

رشد

ISSN: 1735-4889



مجلات تخصصی آموزش
سازمان پژوهش‌های آموزشی
فخرتقارن راهبردی 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 | اردیبهشت ۱۴۰۳ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

www.roshdmag.ir



غفلت ممنوع

- ◀ رهبری اخلاقی در اندیشه امام خمینی (ره)
- ◀ مدیر می‌تواند سرنوشت انسان‌ها را رقم بزند!
- ◀ مدیریت و تعمیق ارتباط با والدین



حرف اول

تفکر جانبی تثبیت کننده نیست، بلکه انگیزاننده و محرك است و با مورد تردید قراردادن هر فرضی، هر چه می خواهد باشد، شروع می شود؛ اینکه هیچ چیز قطعی نیست و تردید نسبت به مفروضات لازم است. هدف از تفکر جانبی، مؤثر بودن است نه صحیح بودن. تأکید بیش از حد بر صحیح بودن در تمام اوقات، کاملاً سد راه خلاقیت است. الزام به صحیح بودن در تمام اوقات، بزرگترین مانع در مقابل ایده های نو است. اهمیت قائل شدن بیش از حد برای درست بودن، موجب ترس از اشتباه کردن می شود.

حیدر تورانی

رشد



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش دوره بیست و دوم شماره پی در پی ۱۵۱ اردیبهشت ۱۴۰۳ ۴۸ صفحه



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

مدیر مسئول:

محمد صالح مذنبی

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی،

دکتر سید محمد نوروزیان امیری،

طاهره ملک‌زاده و دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهرلا 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، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۲۲ ۸۸۴۹۰ نمابر: ۰۱۴۷۸ ۸۸۳

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پیامک: ۰۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۴۳۲۲۰۸

رشد مدیریت مدرسه را در برنامه‌شاد
به این نشانی دنبال کنید.



@roshd_modiriat



nazar.roshdmag.ir

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

قیمت: ۱۱۰.۰۰۰ ریال

غفلت ممنوع / دکتر حیدر تورانی / ۲

رهبری اخلاقی در اندیشه امام خمینی (ره) / دکتر علی خلخالی / ۳

مدیر می تواند سرنوشت انسان‌ها را رقم بزند! / اندادر محمدزاده صدیق / ۶

مدیریت و تعمیق ارتباط با والدین / دکتر حیدر تورانی / ۱۰

آینه کاری نکنیم / دکتر داوود محمدی / ۱۴

از مدیریت خوب تا رهبری عالی / ۱۷

بسته اسرار آمیز / کاظم علیزاده / ۱۸

گلوله‌های برقی / رسول سفیدگر نائینی / ۲۰

مسیر گم‌شده / محمد هداوند / ۲۱

تربیت و اجتماعی شدن / ابراهیم اصلانی / ۲۲

سفر یادگیری / ۲۴

کار بی نقص / دکتر مرتضی مجدفر / ۲۶

تشریک مساعی نه تفویض اختیار! / منوچهر نوری / ۲۹

پندهای قند / دکتر محمد جلالی / ۳۰

نمازخانه فراتر از خانه نماز / محمد تابش / ۳۲

راز کفش‌های سفید / ساناز خدادوست / ۳۶

مدیریت بر پایه مهر / مریم ظفرمند / ۳۸

حکایت افتادگی و تعالی / رضا شیبانی فر / ۴۰

مهربانی با محیط زیست / نیمتاج حاجی حسنی / ۴۲

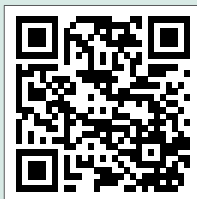
تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه / مجید نیسی / ۴۴

مدرسه، پایه پای فناوری / صدیقه صیدشکن / ۴۶

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

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

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ 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، رمزنامه را پوش کنید.

غفلت ممنوع

● دکتر حیدر تورانی



این امر باعث می‌شود روش‌های سنتی توسعه حرفه‌ای، مانند پایش یا ره‌گیری زمان نشستن در کلاس، دشوارتر شوند. زمان نشستن، میزان زمانی است که دانش‌آموزان در کلاس نشسته‌اند؛ صرف‌نظر از اینکه واقعاً آموخته‌اند یا نتوانسته‌اند چیزی یاد بگیرند. مدیر و رهبر مدرسه‌ای که متوجه شود و تصدیق کند زمان نشستن دانش‌آموزان در کلاس، همیشه به سود معلمان یا دانش‌آموزان نیست، ایجاد تغییر را شروع می‌کند.

معمولاً در مدرسه، از یادگیری غیررسمی که می‌تواند برای معلمان بیشترین کارآمدی را داشته باشد، غفلت شده است. معلمان برای رهایی تدریجی از این غفلت می‌توانند یادگیری خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. مدیر مدرسه نیز در این میان به تشویق و دادن پاداش مادی و معنوی می‌پردازد و امتیاز در ارزشیابی سالانه معلمان را مورد توجه قرار می‌دهد. وقت آن است که قالب سنتی توسعه حرفه‌ای را بشکنیم و توسعه حرفه‌ای شخصی‌سازی شده را آغاز کنیم.

مدیران و رهبران مدرسه می‌توانند از طریق توسعه حرفه‌ای شخصی‌سازی شده، مالکیت خویش را در فرایند آموزش و یادگیری افزایش دهند. چنین توسعه‌های زمانی تحقق یافته است که معلمان احساس کنند چیزی را که واقعاً برای کمک به دانش‌آموزان نیاز دارند، به دست آورده‌اند. این شرایط می‌تواند با گفت‌وگو، تأمل، تمرین، خواندن و نوشتن، الگوسازی، راهنمایی و چنین مواردی اتفاق بیفتد.

اینک که به پایان سال تحصیلی نزدیک شده‌ایم، جا دارد افکار و اندیشه‌های همه اهالی مدرسه، اعم از معلمان، دانش‌آموزان و والدین را به اشتراک بگذاریم و در یک یا چند نشست علمی در داخل مدرسه، تمهیدات لازم را برای اصلاح فرایندها، از طریق فناوری‌شدن فرایندهای مدرسه، فراهم کنیم.

در آخرین روزهای سفر علمی هستیم و جا دارد این سؤال را از خود بپرسیم که «اگر دانش‌آموزان ما امکان انتخاب داشتند، آیا باز هم من و مدرسه ما را برای تربیت و یادگیری انتخاب می‌کردند؟» چرا که آنان در تحقق بهبود تجربه‌های یادگیری هستند. لذا بیندیشیم، چگونه می‌توان از نوآوری به‌منظور اجرای برترین شیوه‌های یادگیری حرفه‌ای در مدرسه استفاده کرد. برای این مهم لازم است ابتدا بر ابزارهای دیجیتال در سرمایه‌گذاری کنیم. سرمایه‌گذاری در توسعه ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های روز به گسترش دیدگاه عدالت و برابری آموزشی کمک کرده و موجب افزایش فرصت‌های یادگیری در دانش‌آموزان و فراگیرندگان می‌شود.

شما مدیران می‌توانید فرایندهای اصلی آموزش و یادگیری را تغییر دهید. یکی از این فرایندهای مهم «توسعه حرفه‌ای شخصی‌سازی شده» است. منظور از «توسعه حرفه‌ای شخصی‌سازی شده» مالکیت هر دانش‌آموز بر یادگیری خویش است. در این صورت فضا و فرصت برای پرداختن به استعدادها و تفاوت‌های فردی دانش‌آموز از طرف معلم فراهم‌تر شده و او قادر است با فرصت بیشتری که فناوری و هوش مصنوعی برای او فراهم می‌سازد، به دانش‌آموزان و نیازهای چندگانه عاطفی، اجتماعی، ادراکی و خودشکوفایی آنان بپردازد. این مهم با این سؤالات آغاز می‌شود که: چگونه می‌توان از نوآوری در اجرای برترین روش‌های یادگیری و تربیت حرفه‌ای استفاده کرد؟ آیا بین توسعه حرفه‌ای و یادگیری حرفه‌ای تفاوت وجود دارد؟ توسعه حرفه‌ای چگونه به نظر می‌رسد اگر معلمان برای یادگیری خود توانمندی بیشتری داشتند؟

در توسعه حرفه‌ای شخصی‌سازی شده، عنصری چارچوب‌گریز و ساختار شکن وجود دارد، زیرا اندازه‌گیری و مدیریت آن دشوار است.

رهبری اخلاقی



در اندیشه امام خمینی (ره)

● علی خلخالی، دکترای مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: اخلاق، رهبری اخلاقی، امام خمینی (ره)

در این مقاله، ایده رهبری اخلاقی در بستر اندیشه‌ها یا امام خمینی (ره) مفهوم‌سازی شده است. برای استنتاج آموزه‌های اخلاقی در متن اندیشه امام خمینی (ره)، از کتاب «شرح حدیث جنود عقل و جهل» بهره‌گیری شده است. نتایج نشان می‌دهند، امام خمینی (ره) در زمینه‌های اخلاق فردی و اجتماعی اعتقاد داشتند که رشد اخلاقی، هدف غایی همه و جوه دین است و سنین جوانی مهم‌ترین دوره تربیت اخلاقی است. همچنین، اخلاق اساساً «پدیده‌ای تحول‌پذیر، تدریجی و گام‌به‌گام است و لازمه ایفای نقش تربیتی برای همه مربیان، مدارا و شکیبایی، همراه با عامل بودن به فضیلت‌های اخلاقی آن‌هاست و در جدال سپاهیان عقل و نادانی، هنگامی پیروزی با سپاه عقل خواهد بود که فرد و جامعه در چهار خصیصه دانایی، حکمت، شجاعت و عدالت به تعادل برسند.

