایش شوق یادگیری

با وجود تغییر و تحولات بسیار عظیم، گسترده و غیرقابل پیش‌بینی در فرهنگ آموزشی و فرهنگ مدرسه، هنوز روش‌های آموزشی نتوانسته‌اند کنجکاو، نوآوری و خلاقیت دانش‌آموزان را به‌طور کامل سرکوب کنند. از طرف دیگر، این اتفاق جای خوش‌حالی دارد.

از منظر دیگر، در فکر و فرهنگ مدرسه روزنه امید مشاهده می‌شود، یعنی در مدرسه‌های ما مربیان، معلمان و به‌ویژه مدیرانی وجود دارند که به تعالی، بالندگی، توسعه و بهسازی فضا، فکر و فرهنگ نهاد آموزشی می‌اندیشند. نکته‌هایی که در ادامه می‌آیند، در حوزه مدیریت مدرسه و تعالی فرهنگ مدرسه، کوچک اما کاربردی‌اند:

#### اگر اینشتین مدیر مدرسه بود:

- در مدرسه خیلی از کارهای امروز را نمی‌کرد. برای مثال همکاران را مقایسه نمی‌کرد، معلمان را به رقابت و انمی‌داشت و به جای حرف‌زدن عمل می‌کرد.
- به معلمان آزادی عمل بیشتری می‌داد.
- با معلمان بیشتر گفت‌وگو می‌کرد.
- بیشتر تشویق می‌کرد تا تنبیه.
- به تعالی و توسعه فرهنگ مدرسه توجه ویژه می‌کرد.
- به توسعه حرفه‌ای همکاران و رشد آن‌ها با روش‌های جدید آموزش پژوهی (تدریس پژوهی، کنش پژوهی و روایت پژوهی) می‌پرداخت.
- به تفکر و تخیل دانش‌آموزان بیشتر بها می‌داد.
- به یادگیری همتایانه معلمان بیشتر توجه می‌کرد.

### مدرسه شاد نیازمند معلمان شاد است. معلم ناشاد دانش‌آموز ناشاد تربیت می‌کند



در دانش‌آموزان تأثیر بسیار مثبتی دارد. همچنین، در حوزه برنامه‌ریزی درسی باید به برنامه درسی پنهان توجه نشان دهیم. برنامه درسی پنهان برنامه‌ای بسیار اثربخش است که در برنامه درسی رسمی به آن توجه جدی نمی‌شود.

از سوی دیگر، به گمان من در ایران روند آموزش معلمان به‌صورت سالانه بهسازی نمی‌شود. مثلاً برخی معلمان سال‌ها به طریقی ثابت و بدون نوآوری، نکات آموزشی را به دانش‌آموزان درس می‌دهند. این در حالی است که دانش معلمان باید مدام به‌روز شود. **تیموتی واکر** در کتاب راهبردهایی برای کلاس شاد (ترجمه بختیاری و همکاران) یادآور شده که مدرسه شاد نیازمند معلمان شاد است. معلم ناشاد دانش‌آموز ناشاد تربیت می‌کند. از سوی دیگر، در فرایند یادگیری، نباید از دانش‌آموزان انتظارات نابجا داشته باشیم. همچنین، با توجه به یافته‌های روان‌شناسی آموزشی، باید به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان توجه کنیم. به‌علاوه، باید از معلمانی استفاده کنیم که حامی و هادی باشند و به‌جای تنبیه به تشویق بها دهند.

- به ارزش‌های فرهنگی، قومی، دینی و زبانی دانش‌آموزان توجه می‌کرد.
- به معلمان می‌گفت بچه‌ها را با هم مقایسه نکنید و به علاقه‌ها و سلیقه‌های دانش‌آموزان در تمامی امور آموزشی توجه کنید.
- دوره‌های هم‌آموزی و بازآموزی معلمان را با نظر معلمان با تجربه بیشتر برگزار می‌کرد.
- اگر اینشتین مدیر کل بود، به بهسازی فرصت‌های آموزشی برای همه دانش‌آموزان بیشتر توجه می‌کرد و کارهای جزئی - اداری را به معاونان واگذار می‌کرد.
- اگر اینشتین وزیر بود، به توصیه‌های بزرگان علوم تربیتی، دانش پداگوژیکی، توجه می‌کرد یا حداقل چند مشاور متخصص علوم تربیتی برای خود برمی‌گزید.
- اگر اینشتین سیاست‌گذار آموزشی بود، به سیاست‌های آموزشی درازمدت فکر می‌کرد.
- اگر اینشتین رئیس سازمان پژوهش بود، به کتاب‌های درسی به‌روز، کم‌حجم و آموزش معلمان و مدرسان، با توجه به تغییرات کتاب‌ها، بیشتر توجه می‌کرد.
- اگر اینشتین رئیس پژوهشگاه آموزش و پرورش بود، به پژوهش‌های کلان و مهم‌ترین مسئله‌های کلان نظام آموزشی توجه ویژه می‌کرد.
- اگر اینشتین دبیر کل شورای عالی بود، به میزان عمل مصوبات شورای عالی در میدان عمل (مدرسه، منطقه و اداره) بیشتر نظارت می‌کرد.
- و اگر اینشتین معاون آموزشی وزیر بود، به نتایج تیمز<sup>۱</sup> و پرلز<sup>۲</sup> و استیم<sup>۳</sup> توجه می‌کرد. ■

#### پی‌نوشت‌ها

1. TIMS
2. PIRLS
3. STEAM

# معاون استثنایی من

● محمدعلی قربانی



پیگیری‌های مربوط به جذب این مبلغ را خانم م. ی که از معاونان مدرسه هستند و در این سه سال هم من مدام زحمت تأمین بودجه را به ایشان سپرده‌ام، متقبل شد.

خانم م. ی حدود ۱۵ سال در این مدرسه سابقه دارد و بین معلم‌ها و اولیا از وجهه خوبی برخوردار است. ایشان تقریباً آچارفرانسه مدرسه است. با پیگیری‌هایش از سازمان نوسازی، موفق شد بودجه نقاشی مدرسه را بگیرد و با همکاری یکی از اولیا تجهیزات روشنایی مدرسه را به‌طور کامل تعویض و تجهیز کرد. من در توانایی ایشان در جذب کمک از خیرین و اولیا هیچ شکمی ندارم و می‌دانم که خودم نمی‌توانم یک‌دهم این مبلغی را هم که او جمع‌آوری می‌کند جذب کنم. اما چند وقتی است تصمیم دارم در خصوص ایشان چاره‌ای بیندیشم. متوجه شده‌ام ایشان برای اینکه کمک جذب کند، درباره من و مدیران قبل از من حرف‌های زیادی به اولیا، خیرین و حتی منطقه زده است. او هر جا که می‌رود، از بی‌فکری من می‌گوید و اینکه من آدم متعهدی نیستم. او خودش را دلسوزتر از من و همه برای مدرسه و به‌خصوص بچه‌ها جلوه می‌دهد. حتی معلمان مدرسه هم بیشتر خواسته‌هایشان را به ایشان می‌گویند و تقریباً در گروه او عضو شده‌اند. نمی‌دانم بگذارم او همچنان به قیمت تخریب من پول جذب مدرسه کند، یا او را رد کنم و پیه کم‌پولی را به تن مدرسه بمالم؟

همان‌طور که همه می‌دانید، بودجه موردنیاز مدرسه‌ها از سه راه تأمین می‌شود که شامل سرانه آموزشی، کمک دانش‌آموزان به مدرسه و کمک خیرین است. سرانه کمک به مدرسه، به ازای هر دانش‌آموز، بسیار ناچیز است و کفاف نیازهای مدرسه را نمی‌دهد. در واقع مدرسه‌ها با این میزان توان اداره مدرسه را ندارند. بار اصلی تأمین هزینه‌های موردنیاز مدرسه روی دانش‌آموزان در هنگام ثبت‌نام است. در منطقه مدرسه ما که از نقاط ضعیف شهر است، اغلب خانواده‌های دارای کودک استثنایی بضاعت کافی ندارند و فقط می‌ماند جذب کمک خیرین، که واقعاً بدون خانم م. ی کار دشواری است! مانده‌ام اگر ایشان را رد کنم، هزینه‌های اداره امور مدرسه را از کجا تأمین کنم؟

من مدیر یک مدرسه استثنایی هستم. همان‌طور که می‌دانید، کودکانی که به‌طور ناخواسته ناتوانی‌های جسمی و ذهنی دارند و امکان تحصیل در کنار سایر کودکان و نیز در مدرسه‌های عادی را ندارند، می‌توانند طبق شرایطی خاص، در مدرسه‌های استثنایی به تحصیل بپردازند.

در مدرسه‌های استثنایی، کودکانی که از لحاظ شرایط ناتوانی تقریباً مشابه هم هستند، در کنار همدیگر تحصیل می‌کنند و می‌توانند همچون دیگر بچه‌ها دوران تحصیل و کودکی لذت‌بخشی را تجربه کنند. مسلم است کودکان استثنایی در مدرسه‌های مخصوص و در کنار هم‌نوعانشان احساس امنیت و راحتی بیشتری دارند و با سرعت بیشتری پیشرفت خواهند کرد.

فراهم کردن چنین شرایطی هزینه‌های بسیاری برای مدرسه دارد. در سال گذشته، ما با رایزنی‌های فراوان فقط توانستیم دو مبلغ را که جمعشان ۱۳ میلیون تومان بود، از منطقه دریافت کنیم. یکی را به‌عنوان سرانه ورزشی (چون تیم مدرسه ما در سطح منطقه اول شد) و یکی هم سرانه فرهنگی. دو نکته را ضروری می‌دانم ذکر کنم: اول اینکه مدیر مدرسه استثنایی دیگری در تماسش با من اظهار داشت چقدر خوش‌شانس بوده‌ای که توانسته‌ای چنین مبلغی را از منطقه بگیری (می‌بینید که همین ۱۳ میلیون هم از نظر سایر مدرسه‌ها مبلغ هنگفتی است) و دوم اینکه تمام زحمات و

## اعتماد، اساس انسجام



### دکتر نیره شاه‌محمدی

امروزه یکی از مشکلات رایج مدرسه‌ها نبودن اعتماد و همدلی بین کارکنان و مدیر است. یکی از آرزوها و ایدئال‌های موردنظر هر مدیری این است که با کارکنانی همدل و مورد اعتماد سروکار داشته باشد. اطمینان متقابل بین مدیر و کارکنان، این آزادی را به افراد می‌دهد که با خیال راحت دل به دریا بزنند و از خطر کردن و شکست خوردن و مرتکب اشتباه شدن نهراسند و مطمئن باشند که در صورت اشتباه، اخراج و توبیخ نخواهند شد و می‌توانند با به‌کارگیری ایده‌های نوآورانه، به پیروزی و

### کاوش ۱

موفقیت‌های بزرگ دست یابند.

مدیران برای هدایت و رهبری گروه‌های کاری خود رویکردهای متفاوتی را به کار می‌گیرند. بهتر است مدیر رویکرد مدیریتی خود را مبتنی بر مدیریت باز و مشاوره‌ای قرار دهد تا از این طریق کارکنان در تمامی فعالیت‌های مدرسه مشارکت داده شوند و احساس کنند هرگونه برنامه‌ریزی متعلق به همه است و حس هویت و مالکیت نسبت به برنامه‌ها و سیاست‌های مدرسه را کسب کنند. کارکنان بر اثر ایجاد این حس هویت و اتحاد، انگیزه بیشتر و احساس بهتر و خوشایندتری نسبت به کار و مدیر خود



## چاله‌ها و چاره‌ها

### قاسم یزدان‌پناه، کارشناس ارشد تعلیم و تربیت

مدیر مدرسه‌ای استثنایی، مسئله‌ای را مطرح و طلب چاره کرده است.

ایشان در این نامه به چند مطلب اشاره کرده است: اول: وضعیت بحرانی مدرسه از نظر بودجه و هزینه‌ها؛ دوم: گلايه از رفتار معاون.

مورد اول را با نگاهی به وضعیت بودجه آموزش و پرورش و مورد دوم را از نگاه رفتار سازمانی بررسی می‌کنیم. بعد روش‌هایی برای حل مشکل پیشنهاد می‌شوند.

**مورد اول:** واقعیت این است که وضعیت بودجه آموزش و پرورش خوب نیست و هر سال بر مشکلات آن افزوده می‌شود. لطفاً به این خبرهای موثق دقت کنید:

۹۷/۷ درصد از بودجه ۱۹۲ هزار میلیارد تومانی آموزش و پرورش صرف حقوق کارکنان می‌شود و تنها ۲.۳ درصد آن صرف کیفیت‌بخشی است (احمدی لاشکی، معاون حقوقی و پارلمانی. خبرگزاری مهر، ۳۰ بهمن ۱۴۰۱).

سهم اعتبارات آموزش و پرورش از بودجه عمومی دولت در لایحه بودجه ۱۴۰۲، ۱۱.۲ درصد پیش‌بینی شده، در سال ۱۴۰۱، ۴۹ هزار مدرسه نیروی خدماتی ندارند. سرانه پرورشی هر دانش‌آموز یک حبه قند می‌شود که معادل ۴۰ تومان است (صادق ستاری‌فر، معاون برنامه‌ریزی و توسعه منابع، خبرگزاری فارس، دوم بهمن ۱۴۰۱).

این رقم‌ها وضعیت آموزش و پرورش را از نظر پول و

### کاوش ۲

اعتبارات نشان می‌دهد. آمارهایی ملموس که از زبان دو نفر از معاونان وزیر نقل شده است. گاهی هم وزیر محترم در این زمینه‌ها صحبت می‌کنند. با توجه به این واقعیت‌ها آیا باید ناامید شد؟ پاسخ منفی است! مدیریت یعنی حل مشکلات، به‌خصوص در بحران‌ها و سختی‌ها!

آیا با مقایسه مدرسه‌های کشورمان با مدرسه‌های فنلاند و سایر کشورهای پیشرفته مشکلات حل می‌شوند؟ آیا با شعار و سخنرانی و تهییج احساسات مسائل حل‌شدنی هستند؟ قطعاً در دنیای مدیریت پاسخ به این سؤالات منفی است. مدرسه‌های ژاپنی بعد از جنگ در خرابه‌ها و ویرانی‌ها تشکیل می‌شدند. مدیران و معلمان ژاپنی در بدترین شرایط، به خاطر نبود امکانات آموزش را تعطیل نکردند. زمان دفاع مقدس در سال ۱۳۶۰ در مجتمع آموزشی رزمندگان با عده‌ای از همکاران دلسوز به رزمندگان و بچه‌های مدرسه‌ای آموزش می‌دادیم. هر لحظه‌مان با صدای خمپاره و ویرانی و شهادت همراه بود! تابستان سال ۱۳۶۴ در خط پدافندی زبیدات در گرمای نزدیک به ۵۰ درجه سنگر به سنگر با همکارانم به رزمندگان آموزش می‌دادیم. بچه‌ها از آموزش لذت می‌بردند.

منظورم مقایسه امروز و دیروز نیست، شرایط به‌گونه‌ای است که باید واقعیت را بپذیریم و تلاش کنیم. امروز سخت‌ترین دوران مدیریت مدرسه است. ذائقه دانش‌آموزان و خانواده‌ها و جامعه تغییر کرده است. فناوری‌های نوین به مدرسه‌ها وارد شده‌اند و توقع‌ها بالا رفته‌اند؛ انتظارات بسیار



پیدا می‌کنند. مهم‌ترین عامل برای ایجاد شادی در محیط کار، ارتباطات اجتماعی مثبت و همدلی با همکاران است. همدلی دوطرفه بین کارمند و کارفرما میزان تعامل را بین آن‌ها بالا می‌برد و این هم به نوبه خود می‌تواند در بهبود روابط کاری تأثیرات مثبتی ایجاد و احساس ارزشمند بودن و حمایت و احترام را به کارمندان القا کند.

بنابراین، اگر سازمانی قصد دارد محیطی مملو از اعتماد و همدلی پدید آورد، باید مدیران خود را تشویق کند که کار را انجام دهند: ایجاد یکپارچگی، احترام گذاشتن و توجه واقعی داشتن به دیگران. مدیر هنگامی می‌تواند اعتماد کارکنان را به خود جلب کند که با کارکنان خود روراست باشد و نیت خود را با شفافیت کامل به آن‌ها نشان دهد و

از آن‌ها بازخورد بگیرد. چنانچه مدیری بخواهد خود را از مورد قضاوت قرار گرفتن توسط کارکنان مصون کند، به‌طور حتم ایزوله خواهد شد و دیگر نخواهد توانست انسجام کافی را در مجموعه تحت رهبری‌اش ایجاد کند. کارکنان مدرسه باید احساس کنند با همه آن‌ها به شکل منصفانه‌ای برخورد می‌شود و احترام آن‌ها همیشه محفوظ خواهد بود. این به معنای آفرینش معنا در محیط کار است. مدیری که تا حد زیادی صادق، اخلاق‌گرا و منصف است و کارکنانش نیز این ویژگی‌های مثبت را در او پذیرفته‌اند، به راحتی می‌تواند در مجموعه‌های زیر نظرش انسجام و هماهنگی ایجاد کند.



بالا و اعتبارات بسیار کم در حد یک حبه قند! اما یک نکته را نباید فراموش کرد: دانش و بینش و معرفت دانش‌آموزان، معلمان و خانواده‌ها نیز افزایش یافته است. در همین بحران‌ها مدرسه‌هایی را در برخی شهرها و حتی روستاهای دورافتاده می‌بینیم که به همت مدیر یا معلم و همیاری مردم، از مدرسه‌های برتر دنیا هم جلو زده‌اند. خبرنگاران داخلی و خارجی از روش و کار آنان فیلم و گزارش تهیه می‌کنند. با تمرکز و عشق به کار و واردنشدن به حاشیه‌ها، تلاش و ایثار، بر هر مشکلی می‌توان غلبه کرد!

در سختی‌ها و بحران‌ها، امور عادی مدرسه یا هر سازمان دیگری با اخلال مواجه خواهد شد.

رفتارهای معاون مدرسه در بی‌احترامی به مدیر صحیح نیست، اما انرژی و تلاش او برای جمع‌آوری کمک از راه‌های گوناگون، قابل تقدیر است. در این زمینه‌ها باید به او توجه شود. او باید دلگرم و با انرژی مضاعف کارها را دنبال کند.

پیشنهاد می‌کنم مدیر با توجه به اقلیم مدرسه و شناختی که از مجموعه دارد، روش‌هایی پیدا کند که همکاران و اولیا در این مشارکت‌های گروهی بیشتر ورود کنند. معاون که لقب آچارفرانسه به او داده شد، زیر نظر مدیر مسئولیت عمومی این کارها را بر عهده بگیرد.

اما مورد دوم به مبحث رفتار سازمانی برمی‌گردد. یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران مدیریت افراد با نگرش‌ها،

شخصیت‌ها و فرهنگ‌های گوناگون است. بر این مبنای در کار گروهی مدرسه، مدیر باید به این تفاوت‌ها توجه کند. هنر مدیر مهار، هدایت و توجه به تفاوت‌هاست.

رفتار سازمانی سه بُعد دارد: فردی، گروهی و سازمانی. در بعد فردی، مدیر باید نسبت به شخصیت معاون خود آگاهی کامل پیدا کند و رفتار او را بررسی و تجزیه و تحلیل کند.

سؤال اساسی این است: چرا معاون مدرسه، با وجود همه زحمات، به چنین اقدامات ناپسندی دست می‌زند؟ دلایلش برای این رفتارها چیست؟ ساده‌ترین نگاه این است که می‌خواهد جای مدیر را بگیرد! شاید این گونه نباشد!

در بعد گروهی، مدیر باید مدرسه را از فردمحوری به محوریت کار گروهی هدایت کند؛ گروهی متشکل از معاونان، کارکنان و اولیا، با محوریت مدیر مدرسه و انجمن اولیا و مربیان!

در بعد سازمانی، مدیر باید به تعامل‌های درونی گروه همکارانش توجه کند.

افراد صاحب‌نظر باید ابعاد رفتار سازمانی را به کارکنان آموزش دهند.

پیشنهاد می‌کنم، خانم مدیر در خلوت با معاونش صحبت کند تا سوءتفاهم‌ها برطرف شوند. شاید شایعات شنیده‌شده واقعیت نداشته باشند. معاون مدرسه را تشویق کند و در مقابل همکاران و اولیا زحمات‌هایش را ارج بگذارد. ■



تربیت

# اصول نوین تربیت

تلاشی برای بررسی امکان‌های بازنگری در اصول تربیت

● ابراهیم اصلانی، کارشناس ارشد روان‌شناسی تربیتی

کلیدواژه‌ها: تربیت، اصول، راهنمایی، تفاوت‌های بین‌نسلی

در شماره قبل موضوع «اصول تربیت»، تعریف اصل و اصول تربیت مورد بحث قرار گرفت. در این بخش، نویسنده با استناد به یکی از منابع مهم دربارهٔ اصول تربیت، نشان می‌دهد که در طول بیش از یک‌صد سال، اصول تربیت بر مبنای یک دیدگاه ثابت مطرح بوده و تغییر خاصی در این خصوص روی نداده است. ادامهٔ مطلب شامل چالشی برای بررسی و نقد اصول جاری تربیت و بازآفرینی اصول نوین است. در واقع، نویسنده دنبال پاسخ دو سؤال اساسی است: آیا اصول موجود تربیت برای وضعیت امروزی کفایت می‌کنند؟ اگر بخواهیم تغییری در اصول تربیت بدهیم، چه اصولی باید افزوده یا اصلاً چه اصولی باید جایگزین شوند؟

## یک مرور لازم

کتاب «مبانی و اصول آموزش و پرورش» اثر دکتر غلامحسین شکوهی، از منابع به‌نسبت قدیمی و معتبری است که مباحث آن در مورد اصول تربیت، نه‌تنها مورد استفادهٔ صاحب‌نظران قرار گرفته است، بلکه بسیاری از نویسندگان منابع علوم تربیتی در بحث از اصول تربیت، به این کتاب استناد کرده‌اند. منظور از قدیمی بودن کتاب، قدمت خود اثر نیست. کتاب مبانی و اصول آموزش و پرورش ظاهراً در سال ۱۳۶۷ منتشر شده است، اما دکتر شکوهی در پیشگفتار و در صفحات دیگر کتاب توضیح می‌دهد که اولاً سهم خودش در تألیف آن

به‌غایت اندک است و ثانیاً عمدهٔ مطالب را حاصل خوشه‌چینی از اثر ناتمام دکتر محمدباقر هوشیار<sup>۱</sup> می‌داند. شکوهی تأکید می‌کند: «... در آثار معتبر زبان فارسی حتی یک اثر نمی‌توان یافت که در مبحث اصول آموزش و پرورش حق مطلب را، چنانکه باید، ادا کرده باشد. تنها کوشش قابل‌تحسینی که در این باره به‌عمل آمده و متأسفانه ناتمام مانده است، از آن دکتر هوشیار است.» قابل‌ذکر است که طبق اذعان دکتر هوشیار، استخوان‌بندی اصول آموزش و پرورش کاملاً از دو کتاب اقتباس شده است: ۱. «نظریه در باب آموزش و پرورش»، تألیف استاد معروف آلمانی، کرشن اشتاینر؛ ۲. «اصول آموزش و پرورش»،

تألیف دکتر هینسست آلمانی. به این ترتیب، اصولی که در کتاب دکتر شکوهی آمده‌اند، مورد استناد دیگران قرار گرفته و هنوز مورد پذیرش هستند، بیش از صدسال قدمت دارند. برای ادامه بحث لازم است اصول مطرح شده در کتاب دکتر شکوهی به اختصار مرور شوند. به گفته شکوهی (۱۳۸۵) و به نقل از دکتر هوشیار، کرشن‌اشتابنر نظریه تربیتی خود را در هفت اصل بیان می‌کند (ص ۱۴۲) که به‌طور بسیار مختصر عبارت‌اند از:

**اصل فعالیت:** کودک را آزاد بگذار و به او اجازه بده خودش تجربه و امتحان کند. برای یاد دادن عجله نکن.

**اصل کمال (تمامیت):** مربی علاوه بر هدایت کودک، نماینده ارزش‌ها نیز هست و لازم است او را در جهت زندگی آینده آماده کند. **اصل حریت:** کودک را آزاد بگذار تا درباره رفتار خویش تصمیم بگیرد و بین شرایط گوناگون زندگی، دست به انتخاب عاقلانه بزند.

**اصل سندیت:** بر اساس شرایط سنی و آمادگی کودک، قاعده‌هایی معتبر برای رفتارهای او تعیین کن تا از آن‌ها اطاعت کند.

**اصل تناسب وضع و عمل:** تربیت باید به‌نحوی با احتیاج‌های اساسی و نیازهای کنونی کودک مرتبط باشد و علاقه‌هایش را ارضا کند.

**اصل تفرد (تشخیص):** هر کودک برای خود فردی است مشخص، و حق دارد برای طرح برنامه زندگی خویش از تمایلات طبیعی خود تبعیت کند.

**اصل اجتماع:** مواظبت کن کودک نه فقط استقلال اخلاقی شخصی کسب کند، بلکه به پیشرفت اخلاقی جامعه کمک کند.

### تناقض‌های تربیتی

این اصول، غیر از اصل تناسب وضع و عمل، دویبدو با هم تنازع پیدا می‌کنند که حاصل آن سه تناقض است:

تناقض اول: بین اصل فعالیت و اصل کمال؛

تناقض دوم: بین اصل حریت و اصل سندیت؛

تناقض سوم: بین اصل تفرد و اصل اجتماع.

فصل پنجم کتاب «مبانی و اصول آموزش و پرورش» به حل این تناقض‌های تربیتی اختصاص دارد و برای هر تناقض راه‌حلی ارائه می‌دهد. برای مثال، در مورد تناقض اول استفاده از غنای محیط و قراردادن کودک در معرض تحریکات مناسب پیشنهاد و در این مسیر، استفاده از روش‌های مریبان بزرگی چون **ماریا مونته‌سوری** (۱۹۵۲-۱۸۷۰ م) و **اوید دکرولی** (۱۹۳۲-۱۸۷۱ م)، توضیح داده شده است. برای حل تناقض دوم، با بیان چند توصیه، به گفته کرشن‌اشتابنر استناد می‌شود: «مربی باید بلد باشد اصل حریت و اصل سندیت را بر حسب پیشرفت مورد تربیت، از حالت وابستگی به حالت استقلال، به‌صورت مناسبی با یکدیگر تلفیق کند. هم او، بنا به روایت **رنه هوبر** معتقد بود، در تربیت، اصل حریت باید به‌نسبت مستقیم و اصل سندیت به‌نسبت معکوس رشد

اخلاقی دانش‌آموز اعمال شود» (ص ۲۲۵). در حل تناقض سوم هم به روش‌های **کارلتون واشبرن** (۱۹۶۸-۱۸۸۹ م) و **جان دیویی** (۱۹۵۲-۱۸۵۹ م) ارجاع می‌شود. یک نکته بسیار قابل توجه در حل تناقض بین اصل تفرد و اصل اجتماع، روی آوردن به «نظام آموزش و پرورش مبتنی بر راهنمایی» است. «مسئله راهنمایی، مسئله اساسی هر گونه اصلاح سازمان آموزش و پرورش است، زیرا در محل تلاقی اهتمام دوگانه‌ای قرار دارد که هر فرهنگ ذاتا بدان دست می‌زند: اولاً منظور هر فرهنگ این است که هر فرد را برای خود او تربیت کند. ثانیاً و در همان حال، هدف دستگاه فرهنگی این است که فرد را برای وظیفه اجتماعی خاصی که با ذوق و استعداد او متناسب باشد، آماده کند. فرد ممتاز بار آوردن و عضو مؤثر جامعه ساختن، دو مطلب اساسی هر تربیت است. راهنمایی به‌منزله تنها وسیله‌ای است که می‌تواند افراد را تقسیم و هر یک از آنان را به سوی آن گونه فرهنگ و سرانجام فعالیت رهبری کند که برای او مناسب‌تر است. بدین نحو، امر راهنمایی در محل تلاقی دو مسئله عمده عصر ما قرار می‌گیرد» (شکوهی، ص ۲۳۸).

### اصول کشف‌کردنی هستند

همان گونه که شکوهی می‌گوید: «دکتر هوشیار برای آنکه راه را بر هر گونه انحرافی ببندد، به نکته ذی‌قیمتی اشاره می‌کند که می‌توان آن را در تفکر فلسفی و در قلمرو فلسفه تعلیم و تربیت در شمار اصول دانست: اصول آموزش و پرورش کشف‌کردنی است، نه وضع‌کردنی. مطالعه تاریخ آموزش و پرورش جهان به‌خوبی نشان می‌دهد که غفلت از این نکته تعلیم و تربیت را به انحراف کشانده است» (ص ۱۳۶).

این نکته چند آموزه مهم دارد:

- درست نیست که هر کس بنشیند و بر اساس برداشت و استنباط خود اصول تربیت وضع کند.
- رسیدن به اصول تربیت باید بر یافته‌های علمی و پژوهشی در زمینه‌های فرهنگ، تربیت، روان‌شناسی و دیگر دانش‌های مرتبط مبتنی باشد.
- اصول تربیت امری تجویزی و دستوری نیست و اساس آن، نه هدف‌های سیاسی و حاکمیتی، بلکه شناخت علمی کودک و نوجوان و اقتضات نسلی است.
- اصل لازم نیست جنبه تعمیم داشته باشند، بلکه فقط به شرایط خاصی تعلق دارد. به‌محض دگرگونی شرایط، اصل نیز می‌تواند تغییر کند.
- اصول از طریق تبدیل به «روش» موجب تحقق هدف‌ها می‌شوند. اصول تربیت به‌منزله چراغ راه هستند و نباید با روش‌ها مترادف تلقی شوند. نادیده‌گرفتن این نکته موجب تعدد و تکثر اصول تربیت خواهد شد. وقتی هر موضوع مهمی «اصل» تلقی و به اصول تربیت افزوده شود، با تعداد زیادی اصول مواجه خواهیم بود که حاصل آن آشفتگی و سردرگمی است.

**اصول آموزش و پرورش کشف‌کردنی است، نه وضع‌کردنی. مطالعه تاریخ آموزش و پرورش جهان به‌خوبی نشان می‌دهد که غفلت از این نکته تعلیم و تربیت را به انحراف کشانده است**

## اصول در سند تحول

با توجه به موضوع بحث لازم است اصول تربیت در سند تحول بنیادین را هم، هر چند به اختصار، مرور کنیم. در سند «مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران» و در فلسفه تربیت (بند ۴، تبیین چگونگی تربیت)، اصول تربیت هم مورد بحث قرار گرفته‌اند. در این سند آمده است: «اصول تربیت قواعدی تجویزی و کلی‌اند که برای بیان چگونگی تحقق غایت تربیت (به‌مثابه معیار و راهنمای عمل عوامل سهیم و تأثیرگذار) در جریان تربیت قرار می‌گیرند تا هر یک وظایف تربیتی خود را به نحو مطلوب انجام دهند.

این اصول با نظر ترکیبی به مجموع مبانی تربیت وضع می‌گردند» (ص ۱۸۳). در توضیح روش استنباط اصول تربیت هم گفته شده که اصول به دست آمده، با نگاه ترکیبی به تعدادی از گزاره‌های توصیفی و تجویزی تعریف شده در بخش مبانی استنباط شده‌اند.

این سند به ۱۸ اصل در تربیت اشاره کرده است که با مراجعه به متن مورد اشاره می‌توانید آن اصول را ببینید.

## اصول نوین تربیت

گفتیم که در مورد اصول تربیت کاستی‌ها و سهل‌انگاری‌های قابل توجهی وجود داشته‌اند. برای بازنگری در اصول تربیت یا نگاه متفاوت به آن صورت تلاش‌هایی گرفته‌اند، اما بیشتر این موارد حاصل استنباط‌های شخصی و وضع اصول بوده‌اند. برای نمونه، **شعاری نژاد** (۱۳۸۸) ابتدا به هفت اصل کرشن‌اشتناینر استناد و سپس به اصول طبیعی تربیت مؤثر اشاره می‌کند که شامل ۱۶ نکته و حاصل استنباط شخصی مؤلف است. باقری (۱۳۸۴) با تفکیک مفاهیم مبنا، اصل و روش، در نهایت با ۱۲ مبنا به ۱۴ اصل و ۳۳ روش تربیتی رسیده است. کتاب‌هایی با عنوان «اصول تربیت» هم می‌توان یافت که در آن‌ها مواردی به عنوان اصل ردیف شده‌اند. باز صرفاً برای نمونه، احمدی (۱۳۹۸) در کتابی با همین عنوان، از ۲۰ اصل تربیتی نام برده است.

به این ترتیب، پرسش‌های اساسی همچنان پابرجاست: آیا اصول موجود تربیت برای وضعیت امروز کفایت می‌کنند؟ اگر بخواهیم تغییری در اصول تربیت بدهیم، چه اصولی باید افزوده شوند یا اصلاً چه اصولی باید جایگزین شوند؟

اگر بپذیریم که اصول تربیت کشف‌کردنی هستند، اولاً اصول وضعی نمی‌توانند ملاک قرار گیرند. ثانیاً برای کشف اصول جدید فقط می‌توان مؤلفه‌هایی را برشمرد که ضرورت‌های رسیدن به اصول نوین تربیت را توصیف و تبیین کنند. در ادامه به چند مؤلفه تأثیرگذار اشاره می‌شود:

● باید به نظریه‌های جدید یادگیری و تأثیر آن‌ها در یادگیری، آموزش و تربیت توجه داشت. نظریه‌های سازنده‌گرایی که بر نقش فعال یادگیری در درک و فهم و ساختن دانش تأکید

کرده‌اند، کارکردهای متفاوتی را برای پرورش کاران ایجاد کرده‌اند و همچنین دانش‌آموزان را به فعالیت‌های اصیل، معنی‌دار و خودنظم‌ده هدایت می‌کنند. اگر چه در اصول جاری تربیت، اصل‌های حریت، تفرد و فعالیت، با همین نکات توافق دارند، اما شاید لازم باشد به اصل دیگری اندیشید.

● تحولات دنیای فناوری هم بر فرایند تربیت اثرگذارند و هر چه پیش‌تر برویم، این تأثیر فزون‌تر خواهد شد. لازم است با در نظر گرفتن مفاهیمی مانند متاورس، هوش مصنوعی، واقعیت مجازی و امثال آن، در اصول نوین تربیت جایگاه چنین مفاهیمی در نظر گرفته شوند.

● تفاوت‌های بین‌نسلی، اگر چه همیشه وجود داشته‌اند، در حال حاضر شکل دیگری به خود گرفته‌اند. اولاً فاصله زمانی این تفاوت‌ها به‌طور مستمر در حال کم شدن است. اگر قبلاً فاصله نسلی را در زمان‌های ۲۰ تا ۳۰ ساله می‌شد تشخیص داد، الان این فاصله به چندسال رسیده است. ثانیاً محتوای تفاوت‌ها هم شکل متفاوتی دارد. قبلاً نسل پیشین در امری مشخص پیشرو می‌شد که در نهایت کم‌وبیش به سازگاری می‌رسید. الان تعدد و تنوع و حتی پیچیدگی تفاوت‌ها به حدی زیاد است که نسل پیشین، در عمل از نسل حاضر به‌شدت عقب می‌ماند. ویژگی‌های منحصر به فرد نسل‌های جدید هم باید در اصول نوین تربیت دیده شوند.

● با آنچه بیان شد می‌توان پیش‌بینی کرد، دنیای آینده شکل دیگری خواهد داشت و زندگی در چنین دنیایی هم مستلزم ارزش‌ها، مهارت‌ها و سبک زندگی متفاوتی خواهد بود. اصول نوین تربیت باید فرد را برای زندگی در دنیایی متفاوت آماده کنند. ■

وقتی هر موضوع مهمی (اصل) تلقی و به اصول تربیت افزوده شود، با تعداد زیادی اصول مواجه خواهیم بود که حاصل آن‌ها آشفتنگی و سردرگمی است

### پی‌نوشت

۱. محمدباقر هوشیارشیرازی (۱۳۳۶-۱۳۸۳) از بنیان‌گذاران علوم تربیتی در ایران محسوب می‌شود. نزد استادان بزرگی از جمله گئورگ کرشن‌اشتناینر (۱۹۲۲-۱۹۵۴م) درس خواند و از دانشگاه مونیخ آلمان دکتری علوم تربیتی گرفت. کتاب «اصول آموزش و پرورش» او را انتشارات دانشگاه تهران در سال ۱۳۳۵ منتشر کرد. ظاهراً این کتاب جلد دوم داشته است که با فوت دکتر هوشیار در سال ۱۳۳۶ به دلیل عارضه قلبی، ناتمام می‌ماند. مطالعه مقاله «تعریف حقیقی تربیت» از دکتر هوشیار که سال ۱۳۱۶ در مجله تعلیم و تربیت (سال هفتم / شماره ۳) منتشر شد، توصیه می‌شود.

### منابع

۱. احمدی، علی‌اصغر (۱۳۹۸). اصول تربیت. دفتر مرکزی انجمن اولیا و مربیان. چاپ دهم. تهران.  
۲. باقری، خسرو (۱۳۸۴). نگاهی دوباره به تربیت اسلامی. انتشارات مدرسه. چاپ دهم. تهران.  
۳. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر (۱۳۸۸). فلسفه جدید تربیت و یا فلسفه جدید در آموزش و پرورش. اطلاعات. تهران.  
۴. شکوهی، غلامحسین (۱۳۸۵). مبانی و اصول آموزش و پرورش. به‌نشر. چاپ ۲۷. مشهد.  
۵. وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۰). مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران.





ناظره

## سوت اعتماد

● **مرضیه سیدی**، آموزگار تربیت بدنی دبستان نجابت، اسفراین، خراسان شمالی  
برگزیده مسابقه خاطره نویسی رشد مدیریت مدرسه

به طوری منظم و تصور نکردنی، مشتاقانه و مهیج، ورزش متفاوتی انجام می دادند. شرکت فعال همه دانش آموزان در کلاس ورزش بی سابقه و باور نکردنی بود. همکاران را صدا زدم. آن‌ها با دیدن سحر چشم‌هایشان گرد شده بود. او که قبلاً در فکر و چشم همه شل و بی انگیزه بود، حالا تماشایی بود. دخترک لپ‌هایش از این همه هیجان و جست‌وخیز گل انداخته بود و مانند معلمی پرشور و مهربان، با صبوری برای راهنمایی و رفع اشکالات به تک‌تک گروه‌ها سر می‌زد. تا انتهای زنگ با تمام وجودم از تماشای این صحنه لذت بردم. در عین حال، پشیمان از افکار و رفتارم که چقدر دیر به او اعتماد کردم. چه روزها و ماه‌هایی که استعداد مدیریت و کارگردانی او را نادیده گرفته بودیم!

چه قضاوت‌های به‌اشتباه و ناخواسته‌ای که از پس ضرب‌المثل «بام روت بیفته، نام روت نیفته» در حق دیگران کرده‌ایم! حیف از استعدادهایی که به خاطر بی‌تجربگی، بی‌حوصلگی و خودخواهی در نطفه خاموش شدند. و سحر تنها به وسیله یک سوت وجدانم را بیدار کرد.

خدایا خودت عاقبتمان را به خیر بگردان. ■

سحر دخترکی بود با چشمان درشت و موهای خرمایی‌رنگ، بسیار لجباز، پرخاشگر و در عین حال پر جنب و جوش. تمام معلمان، دانش‌آموزان، هم‌کلاسی‌ها و حتی پدر و مادرش از دست رفتارها و کارهای او به امان آمده بودند. درس‌هایش را به زور تهدید معلم و والدینش می‌خواند و همه انگ تنبیل بی‌استعداد را به او زده بودند.

در هفته پایانی سال تحصیلی، یک روز در آخرین کلاس درس تربیت بدنی، به خاطر جلسه شورای معلمان مجبور بودم در دفتر مدرسه باشم و سر کلاس آن‌ها حاضر نشوم. ناگاه سحر بدون اجازه وارد شد و بی‌معطلی به سراغم آمد و گفت: «خانم، سوتون رو به من بدین لطفاً.» در ابتدا قبول نکردم. با اصرار زیادش، به ناچار سوت را دادم تا زودتر از دفتر خارج شود و مزاحم جلسه همکاران نشود.

بعد از ۲۰ دقیقه جلسه پایان یافت. به داخل حیاط مدرسه رفتم و با صحنه‌ای زیبا، دل‌نشین و شگفت‌انگیز روبه‌رو شدم. سحر کلبه هم‌کلاسی‌هایش را با مهارت خاصی گروه‌بندی کرده بود؛ بدون آنکه کسی اعتراضی داشته باشد. آن‌ها را در قسمت‌های گوناگون حیاط قرار داده بود و هر گروه

# شوراها اثربخش هستند؟ چهار هدف اصلی شوراهای معلمان در مدرسه

فاطمه قائمی

کلیدواژه‌ها: شورای معلمان، تصمیم‌سازی، آموزش معلمان

یکی از فعالیت‌های مشارکتی فرهنگیان در مدرسه‌ها در قالب شوراهای معلمان نمود پیدا می‌کند. مدیرانی که بر نقش شورای معلمان در حکم نهادی مشارکتی تأکید کرده‌اند، فایده‌های فراوان آن را مشاهده کرده‌اند. برعکس، در مدرسه‌هایی که این شورا به شکل انفعالی و صرفاً برای ارائه گزارش به مقامات بالاتر تشکیل می‌شود، تنها شاهد سخنرانی‌های تکراری، قرائت بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری و ارائه تذکرات کاری متعددی هستیم که به غیر از کاهش نقش مشارکتی کارکنان مدرسه، فایده دیگری ندارند.

## هدف‌های چهارگانه شورای معلمان

به‌طور معمول، مدیران مدرسه‌ها شورای معلمان را به‌منظور تحقق یکی از این هدف‌های چهارگانه تشکیل می‌دهند:

● **اطلاع‌رسانی:** در جلسه‌هایی که به‌منظور اطلاع‌رسانی تشکیل می‌شود، به‌طور معمول مسئول جلسه، که غالباً همان مدیر مدرسه است، اطلاعاتی را که باید به معلمان و کارکنان آموزشگاه داده شود، به آن‌ها منتقل می‌کند. ممکن است این اطلاعات شامل مواد مندرج در بخشنامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری و نیز تصمیم‌هایی باشد که در جلسه‌های دیگر، چون شورای مدرسه، جلسه مدیران دوره تحصیلی در منطقه یا شهرستان اتخاذ شده است. همچنین، ارائه اطلاعات درباره تصمیمات درون‌مدرسه‌ای مانند تغییر ساعت کار مدرسه، زمان برگزاری برنامه‌های فرهنگی، چگونگی برگزاری آزمون‌ها و مسابقه‌های متمرکز و هر آن چیزی که به‌نوعی با کارهای جاری مدرسه ارتباط دارد، به جلسات اطلاع‌رسانی مربوط است.

● **آموزش:** در جلسه‌هایی که برای آموزش معلمان و کارکنان آموزشگاه تشکیل می‌شوند، به‌طور معمول به دو شیوه عمل می‌شود: شیوه اول آن است که مدرسه از فرد آگاه و صاحب‌نظری در زمینه مسائل آموزشی و پرورشی، که عموماً از میان استادان دانشگاه‌ها، مراکز تربیت‌معلم، کارشناسان تعلیم و تربیت یا مسئولان آموزش و پرورش انتخاب می‌شود، دعوت می‌کند در جلسه شورای معلمان حاضر شود و در زمینه موضوع مشخص و از پیش تعیین‌شده‌ای، به‌صورت سخنرانی، تشکیل کارگاه آموزشی، پرسش و پاسخ، و مطالعه موردی اطلاعات آموزشی ارائه دهد.

شیوه دوم روش خودآموزی است و آن حالتی است که گروهی از معلمان و دیگر کارکنان آموزشگاه، آموزش‌های لازم را به همکاران خود می‌دهند. در این روش نیز از انواع راهبردهای یاددهی‌یادگیری مانند سخنرانی، تشکیل میزگرد، بارش مغزی و کارگاه آموزشی برای ارائه اطلاعات و انتقال دانش و تجربه استفاده می‌شود.

● **تصمیم‌سازی:** جلسه‌های تصمیم‌سازی نشست‌هایی هستند که در آن‌ها موضوع یا موضوعاتی به‌منظور ایجاد زمینه برای تصمیم‌گیری، به بحث، نقد، تبادل نظر و ارزشیابی راهکارها و ایده‌ها گذاشته می‌شود. در واقع، مدیر و دیگر مسئولان اداره‌کننده مدرسه در جلسه‌های تصمیم‌سازی به دنبال آن هستند که از جوانب، حواشی، موانع، محدودیت‌ها و امکانات اجرایی یک تصمیم اطلاع پیدا کنند و نیز آمادگی لازم را برای تصمیم‌گیری به‌دست آورند. جلسه‌های تصمیم‌سازی نوعی آمادگی برای تصمیم‌گیری نیز هست و ممکن است مانع از اتخاذ یک تصمیم شود. این قبیل جلسات در حکم نشست‌های مشورتی مفیدی هستند که مدیر مدرسه با کارکنان خود برگزار می‌کند. گروهی از دانشمندان مدیریت آموزشی معتقدند، جلسات تصمیم‌سازی از روش‌های آغازین مشارکت‌پذیر کردن کارکنان در اداره امور مدرسه هستند.

● **تصمیم‌گیری:** منظور از تصمیم‌گیری، انتخاب یک یا چند راهکار یا ایده برای حل مسائل یا پیشبرد اقدام‌های عملی یا نحوه عمل در موقعیت‌های گوناگون است. جلسه‌های تصمیم‌گیری به نشست‌هایی اطلاق می‌شود که در آن‌ها با رأی مستقیم شرکت‌کنندگان، تصمیمی اتخاذ می‌شود. در واقع، وقتی موضوعی برای تصمیم‌گیری

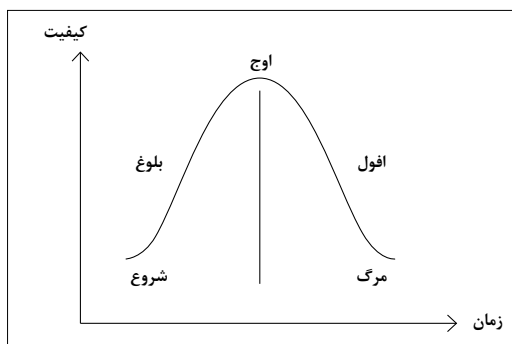


نمونه‌ای از استفاده آموزشی از شورای معلمان در شماره دوم مجله رشد مدیریت مدرسه در آبان‌ماه ۱۳۸۱ در گزارشی با عنوان «برپایی همایش علمی در مدرسه» (صفحات ۲۸ و ۲۹) به قلم خانم فاطمه قائمی ارائه شده است.



تابعی است از عوامل گوناگون که زمان یکی از آنهاست. هر جلسه‌ای، پس از راه‌اندازی اولین نشست آن، بعد از مدتی به بلوغ و اوج خود می‌رسد و کیفیت مباحث آموزشی، تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها به عالی‌ترین حد خود صعود می‌کند. بعد از مدتی، بنا به دلایل گوناگون، از جمله یکنواختی و تکراری شدن موضوعات و شیوه اداره جلسه، ثابت بودن مکان و شرکت‌کنندگان جلسه، اجرانشدن برخی مصوبات، مشارکت نکردن تمام شرکت‌کنندگان و بسیاری دلایل دیگر، جلسه رو به افول می‌گذارد و حتی مرگ آن فرا می‌رسد.

در پژوهشی که مرتضی مجدفر و عباس فرهادی (۱۳۸۱) در سطح یکی از مناطق شهر تهران انجام دادند، مدرسه‌هایی شناسایی شدند که تنها یک یا دو بار در طول سال تحصیلی شورا تشکیل داده بودند و جالب اینکه در ۱۴ مدرسه نیز در طول شش سال اصلاً شورایی تشکیل نشده بود.



**شرح نمودار:** یکی از وظایف مدیران، شناسایی دلایل بلوغ و اوج‌گیری شورای معلمان و سایر نشست‌های درون‌مدرسه‌ای و نیز پایش دلایل افول و مرگ این شوراهای و نشست‌هاست و اگر چنین شود، به‌طور قطع جلسات عمر مفید و مطلوبی خواهند داشت. از این رو، منحنی عمر جلسات لزوماً همیشه طبیعی و زنگوله‌ای نیست و می‌تواند بر اساس شرایط، چوله و خمیده به راست یا چپ باشد. جلسات اثربخش همیشه کشیدگی ویژه‌ای دارند. ■

### کمی بیشتر درباره شوراهای معلمان

۱. میرکمالی، محمد (۱۳۸۴). روابط انسانی در مدیریت آموزشی. پسترون. تهران.
۲. صافی، احمد (۱۳۸۶). سازمان و قوانین آموزش و پرورش. سمت. تهران.
۳. مجدفر، مرتضی (۱۳۸۷). مدرسه موفق، مدیر موفق، پیک بهار. تهران.

مطرح می‌شود، باید قبلاً ابعاد متفاوت آن در یک نشست تصمیم‌سازی بررسی شده باشد. البته تصمیم‌گیری در بعضی موارد خاص، هم‌زمان یا در ادامه هم نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. ولی آنچه مهم است، نوع تصمیم‌گیری است. به‌عبارت دیگر، مدیر جلسه باید شرایطی فراهم آورد که تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات، آگاهانه، هدفمند و بدون ترس و واهمه از عواقب آن باشد.

شرح تصویر: ممکن است یک جلسه شورای معلمان به‌منظور تحقق یک یا چند هدف از اهداف چهارگانه تشکیل شود. هر چند جلساتی که در پی تحقق چند هدف هستند، جذاب‌تر و پویاتر می‌نمایند، ولی ممکن است تعدد مباحث مانع از موفقیت کامل جلسه شود. باید در انتخاب موضوع و محتوای جلسه این نکته را مد نظر قرار داد.

### چرا برخی از شوراهای موفق نیستند؟

عده‌ای از کارشناسان معتقدند، دلیل اینکه در حال حاضر برخی از شوراهای معلمان مدرسه‌های کشور پویایی و تحرک لازم را ندارند، این است که مدیران این قبیل مدرسه‌ها صرفاً در صدد اطلاع‌رسانی هستند و آموزش، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در این شوراهای جایگاه مناسبی ندارد. در واقع شاید بتوان با شیوه‌های ساده‌تر دیگری اطلاع‌رسانی کرد. علاوه بر این، باید در نظر گرفت، اختصاص صرف شورای معلمان به آموزش نیز در درازمدت از اثربخشی آن خواهد کاست. بنابراین، به نظر می‌رسد برگزاری شورای معلمان با ترکیبی از هر چهار هدف اصلی، کارآمدی بیشتری داشته باشد.

### منحنی عمر جلسه شورای معلمان

کیفیت برگزاری هر جلسه، از جمله شورای معلمان،

منبع

۱. مجدفر، مرتضی؛ فرهادی، عباس (۱۳۷۹). اثربخشی شوراهای معلمان در مناطق ۱۹گانه تهران. اداره کل آموزش و پرورش تهران.