مقدمه

می‌توان دیدگاه‌های ایشان را مطالعه و بررسی کرد. در این متن، رویکرد اخلاقی امام خمینی (ره) بررسی شده است. یکی از مهم‌ترین منابع برای شناخت اندیشه‌های اخلاقی امام خمینی (ره)، کتاب ارزشمند «شرح حدیث جنود عقل و

آیت‌الله سیدروح‌الله مصطفوی، مشهور به امام خمینی (ره)، به‌عنوان فقیه، مرجع تقلید و بنیان‌گذار جمهوری اسلامی ایران، از جمله شخصیت‌هایی هستند که از ابعاد گوناگون

جهل» است. این کتاب دربرگیرنده مباحث ارزشمند عرفانی، فلسفی و انسان‌شناسی، همراه با پند و اندرزهای اخلاقی است؛ آخرین کتاب امام در اخلاق. در این مقاله سعی شده است با بررسی این کتاب، دیدگاه‌های امام‌خمينی (ره) در زمینه‌های اخلاق فردی و اجتماعی معرفی شوند.

معرفی اجمالی کتاب

کتاب «شرح حدیث جنود عقل و جهل» دربرگیرنده تعدادی مقاله مستقل است که با هدف شرح یک حدیث از امام‌صادق (ع) تدوین شده است. امام‌خمينی (ره) در این کتاب از میان یک‌صدوپنجاه لشکری که در اصل روایت برای عقل و جهل برشمرده شده‌اند، پنجاه صفت را شرح داده و ادامه شرح را به زمانی دیگر محول کرده‌اند. روش امام‌خمينی (ره) در شرح این حدیث شریف چنین بوده است که ابتدا بخشی از روایت را ذکر می‌کنند و سپس فصلی را به توضیح آن اختصاص می‌دهند. لازم به توضیح است، هرچند هدف نویسنده کتاب شرح و گسترش حدیث بوده است، اما به دلیل داشتن پند و اندرزهای اخلاقی متعدد، از جمله کتاب‌های اخلاقی محسوب می‌شود.

آشنایی با حدیث شریف سپاهیان دانایی و نادانی

حدیث شریف جنود عقل و جهل، روایت مفصلی است که شیخ کلینی آن را در نخستین فصل کتاب کافی معرفی کرده است. **سماعه بن مهران**، راوی این حدیث، می‌گوید: نزد امام صادق (ع) بودم. درحالی که جمعی از یاران و اصحاب آن حضرت گرد ایشان بودند، سخن از عقل و جهل به میان آمد. آن حضرت فرمودند: «عقل و لشکر او، و جهل و لشکر او را بشناسید تا هدایت شوید». آنگاه امام (ع) بنا به درخواست راوی، با ذکر مقدمه‌ای درباره چگونگی جهان‌آفرینش عقل و جهل، لشکریان هر یک از آن‌ها را برشمرد. این روایت گران‌بها، با وجود اختصار، بخش عمده‌ای از صفتهای خوب

و بد، و پاکی‌ها و زشتی‌های اخلاقی را برشمرده است. در جدولی که در این صفحه درج شده، بخشی از این صفت‌های دوگانه اخلاقی نشان داده شده است.

این روایت بر اساس گفت‌وگوی امام‌صادق (ع) با هشام نیز نقل شده است. بر این اساس، امام‌صادق (ع) فرمودند: ای **هشام**، خرد و لشکرش را بشناس، و نادانی و لشکرش را بشناس، تا از ره‌یافته‌ها باشی. هشام گفت: قربانت، جز آنچه به ما یاددادی، ندانیم.

امام (ع) فرمود: ای هشام، خدا «خرد» را آفرید و او نخست آفریده بود. به او فرمود برگرد، برگشت، و سپس به او فرمود روی آور، روی آورد. خدای عزوجل فرمود: «تو را بزرگوار آفریدم و بر همه آفریده‌هایم ارجمند ساختم». سپس «نادانی» را از دریای تلخ تاریخ آفرید و به او فرمود: برگرد، برگشت؛ و سپس فرمود: روی آور، روی برنگردانید. به او فرمود: «بزرگی فروختی» و او را لعنت کرد. سپس برای خرد هفتادوپنچ لشکر مقرر کرد.

چون نادانی مشاهده کرد که خداوند عقل را گرمی داشت و چه به او داد، دشمنی او را در دل گرفت و گفت: پروردگارا، این هم آفریده‌ای است چون من، او را آفریدی و گرمی داشتی و تقویتش کردی و من ضد اویم و توانی ندارم در برابر او. آنچه از لشکر به او دادی، به من هم بده. خدای تبارک‌وتعالی فرمود: آری، ولی اگر پس از آن مرا نافرمانی کنی، تو و لشکرت را از جوار خود و از رحمت خود دور کنم. گفت راضی هستم و قبول دارم. خدا هفتادوپنچ لشکر هم به او داد.

از جمله هفتادوپنچ لشکری که به عقل داد، «خیر» است که وزیر عقل است و ضدش «شر» است که وزیر «جهل» است. ای هشام، همه این خصلت‌ها فراهم نشوند، مگر برای پیامبر یا وصی پیامبر یا مؤمنی که خداوند دلش را با ایمان آزموده است. اما مؤمنان دیگر، هیچ‌کدام از این بیرون نیستند که برخی از «جنود عقل» را دارند تا عقل کامل شود، و از «جنود جهل» رها شوند، و در این هنگام، در

فهرست سپاه دانایی و سپاه نادانی

نادانی	نادانی	نادانی	نادانی	نادانی	نادانی	نادانی	نادانی	نادانی	نادانی
ایمان	کفر	فروتنی	بزرگ‌منشی	حد وسط	فزون‌طلبی	توبه	اصرار بر گناه	دعا	استکف
تصدیق	تکذیب	آرامش	شتاب	سعادت	شقاوت	تسلیم	تکبر	الف	جدایی
اخلاص	دورویی	بردباری	نابخردی	پذیرش‌جویی	گردن‌فرازی	یقین	شک	حفظ‌گفتار	سخن‌چینی
امیدواری	نومیدی	خموشی	باوه‌سرایی	دل‌نرمی	سخت‌دلی	بی‌نیازی	گدایی	نشاط	کسالت
عدالت	جور	گذشت	کینه‌توزی	عفو	انتقام	پیوست	بریدن	سخاوت	بخل
خشونودی	ناخشونودی	شکیبایی	بیتلی	حفظ	فراموشی	دوستی	دشمنی	آمزش خواهی	فریفتگی
سپاسگزاری	ناسپاسی	اندیشه کردن	بی‌فکری	مواسات	دریغ کردن	کوچکی	سربلندی	شادی	انده
بی‌طمعی	طمع‌داری	قناعت	شکم‌پرستی	فرمان‌برداری	نافرمانی	معرفت	انکار	خشوع	خودبینی
توکل	حرص	وفا	غدر	فهم	کودنی	رازداری	فاش کردن	زیرکی	حمافت
مهرورزی	سخت‌دلی	سلامت	بلا	باطن‌پاکی	نیرنگ	نیکویی	زشتی	محافظت	سهل‌انگاری
دانایی	نادانی	مدارا	درشتی	وقار	سبکی	خودداری	حسودی	دانش	هوس
پارسایی	پرده‌داری	نیکوکاری	ناسپاسی	انصاف	ستم	میان‌روی	اسراف	آسایش	رنج
زهد	رغبت	پنهان‌کاری	افشا	شرم	بی‌شرمی	عفتی	بلا	دلیری	ترس
نرمش	تندخویی	پاکیزگی	پلیدی	همواری	درشتی				

بلندترین پایه، همراه پیامبران و اوصیا باشند. خدا ما را و شما را برای اطاعت خود توفیق دهد.

محورهای اندیشه اخلاقی امام خمینی (ره)

امام خمینی (ره) در شرح حدیثی که به آن اشاره شد، تفسیرهای خود را از شرح این حدیث در ابعاد گوناگونی ارائه کرده است که یکی از آنها، تفسیر اخلاقی از این حدیث است. مهم‌ترین نکات اخلاقی که امام خمینی (ره) در شرح و تفسیر این حدیث بیان کرده‌اند، در ادامه معرفی می‌شوند:

● امام خمینی (ره) معتقدند، اساساً هدف از نزول قرآن معرفت، اخلاق و دعوت به سعادت و کمال است (آداب‌الصلوة، ۱۳۹۲). ایشان حتی معتقدند، نه فقط قرآن و روایات، بلکه تمام علوم اسلامی و شرعی برای تحقق این هدف ایجاد شده‌اند و اگر نتوانند به هر دلیلی باعث رشد فردی و اجتماعی شوند، به هدف خود نرسیده‌اند.

● امام خمینی (ره) کبر و غرور را که در مقابل تواضع و فروتنی قرار دارند، در رأس بیماری‌های اخلاقی برمی‌شمارند و در این زمینه، به‌خصوص به جوانان، سفارش می‌نمایند که با وسوسهٔ سپاه غرور، تسلیم شیطان نشوند.

● امام خمینی (ره) به تحول‌پذیری اخلاق آدمی اعتقاد داشتند و تأکید می‌کردند، مادامی که انسان در این دنیا است و تحت تأثیر عوامل گوناگون محیطی قرار دارد، در هر لحظه امکان دارد از یک وضعیت اخلاقی به وضعیت اخلاقی دیگر تغییر جهت دهد. بنابراین، ایشان به درمان‌پذیری بیماری‌های اخلاقی معتقد بودند.

● امام خمینی (ره) به تدریجی بودن تحول اخلاقی اعتقاد داشتند. ایشان معتقد بودند، کیفیت اخلاق فردی و اجتماعی، گام‌به‌گام، به تدریج و در طول زمان تحول می‌یابد. بنابراین، شکیبایی و مدارا، لازمهٔ تربیت اخلاق فردی و اجتماعی است و چنانچه کسانی که رهبری تربیت اخلاقی را بر عهده دارند، زودرنج و فاقد مدارا باشند، در کار خود شکست می‌خورند. امام خمینی (ره) معتقد بودند، کوچک‌ترین گام‌های فردی و اجتماعی که با هدایت سپاهیان عقل صورت گیرد، مانند نور هدایت الهی است که باعث آسان شدن گام‌ها و مراحل بعدی می‌شود.

● امام خمینی (ره) معتقدند، ایام جوانی طلایی‌ترین زمان برای رشد و تربیت اخلاقی است. زیرا هم اراده قوی‌تر است و هم تیرگی نفس کمتر است و بار گناه هم هنوز زیاد نشده است.

● امام خمینی (ره) عقیده داشتند، کسانی که رهبری تربیت اخلاقی را بر عهده دارند، مانند والدین، مربیان و عالمان دینی، زمانی می‌توانند مؤثر واقع شوند که خود در عمل به ارزش‌های اخلاقی پایبند باشند. ایشان تأکید می‌کردند، اگر به‌فرض خود مربیان به اخلاق نیک پایبند نیستند، لاقدر در حضور کودک یا دانش‌آموز، خود را پایبند

به ارزش‌های اخلاقی نشان دهند.

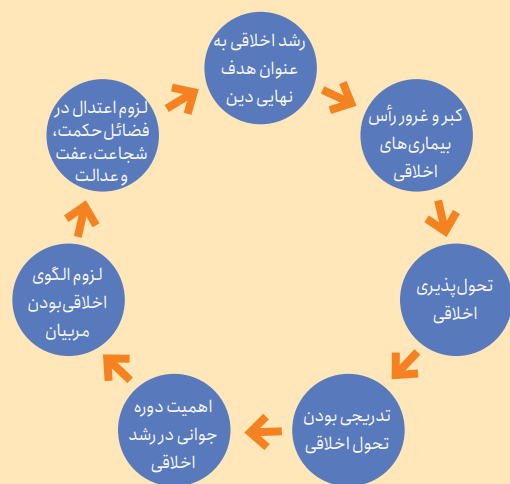
● در نهایت، امام خمینی (ره) تأکید می‌کنند، در جدال بین سپاهیان عقل و سپاهیان جهل، افراد و جامعه باید در چهار فضیلت «حکمت، شجاعت، عفت و عدالت» متعادل رشد یابند تا سعادت فردی و اجتماعی تحقق یابد.

امام خمینی (ره) در بخش عمده‌ای از کتاب خود، دربارهٔ فطرت نیز بحث کرده‌اند. ایشان اعتقاد داشتند، انسان دارای دو نوع فطرت است: فطرت اصلی که «عشق به کمال» است، و فطرت فرعی که «تنفر از نقص» است؛ و سایر فطریات آدمی از این دو فطرت ریشه گرفته‌اند. در واقع ایشان معتقد بودند، هدف از ارسال پیامبران (ص)، «احیا و زنده نگاه داشتن فطرت» است. در واقع، کار انبیا آن بوده است که از بیرون، فطرت درونی آدمی را تقویت کنند. امام (ره) همچنین معتقد بودند، «عشق به کمال» است که انسان‌ها را به‌سوی کمالات دیگر می‌کشاند و آنچه باعث اختلاف انسان‌ها در اتصاف به کمالات شده، اختلاف آن‌ها در «تشخیص کمال مطلق» است.



با توجه به مطالب اشاره‌شده باید اعتراف کرد که دیدگاه امام خمینی (ره) در زمینهٔ رهبری اخلاقی از جنبه‌های نوآوری منحصربه‌فردی برخوردار است. بر اساس نکات محوری اندیشه‌های اخلاقی امام خمینی (ره)، می‌توان یک مدل اخلاقی عملی طراحی کرد. این نمودار نمونه‌ای از این مدل اخلاقی را نمایش می‌دهد.

الگوی اخلاقی امام خمینی (ره)



منابع

۱. امام خمینی (۱۳۷۷). شرح حدیث جنود عقل و جهل. مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
۲. الکافی. کتاب العقل و الجهل، ج ۱۴، ۲۲۶۴۷. <http://goftomanedini.com/showthread.php?t=22647>
۳. نصیری، علی (۱۳۸۹). نگاهی به کتاب شرح حدیث جنود عقل و جهل.
۴. امام خمینی (۱۳۹۲). آداب‌الصلوة، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
۵. <http://www.hawzah.net/per/magazine/oh/014/oh01406.asp>

گفت و گو با دکتر احمد به پژوه، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

مدیرمی تواند سرنوشت انسان‌ها را رقم بزند!

گفت‌وگوکننده: ائلدار محمدزاده صدیق

دکتر احمد به پژوه عضو هیئت علمی دانشگاه تهران و استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی این دانشگاه است. او از پیشگامان آموزش خانواده در کشور است و آثار متعددی را در حوزه روان‌شناسی و تعلیم و تربیت دارد که از آن جمله می‌توان به کتاب‌های همکاری مؤثر معلمان با خانواده‌ها، مشاوره با والدین کودکان پرخاشگر، ناتوانی هوشی، آموزش مهارت‌های اجتماعی به دانش‌آموزان با آسیب بینایی، اصول برقراری رابطه انسانی با کودک و نوجوان و بهبودبخشی مهارت‌های اجتماعی کودکان اشاره کرد. در این گفت‌وگو درباره مسائلی در رابطه با اهمیت روان‌شناسی در مدرسه و نحوه تعامل خانواده و مدرسه بحث و بررسی شده است. دکتر به پژوه در این گفت‌وگو تأکید کرد که امروز برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر محصول مطرح است. اگر من دانش‌آموز را بانشاط تحویل گرفتم و بعد از چند سال افسرده و مشکل‌دار تحویل دادم، مدیر موفق نبوده‌ام.

● **مدیر تا چه میزان در فرح بخش کردن فضای مدرسه مؤثر است و در مجموع روان شناسی در مدرسه چه اهمیتی دارد؟**

در طول تاریخ، بعد از چهار عامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی و فناوری، پنجمین عامل، یعنی مدیریت، بزرگترین مؤلفه هر سازمان و فعالیت مرتبط با مدرسه است. ما در روان شناسی مدرسه و روان شناسی تربیتی با پنج رکن روبه رو هستیم:

رکن اول: یادگیرنده یعنی دانش آموز، کودک و شهروندان این کشور؛

رکن دوم: یاددهنده یعنی مادر، پدر و اعضای خانواده، معلم، مدیر و ناظم؛

رکن سوم: موضوع یادگیری-یاددهی؛

رکن چهارم: روش یادگیری-یاددهی. برای مثال، بهره مندی از آزمایشگاه؛

رکن پنجم: فضای یادگیری-یاددهی.

● **مدیر در این رکن ها چه نقشی دارد و**

کدام یک از منظر روان شناسی مهم است؟

هر مدیری باید همواره این پنج رکن را با هم مدنظر داشته باشد. نقش بسیار مهمی که مدیر در روان شناسی مدرسه ایفا می کند، رکن پنجم است. پس مدیر باید اول یادگیرنده است. روان شناسی دانش آموز را بداند. این دانش آموز زمانی کودک مهد است و زمانی نوجوان متوسطه است. مدیر باید با روان شناسی مخاطب خود و یادگیرنده های که در سازمان و مدرسه خودش است، آشنا باشد. رکن دوم یاددهنده است. مدیر هم با خانواده ها در ارتباط است، هم با معلم ها و هم با مشاوران. من می گویم حتی راننده سرویس یا سرایدار هم نقش تربیتی دارند. انسان است که سرنوشت انسان را رقم می زند. مدیر است که می تواند سرنوشت انسان ها را رقم بزند؛ یعنی دانش آموزان را به درس علاقه مند کند، به معلمان انگیزه بدهد و مشارکت خانواده ها را جلب کند. لذا به نظر من عاشق ترین، باهوش ترین و توانمندترین انسان ها باید مدیر بشوند. مدیر نیازمند داشتن

توانمندی های متعددی است تا بتواند نقش خود را به درستی ایفا کند. بدیهی است که اگر مدیر نتواند با خانواده ها، معلمان و دانش آموزان به خوبی ارتباط برقرار کند، موفق نمی شود.