ادب پارسی

## مدیریت به سبک خواجه نصیر

نگاهی به کتاب اخلاق ناصری از منظر مدیریت و رهبری

● دکتر محمد جلالی، مدیر دبیرستان روزبه، تهران

کلیدواژه‌ها: اخلاق، اخلاق ناصری

### اشاره

**ابوجعفر محمدبن محمد** از شخصیت‌های برجسته علمی، ادبی، سیاسی و شیعی ایران در قرن هفتم هجری است. وی در یکی از نابسامان‌ترین دوران حکومت ایران، مصادف با حکمرانی هلاکوخان مغول، توانست در اعتلای علمی سرزمین خود نقش ارزنده‌ای ایفا کند. خواجه در دوران رواداری خون و کشتار بی‌حدوحصر، با کاردانی و درایت، از ددمنشی مغولان کاست و دشمن را تابع شخصیت علمی بی‌بدیل خویش کرد. می‌گویند، از زمانی که او وزیر شد، هلاکوخان بدون مشورت خواجه هیچ تصمیمی نمی‌گرفت، هیچ سفری نمی‌رفت و هیچ حکمی نمی‌داد.

این پایگاه را خواجه نصیر به مدد تلاش و کوشش وافر در کسب علم و دانش خویش یافته است. **ابن خلدون** او و **فخرالدین رازی** را بزرگ‌ترین دانشمندان ایران می‌داند. در زمینه علمی، خواجه نصیرالدین علاوه بر پی‌افکنی رصدخانه و کتابخانه مراغه، کتاب‌های فراوانی را در زمینه‌های ریاضی،

فلسفی و ادبی به زبان‌های فارسی و عربی نگاشته است که از معظم این آثار به زبان فارسی می‌توان «اساس الاقتباس»، «معیارالشعار» و «اخلاق ناصری» را برشمرد. سرشناس‌ترین شاگردان او نیز **قطب‌الدین شیرازی** و **علامه حلی** هستند.

لذات دنیوی همه هیچ است نزد من  
در خاطر از تغیر آن هیچ ترس نیست  
روز تنعم و شب عیش و طرب مرا  
غیر از شب مطالعه و روز درس نیست  
(خواجه نصیر)

خواجه نصیر در ۷۵ سالگی از خاک بر افلاک روی نهاد و بنا به وصیت خود در شهر کاظمین و در جوار حرم حضرت **امام موسی کاظم (ع)** به خاک سپرده شد. در این نوشتار از نور خاطر آن بزرگوار در کتاب اخلاق ناصری، که سرآمد و متقدم کتاب‌های اخلاقی زبان فارسی است، بهره خواهیم گرفت.



## نکته‌های مدیریتی

● شوخ‌طبعی و بذله‌گویی کاهنده‌های اثربخش از تلخی و تیزی صراحت در طرح تذکرات جدی است و ظرافتِ طبعی بهلول‌وار می‌تواند در بردارندهٔ اثر تربیتی و اصلاحی فراوانی در محاورات روزمرهٔ مدیران و مسئولان در مواجهه با کارکنان و مراجعان و شاید راهکاری برای متقاعدسازی ایشان در برخی امور باشد. شوخی و مزاحمت معقول را در ادبیات «ظرافت» و گویندهٔ آن را به اصطلاح ظریف می‌نامند. سعدی در بوستان می‌گوید:

به مزاحت نگفتم این گفتار  
هزل بگذار و جد از او بردار

اگر در بذله‌گویی اعتدال به خرج ندهیم، از صولت و سطوت مدیریت کاسته خواهد شد و پایگاه سخن جد ما در منظر عموم سست خواهد شد. خواجه نصیر بر این شیوه رهنمونی ارزنده دارد: «و اما مزاح؛ اگر به قدر اعتدال استعمال کنند، محمود بود. کان رسول الله علیه‌السلام یمزح و لایهزل و امیرالمؤمنین علی رضی الله عنه مزاح بودی... اما وقوف بر حد اعتدال به غایت دشوار بود و اکثر مردمان قصد اعتدال کنند، ولیکن چون شروع نمایند، به مجاوزت حد تعددی کنند تا سبب وحشت شود... و چقد را در دل‌ها ظاهر گرداند. پس مزاح بر کسی که اقتصاد<sup>۱</sup> نگاه نتواند داشت، محظور<sup>۲</sup> بود (اخلاق ناصری، ص ۱۷۹)».

● خواجه نصیر به مدیران توصیه می‌کند، به یک نفر دو یا چند کار نسپاریم. وی معتقد است، هر فردی استعداد خاصی دارد که باید در مسیر آن توانمندی به کار گمارده شود. موظفان با مداومت در یک کار حرفه‌ای می‌شوند. او توزیع همت بین چند کار را موجب اختلال امور و بهره‌نگرفتن تام از

استعداد می‌داند. همچنین تصریح می‌کند، ممکن

است انجام دو کار هم‌زمان شوند و در یک زمان واحد قطعاً یکی از کارها مغفول خواهد ماند: «و باید که یک شخص را به صناعات مختلف مشغول نگردانند، از جهت سه چیز: یکی آنکه طبایع را خواص بود و نه هر طبیعتی به هر عملی مشغول توان بود. و دوم آنکه صاحب یک صنعت را در احکام آن صنعت به تدقیق نظر و ترقی همت حظی حاصل آید به روزگار دراز. چون آن نظر و همت متوزع و منقسم گردد بر صناعات مختلف، همه مختل ماند و از کمال قاصر. سیم آنکه بعضی صناعات را وقتی بود که با فوات<sup>۳</sup> آن وقت فایدهٔ فایدهٔ باشد که دو صنعت را اشتراک افتد در یک وقت، پس به یکی از دیگری باز ماند (همان، ص ۲۸۸)».

● عرصهٔ رهبری فراخوانی خدمتگزاری و تلاش و کوشش بی‌وقفه است، با رویکرد کسب اجر معنوی، نه گسترش امن و راحت شخصی و فیوضات بی‌شائبه و بی‌ریشهٔ مادی که نفس لثیم ما را به‌سوی آن می‌کشاند: «بر جمله باید که با خود اندیشه نکنند که چون زمام حل و عقد عالم در دست تصرف من آمده است، باید که در ساعات فراغت و راحت من بیفزاید که این تباه‌ترین اسباب فساد رأی ملوک باشد، بلکه سبیل او آن

بود که از ساعات لهو و راحت، بل از ساعات امور ضروری، مانند طعام خوردن و خواب کردن و معاشرت اهل و ولد در ساعات عمل و تعب و فکر تدبیر افزاید (همان، ص ۳۱۰)».

● در منظر یک مدیر فراخ‌نظر، عیب‌های کوچک دیگران نباید مانع شود محاسن افراد نادیده بمانند و مدیر از جانب ارباب جمعی خویش در مظان فردی عیب‌جو قرار گیرد و موجب دوری دیگران از وی شود. در میان کارمندان ضرب‌المثلی برای مدیران عیب‌جو رایج شده که کار مدیر گیر دادن الکی است!

«و باید که از فرط حرص در طلب فضایل به تنبّع صغار عیوب<sup>۴</sup> یاران مشغول نشود که اگر سلوک این طریقه کند، هیچ‌کس را با سلامت نیابد و نتیجهٔ آن وحدت<sup>۵</sup> و وحشت بود و از فضیلت صداقت محروم ماند. بل واجب چنان بود که از معایب حقیر که آدمی از وصمت<sup>۶</sup> آن منزّه نتواند بود، اعضا<sup>۷</sup> نماید و در عیوب نفس خود تأمل کند تا مانند آن از دیگری تحمل تواند کرد (همان، ص ۳۳۶)».

● یکی از گلایه‌های اصلی مراجعان به ادارات مختلف، امروز و فردا کردن آن‌ها برای کارهایی است که با تعمقی سطحی می‌توان دریافت به‌راحتی در همان مراجعهٔ اولیه امکان‌پذیرند، ولی برخی ترجیح می‌دهند به خود سخت‌نگیرند و تحمل رنج را بر ارباب‌جوع تحمیل کنند. انصاف دهیم، در مجموعهٔ تحت امر و مدیریت خود چقدر نظارت داریم تا کارهای امروز به فردا نیفتند و رنج و تعب مراجعان یا مسیرهای دور و دراز امروزه، برای گرفتن یک امضا مضاعف نشود: «... دوستدار همه‌کس باش و زودخشم مباش که غضب به عادت تو گردد. هر که امروز به تو محتاج بود، ازاله<sup>۸</sup> حاجت او با فردا می‌فگن که تو چه دانی که فردا چه حادث شود... حکیم به قول تنها مباش، بلکه به قول و عمل باش که حکمت قولی در این جهان بماند و حکمت عملی بدان جهان رسد و آنجا بماند. اگر در نیکوکاری رنجی بری، رنج به نماند و فعل نیک بماند و اگر از گناه لذتی یابی، لذت به نماند و فعل بد بماند (همان، ص ۳۴۳-۳۴۲)».

### پی‌نوشت‌ها

۱. اقتصاد: میانه‌روی، اعتدال
۲. محظور: ممنوع، قدغن
۳. فوات وقت: از دست رفتن وقت
۴. صغار عیوب: عیب‌های کوچک و کم‌اهمیت
۵. وحدت: در اینجا یعنی تنها ماندن
۶. وصمت: عیب، نقص
۷. اعضا: چشم‌پسندن
۸. ازاله: برطرف کردن

### منبع

خواجه‌نصیرالدین طوسی (۱۳۶۹). اخلاق ناصری. به تصحیح مجتبی مینوی. به کوشش علیرضا حیدری. خوارزمی. چاپ چهارم. تهران.

عرصهٔ رهبری  
فراخوانی  
خدمتگزاری و  
تلاش و کوشش  
بی‌وقفه است،  
با رویکرد کسب  
اجر معنوی، نه  
گسترش امن و  
راحت شخصی و  
فیوضات بی‌شائبه  
و بی‌ریشهٔ مادی

# کلاس‌های پاکلاس

نیم‌نگاهی به ضوابط طراحی ساختمان‌های آموزشی

بخش چهارم

● محمد تابش، طراح و پژوهشگر معماری مدرسه

کلیدواژه‌ها: نشریه ۶۹۷، آرامش کلاس، رنگ کلاس، ضوابط طراحی، استانداردهای کلاس درس



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 ساده‌سازی‌شده 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 رمزبانه به متن کامل ضابطه ۶۹۷ دسترسی پیدا کنند.



نشریه ۶۹۷

## ضوابط کلاس‌های درس و تجهیزات آن

در شماره‌های قبل به موضوع ظرفیت و سرانه فضاهای گوناگون مدرسه در چارچوب نیازهای مدیران محترم مدرسه پرداخته شد.

در این شماره به ضوابط و استانداردهای کلاس‌های درس و تجهیزات آن پرداخته می‌شود. البته برخی از اجزای کلاس مثل در ورودی و پنجره‌های آن در مبحث بازشوهای مدرسه و کلاس درس، در شماره بعد بررسی خواهند شد.

## بایدها و نبایدهای کلاس‌های درس

وقتی به ضوابط کلاس‌های درس نگاه می‌کنیم، با تأکیدهایی روبه‌رو می‌شویم که برخی از آن‌ها ناشی از گرایش به کلاس‌های درس با رویکردهای آموزش رسمی و سنتی



کلاس درس با رویکرد یادگیری فعال



سر و صدای آن فاصله بگیرد، دورشدن از صدای هیاهوی دانش آموزانی که هم‌زمان با کلاس‌های دیگر، زنگ ورزش خود را در حیاط مدرسه سپری می‌کنند، چندان آسان به نظر نمی‌رسد. بنابراین، تأکید بر این ضابطه نمی‌تواند این دوری از آلودگی‌های صوتی را برای همه کلاس‌های مدرسه در همه طبقات به شکلی یکسان فراهم کند. اما توجه به این موضوع و تأمین آرامش برای کلاس‌های درس، به‌خصوص کلاس‌هایی که تمرکز بیشتر در آن‌ها ضرورت دارد، ارزشمند است.

### ابتدای کلاس

شاید تصویر عبارت «ابتدای کلاس» که عیناً از ضوابط موجود نقل می‌شود، برای مدیران مدرسه‌هایی که سال‌ها با انواع کلاس‌های درس روبه‌رو بوده‌اند، شامل مجموعه مشخصی از عناصر گوناگون، همچون در ورودی، تخته یا تابلوی کلاس، سکوی تدریس، میز معلم و موارد دیگری مانند روشویی در کلاس باشد! محل قرار گرفتن در ورودی کلاس، در ابتدای کلاس و در نزدیکی تخته کلاس توصیه شده است. این در باید به سمت بیرون باز شود. در این باره در شماره بعد جزئیات بیشتری شرح داده می‌شود.

### تخته کلاس

ضوابط تخته کلاس یا تخته سیاه، با توجه به نوع کلاس

است و تصویر کلاس معلم‌محور را به ذهن متبادر می‌کند. به هر حال، بسیاری از کلاس‌ها در بیشتر مدرسه‌های ما با همین رویکرد در حال بهره‌برداری هستند. اما این به آن معنا نیست که در این ضوابط اثری از کلاس‌های دانش‌آموز‌محور یا کلاس‌هایی مبتنی بر یادگیری فعالانه دانش‌آموزان دیده نشود.

برای آشنایی بیشتر مدیران محترمی که تاکنون فرصت بررسی ضوابط موردنظر را نداشته‌اند، برخی از این استانداردها در اینجا مرور می‌شوند. پیشنهاد می‌شود مدیران و گردانندگان مدرسه‌ها، در حین مرور این ضوابط، آرام‌آرام تصویری از کلاس درس مبتنی بر آن ضوابط را در ذهن خود بسازند و در عین حال با خود به این پرسش هم بیندیشند که این تصویر در چه مواردی به دانش‌آموز‌محوری و کلاس درس به‌عنوان خانه یادگیری فعال نزدیک می‌شود و در چه مواردی از آن فاصله می‌گیرد و رویکردهای آموزش رسمی را تداعی می‌کند؟

### آرامش کلاس درس

کلاس‌های درس طبق ضوابط باید در آرام‌ترین نقاط مدرسه و به دور از آلودگی صوتی محیطی قرار گیرند. هر چند این آلودگی صوتی به شکل کاملی قابل تعریف و پیش‌بینی نیست، اما به هر حال هرچقدر هم ساختمان مدرسه از خیابان و

فضایی با شکل L با بازوهای عریض



بر دانش‌آموزان اشراف داشته باشد مستقر شود. در بیشتر زمان کلاس، معلم در نقش تسهیلگر یادگیری، باید در نقاط گوناگون کلاس و بین عرصه‌های فعالیت دانش‌آموزانش در حرکت باشد.

این موضوع بیش از هر دوره تحصیلی برای سه‌ساله اول ابتدایی ضرورت دارد. این در حالی است که طبق ضوابط، وجود سکوی تدریس معلم در این دوره الزامی است. شاید کوتاهی قد کودکان دلیل آن باشد! اما چون آن را سکوی تدریس معلم نامیده‌اند، این احتمال هم ضعیف می‌شود. در هر صورت، چنین سکویی در کلاس‌های دارای دانش‌آموزان فعال و معلم تسهیلگر یادگیری (به جای تدریس رسمی)، نه تنها هیچ کاربردی ندارد، بلکه مزاحمی است که سطحی از کلاس را بیپه‌وده اشغال می‌کند و همچنین افراد کم‌توان جسمی و حرکتی را به زحمت می‌اندازد. در بیشتر مدرسه‌هایی که به این رویکردهای نوین علاقه‌مندند و از طرف دیگر این ضابطه در بدو امر تحکم می‌شود، پس از ساخت و قبل از بهره‌برداری مدرسه، این سکوهایی مزاحم جمع‌آوری می‌شوند.



### هندسه و ابعاد کلاس

مطابق ضوابط، مناسب‌ترین شکل هندسی برای انواع کلاس‌های درس، مستطیل یا مربع توصیه می‌شود. گوشه‌های کلاس هم نباید زاویه کمتر از قائمه داشته باشند؛ هر چند امروزه شکل حرف L با بازوهای عریض برای فضاهای آموزشی انعطاف‌پذیر توصیه می‌شود (تصویر صفحه قبل)، زیرا چیدمان کلاس یا هر محیط یادگیری با چنین شکلی، ظرفیت تنوع‌پذیری بیشتری پیدا می‌کند. اما با توجه به اینکه هنوز بسیاری از کلاس‌های درس نسبت به چنین شکلی آمادگی ندارند و پیش‌نیازهای آن محقق نشده است، همچنین بهتر است در بیشتر کلاس‌ها از شکل مستطیل یا مربع استفاده شود. صرف‌نظر از موضوع ضوابط، استفاده از شکل حرف L با بازوهای عریض، برای محیط‌هایی همچون

(تجربی<sup>۱</sup> و عمومی<sup>۲</sup>) تعریف شده است. با فرض پذیرش این دسته‌بندی، کلاس‌های عمومی نیازمند تخته ثابت نصب‌شده روی دیوار مقابل دانش‌آموزان هستند. استفاده از تخته‌های متحرک در کلاس‌های تجربی و فضاهای کمک‌آموزشی، به دلیل انعطاف‌پذیری در مبلمان کلاس، توصیه شده است. در شماره مهرماه اشاره شد، با توجه به رویکردهای نوین، پذیرش این دسته‌بندی با تردید توأم است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود همه کلاس‌های درس، از هر نوع، علاوه بر تخته اصلی ثابت، با داشتن تخته متحرک و حتی نصب چند تخته فرعی کوچک‌تر در دیوارهای دیگر کلاس، امکان این را داشته باشند که معلمان و حتی دانش‌آموزان در هر نقطه از کلاس به یک تخته دسترسی داشته باشند. این ویژگی برای کلاس‌های با رویکرد دانش‌آموزان یادگیرنده فعال، ارزشمند به حساب می‌آید.

اما تخته اصلی نباید کمتر از ۱۴۰ سانتی‌متر پهنا داشته باشد. همچنین، حداکثر طول پهنای این تخته باید به‌گونه‌ای باشد که از دو طرف دیواری که روی آن نصب شده است، ۱۲۰ سانتی‌متر فاصله داشته باشد. دلیل این فاصله چندان روشن نیست. حداقل ارتفاع تخته و همچنین حداقل ارتفاع نصب تخته اصلی کلاس (براساس دوره تحصیلی) به کمک جدول ۱ تعریف شده است.

اما مدیران مدرسه‌ها هنگام نظارت بر چیدن مبلمان کلاس، در نظر داشته باشند که اولین ردیف از مبلمان تا تخته اصلی کلاس باید ۲/۲۰ متر فاصله داشته باشد. از طرف دیگر، هیچ مانعی در عناصر موجود در کلاس نباید مزاحم دید دانش‌آموزان نسبت به این تخته اصلی باشد.

### سکوی تدریس در کلاس

رفته‌رفته بسیاری از مدرسه‌های ما به‌خوبی دریافته‌اند که رویکردهای نوین، وجود سکوی تدریس معلم در کلاس درس را بر نمی‌تابند. پیش از این بارها اشاره شد، کلاس فعال نمی‌تواند معلمی داشته باشد که کاملاً در یک نقطه که

بعضی وقت‌ها کلاس به‌گونه‌ای چیده می‌شود که ابتدا و انتها برای آن معنا ندارد.

چنین کلاسی به سکو نیاز دارد؟

جدول ۱. حداقل ارتفاع تخته و ارتفاع نصب تخته با توجه به دوره‌های تحصیلی

دوره تحصیلی	دوره	حداقل ارتفاع تخته (سانتی‌متر)	حداقل ارتفاع نصب تخته از سطح زمین <sup>۲</sup> (سانتی‌متر)
ابتدایی	اول	۶۵	۵۷
	دوم	۷۵	۶۲
متوسطه	اول	۸۵	۶۸
	دوم	۹۵	۸۲



## سخن آخر

یکی از توصیه‌هایی که در ضوابط مرتبط با کلاس درس مشاهده می‌شود، پیشنهاد نصب ساعت پشت سر دانش‌آموزان است. این توصیه بسیار معنادار است. دانش‌آموزان کلاس حتی برای دیدن ساعت باید در زحمت باشند و ساعت برای استفاده معلم است. این یعنی تأکید هرچه بیشتر بر نقش فعال معلم و انفعال حداکثری دانش‌آموزان. آیا چنین رویکردی جز کسالت و خمودگی برای دانش‌آموزان منفعلی و غلبه معلم‌محوری و تأکید روی آموزش رسمی نتیجه دیگری در پی دارد؟

مدیران مدرسه‌های دارای رویکردهای هم‌راستا با کلاس‌های دانش‌آموز محور و اولویت‌دهنده به یادگیری در مقابل آموزش رسمی و معلم‌محوری، به این توصیه‌ها توجه چندانی ندارند. البته برای گرایش بیشتر به رویکردهای نوین در ضوابط ساخت و تجهیز مدرسه‌ها، حتی در ضوابط موجود، نشانه‌های امیدبخشی وجود دارند. برای نمونه، توصیه به تخته‌های متحرک به منظور انعطاف‌پذیری بیشتر در محیط، که در همین شماره به آن اشاره شد، یا توجه به نیازهای دانش‌آموزان خردسال، مانند توصیه به نصب روشویی داخل کلاس و کنار در ورودی دوره ابتدایی و همچنین توصیه به قرارگیری کلاس‌های اول تا سوم در طبقه همکف و نزدیک به ورودی و بسیاری از این دست نمونه‌ها، از گرایش‌های مناسب در ضوابط موجود خبر می‌دهند.

اما تا شرایط مطلوب فاصله زیادی وجود دارد. رسیدن به شرایط مطلوب نیازمند حرکتی هماهنگ و همسو در نقشی مطالبه‌گرانه برای ایجاد چنین تغییراتی است. اما پیش از همه این حرکت‌ها، مدیران مدرسه‌ها و دست‌اندرکاران آن‌ها باید به فکر تغییر نگرش و رویکرد به سمت و سوی باشند که دست‌کم بیشتر کلاس‌های درس آن‌ها با ملمان و طرح درس‌های سازگار با رویکردهای نوین، در جهت توجه به فعال‌شدن دانش‌آموزان و محور قرار گرفتن یادگیری و یادگیرندگان به جای آموزش رسمی یک‌سویه اداره و سازمان‌دهی شوند. در واقع هر کس یا هر مدرسه باید از خودش شروع کند. اگر چنین شود، خواه‌ناخواه همه شرایط، از جمله ضوابط طراحی و ساخت مدرسه‌ها، به این سمت گرایش پیدا خواهند کرد.

در شماره‌های بعد به بخش‌های دیگری از ضوابط طراحی ساختمان‌های آموزشی که متناسب با نیازهای مدیران مدرسه‌هاست پرداخته خواهد شد. ■

## پی‌نوشت‌ها

۱. کلاس تجربی: فضایی بسته است که در آن یک گروه از دانش‌آموزان همسال برای فرایند یاددهی‌یادگیری با انجام کارهای عملی که اساس فعالیت‌ها بر پایه پژوهش و مشاهده عینی و تجربی است، تحت هدایت و رهبری معلم قرار می‌گیرند (نشریه ۶۹۷- بخش ۱-۸-۱-۱).
۲. کلاس عمومی: فضایی بسته است که در آن فرایند یاددهی‌یادگیری به کار عملی نیاز ندارد و معلم مطالب درسی را در اختیار دانش‌آموزان قرار می‌دهد (نشریه ۶۹۷- بخش ۱-۸-۱-۱).
۳. سطح زمین همان کف تمام‌شده پای تخته است.

آزمایشگاه، کارگاه، پایگاه رایانه، کتابخانه و مانند این فضاها بسیار مطلوب است. با توجه به اینکه موضوع از بحث ما در این شماره خارج است، از پرداختن به جزئیات آن صرف‌نظر می‌شود.

در شماره‌های قبل در بحث سرانه و ظرفیت کلاس اشاره شد، طبق ضوابط، حداکثر ابعاد قابل قبول برای کلاس درس هشت متر طول در هفت متر عرض است. همانجا به ابهام در منطق حاکم بر این ضابطه اشاره شد و اینکه برخی از مدرسه‌های بزرگ در ساخت کلاس‌های ۷۰-۶۰ متری خود به این ضابطه توجه نمی‌کنند و سازمان محترم نوسازی مدرسه‌ها هم این ضابطه را چندان جدی نمی‌گیرد. اتفاقاً در این سازمان به این موضوع توجه می‌شود که اگر کلاس درسی بیش از ۹ متر طول داشته باشد، باید دو درب در دو طرف این طول ۹ متری داشته باشد که این خود مؤید کم‌رنگ‌بودن ضابطه حداکثر طول ۸ متر است. آشنایی با این ضوابط برای مدیران مدرسه‌هایی که در بازسازی محیط‌های خود به تغییر ابعاد کلاس‌ها می‌اندیشند اهمیت دارد.

ارتفاع سقف کلاس‌ها هم در مناطق معتدل و سردسیر نباید کمتر از ۳ متر و در مناطق گرم و مرطوب نباید کمتر از ۳/۲ متر باشد.

## رنگ در کلاس درس

در نشریه ۶۹۷، در مورد رنگ، به دستورالعمل‌های دفتر فنی سازمان نوسازی مدرسه‌ها ارجاع داده شده است، ولی یک توصیه کلی در این رابطه صورت گرفته که آن هم استفاده از رنگ سفید مات برای سقف‌ها و رنگ‌های نیمه‌مات روشن برای دیوارهای کلاس است. همچنین، به رنگ تخته کلاس اشاره کوتاهی شده است که رنگ سبز تیره مات مناسب‌تر از رنگ سیاه برای تخته دانسته شده است.

بحث رنگ موضوع گسترده‌ای است. تخته کلاس به‌طور قطع به دوراهی سبز تیره مات و سیاه محدود نیست. مثلاً می‌توان از شیشه سکوریت رنگی در انواع گوناگون آن به‌عنوان تخته استفاده کرد. در اینجا پیشنهاد می‌شود، مدیران محترم به پنج مقاله‌ای که از دی تا اردیبهشت‌ماه سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ در مجله رشد مدیریت مدرسه، با عنوان مشترک «تردیدهای رنگارنگ» منتشر شده است، مراجعه کنند تا به شکل تفصیلی به موضوع رنگ در مدرسه و فضاهای آن دسترسی پیدا کنند.