● **فضای یاددهی-یادگیری را رکنی دانستید که از منظر روان شناسی مدرسه اهمیت دارد. برای بانشاط کردن این فضا چگونه باید اقدام کرد؟**

ما در کشوری زندگی می کنیم که در آن تنوع قومی و فرهنگی وجود دارد. بنابراین، مدیر باید با فرهنگ ها و اعتقادات اقوام و مذاهب گوناگون آشنا باشد، آن ها را بپذیرد و به آن ها احترام بگذارد. من حتی تأکید می کنم، مدیر باید به دین های

چهارگانه ای که در قانون اساسی ما تأکید شده است، احترام بگذارد. موضوع توجه به تکثرهای فرهنگی، توجه به دین ها و مذاهب های گوناگون، همه باید مدنظر قرار گیرند. وقتی از یک جامعه صحبت می کنیم، رشد و توسعه جامعه، با رشد و توسعه آموزش و پرورش ارتباط نزدیک و تنگاتنگ دارد. در نظام آموزش و پرورش میز، نیمکت و در و دیوار مطرح نیست، بلکه انسان هایش نقش آفرین هستند. یکی از مهم ترین نقش آفرین ها مدیران هستند. مدیران خوب، خوب به دنیا نمی آیند. بلکه به درستی انتخاب و به خوبی تربیت می شوند. پس ما باید از خودمان و از رهبران وزارت آموزش و پرورش و رهبران جامعه سؤال کنیم که ما در انتخاب و گزینش مدیران خوب، قابل و توانمند و تربیت آن ها چه اقدامی کرده ایم؟

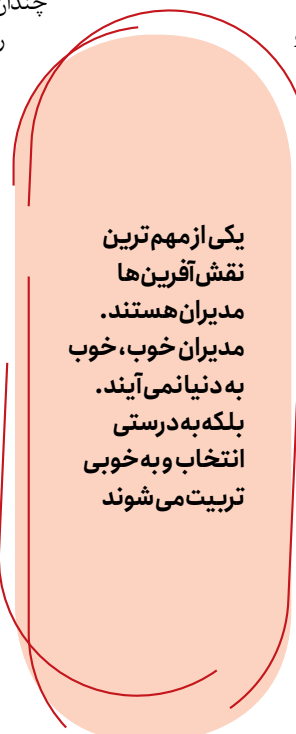
اما برگردم به سؤال شما. بانشاط کردن فضای یاددهی-یادگیری با خلاقیت مدیر مرتبط است. من در ارتباط هایی که با مدیران مدرسه های کشورمان دارم، این گونه متوجه شده ام که به مدیر چندان اجازه خلاقیت و آزادی عمل نمی دهند. چپ و

راست بخش نامه هایی می دهند که چه کارهایی بکنند و چه کارهایی نکنند! مدیری موفق است که آن بخش نامه ها را با خلاقیت، هوشمندی و بصیرت خودش اجرا کند. اخیراً مدیر یک مدرسه دارای دانش آموزان با نیازهای ویژه به من می گفت این بخش نامه جوانی جمعیت را به ما داده اند که مطرح کنیم. من گفتم شما مسئولید، ما نمی توانیم خانواده ای را که یک فرزند استثنایی دارد، تشویق کنیم فرزند دوم بیاورد! به رئیس سازمان آموزش و پرورش استثنایی هم در جلسه ای گفتم این بخش نامه در مورد خانواده های دارای فرزند با نیازهای ویژه صدق نمی کند، مدیر ما باید آگاهانه بدانند هر بخش نامه را چگونه و کجا اجرا کند. لذا خلاقیت، پویایی و ابتکار عمل مدیر در ایجاد فضایی فرح بخش و بانشاط بسیار مهم است.

● **مدیر چگونه باید فضای فیزیکی، اجتماعی و روابط انسانی را در مدرسه تنظیم کند؟**

اگر مدیری کاری کرد که در صورت تعطیل شدن مدرسه، دانش آموز ناراحت شود، آن مدیر موفق است. نه اینکه تا به دانش آموز خبر دادند مدرسه تعطیل است، خوش حال شود و هورا بکشد! بنابراین، مدیر باید فضای مدرسه را از لحاظ فیزیکی، اجتماعی و روابط انسانی جذاب کند. در مثنوی مولوی تمثیلی است از انسانی زشت رو، اما خوش اخلاق که ترشی می فروخت، و انسانی زیبارو، اما بد اخلاق که عسل می فروخت. اولی در کار خودش موفق و دومی ناموفق بود. مدیر باید خوش اخلاق و خوش رو باشد.

در کتاب «همکاری مؤثر معلمان با خانواده ها»، روش های جلب مشارکت مادران و پدران برای موفقیت دانش آموزان به چهار نوع مدرسه اشاره شده است: ۱. مدرسه یادگانی



یکی از مهم ترین نقش آفرین ها مدیران هستند. مدیران خوب، خوب به دنیایمی آیند. بلکه به درستی انتخاب و به خوبی تربیت می شوند

۲. مدرسه اگر ما تماس گرفتیم، بیاید ۳. مدرسه در باز و ۴. مدرسه مشارکتی. متأسفانه اکثر مدارس ما، از نوع مدرسه پادگانی هستند و در این نوع مدرسه‌ها مدیر خیلی راحت می‌گوید: من مأمور هستم و معذور! من می‌گویم، مأمور عقل و بصیرت دارد، باید ببیند کجا و چه مأموریتی به او داده‌اند؟ من دانش‌آموزی به عنوان مراجع دارم که چندین روز است به مدرسه نرفته و مدیر مدرسه اصلاً نگفته چرا این دانش‌آموز به مدرسه نیامده است؟! مدیر باید مراقب تک‌تک دانش‌آموزان باشد. همان‌طور که پدر حواسش به تمام فرزندانش است.

● با توجه به آنچه مطرح کردید، مدیریت مدرسه کار سختی است یا آسان؟

کار تعلیم و تربیت ظریف، پیچیده و دشوار است. موضوع قاشق‌سازی نیست! بنابراین، مدیریت چنین نهادی هم پیچیده، ظریف و دشوار است. در رابطه با رکن دوم، یعنی خانواده‌ها که یاددهنده هستند، مدیر حتماً باید مشارکت خانواده‌ها را جلب کند. برای مثال، اگر مدرسه‌ای چهارصد دانش‌آموز دارد، اگر این چهارصد دانش‌آموز پنج ساعت در مدرسه هستند ۱۹ ساعت در خانه‌اند، بنابراین، باید بین باغبان‌ها هم‌دلی، هم‌فکری، همکاری و هماهنگی باشد. مدیری موفق است که با خانواده‌ها ارتباط نزدیک داشته باشد و مشارکت آن‌ها را جلب کند. اگر خانواده‌ها مشارکت کردند مدیر می‌تواند به خوبی نقش خود را ایفا کند و در مدرسه، فضای بانشاط ایجاد نماید، وگرنه مدرسه بی‌روح و کسل‌کننده می‌شود و دانش‌آموز آن به‌طور مرتب به ساعت نگاه می‌کنند که کی زنگ می‌خورد تا هر دو خوش حال شوند! من بارها در کتاب‌ها و مقاله‌هایم گفته‌ام که گل‌ها مشکلی ندارند، باغبان‌ها اشکال دارند. در خانه، باغبان‌ها مادر و پدر است و در مدرسه، مدیر، معلم، ناظم، سرایدار، راننده سرویس همگی باغبان‌هایی هستند که اگر آگاهی و شناخت لازم را کسب کرده باشند، طراوت گل‌ها حفظ می‌شود.

برای یک مدیر موفق، صلاحیت‌ها، ویژگی‌ها، شناخت، دانش، نگرش و انگیزه زیادی لازم است، ولی آنچه مهم است، هیچ‌کس در دنیا مدیر زاده نمی‌شود، بلکه ما باید مهارت‌ها و دانش‌ها را کسب کنیم. مدیران ما باید به‌طور مرتب آموزش دیده باشند. عصر، عصر دانش و تخصص‌گرایی است. مدیریت عمومی اصول و فنونی دارد، اما در حال حاضر مدیریت تخصصی شده است: مدیریت صنعتی، دولتی، ورزشی، بازرگانی و آموزشی. در دنیا در حوزه مدیریت آموزشی فوق‌لیسانس و دکترا می‌دهند. در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، ما رشته تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت آموزشی داریم. بنابراین، مدیریت آموزشی یک تخصص است. ما نمی‌توانیم دبیر فیزیک یا دبیر ورزش را مدیر کنیم. در انتخاب

مدیران، باید بسیار دقت کنیم.