تخته کلاس یک  
مدرسه در قم، با رنگ  
و جنس متفاوت

# سبک سبز زندگی

## راهکارهایی برای افزایش مشارکت دانش آموزان در حفظ محیط زیست

● سید اباذر هاشمی کوچکسرای، معاون آموزشی آموزشگاه شهدای شهرداری ۲، قم

کلیدواژه‌ها: محیط زیست، مشارکت، مدرسه، نظام آموزشی

### معرفی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی پیمایشی است که به منظور بررسی راهکارهای افزایش نقش دانش آموزان در حفظ محیط زیست انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را دانش آموزان پایه‌های سوم و چهارم ابتدایی استان قم در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ تشکیل داده‌اند. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است و تعداد ۲۴۳ نفر از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی از مناطق چهارگانه استان به عنوان نمونه برآورد شده‌اند.

ابزار جمع‌آوری مطالعات، پرسش‌نامه بسته پاسخ است که در انتهای آن یک سؤال باز در نظر گرفته شده است تا چنانچه دانش آموزان پیشنهاد یا راهکار دیگری غیر از آنچه در سؤالات آمده است به نظرشان می‌رسد، یادداشت کنند. بخش اول پرسش‌نامه به ویژگی‌های شخصی پاسخ‌گو مربوط بوده است و در بخش‌های بعدی مهم‌ترین راهکارهای افزایش نقش دانش آموزان در حفظ محیط زیست از نظر نظام آموزشی، خانواده و جامعه بررسی شده‌اند.

در این متن در مورد راهکارهای نظام آموزشی بحث می‌کنیم که شامل سه قسمت هستند: کتاب درسی، نقش معلمان و فعالیت‌های پرورشی در مدرسه.

برای تعیین پایایی ابزار موردنظر، هم از روش بازآزمایی استفاده شده است که میزان پایایی به دست آمده ۳۲ درصد برآورد شد و هم از طریق نرم‌افزار اسپس‌اس، آلفای کرونباخ پرسش‌نامه در حدود ۱۴ درصد محاسبه شده است.

پس از هماهنگی با شورای تحقیقات استان و کسب مجوز از

مسئولان آموزش و پرورش استان، پژوهشگر پرسش‌نامه‌ها را در سطح دبستان‌های دخترانه و پسرانه در هر منطقه، بر اساس حجم نمونه، توزیع کرد و دانش آموزان آن‌ها را کامل کردند. پرسش‌نامه‌های تکمیلی پس از جمع‌آوری، توسط نرم‌افزار اسپس‌اس تجزیه و تحلیل شدند.

### یافته‌ها

از نظر دانش آموزان، مهم‌ترین راهکارهای مربوط به کتاب‌های درسی که بر نقش آن‌ها در حفظ محیط زیست می‌افزاید، ارائه تصویرهای واضح و جذاب زیست محیطی در کتاب‌ها بوده و کم‌اهمیت‌ترین راهکار منتخب آنان، تألیف کتاب درسی مستقلی با نام محیط زیست است. با نگاهی کلی به راهکارهای نظام آموزشی درمی‌یابیم، از نظر دانش آموزان، راهکارهای مربوط به فعالیت‌های پرورشی اهمیت بیشتری دارند، به طوری که ایجاد فضای سبز در مدرسه به کمک دانش آموزان، و گردش علمی و بازدید از مناطق آلوده، جزو دو راهکار اولیه منتخب آنان بوده‌اند.

در تمامی راهکارهای ارائه شده مربوط به نظام آموزشی، بین دانش آموزان دختر و پسر تفاوت معنی‌داری مشاهده نشده است و تنها در مورد یکی از راهکارهای مربوط به کتاب‌های درسی، با ۱۱ درصد اطمینان می‌توان گفت دانش آموزان دختر بیش از دانش آموزان پسر بر این باور بوده‌اند که ارائه پیامدهای منفی ناشی از رعایت نکردن مسائل زیست محیطی در کتاب‌ها، می‌تواند بر نقش مثبت آنان در حفظ محیط زیست بیفزاید.



## پیشنهادها

● سازمان حفظ محیط زیست و سازمان منابع طبیعی و شهرداری می‌توانند با مشارکت آموزش و پرورش و با فراهم کردن امکانات لازم و به کمک دانش آموزان، در مدرسه فضای سبز ایجاد کنند.

● گردش علمی با هدف حفظ محیط زیست، در درس‌هایی مانند زیست‌شناسی، شیمی و جغرافیا اجباری شود یا به‌عنوان یک برنامه پرورشی برای کلیه پایه‌های دوره متوسطه در نظر گرفته شود. باید توجه داشت، برای گردش علمی، ضمن برنامه‌ریزی دقیق، ابتدا باید مکان مورد بازدید شناسایی شود. این مکان یا باید ارزش‌های زیست‌محیطی بالا داشته باشد، مثل بوستان ملی و تالاب، یا باید از مناطقی باشد که در به‌وجود آوردن مشکلات زیست‌محیطی سهیم است، مثل کارخانه.

● از طریق تشکیل کلاس‌های آموزش ماهیانه یا سالیانه توسط متخصصان، چاپ مقاله و خبر یا پیام‌های زیست‌محیطی در مجله‌های رشد، برگزاری همایش و ارائه مقاله در خصوص مسائل محیط زیست توسط معلمان و انتخاب بهترین آن‌ها، تشکیل گروه‌های غیردولتی حامی محیط زیست در میان معلمان، و حتی افزایش آگاهی زیست‌محیطی معلمان در مراکز تربیت‌معلم، زمینه لازم برای افزایش اطلاعات معلمان فراهم شود.

● با اتخاذ روش‌های انگیزشی مؤثر توسط معلمان، انتخاب منابع آموزشی جذاب و مؤثر در اثربخشی آموزش، استفاده از رسانه و فن آموزشی متناسب با مخاطب، تشریح واقعیت‌ها

و معضلات زیست‌محیطی، احساسات دانش‌آموزان تحریک و آنان به موضوع حساس شوند.

● معلمان فعال را به‌صورت مادی و معنوی تشویق کرد و حتی بخشی از امتیاز ارزشیابی سالانه معلمان را به این فعالیت‌ها اختصاص داد تا زمینه رقابت برای سایرین فراهم شود.

● آموزش و پرورش با غنی‌سازی تصویرها و محتوای کتاب‌ها در تأثیرگذاری هرچه بیشتر مطالب زیست‌محیطی و پیامدهای آن‌ها بر دانش‌آموزان اقدام کند.

## نتیجه‌گیری

تجربه موفق کشورهای پیشگام در مسائل زیست‌محیطی نشان می‌دهد، برای حفاظت از محیط زیست، قبل از هر چیز باید گروه‌های انسانی را آموزش داد، تا جایی که انسان‌های آموزش‌دیده و تربیت‌شده، افرادی فعال و آگاه و مسئول نسبت به محیط زیست خود بار آیند و انگیزه‌های لازم را برای مشارکت فعال در حفاظت و بهبود محیط زیست به دست آورند. در این راستا آموزش و پرورش نقش بسیار عمده‌ای ایفا می‌کند. اگرچه برخی از درس‌های محیط زیست، به‌خصوص در دوره متوسطه، به‌صورت تخصصی وجود دارند، اما معمولاً مؤثرترین روش آن است که موضوع‌های زیست‌محیطی در درس‌های دیگر نیز گنجانده شوند. ■

\* متن کامل پژوهش و منابع آن در دفتر مجله موجود است.

## هستم وقتی نیستم!

گفت و گو بالیلی دستوری، مدیر دبستان  
پسرانه زرین تاج ناصری در منطقه ۱ تهران

● لیلا صمدی

● عکس: مرتضی سلطانی

کلیدواژه‌ها: ارتباط مؤثر، آموزش معلمان، خرد جمعی

لیلی دستوری با سابقه ۱۸ ساله در آموزش و پرورش، کار خود را با حق التدریسی آغاز کرد. دوره کارشناسی را در رشته دبیری ادبیات فارسی و دوره ارشد را در رشته آموزش زبان فارسی گذراند. زمانی که در منطقه ۹ تهران آموزگار بود، با دفتر تألیف کتاب‌های درسی همکاری می‌کرد. دستوری مدرس کشوری درس‌های فارسی و علوم بود و سال‌ها در گروه‌های آموزشی فعالیت کرد. سه سال نیز کارشناس مسئول دوره ابتدایی در اداره آموزش و پرورش منطقه ۱ بود. دستوری درباره تجربه این دوره کاری اش می‌گوید: «چون کارم را با عشق انجام می‌دهم و از آن لذت می‌برم، برایم سخت بود از بچه‌ها دور شوم. بارها می‌گفتم خدایا من چه گناهی کردم که مرا از بچه‌ها دور کردی! اما تجربه سه سالی که در اداره بودم، برای مدیریتم در مدرسه ارزشمند بود و به من کمک کرد. لازم بود قبل از مدیریتم این تجربه را کسب کنم.»

وی با موفقیت در آزمون مدیریتم، بعد از اینکه یک سال مدیر دبستان دخترانه خاورمنش در ولنجک بود، از مرداد ۱۴۰۰ مدیر مدرسه خیرساز زرین تاج ناصری در منطقه ۱ تهران شده است؛ مدرسه‌ای با ۱۳ کلاس و نزدیک به ۵۰۰ دانش‌آموز. آنچه در ادامه می‌خوانید، خلاصه گفت‌وگوی ما با لیلی دستوری، درباره تجربه‌های زیسته وی در زمینه بهبود وضع مدرسه است.

مالی، فکری و یدی بکنید، استقبال می‌کنیم. به این ترتیب خانواده‌ها جلو می‌آیند. خانواده‌ها وقتی کارهایی را که انجام می‌شود به چشم می‌بینند، همکاری و همراهی می‌کنند. حتی سایرین را به همکاری راضی می‌کنند. ما مرداد سال ۱۴۰۰ شروع کردیم. اکنون تمام کلاس‌هایمان تجهیز شده و وضعیت خوبی پیدا کرده‌اند. البته هنوز راه درازی در پیش داریم. من هیچ‌وقت خانواده‌ای را مجبور به کمک مالی نکردم. اعتقاد دارم، چیزی را که بخواهم به زور از کسی بگیرم، برکتی برای من ندارد. آن مبلغی که خودشان با جان و دل به حساب مدرسه می‌ریزند برکت دارد.

■ **اگر مبلغ ۲۰۰ میلیون تومان برای کمک به حساب مدرسه واریز شود، آن را در چه زمینه‌هایی هزینه خواهید کرد؟**  
خپلی دلم می‌خواهد علاوه بر آموزش، روی مهارت بچه‌ها کار کنم. حتماً با این مبلغ فضاهایی برای مدرسه تعریف می‌کنم تا با کمک افراد توانمند در این فضا مهارت‌آموزی داشته باشیم. مدرسه‌ای را خوب می‌دانم که کتابخانه فعال، نمازخانه فعال و آزمایشگاه فعال داشته باشد؛ آزمایشگاهی که بچه‌ها را درگیر کند، نه فقط لوازم در آن چیده شده باشند. تا بچه‌ها با استفاده از فضاهای متنوع آموزشی حالشان بهتر شود و یادگیری آن‌ها بالاتر برود. به همکاران می‌گویم، ما دانه عشق را در وجود بچه‌ها بکاریم، آن‌ها راهشان را پیدا می‌کنند.

■ **شما با معلم یا کارکنانی که احساس می‌کنید به مدرسه یا دانش‌آموزان آسیب می‌زنند چگونه برخورد می‌کنید؟**

■ **فکر می‌کنید چه چیزی در عرصه مدیریت شما متفاوت به نظر می‌رسد؟**

مهارت‌م در برقراری ارتباط موجب شده است همکاران بگویند ما دلمان می‌خواهد کنار شما کار کنیم. اولیا هم می‌گویند ما دلمان می‌خواهد دانش‌آموزانمان را در مدرسه شما ثبت‌نام کنیم. لازمه مدیریت، علاوه بر تخصص، مهارت‌های نرم چون مهارت برقراری ارتباط است. درک همکار، دانش‌آموز و اولیا اهمیت زیادی دارد.

■ **چگونه اولیا را در فعالیت‌های مدرسه مشارکت می‌دهید؟**

برای مدیر، از همه مهم‌تر این است که شنونده خوبی باشد و نسبت به صحبت‌هایی که از اولیا می‌شنود بی‌تفاوت نباشد. پیگیر مسائل باشد. مهم است مخاطبش را درک کند و صداقت داشته باشد. سخنی که از دل برآید، بر دل نشیند. مدرسه ما تازه تأسیس بود. اداره نوسازی فقط تخته، میز و نیمکت به ما داد. روز اول موضوع را صادقانه با اولیا مطرح کردم که وضعیت این‌طور است و باید دست‌به‌دست هم دهیم و مدرسه را بسازیم. وقتی اولیا این صداقت را دیدند، کمک کردند. کسانی که وضعیت مالی خوبی داشتند، مخلصانه گفتند ما چه چیزی بگیریم. کسانی هم که وضعیت مالی مناسبی نداشتند، در جابه‌جایی و مرتب‌کردن میز و نیمکت‌ها و سایر کارها کمک کردند تا هزینه کارگر ندهیم. من هر شش‌ماه یک بار به اولیا گزارش می‌دهم که چه کارهایی را با مبالغی که در حساب مدرسه است انجام دادم. می‌گویم که الان اولویت انجام فلان کار است و قدم بعدی را باید در فلان کارها برداریم. شما هم اگر در این زمینه تخصص دارید یا می‌توانید کمک

همکاری را که به مدرسه ما می‌آید، نعمتی از خداوند می‌دانم. سعی می‌کنم استعداد و توانمندی‌اش را بشناسم و با توجه به استعدادش از او کار بخواهم. با تقویت استعداد، نقاط ضعف هم کم‌رنگ می‌شوند. گله و شکایت را می‌شنوم، اما به‌طور مستقیم وارد عمل نمی‌شوم. به این فکر می‌کنم که چطور می‌توانم به اولیا، همکار یا دانش‌آموز کمک کنم که حل مسئله کنند و راه را پیدا کنند. لازمه‌اش این است که از امکانات فضای اطرافم بهره بگیرم. در جلسات شهرداری، سرای محله و خانه بهداشت شرکت می‌کنم و با دیگران ارتباط می‌گیرم. بعد از کرونا، وقتی گله و شکایت می‌شنیدم که بین همکار و دانش‌آموز و بین دانش‌آموزان با یکدیگر تنش وجود دارد، با کمک روان‌شناسی که کانون سلامت منطقه در اختیارم گذاشت، برای همکارانم دوره برگزار کردم. فعالیت‌های کتاب «ارتباط بدون خشونت» را در یک دوره آموزشی با همکاران مرحله به مرحله پیاده کردیم. بسیار کمک‌کننده و راهگشا بود. معلمان هم این فن‌ها را در کلاس دربارهٔ بچه‌ها پیاده و شروع به آموزش آن‌ها کردند. تنش بچه‌ها نسبت به قبل کمتر شد.

■ آسیبی را بر شمارید که به جهت نوع و سبک مدیریت شما مدرسه دچار آن شد؟  
وقتی مدرسه ما تازه تأسیس شد، ابتدا دوربین نداشت و این ما را نگران می‌کرد. با توجه به اینکه سن بلوغ جنسی در بعضی از بچه‌ها پایین آمده است، چند نفر از بچه‌های مدرسه در حد صحبت با هم بحثی داشتند و خواسته بودند در کلاس بمانند. ما به سرعت متوجه شدیم و از مشاوران کمک گرفتیم. با خانواده و بچه‌ها صحبت کردیم و سعی کردیم دانش‌آموز آسیب نبیند. نداشتن دوربین به ما ضربه زد. بعد از یک هفته، با کمک خیرین آن را تهیه کردیم. در مدرسه به بلوغ جنسی بچه‌ها چندان پرداخته نشده و به ما هم آموزش نداده‌اند که چطور به بهترین نحو موضوع را اداره کنیم. از دغدغه‌های من این است که بتوانیم در این زمینه به والدین آگاهی دهیم.

■ برای اینکه مقاومت معلمان و سایر کارکنان را در برابر سیاست‌های پتان کم کنید و بله گفتن را برای آن‌ها آسان‌تر کنید، چه کاری انجام می‌دهید؟  
من هیچ کاری را با اجبار از همکاران نمی‌خواهم. در مدرسه ما به حال همکار و شخصیتش اهمیت داده می‌شود. در مدرسه ما همه تصمیم‌ها با خرد جمعی گرفته می‌شود. من تنها تصمیم نمی‌گیرم. موضوع را با همکارانم مطرح می‌کنم، صحبت‌هایشان را می‌شنوم، آن‌ها صحبت‌هایم را می‌شنوند و سعی می‌کنیم مسئله‌ها را بیان و حل کنیم. من برای همکاران کارگاه‌های آموزشی می‌گذارم. اما اجبار نمی‌کنم در کارگاه حاضر شوند. حالشان را در نظر می‌گیرم. می‌گویم اگر وقت دارید چنین کلاسی هست. خودم فقط نظاره‌گر نیستم و در کلاس شرکت می‌کنم. سعی می‌کنم کلاس را در همان زمانی که همکار در مدرسه است برگزار کنم تا همکار خسته کار و نگران خانواده نباشد. دقت می‌کنم استادی را که قرار است دعوت کنم، مورد نیاز همکارم باشد و همکارم تشنه اطلاعاتی باشد که استاد ارائه می‌دهد تا از حضورش در کلاس به وجد بیاید. وقتی بعد از کارگاه یا

دوره آموزشی از همکارانم بازخورد می‌گرفتم، می‌گفتند این کلاس چشم ما را باز کرد. ما را آگاه‌تر کرد. توانمندی ما را بالا برد. اینکه همکارم برای یادگیری‌اش وقت گذاشته، برایم ارزشمند است و من سعی می‌کنم با پذیرایی ساده و تشکیل به او خسته نباشید بگویم. دهن خشک نیاید و دهن خشک برود. سعی می‌کنم با چیزی که با عشق پخته شده باشد و موردپسند همکارم باشد، حالش را خوب کنم. برای من مهم است که همکارم احساس کند برای من ارزشمند است. من چهار معاون دارم که آن‌قدر کارهایشان را عالی انجام می‌دهند که من به وجد می‌آیم. دو نفر از همکارانم که در شرف بازنشستگی بودند، می‌گفتند دلمان نمی‌آید این جمع را از دست بدهیم. می‌خواهیم اینجا باشیم.

■ با توجه به راهبرد «تفریق موانع به جای تزیق منابع»، موانع مدرسه را چه می‌دانید؟ راه برون‌رفت از آن را پیشنهاد دهید؟

ماده قانونی داریم که حتی اگر ۵۰ درصد مدرسه خیرساز باشد، حق انشعابات که به آن مدرسه تعلق می‌گیرد، رایگان است. اداره گاز و برق این را از من پذیرفتند، اما شرکت آب و فاضلاب با کارشکنی ما را خسته کرد. چون اینجا قبل از اینکه مدرسه باشد، کاربری تجاری داشت. تا چندین ماه، با وجود مراجعه مکرر ما، آن را از حالت تجاری خارج نکردند و ما مجبور بودیم قبض‌های چندمیلیونی پرداخت کنیم. وقتی هم که اینجا از حالت تجاری خارج شد، حق انشعاب را بالا نبردند. اکنون قبض آب مدرسه تصاعدی حساب می‌شود و ما هر بار تقریباً مبلغ یک میلیون تومان پرداخت می‌کنیم. گفتند باید حداقل ۶۰ میلیون بدهید تا افزایش انشعاب به شما دهیم. یک سال دوندگی کردم که حق انشعابات مدرسه را زیاد کنیم، اما موفق نشدم.

■ در آخر نکته یا پیشنهادی دارید که بخواهید با ما در میان بگذارید؟

مدیر باید یک گروه خوب داشته باشد. در گروهش الهام‌بخش باشد. ایجاد انگیزه کند. اعضا را تشویق کند تا استعدادشان شکوفا شود. فقط عملکرد خوب مدیر کافی نیست، باید دیگران هم قانع شوند که بهترین عملکرد خود را ارائه دهند. وقتی برای جشنواره نوآوری منطقه، من یک هفته در مدرسه نبودم، نه تنها در مدرسه بی‌نظمی نداشتیم، بلکه مدرسه از زمانی که بودم هم بهتر شده بود. وقتی برگشتم و در اتاقم را باز کردم، شگفت‌زده شدم. همکارانم آرایه (دکور) اتاقم را تغییر داده بودند و می‌گفتند با عشق این کار را کردیم. در مدرسه ما معاون پرورشی، آموزشی و اجرایی همه کنار هم کار و به هم کمک می‌کنند. وقتی معاون اجرایی‌ام مشغول کار است و به بخشنامه‌ها جواب می‌دهد، من رایانه کیفی‌ام (لیتاپم) را می‌برم و می‌گویم بعضی کارها را بده من انجام بدهم. این کار باعث می‌شود همکاران بین من و خودشان تفاوتی نبینند. این رهبری دل‌ها کردن است. اینکه مدیران کنار همکاران باشند و برای همکارشان وقت بگذارند، نه تنها از شخصیت و بزرگی‌شان کم نمی‌کند، بلکه آن‌ها را ارتقا می‌دهد. ■

اگر ما دانه عشق را در وجود بچه‌ها بکاریم، آن‌ها راهشان را پیدا می‌کنند

در مدرسه ما همه تصمیم‌ها با خرد جمعی گرفته می‌شوند. من تنها تصمیم نمی‌گیرم

## مخاطب خدا باشیم

پاسخ‌های غیرعادی به پرسش‌های خیلی عادی

● دکتر عبدالعظیم کریمی

دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

کلیدواژه‌ها: بدبختی، عدالت‌ورزی، منیت

از کنفوسیوس حکیم پرسیدند: برای رهایی بشر از بدبختی چه تدابیر عاجلی باید اندیشید؟  
گفت: «باید کاری کرد که واژه‌ها در معنای درست خود به کار روند. بگذار تا هر چیز همان چیز باشد!»  
وقتی زبان آشفته گردد، همه چیز دچار آفت می‌شود. «وقتی کلمات (نام‌گذاری‌ها و مفاهیم) دقیق نباشند، مردم سر از کارها در نمی‌آورند. از این رو، مرد آزاده واژه‌ها را چنان برمی‌گزیند که هیچ ابهامی پیش نیاید و حکم‌های خود را به صورتی درمی‌آورد که بتوان بی‌دودلی آن‌ها را به عمل درآورد. آزاده کمترین ابهامی را در سخنان خود برنمی‌تابد» (۱۳۸۸: ۴۹-۴۸).

کنفوسیوس عدالت‌ورزی در فهم واژگان را زمینه‌ساز عدالت در سایر ابعاد می‌دانست. او بر این باور بود که مادر همه ستم‌ها، ستم به واژگان است. زیرا سایر ظلم و جورها ناشی از ظلم به واژگان است. زمانی که معنای واژگان از جای خود خارج می‌شوند و به معنی آن‌ها ستم می‌شود، این ستمگری به همه ابعاد زندگی بشر تسری می‌یابد و موجب ظلم‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و دینی می‌شود. پس لازمه اصلاح جامعه، اصلاح زبان است.

در فهم درست واژگان باید صدیق و سدید بود. در قرآن کریم آمده است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا. يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ» (احزاب/۷۱-۷۰): ای کسانی که ایمان آورده‌اید از خدا پروا دارید و سخن استوار گوید<sup>۱</sup> تا اعمال شما را به صلاح آورد و گناهانتان را بر شما ببخشد. در این آیه رابطه قول درست و عمل صالح آشکار می‌شود و در مقابل، گناه و ستم زاینده قول نادرست است. در سخنی از پیامبر اسلام (ص) آمده که شرط سلامت و درستی ایمان و قلب، سلامت و درستی زبان است: «لا يَسْتَقِيمُ إِيْمَانُ عَبْدٍ حَتَّى يَسْتَقِيمَ قَلْبُهُ، وَلَا يَسْتَقِيمُ قَلْبُهُ

حَتَّى يَسْتَقِيمَ لِسَانُهُ» (ارشادالقلوب، جلد ۱، ص ۱۰۳): ایمان بنده‌ای درست نگردد، مگر آنکه قلب او درستی گیرد و قلب او درست نگردد، مگر اینکه زبانش درست گردد.

به همین دلیل است که شیخ اشراق گفته بود: «بازی ندهد تو را اختلاف عبارات، زیرا هنگامی که آنچه در قبور است برانگیخته می‌شود و بشر در پیشگاه حق تعالی در روز قیامت حاضر می‌شود، شاید از هر هزار نفر، نهصد و نه نفر کشته عبارات و ذبح‌شده شمشیرهای اشارات مبعوث شوند که خونشان بر گردن خودشان است. از معانی غافل شدند، در نتیجه مبانی و اصول را گم کردند. واقعیت خورشید واحدی است که با افزون‌شدن مظاهرش متعدد نمی‌شود. شهر یکی است و دروازه‌های آن گوناگون و راه‌های آن افزون است.»  
شیخ اشراق کسی است که هانری کرین متن کوتاهی



از کتاب «عقل سرخ» او را به **اوژن یونسکو**، نویسنده بزرگ فرانسوی، می‌دهد تا بخواند. او پس از مطالعه آن متن برای هانری کرین می‌نویسد: «من با اعجاب تمام این متن کوتاه و برگزیده از عقل سرخ را خواندم. شما یکی از بزرگ‌ترین و اعجاب‌انگیزترین متن‌های حیات معنوی را به غرب شناسانده‌اید. بدون تردید شما آن متن را در خاطره خود ایرانیان نیز زنده کرده‌اید. متن مشکل است و نمی‌توان آن را وقت و بی‌وقت خواند. باید منتظر لحظه‌ای ماند که دل یاری کند. اما وقتی راه گم می‌کنم، یادداشت‌ها و توضیحات شما بار دیگر مرا به جاده هدایت می‌کنند. در واقع شاید تا پایان زندگی‌ام نیازمند خواندن نوشته‌ای دیگر نباشم. این اثر را خواهیم خواند و باز هم خواهیم خواند.»