● مدیر موفق باید از چه ویژگی‌هایی برخوردار باشد؟

مدیر موفق و توانمند باید از تمام امکانات و ظرفیت‌های انسان‌های مدرسه خود، خانواده‌ها، دانش‌آموزان، معلمان و معاون‌ها کمک بگیرد. مدیر باید توانمندی‌ها و مهارت‌های گوناگونی داشته باشد: مهارت برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، حل مسئله و حل تعارض. حال سؤال این است که آیا ما به مدیرانمان در این حوزه‌ها آموزش داده‌ایم؟ اگر معلمی با دانش‌آموزش مشکل داشته باشد، مدیر مدرسه چگونه آن را حل می‌کند؟ فقط از معلم حمایت می‌کند یا همانند قاضی عادل موضوع را بررسی می‌کند؟ یک جا باید در خلوت معلم را صدا کند و بگوید آقا یا خانم معلم شما در این زمینه اشتباه کرده‌اید و حق با دانش‌آموز است و یک جا در ارتباط با دانش‌آموز نقش مشاوره‌ی امین را ایفا کند و صدایش کند و با او صحبت کند. در حل مسائل ارتباطی و مشکلات رفتاری از مشاور کمک بطلبد. مدیر موفق باید از قاطعیت و جرئت‌ورزی برخوردار باشد. مدیر ترسو و مدیری که نگران است سمتش را از او بگیرند، به درد نظام ما نمی‌خورد. مدیر باید شجاع و اهل خطر باشد. خلاق باشد. این ویژگی‌ها محیط مدرسه را فرخ‌بخش می‌کنند. مدیر باید شجاع، پویا و اهل خطر کردن و خلاق باشد. این ویژگی‌هاست که محیط مدرسه را فرخ‌بخش می‌کنند. مدیر باید به علت‌شناسی بروز اختلال‌ها و ناهنجاری‌های رفتاری دقت کند. در جهان هستی هیچ پدیده‌ای بدون علت بروز نمی‌کند. اگر معلم دیر می‌آید، تأخیر دارد و انگیزه‌اش افت کرده است، اگر زنگ خورده و معلم هنوز از دفتر خارج نشده است تا به کلاس درس برود، این‌گونه رفتارها دلیل دارد. ما چکار کرده‌ایم که این‌گونه رفتارها از معلم ما سرزده است؟ بروز ناهنجاری‌های رفتاری دانش‌آموزان نیز همین‌طور است. مدیر باید حواسش به دانش‌آموزان خاص باشد. یک دانش‌آموز بزحاکر می‌تواند دانش‌آموزان دیگر را مانند خودش کند! بنابراین، حواس مدیر باید جمع باشد. ما در روان‌شناسی به این ویژگی می‌گوییم ذهن آگاهی، یعنی این که فرد به تمامی جنبه‌ها توجه دارد.

مواردی را شما حتماً شنیده‌اید: بدرفتاری یک راننده سرویس مدرسه با دانش‌آموزان. مدیر باید حواسش باشد و نظارت کند. برای مثال، مدرسه ساعت ۱۴ تمام شده است و دانش‌آموز باید ۱۴:۱۵ خانه باشد. اگر او دیر به خانه رسیده است، علت چیست؟ بدون شک مدیر باید از آرامش روانی و انگیزه بالایی برخوردار باشد تا بتواند به همکارانش آرامش ببخشد. «ذات نیافته از هستی بخش/ کی تواند که شود هستی بخش». مدیری که خودش وسواس دارد، مضطرب است، عجول است و هزار و یک مشکل دارد، چگونه می‌تواند همکاران را به آرامش و سلامت روان دعوت کند؟ مدیر باید به‌خوبی مدیریت زمان داشته باشد و در کنار کتاب‌های درسی، فعالیت‌های فوق‌برنامه را زمان‌بندی

**باید بین باغبان‌ها
هماهنگی، هم‌دلی،
هم‌فکری و همکاری
باشد. مدیری موفق
است که با خانواده‌ها
ارتباط نزدیک داشته
باشد و مشارکت
آن‌ها را جلب کند**

کند. مدیر موفق کسی است که خودش را مرتب خودسازی، بازسازی و بازآموزی می‌کند. البته شما خواهید گفت این مدیر دیگر وقت ندارد! این موضوع به مدیریت زمان مربوط می‌شود. برخی از مدیران وقتشان را فقط صرف شرکت در جلسات و موارد حاشیه‌ای می‌کنند! مدیر باید صبور و شکیبا باشد؛ لازمه مدیریت شکیبایی است. در کار تعلیم و تربیت شتاب‌زدگی و بزنی و دررویی وجود ندارد. مدیر موفق کسی که بخواهد فضایی با نشاط ایجاد کند، باید به تک‌تک همکاران و تک‌تک دانش‌آموزان و خانواده‌ها احترام بگذارد و با آن‌ها با احترام برخورد کند. مدیر با بی‌احترامی و تحقیر و تمسخر نمی‌تواند موفق باشد؛ چرا که اولین مدیریت مدیر، مدیریت بر دل هاست. در قرآن هم خطاب به حضرت رسول (ص) می‌فرماید: «ای رسول، اگر تو بدخلق بودی، مردم از پیرامون تو پراکنده می‌شدند.» مدیر باید خوش‌اخلاق باشد. در جاهایی لازم است شوخ‌طبع باشد و واقعاً از لطافت طبع برخوردار باشد.

● پس با این توصیف و با این ترتیب، همواره تصویری مثبت و ماندنی از مدیر در ذهن دانش‌آموز باقی می‌ماند و مدرسه برای او به مکانی فرح‌بخش و شادی‌آور تبدیل می‌شود. نظر شما چیست؟

شما می‌دانید دانش‌آموزانی هستند که بزرگ شده‌اند، وارد دانشگاه شده‌اند، متخصص شده‌اند، استاد شده‌اند، و برمی‌گردند به ۲۰ سال قبل و سراغ مدیران مدرسه قبلی خود را می‌گیرند. این نشانه خوبی است و هستند مدیرانی که اگر دانش‌آموزش او را ببیند، از او فرار می‌کند! مدیر باید بکوشد اسم همکاران، معلمان و دانش‌آموزان را حفظ کند. البته کار دشواری است، اما سعی کند اگر کسی به او سلام داد، با نام جواب او را بدهد. این یکی از فن‌های برقراری ارتباط است. مدیر باید از رویاپردازی، آرمان‌خواهی، خیال‌پردازی و سیاست‌زدگی بپرهیزد. این‌ها همه‌اش در زیر چتر یک اصل قرار دارند و آن اصل اعتدال است. مدیر باید اعتدال را رعایت کند. مدیر موفق باید از برچسب‌زدن، سرزنش و تحقیر کردن خودداری کند. معلم به هر دلیلی به جمع شورای معلمان دیر آمده است، نباید آبروی او را برد یا خجالتش داد. ما باید ویژگی‌های مثبت را ببینیم و تقویت کنیم. مربی موفق کسی است که صیاد رفتارهای مثبت باشد. توجه، یک تقویت‌کننده است. به جای توجه به رفتارهای نامطلوب، باید به رفتاری‌های مطلوب توجه کنیم. مدیر موفق باید مهارت‌های برقراری ارتباط، مهارت‌های اجتماعی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، جرئت‌ورزی، حل مسئله و همه این مهارت‌ها را در حد مطلوب و مقدور کسب کند.

● **مدرسه به عنوان حلقه واسط خانواده و جامعه چگونه ایفای نقش می‌کند؟ در رابطه با شکل‌گیری این مثلث**

خانواده، مدرسه و جامعه) توضیح دهید؟

مدرسه بین خانه و جامعه ارتباط برقرار می‌کند. باید به ویژگی‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی خانواده‌ها توجه شود. مدیریت در آموزش و پرورش منطقه یک تهران با مدیریت در منطقه ۱۹ تهران متفاوت است. ما نمی‌توانیم رویاپردازی کنیم، باید ببینیم توانمندی خانواده‌ها چقدر است. بهترین راه این است که مشارکت خانواده‌ها را در برنامه‌های مدرسه جلب کنیم. در نظام آموزشی ما که نظامی تمرکزگراست، در تهران می‌نشینیم و برای بندرعباس، خوی، زابل و بهبهان تصمیم می‌گیریم و بخش‌نامه صادر می‌کنیم. این روند باید تعدیل شود؛ نه بشود تمرکزگرا، نه بشود بدون تمرکز، بلکه حالتی نیمه‌متمرکز پیدا کند. وزارت آموزش و پرورش در تهران به بندرعباس خط‌مشی‌هایی می‌دهد، اما باید به مدیریت آموزش و پرورش استان، اختیار بدهد تا با توجه به شرایط اقلیمی و اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی تصمیم بگیرد؛ برای مثال ساعت آغاز به کار و تعطیلی مدرسه و سایر موارد. صدور یک نسخه واحد، آفت نظام آموزشی ماست.

مربی موفق آن است که صیاد رفتارهای مثبت باشد. توجه یک تقویت‌کننده است. به جای رفتارهای نامطلوب، به رفتاری‌های مطلوب توجه کنیم

● **از منظر دانش مدیریت آموزشی، مدرسه ایرانی در مسیر تطورات خود میان دوگانه مدیریت و تربیت ایستاده است. شما از منظر دانش روان‌شناسی این مواجهه و بهتر بگوییم این تلاقی را چگونه تحلیل می‌کنید و اصالت را به کدام قطب می‌دهید؟**

مدیریت و تربیت دو قطب نیستند، تعلیم و تربیت خودش محور اصلی ماست. تمام روش‌ها، وسایل و ابزار در جهت تحقق هدف‌های تعلیم و تربیت هستند. هنر برای هنر نیست، ورزش برای ورزش نیست! من مدرسه بیایم تا به اهداف ترسیم‌شده برسیم. بهتر است در نظام آموزشی ما هدف‌ها شناخته‌شده‌تر شوند. از جمله، هدف انسان‌سازی و اخلاق‌مداری. به جای آزمون‌زنی مهارت‌های زندگی، روش انسان‌شدن و قدرت تفکر را به دانش‌آموزان بیاموزیم. لازم است در زمینه هویت و غیرت و وطن‌پرستی با دانش‌آموزان بیشتر کار شود، تا بعد از فارغ‌التحصیلی به راحتی به کشورهای خارجی مهاجرت نکنند. اساساً مدارس ما روی اصول و برنامه خاصی اداره نمی‌شوند؛ یک وزیر بحث مدرسه‌محوری را مطرح می‌کند، وزیر دیگر معلم‌مداری را. شایان‌ذکر است که در طول تاریخ آموزش و پرورش در ارتباط با برنامه‌ریزی درسی، اول گفته‌اند کودک‌مداری، بعد گفته‌اند موضوع‌مداری و سپس معلم‌مداری. در حالی که اکنون موضوع برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر محصول مطرح است. نظام آموزشی ما باید تلاش کند تا انسانی با تقوا، نیک‌اندیش، نوع‌دوست و صالح و بانشاط تحویل دهد. اگر نتوانستیم این اهداف را محقق کنیم، ریشه‌های آن را در خود و روش‌هایمان جستجو کنیم. شایسته است بار دیگر تکرار کنم که «گل‌ها مشکلی ندارند، باغبان‌ها اشکال دارند».