شیخ اشراق در فهم واژگان و دریافت معانی اصیل آن‌ها، به‌ویژه کلام الهی، شگفت‌انگیز است. او در جایی دیگر می‌گوید: «وقتی قرآن می‌خوانی، با نشاط و شاد باش و فکر لطیف داشته باش. قرآن را چنان بخوان و چنان فکر کن که فقط در شأن تو نازل شده است و فکر کن فقط تو مخاطب خدا هستی. (اشاره به این جملات سهروردی: قرآن را باید با وجد و طرب و فکر لطیف بخوانی. قرآن را چنان بخوان که گویی تنها در شأن تو نازل شده است.)

در قرآن کریم آمده است: «تَنْزِيلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شَفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ وَلَا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا خَسَارًا» (سوره اسراء، آیه ۸۲): و ما آنچه را برای مؤمنان مایه درمان و رحمت است، از قرآن نازل می‌کنیم، و ستمگران را جز زیان نمی‌افزاید. یعنی قرآن برای ظالمین نه تنها شفابخش نیست، بلکه زیان‌بار و گمراه‌کننده است. به قول **مولوی**:

زانک از قرآن بسی گمراه شدند زان رسن قومی درون چه شدند  
مر رسن را نیست جرمی ای عنود چون تو را سودای  
سربالا نبود

در واقع اشاره به افرادی است که به جای درک درست کلمات الهی در صدد تفسیرهای شخصی و نفسانی از آیات خداوند هستند. به همین دلیل گمراه می‌شوند، زیرا واژگان را در جای درست خود به کار نمی‌برند و از عدالت خارج می‌شوند. عدل به تعبیر مولوی در این است که هر چیز در جای درست آن به کار رود:

عدل چه بود وضع اندر موضعش ظلم چه بود وضع در  
ناموقعش  
عدالت‌ورزی صرفاً به امور اجتماعی و اقتصادی محدود

نیست، بلکه فراتر و مهم‌تر از آن، به‌کارگیری معنای درست واژگان و فهم آن‌ها به تناسب زمان و مکانی است که برای آن صادر شده‌اند.

عبارت «وَلَا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا خَسَارًا» نشان می‌دهد برای کسانی که در مواجهه با آیات الهی از دایره عدل و اعتدال خارج می‌شوند و به جای آنکه کتاب حق را بخوانند، کتاب نفس خویش را می‌خوانند، آیات قرآن نه تنها شفابخش نیست، بلکه عذاب‌آور و رنج‌آور است. به قول **شمس تبریزی**:

«این را یاد دارید که ورق خود را می‌خوانید، از ورق یار هم چیزی فرو خوانید. شما را این سود دارد. این همه رنج‌ها از این شد که ورق خود می‌خوانید و ورق یار هیچ نمی‌خوانید (مقالات شمس تبریزی، ص ۱۳۳).

پس قرآن زمانی هدایتگر ماست که ما از منیت خود خارج شویم. آنگاه که بی‌گفت خود شویم، گفت خدا در ما زاده می‌شود. آنگاه که ما در جای حقیقی خود قرار بگیریم و از ظلم به خویش دست برداریم، آنگاه همه وجودمان شفا می‌شود. زیرا قرآن در ما خوانده می‌شود و عین قرآن می‌شویم:

گفتی که تو در میان نباشی آن گفت تو هست عین قرآن  
مولانا در این بیت بر اصل مهم «بی‌خویشانه» و «ناهوشیارانه سخن گفتن» تأکید می‌کند. از نظر او، در میان نبودن و بی‌خویشانه سخن گفتن وصف پیامبر (ص) بود و در هنگام وحی، شور و جذبه قدسی بر او چیره بود و آنچه بر زبانش جاری می‌شد، سخن خودش نبود، سخن وحی بود: «وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ» (نجم، آیه ۳).

و از سر هوس سخن نمی‌گوید: «إِنَّ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ» (نجم، آیه ۴): این سخن به‌جز وحی که وحی می‌شود، نیست. پس تا زمانی که ما از منیت خود آزاد نشویم، شایسته پذیرش سخن حق نخواهیم شد و تا زمانی که از خودخواهی رها نشویم، طعم نیک‌بختی را نخواهیم چشید. برای درک معنای زندگی باید از معناسازی‌های نفسانی دوری کنیم. برای درک خوشبختی باید از آنچه خوشبختی می‌پنداریم رها شویم. آنگاه همه چیز نیک و زیبا می‌شود، زیرا از هرگونه تصور پیشین، و از نیکی و زیبایی که بر مدار خودخواهی و خودبینی است، خالی شده‌ایم. در چنین شرایطی است که واژگان در جای خود جای می‌گیرند و ظلم به واژگان متوقف می‌شود. ■

#### پی‌نوشت‌ها

۱. «قول سدید» سخنی است که در آن لغو و دروغ و نفاق نباشد. (المیزان، ج ۱۶، ص ۵۲۳)
۲. به نقل از مقاله به نظر «سهروردی» چگونه باید قرآن بخوانیم؟ به نشانی: <https://akharinkhabar.ir/interesting/8052796>

#### منابع

۱. کارل یاسپرس (۱۳۸۸). کنفوسیوس. ترجمه احمد سمعی. خوارزمی. تهران.
۲. شمس تبریزی. (۱۳۹۱) مقالات. به تصحیح محمدعلی موحّد. خوارزمی. تهران.
۳. جهان‌بگلو، رامین (۱۳۸۶). موج چهارم. ترجمه منصور گودرزی. نی. تهران.
۴. طباطبائی، سیدمحمدحسین. ترجمه تفسیرالمیزان. ترجمه سیدمحمدباقر موسوی همدانی، انتشارات اسلامی وابسته به جامعه مدرسین. ج ۱۶، ص ۵۲۳.

# کیفیت؛ رویکردی یکپارچه

● دکتر مرتضی مجدفر

● عکس: اعظم لاریجانی

کلیدواژه‌ها: کیفیت، کنترل کیفیت، یکپارچه‌سازی

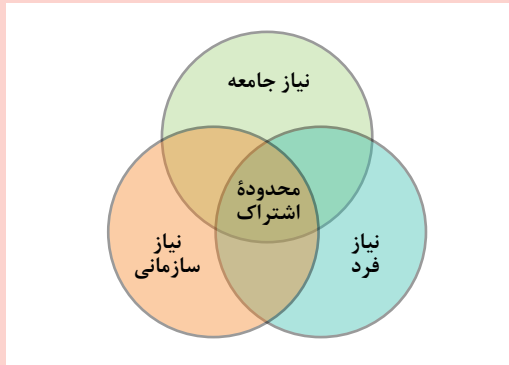
در دوره‌ی امسال ماهنامه‌ی رشد مدیریت مدرسه از کیفیت، کنترل کیفیت و مفاهیم مرتبط با آن سخن می‌گوییم. در نخستین شماره، برای آنکه با مفهوم کیفیت بیشتر آشنا شوید، به ذکر چند مطالعه‌ی موردی واقعی، که مؤلف این سلسله مطالب همه‌آنها را از نزدیک دیده و در هنگامه‌ی وقوع آنها حاضر بوده است، پرداخته شد. در شماره‌های دوم و سوم تعریف‌ها، ده پرسش و هدف اساسی در مفهوم کنترل و کیفیت را با پیگیری دو مثال به زبان مدرسه‌ای ترجمه کردیم. در این شماره به عملیات کیفیت می‌پردازیم.

کنترل کیفیت مدرن و امروزی رویکردی یکپارچه به عملکرد کیفیت در سازمان‌های قرن بیست و یکم، از جمله مدرسه‌های پیشروست. به عبارت دیگر، در هیچ مدرسه‌ی پیشرو و باکیفیتی، برای مثال نمی‌توان بدون توجه به روش‌های نوین تدریس و روابط انسانی مطلوب و صرفاً با برگزاری آزمون‌های مکرر، انتظار دستیابی به کیفیت کل مجموعه را داشت. کما اینکه با توجه صرف به ساختمان و فضاهای آموزشی و ظاهر محیطی مدرسه، نیل به کیفیت بلاموضوع است. کیفیت یک رویکرد یکپارچه است. در این راه باید توجه داشت خلق کیفیت با هر هزینه‌ای مقرون به صرفه نیست و بین خلق کیفیت و هزینه‌ای که بابت آن صرف می‌شود، باید تناسب معقولی برقرار شود.

وجود نیروهای انسانی باکیفیت، فرایندهای باکیفیت و در نتیجه خروجی باکیفیت، مهم‌ترین عامل بالندگی هر سازمان است. کیفیت نیاز ضروری هر آموزشگاهی است و هر محصولی که در قالب دانش‌آموز فرهیخته یا خدمت‌قابل مشاهده باکیفیت، از فرایندهای مدرسه تولید می‌شود، نشانگر وجود نظام کار بی‌نقص<sup>۱</sup> در اجزای نهاد آموزشگاه است.

امروزه در کنار توسعه‌ی روش‌های عملیات دستی، گسترش علم و فناوری هم به ارائه‌ی محصولات و خدمات باکیفیت کمک کرده است. به‌ویژه در سال‌های اخیر، گسترش دانش عملیاتی ترکیبی هوش مصنوعی توانسته است گره از کار مدیران در نیل به کیفیت برتر بگشاید.





یعنی اگر فارغ‌التحصیلانی داشته باشیم که از لحاظ نمرات قبولی و کمیته (که به نوعی و تحت شرایطی، نشانگر کیفیت‌اند)، در اوج باشند، همین فارغ‌التحصیلان باید پاسخگوی سه جایگاه باشند:

#### ● نیازهای فرد: آیا دانش‌آموز با این میزان از

نمره‌های باکیفیت، به شایستگی‌های دیگری هم دست یافته است؟ به عبارت دیگر، این انباشته‌های کیفی تحصیلی تا چه میزان یاریگر شخصی او در زندگی روزمره بعد از مدرسه است؟ در واقع، منظور شایستگی‌های کیفی است نه صرفاً نمراتی که ممکن است باکیفیت و بدون نقص هم باشند.

سال‌ها پیش، یکی از دوستان که استاد دانشگاه در رشته‌های تربیتی است، می‌گفت روزی پس از شرکت در انجمن اولیا و مربیان و شناختن دانش‌آموز شاگرد اول (شما بخوانید: باکیفیت) مدرسه‌ای که پسر من در آن تحصیل می‌کرد، در یکی از گفت‌وگوهایم با فرزندم، بدون اینکه به پاسخ احتمالی او بیندیشم، یادآور شدم: «در درس خواندن مثل فلائی باش!»

پسر من در پاسخ گفت: «بابا! تو جیب فلائی صد هزار تومان (که آن زمان رقم بالایی محسوب می‌شد) بگذار و در میدان آزادی رهاش کن و بگو برو منزلتان. قطعاً نخواهد توانست چاره‌ای بیابد و آواره خواهد ماند. با وجود

این، اگر می‌خواهی، من هم مثل او باشم!» پاسخ این فرزند پدر را مجاب کرد که قبول کند حتی سطح بالای کیفیت که در نمره دانش‌آموزان به صورت کمی تجلی پیدا می‌کند، قبل از هر چیزی باید بتواند نیازهای خود فرد و چالش‌هایی را که با آن روبه‌رو می‌شود، تأمین کند.

مدرسه‌ای دولتی که بودجه و امکانات محدودی دارد، برای نیل به کیفیت در هر زمینه‌ای، بدون شک نمی‌تواند مانند مدرسه غیردولتی هزینه کند. حتی با نگاه بدبینانه‌ترش بگوییم، نمی‌تواند ریخت‌وپاش بودجه‌ای داشته باشد! برای مثال، وقتی جلسه انجمن اولیا و مربیان برگزار می‌کنیم، مطلوبیت کیفی آن است که فقط به داشته‌های خود، مثلاً از حیث افراد سخنور و دارای قابلیت اتکا نکنیم و ترجیحاً این باشد که از بهترین سخنران بیرونی برای حضور در جمع استفاده کنیم. حتی حق‌الزحمه معقولی به وی بپردازیم و در حد متعارف، به شکلی آبرومندانه، از شرکت‌کنندگان پذیرایی به عمل بیآوریم. ولی بدیهی است، با دعوت از سخنرانی چهره و شهره که هزینه نامتعارفی طلب می‌کند و حتی شاید شناختی اجمالی از مدرسه و چالش‌های آن ندارد، و افزودن مقوله‌های پذیرایی و پر آب و رنگ کردن خدمات جنبی ارائه‌شده به اولیا، قطعاً کیفیت برتر پدید نخواهد آمد. این مورد را مقایسه کنید با برخی

مدرسه‌های دولتی دارای امکانات و نیز تعدادی

از مدرسه‌های غیردولتی که در این زمینه‌ها ایجاد کیفیت را تنها در پرکردن چشم حصار می‌بینند. در ایجاد کیفیت باید به اصل یکپارچه‌سازی توجه کنیم و در نظر داشته باشیم، یکپارچه‌سازی کیفیت باید در تمام زمینه‌ها، اعم از ورودی، فرایند، خروجی و بازخورد، به صورت معقول و متوازن، اعمال شود.

#### کیفیت چه چیز نیست؟

کیفیت صرفاً به معنای خوب بودن یا نبودن یک فعالیت، فرایند و محصول یا خدمت نیست! اگرچه هدف نهایی هر آموزشگاه ابتدایی، فارغ‌التحصیل کردن یک دانش‌آموز باکیفیت در کلاس ششم و هدف نهایی هر واحد آموزشی متوسطه دوم، رهنمون کردن دانش‌آموزان به سوی فارغ‌التحصیلی باکیفیت است، ولی این همه ماجرا نیست. این فارغ‌التحصیلان، به‌ویژه در دوره دوم متوسطه، از لحاظ پاسخ‌هایی که باید به نیازهای گوناگون بدهند، در سه موقعیت متمایز و جدا از هم طبقه‌بندی می‌شوند. یعنی باید به سه جا پاسخگو باشند:

● فرد

● جامعه

● سازمان.

این‌ها مصرف‌کنندگان محصولات و خدمات هر سازمانی، از جمله سازمان‌های آموزشی هستند.

**خلق کیفیت با هر هزینه‌ای مقرون به صرفه نیست و بین خلق کیفیت و هزینه‌ای که بابت آن صرف می‌شود، باید تناسب معقولی برقرار شود**

● **نیازهای جامعه:** آیا این دانش آموز فارغ التحصیل که در ضمن باکیفیت هم هست، می تواند نیازهای جامعه را در سطح های گوناگون برآورده کند؟

حتما شما هم این عبارت ساده و مشهور را شنیده اید: «مگه تو مدرسه این چیزها را به شما یاد نمی دهند؟» این سخنان که غالبا از زبان پدران و مادران و دیگر افراد کف جامعه بیان می شود، نشانگر این است که کیفیت ادعایی ما را قبول ندارند. در سطح بالاتر و جدی تر، اینکه بخش هایی از جامعه به مهارت ها و شایستگی های محصولات آموزشی ما وقعی نمی گذارند و نیز چالش هایی که در دانشگاه ها بین برخی استادان باکیفیت یادگیری و برخی فارغ التحصیلان ما که اکنون وارد دانشگاه شده اند، ایجاد می شود، نشانگر این است که جامعه یا بهتر است بگوییم بخش اعظم جامعه، فارغ التحصیلان ما را واجد کیفیت نمی داند.

● **نیازهای سازمان:** در عبارتی ساده می توانیم این گونه بگوییم: اگر سازمانی که دانش آموز ما را دانش آموخته و فارغ التحصیل کرده، فارغ از همه قوانین و مقررات، اجازه داشته باشد همین فارغ التحصیلان خود را به کار بگیرد، چنین اقدامی را انجام می دهد یا به خاطر خطرپذیری بالایی که این کار دارد، از خیر آن

می گذرد؟ برای مثال، در سال های نه چندان دور، در جوار یا درون کارخانه های بزرگ تولیدی کشور، هنرستان هایی پدید آمدند که به «هنرستان های جوار کارخانه» معروف شدند. مدرسان این هنرستان ها ترکیبی از نیروهای آموزش و پرورش و استادکارهای زبده همان کارخانه ها بودند. این هنرستان ها با هدف تأمین نیروی مورد نیاز کارخانه های مذکور تأسیس شده بودند، ولی غالبا از جذب فارغ التحصیلان خود سر باز می زدند؛ به طوری که هم اکنون دیگر کمتر شاهد هنرستانی در جوار کارخانه ها هستیم. یعنی این سازمان ها حاضر نشدند محصولات خود را به کار بگیرند.

از این مورد منفی که بگذریم، شاید ذکر مثال مثبت دیگری، خوشایند باشد. در پژوهشی که سال ۱۳۹۰ و به سفارش پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، این جانب و همکاران پژوهشگرم برای استخراج عوامل موفقیت و کیفیت آموزشی و پرورشی برتر در میان مدارس اسلامی شهره به موفقیت (با جامعه آماری ۵۳ مدرسه ای در کل کشور) صورت دادیم، متوجه شدیم در بیش از نیمی از این مدرسه ها، اغلب نیروهای شاغل در سمت های گوناگون در مدرسه، در وهله اول از میان فارغ التحصیلان همان مدرسه انتخاب می شوند و نام بردگان، ضمن تحصیل در دانشگاه، به مرور و با افزایش تدریجی ساعت تدریس و حضور در مدرسه، در شمار نیروهای اصلی مدرسه به کار گمارده می شوند. البته

این شیوه از سال های دور در برخی مدرسه های اسلامی رایج بوده است و اکنون در هنگام گفت و گو با نیروهای با سابقه این مدرسه ها متوجه می شویم که این افراد از همان سال های فراغت از تحصیل در دوره متوسطه، در همان مدرسه محل تحصیل خود به کار گمارده شده اند. نکته جالب تر این است که اغلب مدیران فعلی این مدرسه ها هم از فارغ التحصیلان همان مدرسه ها بوده اند که مراتب ارتقای کاری و دانشگاهی را ضمن حضور در مدرسه پشت سر گذاشته اند. البته اکنون برخی از این مدرسه ها در این زمینه برای خود روش های کارآمدی در زمینه جذب نیرو فراهم کرده و به نوعی به سامانه تربیت معلم درونی و از خود به خود دست یافته اند.

این پدیده نشانگر آن است که مدرسه به فارغ التحصیل با کیفیت خود اطمینان دارد و این اطمینان (تضمین کیفیت) چنان بالاست که مدرسه حاضر می شود خطر سپردن فعالیت در سازمان به نیروی تازه کار، ولی باکیفیت، مطمئن و آشنا با فرایندها و راهبردهای مدرسه را بپذیرد و شرایط را طوری مهیا کند که این نیروی تازه کار، به سرعت زمینه های ارتقا را طی کند. این فرایند یعنی جانشین پروری در کنار توجه به کیفیت گرایی. اینجاست که می گوئیم نیاز سازمان هم از این محصول یا خدمت کیفی (در اینجا دانش آموز فارغ التحصیل باکیفیت) تأمین شده است. در نمودار ساده ای که در صفحه قبل دیدید، هر گاه هر سه دایره نمودار روی هم منطبق و متحدالمرکز باشند، کیفیت مطلق رخ داده است که البته هیچ گاه چنین چیزی میسر و ممکن نخواهد شد. ولی هر چقدر میزان مساحت قسمت مشترک افزایش یابد، یعنی به سمت باکیفیت تر شدن حرکت کرده ایم. ■

#### پی نوشت ها

##### 1. Zero Defect

۲. در جستجوی مدرسه های موفق و باکیفیت؛ شاخص ها و ویژگی ها (پژوهش کیفی از طریق مستندسازی مؤلفه ها و مصادیق مدرسه های اسلامی موفق). از طریق پژوهشکده برنامه ریزی درسی و نوآوری های آموزشی. به سفارش همایش رویکرد اسلامی در مدیریت آموزشی، سال های ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰.

#### بیشتر بدانیم و بخوانیم

۱. محصول خوب، محصول بد: عوامل بنیادین در دستیابی به کیفیت بی نظیر. نوشته جیمز آل. آدامز. استی بینگ. ترجمه شهرام خلیل زاده (۱۳۹۲). دنیای اقتصاد.
۲. کیفیت زندگی. نوشته آمارتیا سن و مارتا نوسباوم. ترجمه حسن فشارکی (۱۴۰۱). انتشارات شیرازه.
۳. دسترسی به کیفیت برتر. نوشته حسین ظهوریان (۱۳۸۱). مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۴. توسعه کیفیت خدمات آموزشی و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان. نوشته معصومه سلامتی (۱۳۹۹). انتشارات راز نهان.

**یکپارچه سازی  
کیفیت باید در  
تمام زمینه ها، اعم  
از ورودی، فرایند،  
خروجی و بازخورد،  
به صورت معقول و  
متوازن اعمال  
شود**

تجربه

## رفیق شهیدم

● **زینب واشیان**، آموزگار ناحیه دو، قم  
شرکت کننده در مسابقه تجربه نگاری رشد مدیریت مدرسه

کلیدواژه‌ها: شهید، فداکاری، اسطوره



بچه‌ها در حیطه شناختی یادگیری مانده بودند. باید آن‌ها را به حیطه عاطفی این موضوع می‌بردیم. یا علی گفتم و شروع کردم. هر روز درباره یکی از آن آدم‌های سرود با هم حرف می‌زدیم و قصه‌شان را تعریف می‌کردیم. یادم هست، روزی که قرار بود درباره **علی لندی** صحبت کنیم، دو نفر از بچه‌ها کتابش را خریده بودند. کتاب را به کلاس آوردند و برای دوستانشان خواندند. بعد از تمام شدن قصه، همه می‌گفتند خانم ما هم می‌خواهیم مثل علی باشیم. ما هم هر کس در آتش گیر کند، نجاتش می‌دهیم. برایشان توضیح دادم که برای علی لندی شدن حتماً نیاز نیست به دل آتش بپریم، مهم روحیه فداکاری است که باید در وجودمان باشد. چند روزی که گذشت، همه بچه‌ها کتاب خریده بودند؛ یکی کتاب «علی لندی»، دیگری کتاب «حسین فهمیده» را و ...

حالا دیگر بچه‌ها به این سرود علاقه‌ای پیدا کرده بودند که من نمی‌توانستم جلوی‌شان را بگیرم. اگر برایشان آهنگ سرود را نمی‌گذاشتم، خودشان به‌طور خودجوش با هماهنگی وصف‌نشده‌ای شروع به خواندن می‌کردند. تا مدت‌ها که این سرود را کار می‌کردیم، تأثیرش را روی بچه‌ها می‌دیدم.

حالا دیگر معنی واقعی فداکاری را فهمیده بودند و اگر بچه‌ای توی حیاط مدرسه زمین می‌خورد، حتماً کمکش می‌کردند؛ حتی اگر هم کلاسی‌شان نبود. وقتی دوستانشان پول نیاورده بودند، طاقت دیدن گرسنگی آن‌ها را نداشتند. خودشان خوراکی کمتری می‌خریدند تا بتوانند به دوستانشان هم برای خرید خوراکی پول بدهند. اگر می‌دانستند دوستانشان جایی از درس را خوب یاد نگرفته است، خودشان داوطلب می‌شدند به او یاد بدهند. از اینکه توانسته بودم روحیه فداکاری را در درونشان نهادینه کنم، بر خودم می‌بالیدم. ■

معلم کلاس دوم مدرسه پسرانه بودم. همیشه دغدغه پرورش بچه‌ها در کنار آموزش را داشتم؛ نکته‌ای که در آموزش کمتر به آن توجه می‌شد. شناخت روحیات دانش‌آموزان و پی‌بردن به بخش‌هایی که مورد تهاجم و برنامه‌ریزی‌های غربی‌ها قرار گرفته بود، همیشه ذهنم را مشغول می‌کرد. به همین دلیل سعی داشتم به گفت‌وگوهای دوستانه‌شان گوش دهم و از علاقه‌هایشان سر در بیاورم. متأسفانه آنچه بیشتر بچه‌ها با آن درگیر بودند و سایرین را به آن سمت سوق می‌دادند، بازی‌ها و پویانمایی‌های خشونت‌آمیز بود. خواننده‌ها و بازیگران داخلی و خارجی را می‌شناختند و گاهی آهنگ‌هایشان را هم حفظ بودند، اما هیچ‌وقت ندیدم در کلامشان از یک شهید و اسطوره‌ای انقلابی صحبتی باشد. با مشاهده این وضعیت، تصمیم گرفتم کاری بکنم.

ابتدا خیلی دودل بودم که نکنم با مخالفت روبه‌رو شوم. به همین خاطر باید فکر همه‌چیز را می‌کردم تا جای حرف باقی نماند. بهترین راه این بود که بچه‌ها را عاشق کنم. می‌دانستم وقتی آن‌ها بخواهند، هیچ‌کس و هیچ‌چیز دیگر نمی‌تواند مانع آن‌ها شود. هدفم آشنایی بچه‌ها با سرود معروف «رفیق شهیدم» بود. یک‌بار سرود را در کلاس پخش کردم. چون متن سرود حماسی است و ناخودآگاه روح همه را نوازش می‌کند، همه دوستش داشتند. من بیشتر از این را می‌خواستم. سرود که تمام شد، از بچه‌ها خواستم اسم آدم‌هایی را که در سرود به گوششان خورده و یادشان مانده است، بنویسند. بچه‌ها نوشتند. بعد گفتم هر چیزی در مورد این شخصیت‌ها می‌دانند، برای هم‌کلاسی‌هایشان بگویند. ولی فقط دو سه نفر چیزهایی گفتند. آن‌ها هم فقط «حسین فهمیده» را می‌شناختند و از بقیه اسم‌ها شناخت دیگری نداشتند.