مدیریت و تعمیق ارتباط با والدین

● دکتر حیدر تورانی

کلیدواژه‌ها: رهبری اثربخش، مدرسه، ارتباط، والدین، ذی‌نفعان

امروزه راه کنار آمدن با دیگران و توسعهٔ مناسبت‌های انسانی و نگاه به انسان‌ها به‌عنوان سرمایهٔ اجتماعی، چیزی نیست که بتوان به‌راحتی از کنار آن گذشت، چرا که دانستن آن برای سازمانی که ما مدیر و رهبر آن هستیم صدها فایده دارد و ندانستن آن هزاران آسیب و ضرر. مدیر و رهبر آموزشی اثربخش، مهارت لازم را در برقراری ارتباط با محیط داخل و خارج از مدرسه دارد؛ با کارکنان آموزشی، پرورشی و اداری و خدماتی و نیز با خیل عظیمی از دانش‌آموزانی با اندیشه‌ها، سلیقه‌ها و فرهنگ‌های متفاوت و متنوع سر و کار دارد. اثربخشی کار او نیازمند کسب توانمندی‌ها و مهارت‌های لازم در داشتن حسن ارتباطات است. در خارج از مدرسه، با والدین، مراجعه‌کنندگان محلی و در منطقهٔ آموزشی با کارگزاران اداری و سازمانی مرتبط با مدرسه و در جامعهٔ محلی مدرسه با افرادی از قبیل شیرینی‌فروش، گل‌فروش، مسئول ایاب و ذهاب محل و دست‌فروش سر و کار دارد که توانایی او در برقراری حسن ارتباط بیرونی با آنان می‌تواند از او یک رابط و تسهیلگر مناسبات موفق تربیت کند. حسن ارتباط را نباید تنها با حسن سلوک و رفتار معادل دانست، گرچه آن نیز لازمهٔ ارتباط خوب است. اما منظور اصلی از حسن ارتباط، تبادل درست اطلاعات و انتقال معنی است. اینکه مدیر و رهبر مدرسه بتواند با علم و توانایی لازم در جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و فن ارتباطات، هم‌منظور خویش و هم‌اهداف مدرسه‌ای را که در آن کار می‌کند، به‌طور درست و شفاف به کارکنان مدرسه و سایر ذی‌نفعان، به‌ویژه والدین، منتقل کند. و آن‌ها نیز منظور او را به‌درستی و وضوح درک کنند و به‌مفاهمه برسند.

مدیران موفق با دیگران روابط انسانی خوبی دارند. روابط انسانی خوب روابط انسانی مولد است. وقتی روابط انسانی خوبی وجود نداشته باشد، ابزار احساس، صمیمیت و استفاده از کلمات خوشایند نیست. در دو دهه اخیر، ارتباطات مرکز توجه مدیران بوده است. در تجارت، مدیریت‌های دولتی، نیروهای مسلح، بیمارستان‌ها و به‌ویژه در مدرسه و دانشگاه‌ها، به ارتباطات توجه زیادی شده است. سؤال اینجاست که این روابط چه نتایج مثبتی داشته‌اند؟ آیا مؤثر بوده‌اند؟ تجربه نشان می‌دهد که چندان اثربخش نبوده‌اند، چرا که بیشتر ارتباطات از بالا به پایین بوده‌اند. هر چه ارتباط از بالا باشد، صداهای بلند کمتر شنیده می‌شوند. آنچه شنیده می‌شود، چیزی است که کارکنان انتظار شنیدنش را دارند. لذا زمانی فرایند این ارتباطات درست می‌شود که گفتمان‌سازی در میان مدیر و کارکنان به‌وجود آید و درک متقابل بین آنان حاصل شود؛ اینکه همه بدانند چه وظایفی بر عهده‌شان است و چه انتظاری از آنان می‌رود.

هر چه والدین نسبت به سهمی که در تربیت فرزندان‌شان دارند بیشتر آگاه باشند، تلاش آنان برای ارتباط بیشتر با معلمان، مربیان و مدیر مدرسه بیشتر خواهد شد. آنگاه سعی می‌کنند در کسب دانش و مهارت ارتباطی آموزش ببینند و نقاط ضعف خویش را برطرف کنند. در اینجا سهم مدیر در برانگیختن والدین در برقراری ارتباط با یکدیگر بسیار تعیین‌کننده است. متأسفانه ما درباره توسعه ارتباط خود کم می‌دانیم و همین، توقعاتمان را از خودمان کم می‌کند و باعث می‌شود از رشد باز بمانیم. اگر از خودمان توقع بیشتری داشته باشیم، به مناصب بزرگ‌تری خواهیم رسید.

ارتباطات کارآمد

ما امروز برای برقراری ارتباط تلاش بیشتری می‌کنیم. یعنی بیشتر با هم حرف می‌زنیم. حتی در رسانه‌های ارتباطی زیاد روی می‌کنیم. ارتباطات در مدیریت، موضوع کلیدی دانش‌پژوهان و کاربران در همه مراکز و نهادهای تجاری، نظامی، مدیریت دولتی، بیمارستان، دانشگاه و مراکز تحقیقاتی شده است. با این حال، ارتباطات همانند موجود افسانه‌ای تک‌شاخ، گریزپاست. سطح سر و صدا آن قدر بالا رفته است که دیگر واقعاً کسی نمی‌تواند به تمام چیزهای نامفهوم ارتباطات گوش کند. واضح است که افراد کمتر با هم ارتباط معنادار دارند. چهار اصل ارتباطات:

۱. ارتباطات ادراک است.
۲. ارتباطات انتظار است.
۳. ارتباطات توقع ایجاد می‌کند.
۴. ارتباطات و اطلاعات متفاوت و در واقع تا حد زیادی مخالف یکدیگرند، اما در عین حال به هم وابسته‌اند

(دراکر، ۱۳۹۵).

ارتباطات، ادراک، انتظار و توقع

اگر در جنگل درختی بیفتد و کسی هم در اطراف نباشد که صدای شکستن درخت را بشنود، آیا صدایی در جنگل وجود دارد؟ پاسخ نه است. امواج صوتی وجود دارند، اما هیچ صدایی وجود ندارد، مگر اینکه کسی آن را درک کند. صدا از طریق ادراک ایجاد می‌شود. صدا ارتباطات است (دراکر، ۱۳۹۵). بنابراین، اگر کسی نشنیده، صدایی وجود ندارد. فردی که ارتباطات را ساطع می‌کند، ارتباط برقرار نمی‌کند، بلکه چیزی را ادا می‌کند. ارتباطی وجود ندارد، مگر اینکه کسی باشد که بشنود. در غیر این صورت، فقط سر و صدا وجود دارد. در برقراری ارتباط باید به دامنه درک گیرنده توجه کنیم. اینکه این ارتباط در دامنه ادراک هست یا خیر؟ آیا می‌تواند پیام را درک کند؟

بنابراین، در مدرسه باید شرایط هر پیام را با گیرنده

پیام بسنجیم، ما به‌عنوان مدیر مدرسه با والدین

متعدد و سلیقه‌ها، آداب و تخصص متنوع

روبه‌رو هستیم، لذا در ارتباطات به شرایط

گیرندگی آنان توجه کنیم و از ادبیات و

الفاظ و روشی استفاده کنیم که پیام به

آنان برسد. با همه افراد نمی‌تود به یک

روش ارتباط برقرار کرد. باید مطابق با

تجربه‌هایشان باشد. به زبانی دیگر فراتر

از توان ادراکی آنان نباشد. هیچ امکان

برقراری ارتباط وجود ندارد، مگر اینکه

پیام درک شود. به‌عبارت دیگر، درک پیام

مستلزم این است که اول بدانیم گیرنده

چه می‌بیند و چرا؟ طبق قاعده، ما آن

چیزی را درک می‌کنیم که انتظار داریم

درک کنیم. ما تا حد زیادی می‌بینیم

آنچه را انتظار داریم ببینیم، و می‌شنویم

آنچه را انتظار داریم بشنویم. قبل از اینکه

بتوانیم ارتباط برقرار کنیم، باید آنچه را

گیرنده انتظار دارد ببیند و بشنود، بدانیم.

آن موقع است که می‌دانیم آیا ارتباطات

با انتظاراتش مطابقت می‌کند، یا نیاز به این

دارد که یک شوک بیگانگی برای پیدا کردن

وارد کنیم تا انتظارات گیرنده قطع شود و وی

وادار شود بفهمد که چیزی غیرمنتظره در حال رخ دادن

است (دراکر، ۱۳۹۵). لذا اگر ارتباطات با خواسته‌ها، ارزش‌ها

و اهداف گیرنده سازگار باشد، قدرتمند است و اگر در جهت

مخالف خواسته‌ها، ارزش‌ها و انگیزه‌هایش باشد، احتمالاً اصلاً

دریافت نمی‌شود و بیشتر حالت مقاومت ایجاد می‌کند.