## مهارت‌های مدیریتی

# مدیریت تصمیم

تصمیم‌گیری زیربنای موفقیت و دستاوردها

● دکتر محمد نیرو، استادیار دانشکدهٔ تعلیم و تربیت اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی

کلیدواژه‌ها: تصمیم‌گیری، خطای شناختی

تصمیم‌گیری اساس تمام اقدام‌ها و دستاوردهاست. تصمیم‌های بهتر موجب دستاوردهای بزرگ‌تر می‌شوند. تصمیم‌گیری‌های روزانهٔ ما بسیار زیادند، اما بیشتر افراد به آن توجه نمی‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهند، هر فرد بالغ در روز حداقل سی و پنج هزار تصمیم متفاوت می‌گیرد! این موضوع نشان می‌دهد، مهارت‌های تصمیم‌گیری ما باید بهبود یابند. بنابراین، در این یادداشت به شیوه‌های بهتر تصمیم‌گیری و فرایند آن می‌پردازیم.

### ۱. نتیجه‌گیری با اعداد کوچک<sup>۳</sup>

این خطا بیان می‌کند که مغز غالباً با تعداد کمی اطلاعات، نتیجه‌گیری نادرستی انجام می‌دهد. برای مثال، اگر چند نفر از اعضای هیئت‌مدیرهٔ مدرسه مشکل داشته باشند، ممکن است مدیر مدرسه به نادرستی نتیجه بگیرد که همهٔ اعضا مشکل‌ساز هستند. این نتیجه‌گیری نادرست به دلیل استفاده از داده‌های کم و تعمیم‌پذیری غلط انجام می‌شود. برای جلوگیری از این خطا، بهتر است مدیران تصمیم‌های خود را بر اساس داده‌های دقیق‌تر و نمونه‌های بیشتر بگیرند تا نتیجه‌گیری‌ها معتبر و قانع‌کننده‌تر باشند.

### ۲. سوگیری تأیید<sup>۴</sup>

این اصطلاح به تمایل مغز انسان‌ها برای جست‌وجو و تأیید اطلاعات و دیدگاه‌های خود اشاره دارد. در واقع، مغز ما به سمت

بسیاری از افراد هنگام مواجهه با طناب مشکلی پرتاب‌شده به سمتشان، فوراً فرار می‌کنند. این عکس‌العمل سریع، از نظام یک مغز برخاسته است که با احتمال خطر، سریع واکنش نشان می‌دهد. اما بعد از فرار و دوری از تهدید، مغز ما با نظام دوم خود تحلیل می‌کند که آیا واقعاً خطری وجود داشته یا نه. بنابراین، اگرچه نظام یک تصمیم‌گیری مغز که غالباً به صورت سریع اقدام می‌کند، ممکن است درست نباشد و بارها اشتباه کند، اما در مواقع خطر ما را محافظت می‌کند و همواره بد نیست. با این وصف، لازم است خطاهای مربوطه را شناسایی کنیم تا تصمیم‌های بهتری بگیریم. گروهی از این خطاها در سوگیری‌های شناختی<sup>۱</sup> ریشه دارند و گروهی ناشی از استدلال‌های غلط، مغالطه و سفسطه<sup>۲</sup> هستند. در ادامه ۱۱ خطای رایج را بررسی می‌کنیم که اکثر آن‌ها سوگیری‌های شناختی هستند و با آگاهی از آن‌ها می‌توانیم تصمیم‌های مؤثرتری بگیریم.

اطلاعاتی جذب می‌شود که با باورها و دیدگاه‌های ما هم‌خوانی دارند. این جذب گزینشی می‌تواند در یادگیری ما تأثیر منفی داشته باشد و مانع پیشرفت ما در زندگی شود. یکی از دلایل مقاومت و مخالفت برخی از مدیران یا معلمان در دوره‌های دانش‌افزایی، به این مفهوم مربوط است که مانع بهره‌گیری آن‌ها می‌شود. بهتر است در فرایند یادگیری به قسمت‌های متضاد و ناهم‌خوان با باورها و دیدگاه‌های خود نیز توجه کنیم. اگر در مورد کسب یک دستاورد مطالبی یاد می‌گیریم که با دیدگاه کنونی ما مغایرند، توصیه می‌شود با جدیت به آن‌ها فکر و در موردشان تصمیم‌گیری کنیم.

### ۳. سوگیری خودسود<sup>۵</sup>

این خطا بدین معناست که ما موفقیت‌ها را به خودمان نسبت می‌دهیم، اما مسئولیت شکست‌ها را به دیگران واگذار می‌کنیم. در دوران دانش‌آموزی نیز نمره‌های خوب را به تلاش یا هوش خودمان و نمرات بد را به روش یا غرض‌ورزی معلم نسبت می‌دادیم. چنین توجیهی موجب سلب مسئولیت و مانع رسیدن به دستاوردهای بزرگ می‌شود. حتی اگر بعضی از مشکلات به تمام‌آمی تقصیر ما نیستند، باید در نظر داشته باشیم که مسئول کسب دستاوردها فقط خودمان هستیم و تمام موانع را باید به تلاش و اراده رفع کنیم. رهبران بزرگ آموزشی در نقطه مقابل این سوگیری قرار دارند.

### ۴. سوگیری حفظ وضع موجود<sup>۶</sup>

برخی از افراد ممکن است به‌صورت ذاتی تمایل داشته باشند شرایط فعلی را حفظ و از تغییر اجتناب کنند. این نگرش ممکن است باعث از دست دادن فرصت‌های جدید و بهبودهای ممکن در کار و زندگی شود. بهتر است به جای حفظ شرایط کنونی، از فرصت‌های بهبود و تغییر به سمت بهتر شدن استفاده کنیم. از خودمان بپرسیم چرا کارهایی را که به ما توصیه می‌شوند انجام نمی‌دهیم؟ آیا اصرار به حفظ شرایط کنونی است که باعث می‌شود انرژی کمتری مصرف کنیم و از اضطراب ناشی از تغییر دوری کنیم؟ بسیاری از مدیران و معلمان به همین دلیل حاضر به تغییر نیستند. باید جسارت کنیم و به تغییرات مثبت روی آوریم؛ حتی اگر ممکن است مدتی سختی و اضطراب تحمل کنیم.

### ۵. ترجیح نقد به نسیه (تنزیل هذلولی)<sup>۷</sup>

بسیاری از افراد معمولاً تمایل دارند لذت‌ها و پاداش‌های فوری دریافت کنند و تملل در راه رسیدن به هدف‌های بلندمدت را ترجیح می‌دهند. این الگوی رفتاری ممکن است در مسائل متعددی از جمله تصمیم‌گیری‌های مالی و مدیریت زمان تأثیرگذار باشد. توانایی به تأخیر انداختن لذت‌ها و تحمل برای به‌دست آوردن خواسته‌ها، درست برعکس رفتار در این

مورد است. برخی از افراد قدرت اراده و خودمدیریتی بالایی دارند و قادرند از لذت‌های آنی چشم‌پوشند. البته این کار به مهارت و تمرین نیاز دارد. در این مورد، دیدن آزمایش پف‌نبات (مارشمالو) را برای کودکان از دست ندهید. از آنجا که مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت مدرسه نقش مهمی دارند، بهتر است از تصمیم‌گیری‌های عجولانه و ترجیح لذت‌های کوتاه‌مدت دوری و به هدف‌ها و دستاوردهای بلندمدت تمرکز کنند.



### ۶. اطمینان از نادانی (اثر دانینگ-کروگر<sup>۸</sup>)

این ایده محصول دو محقق به نام‌های دانینگ و کروگر است و می‌گوید: افرادی که در یک حوزه اطلاعات کمتری دارند، بیشتر به انجام کارهای آن حوزه اقدام و اطمینان می‌کنند! با افزایش دانش در هر حوزه، وسواس نیز افزایش می‌یابد و کارها به‌صورت دقیق‌تر و سخت‌گیرانه‌تر انجام می‌شوند. این وسواس ممکن است به حدی برسد که انجام کار به تعویق بیفتد یا از آن صرف‌نظر شود. اما حرفه‌ای بودن و تخصص نباید مانع از انجام یا پیشرفت سریع باشد، چرا که احتمالاً دیگر افراد در حد ما نمی‌دانند و شاید لازم باشد درصدی از کیفیت کار خود بکاهیم. از سوی دیگر، اگر در حوزه‌ای دانش کمی داریم، با جرئت، کارهایی با کیفیت پایین انجام خواهیم داد. بنابراین مجبوریم مرتب یاد بگیریم و کیفیت کارها را بهتر کنیم. دقت، حساسیت و احتیاط‌های بیشتر مدیران و معلمان با کسوت نسبت به هم‌تایان تازه‌کار خود، بر این موضوع دلالت دارد.

### ۷. تشخیص اشتباه علت<sup>۹</sup>

یکی از خطاهای رایج در استنتاج و نتیجه‌گیری در مغز، تشخیص اشتباه علت اتفاقات و حوادث است. گاهی به‌اشتباه، همبستگی<sup>۱۰</sup> را به‌عنوان علت و معلول در نظر می‌گیریم. برای مثال، افزایش فروش بستنی با افزایش تعداد غرق‌شدگان در دریا، همبسته هستند؛ ولی علت و معلول یکدیگر نیستند. یعنی با کاهش فروش بستنی، آمار غریق کم نمی‌شود. واقعیت این است که هر دو به یک عامل سوم، یعنی زمان تابستان که همراه با مصرف بیشتر بستنی و حضور بیشتر افراد در دریا مقارن است، مرتبط هستند. تشخیص نادرست علت‌ها از سوی مدیران، پیش‌بینی‌ها، برداشت‌ها و تصمیم‌های ناصحیحی به دنبال خواهد داشت. مثلاً ممکن است بهبود کیفیت

**یادمان  
باشد، کیفیت  
تصمیم‌های ما  
کیفیت دستاوردها  
و در نهایت کیفیت  
زندگی ما را تعیین  
می‌کند.**

تدریس با افزایش نتایج تحصیلی دانش‌آموزان همبسته باشد، ولی از عامل سومی از جمله حمایت والدین و غیره برخاسته باشد.

## ۸. بی‌توجهی به ترکیب عوامل<sup>۱۱</sup>

در ادامه مورد قبل، ممکن است یک نتیجه از چند علت برخاسته باشد و ما فقط یک علت را مورد نظر قرار دهیم و سایر عوامل را نادیده بگیریم. در کتاب «باز کردن تله‌های ذهنی رهبری»<sup>۱۲</sup> هم گفته می‌شود، اغلب تصمیم‌های مدیران بر مبنای یک علت است، اما واقعیت این است که موارد زیادی در این باره دخیل می‌شوند. برای اتخاذ تصمیم‌های بهتر باید تلاش کنیم علل بیشتری را بشناسیم و در نظر بگیریم. مثلاً وقتی مدیر مدرسه می‌بیند نتایج آموزشی دانش‌آموزان پایین است، ممکن است فقط یک علت، مانند ناکارآمدی معلمان، را دلیل اصلی مشکل محسوب کند و سایر عوامل مانند نداشتن برنامه‌های آموزشی مناسب، نبود تجهیزات و فناوری آموزشی نوین، نبود تعامل مؤثر مدیریت مدرسه با معلمان و نقص در منابع مالی و انسانی را نادیده بگیرد.

## ۹. داشتن دیدگاه صفر و یک (مغفلة دوگانه جعلی)<sup>۱۳</sup>

این مورد بیانگر آن است که اغلب وقت‌ها ما به مسائل به‌طور غیرمتعادل نگاه می‌کنیم و فکر می‌کنیم فقط دو گزینه برای حل مشکل وجود دارد. اما در واقعیت گزینه‌های دیگری نیز وجود دارند که بهبود بیشتری را ممکن می‌سازند. برای پیدا کردن بهترین گزینه، لازم است به انتخاب‌ها به شکل کامل و متعادل نگاه کنیم و تنها به دو گزینه محدود نشویم؛ دوگانه‌هایی مانند استفاده از رویکردهای سنتی و نوین، رفتارگرایی و شناختی و موارد دیگری که گاه افراط و تفریط را در پی دارند و به تعبیر امام علی علیه‌السلام، نشان جهل هستند.<sup>۱۴</sup>

## ۱۰. تأیید اکثریت<sup>۱۵</sup>

تله تأیید اکثریت نوعی تله ذهنی است که اغلب ما با آن مواجه می‌شویم. این تله به معنای پذیرش دیدگاه اکثریت جامعه به‌عنوان حقیقت مطلق، بدون بررسی و شک کردن، است. ممکن است اکثریت جامعه به‌سلامتی یا تغذیه مناسب اهمیت کمی دهند و در انتخاب‌هایشان فیلم‌دیدن را به کتاب‌خواندن، یا راحتی و لذت‌بردن را به کار دشوار ترجیح دهند. اگر بخواهیم از افتادن در این تله جلوگیری کنیم و دستاوردهای بزرگی برای خود به دست آوریم، نباید تحت‌فشار دیگران قرار بگیریم، یا خود را با اکثریت مقایسه کنیم. برای مثال، شیوه تدریس اغلب معلمان سخنرانی و شیوه بیان انتظارات اغلب مدیران تجویزی است. در این حال، معلمان و مدیرانی که تدریس و انتظاراتشان را با روش مشارکتی انجام دهند، متفاوت، اثرگذار و غالباً ماندگار می‌شوند.

## ۱۱. تمایل به پذیرفتن خطاها (سوگیری نقطه کور)<sup>۱۶</sup>

در کمال تعجب، مهم‌ترین خطایی که ما معمولاً داریم و نمی‌پذیریم، این است که مغز ما نیز ممکن است در تصمیم‌گیری خطاهای زیادی داشته باشد. بهتر است با آگاهی کامل این موضوع را قبول کنیم و از اطرافیان خود بخواهیم خطاهای تصمیم‌گیری

ما را تشخیص دهند و نقدهایشان را به ما بگویند و ما نیز با کمک آن‌ها سعی کنیم خطاهای خود را تصحیح کنیم. باید توجه داشت، احتمالاً خطاهایی که در دیگران می‌بینیم، ممکن است در خودمان نیز وجود داشته باشند. در تصمیم‌گیری‌های مدیران، عیب‌های هدیه‌شده از محبوب‌ترین دوستان (به تعبیر امام صادق(ع))<sup>۱۷</sup>، پذیرفتن و تصحیح خطاهای ذهنی، بسیار حیاتی است.

## چند پیشنهاد

برای تصمیم‌گیری بهتر، توصیه می‌شود در جهت کاهش این خطاها تلاش کنیم؛ اگرچه لزومی ندارد به همه آن‌ها پرداخته شود و نمی‌توانیم آن‌ها را کاملاً یا به‌سرعت به صفر برسانیم. در پایان، برای بهبود تصمیم‌گیری‌ها، توصیه می‌شود به چند نکته کوچک و مهم دقت کنیم.

- از تعداد تصمیم‌های روزانه بکاهیم و در روزهای حساس تصمیم‌های مهم نگیریم و تصمیم‌های بی‌ارزش را رها یا واگذار کنیم. اصطلاح «خستگی تصمیم‌گیری» به معنای کاهش کیفیت تصمیم‌ها با افزایش تعداد آن‌هاست. بنابراین اهمیت کنترل تعداد تصمیم‌ها در روزهای حساس بیشتر است.
- توصیه می‌شود تصمیم‌های مهم را در شرایط خوب بگیریم، زیرا در شرایط خستگی، بی‌خوابی، گرسنگی یا اضطراب، تصمیم‌گیری‌ها کیفیت بالایی نخواهند داشت. برای شرایط خوب، ابتدا حال خود را بهتر کنیم، سپس تصمیم‌های مهم را بگیریم.
- بهتر است روی تصمیم‌های کوچک بیشتر دقت کنیم تا تصمیم‌های بزرگ. در تصمیم‌های بزرگ، حتماً دقت بیشتری می‌کنیم و از نظام دوم مغز استفاده می‌شود. تصمیم‌های کوچک را کم‌اهمیت ندانیم، زیرا این‌ها ممکن است با هم جمع شوند یا همچون اثر پروانه‌ای<sup>۱۸</sup>، دستاوردها و موفقیت‌های ما را تعیین کنند. یادمان باشد، کیفیت تصمیم‌های ما کیفیت دستاوردها و در نهایت کیفیت زندگی ما را تعیین می‌کند. ■

## پی‌نوشت‌ها

1. Cognitive Bias
2. Fallacy
3. Law of Small Numbers
4. Confirmation Bias
5. Self-serving Bias
6. Status Quo Bias
7. Hyperbolic Discounting
8. Dunning-Kruger Effect
9. False Cause
10. Correlation
11. Multiple Causes
12. Berger, J. G. (2019). Unlocking Leadership Mindtraps: How to Thrive in Complexity. Stanford Briefs.
13. False Dilemma
۱۴. لا تَسْرِى الْجَاهِلُ إِلَى مَفْرَطًا أَوْ مَفْرَطًا. نادان را نبینی، مگر افراط‌گر یا تفریط‌تر. (حکمت ۷۰ نهج‌البلاغه)
15. Appeal to Popularity
16. Bias Blind Spot
۱۷. أَحَبُّ إِخْوَانِي إِلَيَّ مَنْ أهدى إِلَيَّ عَيْبِي؛ محبوب‌ترین برادرانم نزد من کسی است که عیب‌های مرا به من به‌عنوان «هدیه» بازگوید. کافی، ج ۲، ص ۶۳۹
18. Butterfly Effect



## نظریه‌های مدیریتی

# نظم در بی‌نظمی

حرکت‌های کوچک را جدی بگیریم

● دکتر حیدر تورانی

توجه کنیم. به اصطلاح امروزی، به کیفیت و جزئیات تا سرحد ممکن توجه کنیم. ببینیم، واقعاً این اتفاقاتی که می‌افتد از کجا ناشی می‌شود و از کجا سرباز می‌زند. شناخت این‌ها خیلی مهم است. این‌ها به اصطلاح دومینووار تکرار می‌شوند و در نهایت آن اتفاقات بزرگ مثبت و منفی را در پی دارند.

بنابراین، ظاهر همه مثال‌ها یک بی‌نظمی و یک شلوغ کاری را نشان می‌دهد، اما داخل این بی‌نظمی یک نظم وجود دارد، چون هدفمند است. و چنانچه بتوانیم آن اتفاقات را بازآوری یا شبیه‌سازی کنیم، می‌توانیم همان اتفاقات خوب را دوباره رقم بزنیم یا از اتفاق ناگوار جلوگیری کنیم. بنابراین، خیلی از تحولات خوب در مدرسه می‌توانند از درسی که از نظریه آشوب می‌گیریم حاصل شوند. اینکه ما چه چیزی را حرکت دهیم و روی چه چیزی تمرکز کنیم که باعث شود به شکل بهمن‌وار یا زنجیره‌ای بتوانیم شاهد مجموعه موفقیت‌های خوب در مدرسه باشیم. این طور نیست که اگر بخواهیم یک اتفاق خوب در مدرسه بیفتد، حتماً لازم باشد همه متغیرها را دست کاری کنیم و به حرکت واداریم. نه؛ یک‌وقت در اثر دست کاری یک متغیر کوچک، شاهد اتفاقات خوب خواهیم بود.

خیلی وقت‌ها موفقیت‌های بزرگ و موفقیت‌های چندگانه مرهون یک حرکت کوچک هستند. این‌ها را باید یاد بگیریم و قدرشان را بدانیم. این‌ها را سهل و ناچیز نپنداریم و با سهل انگاری از کنارشان رد نشویم. مثلاً فرهنگ‌سازمانی مدرسه را پویا کنیم. شفافیت و صداقت را در مدرسه جاری کنیم. همین افزایش یا ارتقای شفافیت و صداقت در مدرسه باعث می‌شود اتفاقات خوب دیگری هم بیفتند. خانواده‌ها راضی‌تر شوند. دانش‌آموزان با علاقه بیشتر به مدرسه بیایند. معلمان با دلگرمی به مدرسه بیایند و همین باعث می‌شود یادگیری در مدرسه افزایش و تربیت بهتر جریان پیدا کند. همه این‌ها برمی‌گردد به آن شفافیت و صداقتی که ما به خرج دادیم. ■

پی‌نوشت

1. Chaos theory

یکی از نظریه‌های مطرح در مدیریت نظریه آشوب<sup>۱</sup> یا نظم در بی‌نظمی است. این نظریه خیلی کاربرد دارد و بسیار هم مطرح است. من برای اینکه مدیران مدرسه این نظریه را به‌سادگی فهم کنند و آن را در امور مدرسه و در کارهای مدرسه جاری و از آن استفاده کنند، با مثالی باز می‌کنم.

این نظریه می‌گوید، اگر شما می‌بینید در زندگی اتفاقات بزرگی می‌افتند، چه مثبت و چه منفی، این اتفاقات ریشه در اتفاقات کوچک و ریز دارند. اگر شما می‌بینید طوفانی در جایی به وقوع پیوسته است، این طوفان ریشه در یک حرکت کوچک مثلاً بال‌زدن پروانه‌ای در فلان نقطه دنیا دارد. یعنی با بال‌زدن کوچک و ناچیز پروانه، شیء دیگری به حرکت در آمده و از آن شیء یک شیء دیگر و همین‌طور اثر حرکت باد بزرگ‌تر و بیشتر شده و به طوفان تبدیل شده است. اگر می‌بینید در جایی یک آتش‌سوزی بزرگ رخ داده است، این آتش‌سوزی از یک جرقه کوچک شروع شده است؛ مثلاً از یک جرقه در اثر اتصال جریان برق به وجود آمده است. ابتدا آن قدر وسیع نبوده و تنها از یک نقطه کوچک شروع شده. یا در مدرسه‌ای یک‌دفعه اتفاق ناخوشایندی در موضوع آموزش، یادگیری، تربیت بچه‌ها و غیره سر می‌زند و گاه خودش را در حد فاجعه و ضایعه‌ای تربیتی یا آموزشی نشان می‌دهد.

این اتفاق‌ها یک‌دفعه و یک‌شبه به وجود نیامده‌اند، بلکه از یک نقطه و جای خیلی کوچکی شروع شده و به وسعت رسیده‌اند. ما باید به ریشه‌ها سر بزنیم و ببینیم این نقطه‌ای که اتفاق مثبت یا منفی از آنجا به وجود آمد، کجا بوده است و آن را بشناسیم. اگر مثبت است، کمک کنیم این اتفاقات باز هم رخ بدهند و به قول معروف شبیه‌سازی‌اش کنیم. اگر نه، جلوگیری کنیم و در نطفه آن را خفه کنیم.

باز هم مثالی می‌زنم: میخ صندلی شل شد. صندلی شکست. معلم از روی صندلی افتاد. پای معلم شکست. معلم را به درمانگاه بردند و کلاس برای چند روز تعطیل شد. این تعطیلی چندروزه، ریشه در آن میخ کوچکی دارد که شل و باعث این اتفاق شد. این اتفاق این پیام را در خود دارد که ما در مدیریت باید به جزئیات

رهبری مدرسه در عصر دیجیتال

# یادگیری به روش مایلز

آشنایی با روش نوین یادگیری با ابزارهای چندرسانه‌ای

● دکتر امیرحسام شهسواری، رئیس مرکز آموزش عالی تحقیقات صنعتی ایران  
● عکس: اعظم لاریجانی

کلیدواژه‌ها: روش‌های یاددهی، یادگیری، یادگیری دیداری، یادگیری شنیداری، یادگیری هیبریدی





یادگیری به تغییری اطلاق می‌شود که بتوان آن را سنجید و مشاهده کرد. چنین تعریفی از یادگیری به مدرسان نقش عاملیت تغییر را می‌دهد. در هر فرایندی عوامل گوناگونی مؤثرند و از آنجا که یادگیری نیز یک فرایند است، عوامل متعددی بر یادگیری تأثیر می‌گذارند که آمادگی و تجربه‌های قبلی، محیط یادگیری، فعالیت یادگیرنده، انگیزه یادگیرنده، زمان یادگیری، مدت‌زمان هر جلسه، یاددهنده، روش‌های یاددهی یادگیری و استفاده از چند حس از آن جمله‌اند (Shafiee & Sharifzadeh, 2021).

یکی از دلایل عمده استفاده و به‌کارگیری رسانه‌های آموزشی در فرایند آموزش و یادگیری، نقشی است که حواس در یادگیری دارند و موجب یادگیری بهتر و عمیق‌تر می‌شوند. فناوری‌های آموزشی جدید و دبداری به مباحث درسی جان تازه‌ای می‌دهند و یادگیرنده را به وجد می‌آورند (Poloie, Farhadian, 2020).

صاحب‌نظران سبک یادگیری را عاملی تأثیرگذار بر عملکرد آموزشی فراگیرندگان تبیین کرده‌اند. سبک یادگیری یک ویژگی شخصیتی است که ممکن است برای یادگیرنده مناسب‌ترین باشد. لذا مدرس باید روش‌های آموزش و ارتباطی خود را تا آنجا که ممکن است با سبک یادگیری فراگیرندگان خود وفق دهد. سبک‌های یادگیری عبارت‌اند از: «راه‌هایی شخصی که در آن افراد اطلاعات را در جریان یادگیری مفاهیم و اصول پردازش می‌کنند» (سیف، ۲۰۰۰). از دید مدیران، آموزش سبک‌های نوین یادگیری از هزینه‌های آموزشی می‌کاهد (تعدیل) و بر انگیزه یادگیری یادگیرندگان می‌افزاید. در سال‌های اخیر نیز از بین سبک‌های نوین یادگیری، آموزش با ابزارهای چندرسانه‌ای، به دلیل سهولت در مدیریت فراگیرندگان، مورد توجه این مدیران قرار گرفته است. به‌طور کلی، با بررسی سبک‌های یادگیری موجود، به وجود روشی نوین احساس نیاز شد که پردازش فردی یادگیرنده را به حداقل ممکن برساند و بار شناختی اضافی را حذف کند تا پردازش عمیق و مولد در وی ایجاد شود. به همین دلیل، این روش نوین آموزشی مطرح و در این مقاله به آن پرداخته خواهد شد.

## بیان مسئله

با توجه به تغییر و دگرگونی‌های زیاد شکل آموزش رسانه‌ای دو دهه اخیر، در مجموع فناوری رایانه تغییر زیادی در روش تدریس و یادگیری ایجاد کرده است. البته رسانه‌ها یا تک‌رسانه‌های مانند عکس و تصویر هستند، یا چندرسانه‌های مانند تلویزیون، فیلم و رایانه، که حداقل باید دو عنصر مانند تصویرهای متحرک همراه با صدا مانند تلویزیون، یا حداقل سه عنصر مانند تصویر، صدا و تعامل را (مثل رایانه) را در بر داشته باشند (Hadson, 1997).

واژه چندرسانه‌ای از سال ۱۹۵۰ به بعد مطرح و تلاش شد با ترکیب چندین رسانه، کیفیت آموزش بالا برود (Henich, 1993). این امکانات اجازه پیشروی، تعامل، آفرینندگی و ارتباط بهتر کاربر و نرم‌افزار را فراهم می‌کند. از جمله مزیت‌های استفاده از چندرسانه‌ای‌ها در کلاس درس می‌توان به این موارد اشاره کرد: بالا بردن انگیزه دانش‌آموزان برای مشارکت، ترکیب مهارت‌های گوناگون مثل خواندن، گوش دادن، نوشتن و صحبت کردن، افزایش مهارت همکاری، تعامل بهتر دانش‌آموز و معلم، تجزیه و تحلیل بهتر منابع، بالا بردن توان تفکر دانشجویان در حل مسئله، تغییر نقش استاد از گوینده صرف به تسهیلگر یادگیری، استفاده از سبک‌های متفاوت در یاددهی یادگیری. بین چند رسانه‌ای‌ها، آموزش چندرسانه‌ای تعاملی در یادگیری تأثیر بیشتری دارد (Milheim, 1996). در این پژوهش به دنبال معرفی روش نوینی در آموزش چندرسانه‌ای تعاملی هستیم.

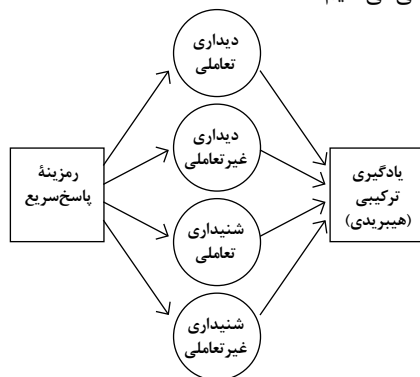
## اهمیت و ضرورت پژوهش

امروزه نقش رسانه‌های آموزشی<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از اجزای نظام و عامل تسهیل‌کننده ارتباط بین مدرس و فراگیرنده بسیار قابل توجه است (امیر تیموری، ۱۳۷۷: ۶۸).

در واقع رسانه آموزشی به وسایل و ابزارهایی گفته می‌شود که کار انتقال پیام آموزشی را از فرستنده به گیرنده انجام می‌دهند (فردانش، ۱۳۸۲: ۱۵). مهم‌ترین دلایل استفاده از رسانه‌های آموزشی را می‌توان برقراری ارتباط مؤثر، ایجاد انگیزه یادگیری، شکل‌دهی یادگیری سریع‌تر، عمیق‌تر و پایدارتر، صرفه‌جویی در زمان آموزش و یادگیری، انطباق با هوش‌های چندگانه و شکل‌دهی تجربه‌های یادگیری ناممکن برشمرد. بنا بر اهمیت مطالب ذکرشده، در این پژوهش یک روش ترکیبی نوین در یادگیری بررسی می‌شود.

## روش یادگیری مایلز

روش مایلز از نوعی نظام آموزش تعاملی چندرسانه‌ای<sup>۲</sup> برای یادگیری استفاده می‌کند. این نوع یادگیری شش عامل مجزا دارد که در ادامه هر یک را بررسی می‌کنیم.



### ۱. یادگیری دیداری غیرتعاملی

یادگیری دیداری سبکی از یادگیری است که در آن یادگیرنده برای پردازش اطلاعات به دیدن اطلاعات نیاز دارد. افراد دارای سبک یادگیری دیداری به طرح و رنگ برای یادآوردن اشیا علاقه‌مندند (Becker, Kehoe & Tennent, 2007; Enrici, 2005). در یادگیری دیداری غیرتعاملی یادگیرندگان با مشاهده تصاویر، فیلم‌ها، نمودارها، شکل‌ها، نقشه‌ها و زبان بدن مدرس، مفاهیم آموزشی را فرا می‌گیرند.

### ۲. یادگیری دیداری تعاملی

در این نوع یادگیری، یادگیرنده علاوه بر مشاهده مواد آموزشی، به بخش‌هایی از آن دسترسی پیدا می‌کند و به سبب فعالیت به‌عنوان خالق بخشی از فرایند آموزش، علاقه‌مندی بیشتری به یادگیری مفاهیم آموزشی از خود بروز می‌دهد. این سبب می‌شود رضایت از فعالیت آموزشی برای یادگیرنده افزایش یابد و هر یادگیرنده بتواند سطح دشواری هر موضوع درسی را با سطح مهارت خود شخصی‌سازی کند. این شیوه به آن‌ها کمک می‌کند آنچه را می‌آموزند مدیریت کنند و بهتر انجام دهند. هنگامی که یادگیرنده بتواند دشواری یک موضوع آموزشی را با سطح مهارت خود تطبیق دهد، می‌تواند از احساسات منفی مانند اضطراب یا بی‌تفاوتی در

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی‌ها نشان داده‌اند، نظام آموزش تعاملی چندرسانه‌ای بر میزان یادگیری دانش‌آموزان افزوده است. از مهم‌ترین مزایای این روش می‌توان به استفاده آن از فناوری‌های جدید در آموزش، نبود محدودیت زمانی و مکانی در فرایند یاددهی یادگیری، آموزش انفرادی و مستقل، امکان تعاملی کردن فضای یادگیری برای حل مشکل، نبود ارتباطات چهره‌به‌چهره و تعاملات انسانی، امکان برقراری ارتباط هم‌زمان و غیرهم‌زمان، وجود تعاملات گسترده میان مدرس و یادگیرنده و کاهش هزینه‌های آموزش اشاره کرد. آموزش به این روش، میزان یادداری فراگیرندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین، در خصوص فعالیت‌های تخصصی که در دستیابی به ابزار محدودیت وجود دارد، می‌توان از این روش برای بهبود کیفیت یادگیری استفاده کرد. استفاده از زمینه‌ها نیز امکان دسترسی بهتر فراگیرندگان را فراهم می‌کند و به سبب هدایت آن‌ها به صفحه‌های مشخص از وبگاه مرتبط، این امکان را به مدرس می‌دهد که تغییرات، توضیحات تکمیلی و به‌روزرسانی مطالب را در هر بخش به‌صورت برخط به انجام برساند. همچنین، در بخش تعاملی مدرس و فراگیرندگان می‌توانند در خصوص مطالب موجود در کتاب و فیلم‌ها تبادل نظر و سؤالات خود را نیز مطرح کنند. این روش تا حدود زیادی میزان یادگیری مؤثر را در فراگیرندگان افزایش می‌دهد.

در حالی که آموزش حضوری بخش جدایی‌ناپذیر آموزش برای آینده قابل پیش‌بینی باقی خواهد ماند، اکنون نیاز به پیدا کردن راه‌های متعددی برای شرایط غیرقابل پیش‌بینی در آینده (اتفاقات به‌وجودآورنده وقتهای آموزشی) حس می‌شود؛ طوری که آموزش ترکیبی در آن شرایط مؤثر واقع شود. با توجه به اینکه این نوع یادگیری اخیراً به صحنه آموزشی وارد شده است، انتظار می‌رود در نقش رهبر به هدایت مطالعه، آموزش هم‌زمان حضوری و برخط و افزایش اثربخشی آموزش مجازی و تعریف واضح‌تر یادگیری ترکیبی کمک کند. پیش‌بینی می‌شود این یادگیری به یکی از پایه‌های اصلی آموزش در آینده تبدیل شود. ■

### پی‌نوشت‌ها

1. Education Medium
2. Multimedia Interactive Learning System

### منابع

۱. امیر تیموری، محمدحسن. (۱۳۷۷). رسانه‌های آموزشی. ساسان. تهران.
۲. فردانش، هاشم (۱۳۸۲). مبانی نظری تکنولوژی آموزشی. سمت. تهران.
1. Becker, K., Kehoe, J. & Tennent, B. (2007). Impact of personalized learning styles on online delivery and assessment. Campus-wide information systems, Vol. 24. No. 2, 2007, pp: 105-119. 2. Available on: <http://www.emeraldinsight.com/1065-0741.htm>.
2. Enrici, P. (2005). VARK and library instruction web pages. Univ. of Minnesota, Duluth. Available on: <http://www.d.umn.edu/~penrici/cil> 2005.
3. Hadson, A. (1997). Multimedia in Learning Environment. Retrieved from <http://www.telemetric.ex.ac.uk/tp/mmpage.html>.
4. Henich, R. (1993). Instructional media and the new technologies of instruction. New York: Macmillan Publishing Company.
5. Milheim, W. D. (1996). Interactivity and computer-based instruction. Journal of Educational Technology Systems, 24 (3), 225-233.
6. Poloie, L., Farhadian, F. (2020). The Application of Educational Technology Components in the Main Sources of Curriculum Planning. Management and Educational Perspective, 2(1), 49-69. (In Persian) doi: 10.29252/maep.2020.2.49
7. Seyf AA. (2000). Psychology of learning and teaching. Agah Publisher, Tehran, Iran. [Persian]
8. Shafiee, S., & Sharifzadeh, M. (2021). A Study of Students' Learning Styles. Contemporary Research in Science and Research, Volume and Number: Volume 2, Number 13, 35-44. (In Persian)

مواجهه با آموزش بکاهد و همین بهترین مشوق او برای درگیر شدن در فرایند یادگیری خواهد بود. چنین تجربه‌ای احتمالاً به ایجاد تجربه یادگیری مثبت و افزایش رضایت می‌انجامد.

استفاده صحیح از ابزارهای برخط و طراحی مناسب در این روش می‌تواند به شخصی‌سازی آموزش کمک کند و بر مشارکت و انگیزه یادگیرندگان در یادگیری بیفزاید. همچنین، تعامل تصویری با مدرس و پاسخ‌گویی به ابهامات یادگیرنده در هر بخش از مطالب درسی، می‌تواند بر میزان یادگیری، تمرکز، کنترل، کنجکاوی، علاقه‌مندی و درک مطالب بیفزاید.

## ۳. یادگیری شنیداری غیرتعاملی

یادگیری شنیداری یادگیری مطالبی را که گفته و شنیده شده‌اند توصیف می‌کند (Enrici, 2005). به سبب اینکه اکثر آموزش‌های حضوری تاکنون به‌صورت سخنرانی ارائه شده‌اند، این عادت یادگیری به یک سبک یادگیری تبدیل شده و یادگیرندگان می‌توانند به‌سادگی خود را با این روش سازگار کنند. در یادگیری شنیداری غیرتعاملی یادگیرندگان با گوش دادن و آموزش‌های شفاهی مانند شنیدن، سخنرانی یا توضیحات مدرس، مفاهیم آموزشی را فرا می‌گیرند. چالش غیرتعاملی بودن این سبک از یادگیری، نبود امکان پاسخ‌گویی به سؤالات و ابهامات یادگیرنده در خصوص مطالب آموزشی در زمان مناسب است.

## ۴. یادگیری شنیداری تعاملی

در این نوع یادگیری، یادگیرنده علاوه بر گوش دادن به مفاهیم آموزشی، به سبب ارتباط صوتی دوسویه با مدرس، می‌تواند به‌گونه‌ای بهتر مطالب را فراگیرد. گفت‌وگو و پرسش و پاسخ هم‌زمان می‌تواند به افزایش تمرکز و یادسپاری مطالب در ذهن یادگیرنده کمک کند. تعاملات برخط، علاوه بر افزایش مهارت یادگیری، از دشواری یادگیری می‌کاهند و می‌توانند کنجکاوی و انگیزه و علاقه‌مندی به درگیر شدن در فرایند آموزش را برای یادگیرندگان افزایش دهند. همچنین، مدرس می‌تواند با در نظر گرفتن میزان فراگیری یادگیرنده، مطالب درسی را اضافه یا کم کند یا شیوه ارائه را تغییر دهد.

## ۵. رمزینۀ پاسخ‌سریع

رمزینۀ پاسخ‌سریع یک رمزینۀ ماتریسی (یا بارکد دو بُعدی) است که می‌توان آن را با تلفن همراه هوشمند بازخوانی کرد؛ چیدمانی از نقطه‌های مربع‌شکل سیاه‌رنگ (با نام ماژول) روی زمینه سفید. داده نهفته در آن می‌تواند فیلم، عکس، نوشته، نشانی وب، پیامک، شماره تلفن، اطلاعات کارت ویزیت یا هر داده دیگری باشد. مطالعه درباره رمزینۀ پاسخ‌سریع در چارچوب آموزش مجازی صورت می‌گیرد. به همین دلیل، یکی از عوامل یادگیری با روش مایلز، استفاده از رمزینۀ پاسخ‌سریع در تدریس است.

## ۶. یادگیری هیبریدی

به دلیل تازگی این نوع یادگیری تعجبی ندارد تعریف واضح و روشنی برای این اصطلاح وجود نداشته باشد. این نحوه یادگیری را می‌توان نوعی یادگیری انعطاف‌پذیر دانست. یادگیری هیبریدی با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و تلفیق آموزش سنتی و نوین در تلاش است بین آزمایشگاه‌ها، کلاس‌های درس، نرم‌افزارهای آموزشی و خودآموزی برخط دانشجویان پیوندی ایجاد کند.

یادگیری هیبریدی یک راهبرد آموزشی شامل طیف گسترده‌ای از فرایندها و رویه‌های یادگیری است. در این نوع یادگیری دانش‌آموزان حداقل نیمی از زمان خود را به یادگیری برخط می‌گذرانند و بقیه زمان را در کلاس‌های فیزیکی صرف یادگیری می‌کنند (Viewsonic, 2021).

### در دسترس نیستند

مدیران ممکن است در تمام ساعت‌های روز در دسترس کارکنان نباشند. اما نباید طوری شود که کارکنان احساس کنند مدیرشان برای آن‌ها وقت ندارد. مدیران غایب از اتفاق‌هایی که در بخش‌های سازمان رخ می‌دهند آگاه نیستند و این ممکن است به دلسردی کارکنان یا ایجاد عادت‌های کاری نامطلوب منجر شود. چنین مدیرانی احساس نداشتن حمایت و اهمیتی را در کارکنان تقویت می‌کنند.

### در «نه» گفتن ناتوان‌اند

تعداد بسیاری از افراد در سمت‌های مدیریتی وجود دارند که از گفتن «نه» عاجزند. تمایل به راضی نگه‌داشتن همه، برای آنان مشکلاتی ایجاد می‌کند. این مدیران ممکن است از ترس ناامید کردن همکاران یا بالادستی‌ها، خواسته‌های غیرمنطقی را بپذیرند و قول‌هایی بدهند که انجام آن‌ها برای سازمان غیرممکن باشد.

### جزء نگر هستند

این مدیران به جای اینکه به کارکنان، برای انجام کار، زمان، فضا و اختیار بدهند، هر بخش از فرایند را زیر ذره‌بین می‌گذارند و دیکته می‌کنند. این رویکرد ممکن است خلاقیت را در سازمان از بین ببرد و از بهره‌وری کم کند.

مدیریت ناکارآمد می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر روحیه کارکنان در محل کار داشته باشد. می‌گویند: «افراد شغل را رها نمی‌کنند، بلکه مدیران را ترک می‌کنند.» مدیران قوی و کارآمد از این ویژگی‌ها دورند.



### مهارت‌های مدیریتی

# چنین کنند ضعیفان

- نویسنده: آنجلا رایبنسون
- ترجمه و تلخیص: شهلا فهیمی

### در برقراری ارتباط ضعیف‌اند

مدیران ضعیف معمولاً ساکت‌اند. اگر هم ارتباط برقرار کنند، گفت‌وگویشان یک‌طرفه است. رایانامه یا پیامک می‌فرستند، اما اصلاً به سؤالات بعدی پاسخ نمی‌دهند. چنین مدیرانی قول می‌دهند بعداً تماس بگیرند، اما فراموش می‌کنند! پاسخ‌دادن با تأخیر گاه‌به‌گاه قابل درک است، اما مدیرانی هستند که عادت دارند کارکنانشان را نادیده بگیرند.

### از تعارض دوری می‌کنند

دستیابی به هماهنگی گروهی هدف هر مدیری است، اما تلاش برای جلوگیری از بروز هر نوع اختلاف، غالباً نتیجه عکس دارد. وقتی مدیر بدون پرداختن به دلایل زمینه‌ای، اختلاف‌ها را سرکوب می‌کند، نارضایتی ایجاد می‌شود و ممکن است در این میان اختلاف‌های بزرگ‌تری ایجاد شوند. مدیران باید به کارکنان خود آموزش دهند چگونه محترمانه اختلاف‌نظرها را حل کنند.

### بازخورد نمی‌دهند

نقش اصلی مدیران در محیط کار ارزیابی و راهنمایی کارکنان است. مدیری که به عملکرد کارکنان خود بازخورد نمی‌دهد، فرصت رشد را از آن‌ها سلب می‌کند.

### اعتبار دیگران را نصاب می‌کنند

تصاحب اعتبار یکی از بارزترین علائم هشداردهنده مدیریت ضعیف است. چنین مدیرانی ایده‌ها و تلاش‌های کارکنان را از آن خود می‌کنند یا از نشان دادن تلاش‌های اعضای گروه کوتاهی می‌کنند. هیچ‌کس دوست ندارد کارش نادیده گرفته شود یا شخص دیگری پادشاه هوش و تلاش او را درو کند.

### به شایعه دامن می‌زنند

مدیران باید فعالانه از شایعه‌سازی در محل کار جلوگیری کنند تا فرهنگ کار گروهی سالم را رواج دهند. وقتی کارکنان ببینند مدیری در مورد همکارشان گمانه‌زنی می‌کند، احساس ناامنی می‌کنند. این کار باعث نبود اعتماد و وجود شکاف در روابط می‌شود.

### بی‌نظم هستند

وقتی مدیران مدام جزئیات را فراموش می‌کنند، اسناد را گم می‌کنند و جلسات را از یاد می‌برند، بی‌نظمی به مشکل تبدیل می‌شود. چنین رفتاری استاندارد حرفه‌ای نادرستی را برای سازمان تعریف می‌کند و باعث کار بیشتر سایر افراد نیز می‌شود.

منبع

<https://teambuilding.com/blog/bad-manager-signs>

# حرف دل اولیا

● عذرا بیگم هژبری، مدیر دبستان مهرگان، بابل



مادر دانش‌آموز  
پایه اول

مدرسه همیشه باید محیطی زیبا، جذاب و آرام باشد؛ به گونه‌ای که بچه‌ها بتوانند در آن به راحتی هم به فعالیت‌های درسی و هم به تفریح و بازی بپردازند. البته ناگفته نماند، امنیت مهم‌ترین نکته‌ای است که انتظار دارم در مدرسه وجود داشته باشد تا بچه‌ها هر روز با ذوق و شوق فراوان به مدرسه بروند.

از دغدغه‌های جدی من به عنوان مادر این است که عوامل مدرسه بین هیچ بچه‌ای در هیچ حوزه‌ای تفاوت قائل نشوند، چرا که هر بچه‌ای استعداد و هوش خاصی دارد و شاید مهم‌ترین دغدغه‌ام این است. کاری نکنیم ضعف بچه‌ها در مدرسه برجسته شود؛ به ویژه این ضعف در جمع هم سالان عنوان نشود، چرا که بی شک فرزندانمان سرکوب می‌شوند و اعتماد به نفسشان را از دست خواهند داد.

بر ورود و خروج دانش‌آموزان و دوست‌یابی‌شان نظارت کامل داشته باشد. مدیر مدرسه باید با سیاست و در عین حال مهربان و انتقادپذیر باشد. علاوه بر اهمیت دادن به درس‌ها، متناسب با برنامه درسی، به آموزش مهارت‌های زندگی هم بپردازد.



پدر دانش‌آموز  
پایه سوم

با توجه به اینکه پیشرفت علم به صورتی وصف‌نشدنی در جریان است، انتظار این است که مدرسه در راستای این پیشرفت خود را منطبق کند و شیوه‌های نوین آموزشی را سرلوحه خود قرار دهد. در حال حاضر نظام آموزشی پاسخ‌گوی مناسبی در قبال فرزندان امروزی نیست. صرف آموزش ریاضی یا فارسی یا متون دینی پاسخ‌گوی نیاز فکری دانش‌آموزان امروز نیست. از مدرسه انتظار می‌رود نسبت به پیاده‌سازی برنامه‌های آموزشی نوین اقدام کند.

وجود سامانه‌های رایانه‌ای و علاقه فرزندان به استفاده از آن‌ها روز به روز بیشتر می‌شود. با این حال، خلأ آموزش مناسب و بهره‌برداری مفید از این سامانه‌ها به شکل محسوسی به چشم می‌آید که متأسفانه نظام آموزشی ما فاصله بسیار زیادی با الفبای آن‌ها دارد.

از مدیر مدرسه انتظار می‌رود نسبت به بررسی و به‌کارگیری شیوه‌های نوین آموزشی اقدام کند و با توجه به سن کم دانش‌آموزان در این دوره تحصیلی، شرایطی را فراهم کند که دانش‌آموزان بتوانند مفاهیم آموزشی را به خوبی درک کنند و در زندگی به کار گمارند.

■ انتظار شما از مدرسه فرزندان چیست؟

■ در حوزه تعلیم و تربیت چه دغدغه و یا دل‌نگرانی‌هایی دارید؟

■ از مدیر مدرسه فرزندان چه انتظاراتی دارید؟

آنچه تاکنون در ماهنامه رشد مدیریت مدرسه تا حدود زیادی مغفول مانده بوده و شاید هم از نگاه شما مدیران مدرسه دور مانده باشد، شنیدن صدای والدین است. والدین از مدرسه چه انتظاری دارند؟ دوست دارند مدرسه به چه نیازهایی از آن‌ها پاسخ دهد؟ دل‌نگرانی‌های آن‌ها درباره مدرسه چیست؟ در شماره‌های امسال به چنین موضوعاتی خواهیم پرداخت. در این شماره با چند نفر از اولیای دانش‌آموزان دبستان مهرگان، شهر بابل صحبت کرده‌ایم.



**پدر دانش‌آموز پایه اول**

آنچه مسلم است، شیوه زندگی امروز مانند زندگی نسل قبل نیست، زیرا نیازهای جامعه امروز با نیازهای نسل قبل کاملاً متفاوت است. این‌جانب به‌عنوان ولی دانش‌آموز از مدرسه انتظار دارم معلمان و افرادی که با دانش‌آموز سروکار دارند، از دانش کافی برخوردار باشند و با مسائل تعلیم و تربیت و روان‌شناسی کودک آشنا باشند، از دانش‌آموزان در امور گوناگون مشارکت و مشورت بخواهند و بهداشت روان دانش‌آموزان مورد توجه قرار گیرد.

تعلیم و تربیت در مدرسه فقط شامل آموزش مستقیم درس‌ها نیست، بلکه رفتار مدیران، معاونان و معلمان در شکل‌گیری شخصیت فرزندانمان نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. بنابراین، یکی از دغدغه‌های جدی من به‌عنوان پدر، شکل‌گیری شخصیت سالم در مدرسه است. از طرف دیگر، در کنار تعلیم و تربیت درست، بسته به شرایط سنی دانش‌آموزان در هر پایه، با مهارت‌های کاری و عملی نیز آشنا شوند و آن‌ها را به کار گیرند.

به عقیده من، مدیر کارآمد، همانند طبال در مسابقات قایقرانی است که با هر ضربه به طبل خود، در تدوین و ایجاد نظم در پاروزنان و عوامل مدرسه می‌کوشد تا با ایجاد هارمونی بین همکاران، کشتی دانش را به ساحل امن برساند. بنابراین، آموزش عوامل مدرسه را در اولویت کاری خود قرار می‌دهد و راهکارهای تولید محتوا، استفاده از فناوری نوین، برنامه‌ریزی، ارتباط مناسب و مدیریت صحیح کلاس درس را به همکاران خود می‌آموزد. مدیر مدرسه باید بکوشد اهداف سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی محقق شوند. ■



**مادر دانش‌آموز پایه ششم**

اولین و شاید مهم‌ترین انتظاری که می‌توانم از یک مدرسه داشته باشم، این است که مدرسه محیط یادگیری مثبت و پشتیبانی‌کننده‌ای را برای دانش‌آموزان فراهم کند. به بچه‌ها فرصت‌هایی برای مشارکت فعال در امور مدرسه بدهد و باب گفت‌وگو را در مدرسه ساری و جاری کند.

بی‌شک اصلی‌ترین دغدغه من حفظ سلامت فرزندم است. بنابراین تلاش می‌کنم محیط زندگی او ایمن و آزاد از هرگونه تهدیدی باشد. در کنار این، می‌خواهم او را به‌خوبی آماده کنم تا توانایی‌هایش را به بهترین شکل ممکن، حتی در حوزه مهارت‌های اجتماعی، نشان دهد. البته ناگفته نماند، تربیت اخلاقی و عمل به آن هم برایم اهمیت زیادی دارد.