بایسته‌های مدیر مدرسه در تعامل با والدین

مدیران مدرسه برای حسن برقراری ارتباط با والدین، باید یاد بگیرند چه بگویند و چه نگویند و آنچه را می‌خواهند بگویند کی بگویند و چگونه بگویند. با آبراهه صحبت کردن و درک نکردن شرایط و موقعیت‌های گیرنده پیام کاری از پیش نمی‌رود. قرار گرفتن و قراردادن گیرنده پیام در شرایط گوش‌دادن بسیار



به جرئت، حفظ اعتماد به نفس و کسب شأن و ترغیب به سطح بالای مشارکت می‌رسند. ثبات عاطفی داشته باشید و معنی و مفهوم رخدادها را برای والدین بیان کنید، زیرا آنان مهم شمرده شدن و ارزشمندی را حائز اهمیت می‌دانند.

مهم است. اینکه افراد در شرایط امتناع از شنیدن صدای مافوق باشند، هیچ صدای بلندی هم به گوششان نمی‌رسد. اینکه بفهمیم والدین چه می‌خواهند، نیازشان چیست، به چه علاقه‌مند و پذیرای چه حرف‌ها و مطالبی هستند، بسیار حائز اهمیت است.

نمونه‌هایی را مشخص کنید تا والدین از آن‌ها پیروی کنند.

در مقام مدیر، وفاداری خود را که از اعمالتان برمی‌آید، محقق کنید. بکوشید به والدین نشان دهید، در آنچه می‌گویید، رأساً برای به ثمر رسیدن آن، اقدام خواهید کرد. این چیزی است که مورد نظر قرار می‌گیرد. خودتان هم پیشگام حرکت باشید. به اهداف تدوین شده نگرش مثبت داشته باشید. برای سرعت گرفتن کارها و نشان دادن خلایقیت، از خطرپذیری (ریسک) نهراسید. والدین را در محور فعالیت‌ها بتان در نظر بگیرید. پیوسته بکوشید با آنان ارتباط برقرار و به مسائل پیش‌آمده رسیدگی کنید. برقراری ارتباط را به زمان بروز مشکل موکول نکنید. مسئولیت انجام دادن کارها را به عهده بگیرید، اهداف را تنظیم کنید، موانع را بردارید و مشوق‌هایی تدارک ببینید. در استفاده از این ابزارها ثابت قدم باشید و نشان دهید نمونه‌ها و روش کارهای مناسب و اثرگذاری را فراهم می‌آورید.

**مدیران مدرسه
برای حسن برقراری
ارتباط با والدین،
باید یاد بگیرند چه
بگویند و چه نگویند
و آنچه را می‌خواهند
بگویند کی بگویند و
چگونه بگویند**

اگر چه گوش دادن پیش‌نیاز ارتباط با دیگران است، اما کافی نیست و نمی‌تواند به خودی خود کارساز باشد. گوش دادن فرض بر این دارد که مافوق چیزی را که به او گفته می‌شود می‌فهمد. به عبارت دیگر، فرض مدیر این است که زیردستان می‌توانند ارتباط برقرار کنند، یعنی حرف او را می‌فهمند و درک می‌کنند. به این صورت، ارتباط به آسانی برقرار می‌شود. البته گوش دادن نقطه شروع ارتباط و درک پیام است، ولی همه راه نیست. همان‌طور که پیش‌تر توضیح داده شد، لزوم برقراری ارتباط درست، درک متقابل فرستنده پیام و گیرنده آن است و نیز پذیرش کارکنان از طرف مافوق و برعکس.

در ادامه، چند اصل مدیریت در تعامل با والدین ارائه می‌شود. این اصول، فرضیه‌های بهبود عملکرد مدرسه خوانده می‌شوند. مطلوب آن است که این اصول را فرضیه بینگارید و آن‌ها را در مدرسه بیازمایید.^۲

شأن و حرمت همه والدین را نگهدارید

مدیریت انجام دادن بهینه کار با دیگران است و مدیریت اثرگذار، از طریق کمک به والدین، برای ایده‌گیری مهارت‌های مورد نیاز به منظور انجام دادن کار مطابق با استانداردهای متعالی امکان‌پذیر است. اگر این کار صورت گیرد، والدین

وحدت و افتخار گروهی بیافرینید

گروه اثربخش را می‌توان به این ترتیب توصیف کرد:
۱. همیاری در درون گروه‌ها.
۲. انسجام عمل گروهی.

۳. تصمیم‌گیری مشارکتی.

۴. افزایش پایداری و تعهد به انجام دادن کار.

۵. ارزشیابی مداوم عملکردها توسط گروه.

۶. ترسیم تصویری روشن از اهداف توسط گروه‌ها.

۷. حل مسائل در گروه با حوصله و دقت بیشتر.

۸. پیشنهاد راه‌حل منطقی و خلاقانه در گروه.

۹. برقراری ارتباطات برای افزایش عملکرد توسط گروه.

۱۰. پذیرش صادقانه و دلسوزانه مسائل افراد در گروه.

مدیران در موقعیت‌های بسیاری، برای تقویت والدین، با مشکلات متعدد مواجه می‌شوند. با وجود این، آنگاه که آموزش‌های ضروری را در این زمینه می‌بینند و اطلاعات و ابزارهای لازم را دریافت می‌کنند، قادرند والدین را به راحتی به مشارکت بیشتر وادارند. نظارت شدید نکردن، مسئولیت به‌سامان رساندن فعالیت‌ها را به والدین تفویض می‌کند. به والدین نشان دهید صادقانه باور و اطمینان دارید؛ پیش از آنکه مدیران، والدین را به حل مشکل ترغیب کنند و فراخوانند، آنان را بیشتر از وجود مشکل آگاه کنند و برای رفع آن به راه‌حل‌هایی هم بیندیشند و در بهبود و اصلاح روش‌های پیشنهادی، والدین را به یاری بطلبند (تورانی، ۱۳۹۶).

توانایی پرورش «خود»، راهی برای پرورش دیگران

وقتی به‌منظور آماده‌سازی والدین برای انجام کاری گام برمی‌دارید، از خود پرسید: «آیا خودم به خواهمش و خواسته‌ام عامل هستم یا نه؟» این کار، در وهله نخست، سبب پیشگیری از خواسته‌های نابه‌جا می‌شود. در مرحله دوم به شما یاد می‌دهد ابتدا مسئول پرونده خود باشید تا دیگری. این رفتار، بنا بر اندیشه یاسپرس فیلسوف، پایه‌ای‌ترین و اثرگذارترین طریق تحت‌تأثیر قرار دادن رفتار دیگران است. در این بخش تلاش بر آن است راهبردهایی ارائه شوند که از آن‌ها می‌توانید به مثابه سرمشق پرورش وجه انسانی مدیریت خود بهره‌مند شوید. راهبردهای ارائه‌شده بر این باور تدوین شده‌اند که رفتار مدیر سرآغاز پیوستار رفتار مجموعه کسانی است که در مدرسه و خارج از آن با او همکاری و مشارکت می‌کنند.

جمع‌بندی

در مجموع در مدیریت چهار عرصه ارتباط فراهم است که عبارت‌اند از: ارتباط مدیر با خود، ارتباط با خداوند متعال، ارتباط با خلق خدا (سایر انسان‌ها) و ارتباط با خلقت (طبیعت، اشیا و...).

در ارتباط مدیر با خود، او تلاش می‌کند از سلامت نفس و سلامت روح و نیز سلامت جسم خود مراقبت کند. در کنار گذاشتن غرور و حسادت و تکبر از خود و از دیگران

بالتر تصور نکردن خویش، خودشیفتگی نداشتن و شناختن توانمندی‌ها و قابلیت‌های خدادادی خویش است که ارتباط با خود معنی و مفهوم می‌یابد. چنانچه مدیر با خودش صادق، راحت و در آشتی و صلح باشد، آنگاه با دیگران نیز در صلح و آشتی و صداقت است. حسن ارتباط او با خود در همه جوانب موجبات حسن ارتباط او با خدا، خلق و خلقت می‌شود. سلامت جسم نیز همین‌طور. مدیر سرآمد در صحت و سلامت جسم، می‌تواند سلامت در نفس خویش را ارتقا بخشد و بالنده کند. به قول معروف، روح سالم در بدن سالم است. ارتباط مدیر با خدا کمک می‌کند او با اعتمادبه‌نفس و با توکل بالا و به دور از ترس و واهمه بی‌جا، در کارش ثابت‌قدم باشد و در انجام وظیفه رضایت خدا برایش اصل قرار گیرد. وقتی رضایت خداوند حاصل شد، رضایت مخلوق نیز در پی خواهد آمد. دیگر رابطه مدیر، رابطه با خلق خدا و به عبارت دیگر رابطه با دیگران (والدین) است. وقتی مدیر در ارتباط با خود و خدای خود موفق باشد و رضایت خویش و خداوند را حاصل کند، به‌یقین می‌تواند با حسن ارتباط با مردم، نظرات و نیازهای آنان را متوجه خود کند و بدین‌سان در آنان نفوذ کند و مورد پذیرششان قرار گیرد. در نتیجه، به رهبری موفق می‌رسد که پیروان جدی و علاقه‌مند دارد.