می‌خواهم مدیر مدرسه با توجه به نیازهای آموزشی و رشد دانش‌آموزان برنامه‌های آموزشی متناسب و جذابی را طراحی و اجرا کند. در این صورت، بی‌شک محیطی امن و بدون خطر ایجاد خواهد شد تا دانش‌آموزان بتوانند به آسودگی درس بخوانند و یاد بگیرند و از هرگونه تهدیدی محافظت شوند. این شرایط محقق نمی‌شود، مگر آنکه دانش‌آموزان از حمایت‌های روانی و اجتماعی برخوردار شوند.

# با هم یاد می‌گیریم

تجربه‌ای در بهره‌گیری از رویکرد تعاملی برای آموزش و استفاده بهینه از رسانه‌های اجتماعی

● امید عبدالمهدی، دبیر دبیرستان شهید عیسی‌زاده چهریق، شهرستان سلماس

کلیدواژه‌ها: یادگیری تعاملی، رسانه‌های اجتماعی، اجتماعی شدن

آموزش یا یادگیری تعاملی رویکردی است که در درگیر شدن بیشتر با مطالب و ماندگاری بیشتر آن‌ها به دانش‌آموزان کمک می‌کند. یادگیری تعاملی در نتیجه رشد بی‌اندازه در استفاده از انواع فناوری آموزشی دیجیتال و ارتباطات مجازی، به‌ویژه توسط دانش‌پذیران، گسترش یافته است. امروزه استفاده از فناوری تعاملی و یادگیری تعالی، بخشی جدایی‌ناپذیر از آموزش تکمیلی است.

این مقاله که حاصل مطالعه و تجربه یک معلم است، تأثیر یادگیری تعاملی را در فرایند آموزش و ارتباط بین معلم و دانش‌آموز بررسی می‌کند.

## اجتماعی شدن آموزش

جنبه اجتماعی شدن آموزش در قالب رسانه‌های دیجیتال شخصی در حال تکامل است. وب‌نوشت‌ها دانش‌آموزان را قادر می‌کنند فکرها و ایده‌های خود را به‌شخصه بیان و در عین حال آن‌ها را با جامعه بزرگ‌تری تقسیم کنند. فراگیر بودن شبکه‌های اجتماعی میلیون‌ها دانش‌آموز را به جامعه مجازی بزرگی متصل کند که در آن اطلاعات به‌طور متقابل میان دانش‌آموزان و معلمان به‌طور یکسانی تبادل می‌شوند. این انفجار اجتماعی شدن، به‌نوعی به گسترش آموزشی که از نظر اقتصادی مقرون‌به‌صرفه باشد، کمک می‌کند.

در سایر پژوهش‌ها و تجربه‌ها دانش‌آموزان یا معلمان توأمان در تجربه یا آموزش شرکت داشتند، اما در این تجربه دانش‌آموزان نه به‌صورت انفرادی، بلکه به‌صورت گروهی و در تعامل با معلم خود، در یادگیری تعاملی با رسانه‌های جدید دخالت داشتند. نتایج آن برای ایده‌گرفتن سایر معلمان در کلاس‌های درس بسیار خوب است. زیرا رسانه‌های جمعی و ساختن هر وجهی از آن مستلزم تمرین و خلاقیت است. این امتیاز با گروه‌بندی و تقسیم کار برای تمام گروه‌ها در نظر گرفته شده بود.

هدف اصلی من از این تجربه آن بود که دانش‌آموزان را با بانک‌های اطلاعاتی گسترده آشنا کنم و دانش‌آموزان در کنار آموزش‌های درسی، هم با فناوری‌های نوین و امکانات رسانه‌های موجود در دسترسشان آشنا شوند و هم یاد بگیرند کار گروهی را بیشتر در اولویت زندگی روزمره خود قرار دهند.

## یک مسئله

در مهرماه سال تحصیلی ۱۴۰۱ که برای پنجمین سال پیاپی در دبیرستان شهید عیسی‌زاده روستای چهریق مشغول به خدمت شدم، چیزی ذهنم را مشغول کرده بود و خلائی احساس می‌کردم. والدین سواد کافی ندارند و دانش‌آموزان هم گوشی به دست، هیچ کارایی خاصی از گوشی نمی‌برند. صرفاً به تماس و پیام در شبکه‌های اجتماعی بسنده می‌کنند. بر آن شدم که

توأم با تدریس، استفاده دانش‌آموزان از گوشی را به‌صورت بهینه مدیریت کنم. با توجه به اینکه کارهای گروهی زمینه یادگیری و پیشرفت بیشتری را برای اعضای گروه فراهم می‌کنند، از رویکرد تعاملی در جهت یادگیری تعاملی بهره‌بردم. روش کار من بر اساس مشخصه‌های یادگیری تعاملی بود:

### ۱. هم‌بستگی مثبت

با توجه به اینکه به سه کلاس هفتم، هشتم و نهم تدریس می‌کنم و در هر پایه دانش‌آموزان دختر و پسر داریم، ابتدا گروه‌بندی‌ها را بین دختران و پسران به‌صورت جداگانه برای هر پایه و سپس جداگانه بین دختران و پسران کل کلاس‌ها انجام دادم. زیرا فعالیت‌های گروهی زمانی



شکل همیاری به خود میگیرند که همه اعضای گروه باور کنند موفقیت هر یک در گروه موفقیت فرد فرد اعضاست. بنابراین، برای تحقق هدفهای گروه، این همبستگی از راههای گوناگونی مانند تقسیم کار، توزیع منابع آموزشی و تعیین نقش افراد در گروه امکان پذیر کرد.

## ۲. مسئولیت فردی

مسئولیت فردی را برای دانش آموزان شرح دادیم، به این صورت که ساخت قطعه فیلمهای آموزشی، پرده نما (پاورپوینت)، انجام تکالیف درسی در محیط ورد به جای انجام تکالیف دستی، ساخت وب آوا (پادکست)، ساخت کلیب برای موضوعات انشا را طی جلسات شنبه و یکشنبه که به روستا می رفتیم، به گروهها یاد می دادیم تا هر فرد خود را موظف بداند در مورد تکالیف تعیین شده برای گروه به خوبی مطالعه کند و آن ها را انجام دهد تا یاد بگیرد.

## ۳. تعامل چهره به چهره (کنش متقابل)

به دانش آموزان تکالیف یک هفته ای می دادیم تا هر گروه در موعد مقرر و به صورت مجزا تکالیف خود را آماده کند و در حضور من ارائه دهد. در یادگیری به روش همیاری گروهی، پشتیبانی، تشویق و کمک همه افراد گروه به یکدیگر اهمیت زیادی داشت. این باور و اعتماد عامل محرک فعالیت های گروهی و مشوق تلاش های دانش آموزان در گروه است. از این رو، اعضای گروه را به مشارکت در بحثها و تبادل نظر با یکدیگر تشویق کردم.

## ۴. مهارت های اجتماعی

بخش مهم همیاری، در یادگیری آموزش مهارتهایی است که برای مشارکت مؤثر افراد در فعالیت های گروهی لازم است. در نتیجه، مهارت های درون گروهی و مهارتهایی اجتماعی از قبیل ارتباط اعضا با یکدیگر را مشخص کردم. برخی از این مهارت ها عبارت بودند از: پیگیری وظایف و پایه پای گروه حرکت کردن، فهمیدن پاسخ های گروه و موافقت آگاهانه افراد با آن ها، احترام گذاشتن به نظر

اعضای گروه، گوش دادن به فردی که در حال سخن گفتن در گروه است، آرام و ملایم حرف زدن در گروه، نقد و بررسی نظریه های ارائه شده به جای انتقاد از افراد و...

## ۵. پردازش گروهی

در پایان هر فعالیت گروهی، به دانش آموزان فرصت می دادیم نحوه همکاری و همیاری گروه خود را بررسی و تحلیل کنند و پس از ارزشیابی طرحهایی نیز برای بهبود کار گروهی ارائه دهند. بعد از گذشت چهار ماه از سال تحصیلی، دانش آموزان به وضوح از نظر آداب اجتماعی، زندگی اجتماعی در دبیرستان، نحوه مطالعه و انجام تکالیف کلاسی به شیوه های جالب و جذاب و متناسب با نیازهای روز، پیشرفت خیلی خوبی داشتند.

## مزایای یادگیری تعاملی

معلمان برای ارائه اطلاعات جدید به دانش آموزان تلاش می کنند و به آن ها فرصت های متعددی می دهند تا با اطلاعات درگیر شوند و با استفاده از تفکر انتقادی، همکاری و سایر مهارت ها در این فرایند دانش جدید را فراگیرند. این فرصت ها با استفاده از مواد یادگیری تعاملی افزایش و گسترش می یابند. هر چه دانش آموز بیشتر با مجموعه ای از مفاهیم کار کند، احتمال بیشتری دارد که آن ها را به خاطر بسپارد. تأثیر تکرار را نمی توان انکار کرد. پژوهش های زیادی در مورد اثرات مثبت تکرار در یادگیری انجام شده اند. دانش آموزان فعال تر می شوند، به شرکت در فرایند آموزش تمایل پیدا می کنند، از یادگیری لذت می برند و ایده هایی را ارائه می دهند که تا پیش از این هرگز به ذهن شما خطور نمی کرد که آن ها بتوانند. یادگیری تعاملی هم برای دانش آموزان و هم برای معلم ها سرگرم کننده خواهد بود. در واقع، آنچه به کاربردن یادگیری تعاملی تضمین می کند، معلم های شاد و دانش آموزان شاد و موفق است. یادگیری تعاملی باعث می شود دانش آموزان مستقل تر شوند. یکی دیگر از اهمیت ها و ویژگی های تأثیر گذار یادگیری تعاملی این است که به دانش آموزان کمک می کند منابع مورد نیاز را خود کشف کنند و بتوانند فرایند یادگیری خود را مدیریت کنند. آن ها می توانند تصمیم بگیرند که چگونه پروژه های خود را توسعه و ارائه دهند و مهارت های پژوهش قوی ایجاد کنند. این امر نیز در ادامه تحصیل و کار بسیار مفید خواهد بود.

## محدودیت ها

### چالش های مربوط به فناوری؛

- طول عمر ناکافی باتری ها و قابلیت پردازش ضعیف؛
- پهنای باند محدود؛
- اندازه کوچک صفحه نمایش؛
- امکان سرقت؛
- اشکال در استفاده در محیط های پرسروصدا.

### چالش های آموزشی و اجتماعی

- حمایت از فرایند یادگیری در محیط های مختلف یادگیری؛
- نبود نظریه مناسب یادگیری برای یادگیری سیار؛
- تفاوت های مفهومی یادگیری الکترونیکی و یادگیری سیار، و مشتبه شدن این دو با هم؛
- امنیت نداشتن اطلاعات شخصی و خصوصی. ■





مهارت‌های مدیریتی

## مدرسه کارآفرینی

● سارا ذوالفقاری، مدیر هنرستان شهرستان بیجار

کلیدواژه‌ها: کارآفرینی، اشتغال‌زایی، کسب‌وکار، مهارت تفکر

کارآفرینی از مفاهیمی است که در نظام‌های تربیتی امروزی جایگاه خاصی پیدا کرده است. در سند تحول بنیادین هم به کارآفرینی و کار مولد توجه خاصی شده است. این مقاله درباره آموزش کارآفرینی در هنرستان است، اما مفاهیم و نکات مطرح شده در آن می‌تواند برای همه مدیران و مربیان مدرسه قابل تأمل باشد.

کشور، از تعارض و آسیبی جدی حکایت دارد. در سند تحول بنیادین، در فصل دوم «بیانیه ارزش‌ها»، روحیه کارآفرینی، کسب شایستگی‌های عام حرفه‌ای و مهارتی و هنری، زمینه‌ساز کار مولد به‌عنوان یکی از ارزش‌ها معرفی شده است.

### چگونگی آموزش کارآفرینی در هنرستان

آموزش کارآفرینی می‌تواند یکی از اثرگذارترین شیوه‌ها برای انتقال آسان جمعیت دانش‌آموختگان به بازار کار باشد. شواهد نشان می‌دهند که افزایش آموزش‌های درست می‌تواند بیکاری را کاهش دهد (اجاقی، ۱۳۹۵: ۴). آموزش کارآفرینی یکی از زمینه‌های فنی ارتقای اشتغال جوانان است که سازمان بین‌المللی کار آن را بر عهده گرفته است (شکاری، ۱۳۹۵: ۳۴). مدرسه‌ها با ایجاد جو انعطاف‌پذیر، خلاق و نوآور می‌توانند دانش‌آموزان را به‌صورتی کارآفرین تربیت کنند و آنان را نسبت به تغییر و تحولات انعطاف‌پذیر بار بیآورند. در سند تحول بنیادین نیز بر تنظیم و اجرای برنامه جامع کارآفرینی و مهارت‌آموزی برای تمام دوره‌های تحصیلی، به‌ویژه دانش‌آموزان دوره متوسطه، در برنامه‌های درسی و

با توجه به تغییرات مداوم در دنیای امروز و عواملی نظیر کوچک‌تر شدن شرکت‌ها و کاهش میزان استخدام در شرکت‌های بزرگ، تغییر دیدگاه‌های کارفرمایان و تمایل ایشان به جذب افرادی با نگرش و رفتارهای کارآفرینانه، توجه و تأکید بر راه‌اندازی کسب‌وکار و به‌ویژه کارآفرینی، ضروری به نظر می‌رسد. مفهوم کارآفرینی گسترده‌تر از خوداشتغالی و آشنایی با مشاغل موجود در جامعه است. واژه کارآفرینی از زبان فرانسه گرفته شده و به سایر زبان‌ها راه یافته است.

کارآفرینی فرایندی از ارائه اندیشه‌های نو، بهره‌گیری از امکانات و فرصت‌های موجود با تکیه بر دانش، پیشه و کار مربوط به آن و پذیرش خطر است (نوروزی، ۱۳۸۸). کارآفرینی فرایندی است که عوامل گوناگون را در کنار یکدیگر قرار می‌دهد تا بهره‌برداری از منابع و فعال شدن آن‌ها در جهت بهرهوری و تأمین منافع مالی میسر شود و با ایجاد مؤسسات بهرهور و خلاق، رشد و توسعه همه‌جانبه تحقق یابد. این فرایند مستلزم پذیرش خطر است و به عرضه محصول یا خدمات نو به جامعه منجر می‌شود.

تأمل در مفهوم و رسالت‌های آموزش‌های مهارتی فنی و حرفه‌ای در نگاهی ملی و بین‌المللی و تعمق در وضعیت فارغ‌التحصیلان این آموزش‌ها در نظام آموزش متوسطه



آموزشی پیشنهاد شده است. مطابق سند چشم‌انداز مدرسه در افق ۱۴۰۴، مدرسه کانون عرضه خدمات و فرصت‌های تعلیم‌وتربیتی برای دانش‌آموزان، به‌ویژه در بعد کارآفرینی، است.

عوامل متعددی بر آموزش کارآفرینی مؤثرند؛ از جمله:

● **برنامه درسی.** مدرسه برای تقویت کارآفرین باید شامل کلیه تجربه‌ها و فرصت‌های یادگیری باشد که به‌صورت رسمی و غیررسمی تحت نظارت و مسئولیت نظام آموزشی، به‌منظور ایجاد تغییر مطلوب در دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های دانش‌آموزان بررسی و اجرا شوند و عملکرد و بازده آن‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد (امین‌زاده، ۱۳۹۴: ۱۴۵).

● **محتوای درسی.**

● **مهارت مدرسان کارآفرینی.**

● **برنامه‌ها و سیاست‌ها.** چرا امروزه دیگر مدرسه‌ها مکانی برای یادگیری یک مجموعه آموزه‌های صرف نیست. کلارک معتقد است، در قرن بیست و یکم مدرسه‌هایی پویا هستند که کارآفرین باشند و بتوانند ارزش‌های تخصصی خود و مدیریتی را تلفیق کنند (اجاقی و همکاران، ۱۳۹۵).

● **ابزارهای عملی.** امروزه برای آموزش کارآفرینی، علاوه بر روش‌های آموزشی متنوع، باید از ابزارهای آموزشی متعددی نیز استفاده شود.

● **توانمندسازی روان‌شناختی** که فرایند افزایش احساس شایستگی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی است که موجب ناتوانی آنان شده است. توانمندسازی روان‌شناختی عبارت است از فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به انجام وظایف محوله در چهار بعد شناختی مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن و داشتن حق انتخاب.

## عوامل مؤثر در آموزش کارآفرینی

در آموزش کارآفرینی در مدرسه توجه به پنج عامل می‌تواند مؤثر باشد:



شکل ۱. مهارت‌های لازم در آموزش کارآفرینی در مدرسه

## یادگیری کسب‌وکار

دانش‌آموزان می‌توانند نوشتن را تمرین کنند، سوال‌های مصاحبه را تهیه کنند و با کارآفرینان مصاحبه کنند. سپس می‌توانند اطلاعات را در فهرستی از انواع کالاها و خدمات،

مکان‌ها و ساعت کار کسب‌وکار جمع‌آوری کنند و در آخر در مورد مکان، تبلیغات و محصولات با یکدیگر بحث کنند.

## مهارت صحبت کردن

دانش‌آموزان را می‌توان برای ارائه ایده‌ها یا محصولاتی تجاری که فکر می‌کنند دیگران علاقه‌مند به خرید آن‌ها هستند، به چالش کشید. سپس درباره مخاطبان بالقوه محصول و اینکه چگونه می‌توانند تغییراتی ایجاد کنند که برای مخاطبان‌شان جذاب‌تر باشد، بحث می‌کنند. دانش‌آموزان همچنین می‌توانند در مورد اینکه این محصول با چه چیزی و با چه کسی رقابت خواهد کرد، مشورت کنند.

## مهارت‌های تفکر

ابتدا به دانش‌آموزان بیاموزید به کارهای مثبت و قوی فکر کنند و سپس نقاط ضعف خود را پیدا کنند تا بتوانند تغییرات موردنیاز را برای جذاب‌تر کردن محصول‌شان بیابند، همچنین به دانش‌آموزان اجازه دهید درک کنند، و اشتیاق و رضایت داشته باشند تا با منابع محدودی که دارند، ایده‌های اصلی خود را گسترش بدهند.

## مهارت خلاقیت

به دانش‌آموزان ابتدا تخیل را یاد بدهید. به این شکل که یک شیء مشترک را به همه دانش‌آموزان بدهید و از آن‌ها بخواهید تا آن را با دید متفاوتی تصور کنند، این کار باعث می‌شود دانش‌آموزان همان شیء را از منظر متفاوت ببینند. بنابراین وادار می‌شوند احتمالات را در یک شیء مشترک به روش جدیدی ببینند.

## مهارت‌های پژوهش

از دانش‌آموزان بخواهید صفحات گوناگون را بررسی کنند تا کسب‌وکارها، نام‌ها، مکان‌های جغرافیایی و عملکرد آن‌ها را پیدا و دسته‌بندی کنند. در نهایت، نتایج را با نام‌های متفاوتی در همان کسب‌وکار تولید کنند یا بفروشند. ■

## منابع

۱. اجاقی، ص؛ رضایی، ب؛ نادری، ن؛ جعفری، ه (۱۳۹۵)، ارائه الگوی مفهومی مؤلفه‌های خرد و کلان نظام آموزش کارآفرینی، نشریه کارآفرینی در کشاورزی، جلد سوم، شماره ۴، زمستان.
۲. امین‌زاده، ل (۱۳۹۴)، ارزیابی برنامه درسی دوره متوسطه (کار و دانش) با نظر به موضوع کارآفرینی از دیدگاه متخصصان. دو فصلنامه نظریه و عمل در برنامه درسی، سال سوم، شماره ۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۴.
۳. حاجی‌آقایی، حنیف؛ خلیلی، علی (۱۳۹۹)، تبیین پدیده مدرسه به‌عنوان شتاب‌دهنده، نشریه نوآوری‌های آموزشی، بهار ۱۳۹۹، شماره ۷۳.
۴. شکاری، ع؛ زارعی سهپتی، ا؛ یزدخواستی، ع (۱۳۹۵)، نقش الگویی آموزش‌های کارآفرینی کسب‌وکار بر مهارت‌های کارآفرینی کارآموزان مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای (مطالعه موردی استان اصفهان). دو فصلنامه نظریه و عمل در برنامه درسی، دوره ۴، شماره ۷.
۵. عزیزی‌پور، علی‌حسن؛ اسلام‌پناه، مریم؛ کرم‌افروز، محمدجواد؛ ملکیان، فرامرز؛ کویانی، الهام (۱۳۹۸)، شناسایی اولویت‌بندی مؤلفه‌های نظام آموزش کارآفرینی در هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای. نشریه تحقیقات مدیریت آموزشی، تابستان ۱۳۹۸، شماره ۴۰.
۶. نوروزی، محمدرضا (۱۳۸۸)، موانع کارآفرینی دانشگاه و اقدامات راهبردی برای تقویت کارآفرینی دانشجویان. کار و جامعه، شماره ۱۱۱.
۷. هاشمی، حمید (۱۳۸۰)، سرمایه‌های جاودان. ویژه‌نامه همایش کارآفرینی و فناوری‌های پیشرفته، مؤسسه توسعه دانش و پژوهش.



تلنگر

## زندگی مسئولیت‌آمیز

● منوچهر نوری

این روزها و دیگر روزهای ماضی، همه چیز را به بالا و فرادستان نسبت دادن و خود را معاف کردن، فراوانی زیادی یافته است، که البته چندان بی‌ربط و بی‌معنا نیست و منطق و دلالت‌های خود را دارد. اما فراوانی بالا و بی‌رویه این نگاه و این طرز تلقی، به‌حدی فزونی یافته است که از خویش‌شن غافل شده، همه بدی‌ها و بدعمل کردن‌ها را به دیگران و همه خوبی‌ها و خوب‌بودن‌ها را به خود نسبت داده و این را که خود روزی فرادست بوده‌ایم، فراموش کرده‌ایم. به‌طور مثال، در آغاز هر کاری می‌گوییم خدا کند امروز کارم در فلان سازمان یا فلان شرکت به سامان گردد و چون به سامان نشود، گوییم خدا نخواسته است. در جایی دیگر، همه بی‌سامانی را به دولت، حاکمیت و نظام نسبت می‌دهیم؛ دستگاه خراب است و دولت ناکارآمد و حاکمیت رهاست. در برخی امور هم شانس و اقبال را به محاکمه می‌کشیم که شانس بار نبود و اقبال روی نکرد. قسمت را هم بی‌نصیبش نمی‌گذاریم، که لابد قسمت نبود که کارمان به سامان نگردد.

آری، ناکارایی‌ها و نشدنی‌ها و نشدن‌ها را به همه چیز و همه کس نسبت می‌دهیم، جز خودمان. انکار اراده‌ای نیست و نقش ما بی‌نقش و بی‌نقشه است و هیچ محلی از اعراب و تکلیفی برای پاسخ‌گویی ندارد! در حالی که در آیه ۴۶ سوره سبأ، در قرآن کریم، آمده است: «قل انما اعظکم بواجده ان تقوموا لله مثنی و فرادی». این پیام مهم را نباید فراموش کرد که احساس مسئولیت فردی و آغاز کردن جهد و اراده از خود بسیار کارساز و مؤثر است. اما متأسفانه ما به هر دلیلی از آن غافلیم و همه چیز و همه کس را نهیب می‌زنیم و شماتت می‌کنیم، جز خودمان! اگرچه این همه قدم نیست، اما قدمی مهم در هم‌زیستی مسئولیت‌آمیز در دنیای پر فراز و نشیب امروز است. عزت زیاد. ■

## آفرینش بهشت

به مناسبت ولادت با سعادت حضرت فاطمه علیها سلام  
اگر هستی را «زن» بنامیم، شگفت نیست. زایش و رویش و آورندگی رسم شکوهمند هستی است.  
خداوند شمس و قمر و زمین را با ضمیر «ها» شناسانده است.  
زمین زاینده است و گل و سبزه و چشمه می‌رویاند و می‌جوشاند. پس هرچه هست، از زن است!  
زن معنا و روح زندگی است. اگر زن نبود، هستی سترون و عقیم و نازا بود.  
همین است که صادق آل محمد، صلی‌الله علیه و آله، مهرورزی به زنان را مهرورزی به خانواده  
پیامبر، صلی‌الله و علیه و آله، می‌داند.  
«زن» حلاوت و شیرینی زندگی است. با بی‌مهری به زنان، کام زندگی را تلخ نکنیم.  
به زیست عاشقانه‌ی علی، علیه‌السلام، که کانون مهرورزی و محبت به همسر است و دختر، نگاه  
کنیم و این‌گونه پاس جایگاه زن و همسر بدریم.  
ولادت فاطمه، علیها‌سلام، و کوثر خواندن او، خط بطلان بر انگاره‌های تحقیر و تضعیف و  
ضعیفه خواندن زن است. زن کوثر هستی است و فاطمه علیها سلام معیار زن آرمانی.  
ما همواره به زیست، نگاه و منش فاطمی محتاجیم.

دکتر محمد رضا سنگری



# طوفان اقصا

Storm  
Al.Aqsa

بار دیگر نیز می‌گویم  
این ستاره‌های شش پر  
در مسیر ما، چون مین‌اند  
ای دریغا نام داوود  
ای دریغ‌تر ستاره  
ای دریغا ماه  
قدس، خون یحیی در دل نشست است  
قصه یوسف درون چاه  
سنگ‌ها بگذار چون باد فرود آیند  
سنگ‌ها آبتن ابرند  
باران کم نخواهد شد  
هر شهید ابری است  
جمعه‌ها در سجده خون  
از شهیدان کم نخواهد شد

بار دیگر نیز می‌گویم  
سیدی زخمی ست اینک قدس  
و خیرها همچنان خون  
دردها سنگین  
سنگ‌ها برآتر از تیغ صلاح الدین  
علیرضا قزو