آنچه می‌توان در ارتباط با رابطه مدیر با خلقت بیان کرد، شناخت و آگاهی او از منابع و امکانات مادی، تجهیزاتی و زیست‌محیطی سازمان است. وقتی او نسبت به این منابع، به‌مثابه ثروت و منابع خدادادی، به‌درستی و به‌خوبی اعتقاد داشته باشد و فایده و آثار هر یک را بشناسد و از هرگونه اسراف و تبذیر مبرا باشد، این یعنی حسن ارتباط مدیر با خلقت. این‌گونه است که مدیر به زیور عقلا نیست، ایمان، علم، عمل و اخلاق آراسته می‌شود و می‌تواند اعتماد افرادی را که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با او کار می‌کنند، به دست آورد و به رهبری شش‌دنگ در مدیریت تبدیل شود.

پی‌نوشت‌ها

1. Unicom
۲. اگر این کار را انجام دادید، نتیجه کار را با مجله رشد مدیریت مدرسه در میان بگذارید. اگر فکر می‌کنید پیش از اقدام باید طرحتان را با یک مشاور در میان بگذارید، آن را برای رشد مدیریت مدرسه بفرستید.

منابع

۱. تورانی، حیدر (۱۳۹۶). رهبری اثربخش. مدارس یادگیرنده. تهران.
۲. تورانی، حیدر؛ بهنام، بهراد (۱۴۰۰). راهنمای عمل رهبران مدارس. مدرسه. تهران.
۳. جان‌سی، مکسول. جوهره مدیریت. ترجمه احمد عظیمی بلوریان (۱۳۸۹). مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۴. جان‌سی، مکسول. معجزه رهبری شما، ترجمه فریبا یآوری (۱۳۹۹). فرا. تهران.

۵. دراکر، فردیناند پیتر. مدیر اثربخش. ترجمه فضل‌الله امینی (۱۳۹۲). فرا. تهران.

آینه کاری نکنیم

نگاهی به مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر

● داوود محمدی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، مدیریت دولتی

کلیدواژه‌ها: مدیر مدرسه، ارتباط مؤثر، پاسخ‌گوبودن

نوع نگاه ما به دیگران که تحت تأثیر احساس درونی ماست و از طریق رفتار جابه‌جا می‌شود، در کیفیت برقراری ارتباط، نقش و سهم زیادی دارد. اگر نگاه و طرز تلقی ما نسبت به چیزی و فردی مثبت یا منفی یا از روی مهربانی یا غرض و حسادت و تکبر باشد، رفتار ما هم بر همان اساس نسبت به او شکل می‌گیرد و تصویری که او از ما در ذهنش می‌سازد، تصویری همانند نگاه و نگرش ماست. آنچه در این مقاله بدان پرداخته شده، مهارت‌ها، وظیفه‌ها، نقش‌ها و عنصرهایی است که به مدیر سازمان کمک می‌کنند به درستی با دیگران ارتباط برقرار کنند. یعنی به راحتی تبادل اطلاعات کند، دیگران منظور او را درک کنند و در جهت منافع سازمان بسیج شوند.

رفع مشکلاتشان برآییم. به صورت متقابل آن‌ها نیز به ما علاقه‌مند می‌شوند و در مورد حرف‌هایمان پذیرش بیشتری خواهند داشت.

خود را به جای دیگران قراردادن

قادر باشیم از نگاه و زاویه دید دیگران به آنچه از آنان انتظار داریم، بنگریم. کسب این مهارت به ما کمک می‌کند از دیگران انتظار بیجا و غیرمعمول نداشته باشیم و بیهوده موجبات سوءتفاهم را فراهم نکنیم.

چنانچه مدیر بخواهد در برقراری ارتباط با دیگران اثربخش و مفید عمل کند، لازم است به مواردی که در ادامه آمده است توجه داشته باشد و برای دستیابی عملی به این رفتارهای مؤثر اهتمام ورزد:

در چهره دانش‌آموزان و کارکنان چهره فرزندان و برادران و خواهران خود را دیدن

این‌گونه نگاه کردن کمک می‌کند ما بتوانیم دیگران را به درستی و به دور از امیال نفسانی درک کنیم و در پی

پاسخ‌گوبودن فراتر از وظیفه

بیش از آن‌که به فکر توصیه‌ها و تحقق وظایفمان در محیط سازمانی باشیم، در برابر خواسته‌های دیگران، چه در داخل و چه در خارج سازمان، پاسخ‌گو باشیم.

توانایی انجام کار درست در شرایط سخت

امروز ممکن است ما در دام «انجام درست کار نادرست» باشیم. بی‌شک این غلط فاحش، بهره‌وری مدرسه ما را به حداقل ممکن می‌رساند. ما باید بتوانیم کارهای درست انجام دهیم؛ یعنی کارهایی که در راستای هدف‌های مدرسه ما هستند و برای آن‌ها برنامه‌ریزی راهبردی انجام گرفته است؛ آن هم در شرایطی که از حداقل منابع و امکانات برخورداریم.

احترام به دانش‌آموزان و والدین آن‌ها

شک نداشته باشیم، جلب اعتماد دانش‌آموزان منهای کسب اعتماد والدینشان، همه آنچه را در فرهنگ سازمانی مدرسه بافته‌ایم، رشته خواهد کرد. کافی است ولی دانش‌آموزی از طرف مدیر و اولیای مدرسه مورد بی‌مهری یا خدای نکرده بی‌ادبی قرار گیرد، مطمئن باشیم نه تنها اعتماد آن دانش‌آموز و خانواده‌اش، بلکه اعتماد همه کسانی را که از این ماجرا مطلع می‌شوند، از دست داده‌ایم.

مراعات حال یکدیگر و احترام به بزرگ‌ترها

این مهم بیش از آنکه متوجه معلمان مدرسه با یکدیگر باشد، لازم است در رفتار دانش‌آموزان بزرگ‌تر نسبت به دانش‌آموزان کوچک‌تر و برعکس وجود داشته باشد. رعایت این موضوع فضایی دلچسب و شاد در مدرسه به وجود می‌آورد.

خوش‌رویی

باید تلاش کنیم با وجود داشتن دغدغه‌ها و مشکلات کاری، حداقل ظاهرمان را حفظ کنیم و با اعتمادبه‌نفس باشیم. خوش‌رویی در وجود انسان‌های خودباور، با اعتمادبه‌نفس و توکل موج می‌زند و چیزی نیست که به آن تظاهر کنیم. خاستگاه آن به وجود آدمی برمی‌گردد. البته نیازمند تمرین و مهارت و آگاهی به آن است. این‌که بتوانیم در عین حال که با ارباب‌رجوع یا دانش‌آموز و معلمی بگومگو می‌کنیم، به دیگری که بر ما وارد می‌شود روی خوش نشان دهیم، این همان تعارض در نقش مدیر است که توجه به آن بسیار اهمیت دارد.

نشان دادن «گوش» دادن

از غلبه فصلی در گفت‌وگوها برای معرفی خود و برنامه‌های خود پرهیز کنیم. چنانچه بیش از ۳۰ درصد از

وقت جلسه را سخن بگوییم، معلوم می‌شود می‌شنویم ولی گوش نمی‌دهیم.

باهوش، وفادار و در دسترس بودن

کارکنان و ذینفعان مدرسه باید احساس کنند هر وقت بخواهند می‌توانند با ما ارتباط برقرار کنند؛ چه حضوری و چه غیرحضوری و از طریق رسانه‌های الکترونیکی مانند رایانامه. این تصور که فلان مدیر را نمی‌توان پیدا کرد و با او تماس گرفت، غلط است. با ارائه برنامه‌های ملاقات حضوری و تبیین راه‌های ارتباطی مشکل را رفع کنیم.

راستگو و فروتن بودن، بیش از جذاب و جالب سخن گفتن

راستگویی و فروتنی خاستگاه درست بقیه نمادهای رفتاری انسان است. چنانچه صادق، صریح و متواضع نباشیم، الباقی رفتارهای ما نه تنها جذاب و جالب به نظر نمی‌رسند، بلکه بسیار چندان‌آور و ریاکارانه جلوه خواهند کرد.

نیازمند دانستن افکار دیگران و عاشق شنیدن آن‌ها

چه بسیار افرادی که فقط با شنیدن حرف‌ها و درددل‌هایشان آرام می‌گیرند و برانگیخته می‌شوند؛ بدون آنکه کاری برایشان کرده باشیم. البته منظور فقط شنیدن نیست، بلکه در عمل و رفتارمان نیز خود را عاشق شنیدن نظرات، افکار و حرف‌های آنان نشان دهیم. این‌گونه است که کارکنان ما برمی‌انگیزند و با انرژی مثبت در کارهایشان حاضر می‌شوند.

دادن اختیار تصمیم‌گیری به دیگران

وقتی بخشی از اختیاراتمان را به دیگرانی که با ما کار می‌کنند، تفویض می‌کنیم، به‌طور خودکار ضریب اعتماد آنان را به خودمان افزایش می‌دهیم. وقتی اعتماد آنان به ما بیشتر شد، هم نسبت به ما علاقه‌مندتر می‌شوند و هم احساس دین بیشتری می‌کنند. همین امر بر حسن ارتباط می‌افزاید.

شفاف‌کارکردن

تا آنجا که مقدور و صلاح است، به دیگران بگوییم چکار می‌کنیم. نشان دهیم که کار می‌کنیم. هر جا لازم بود، گزارش کارمان را به کارکنان و ذینفعان مدرسه‌ای که مدیر آن هستیم ارائه کنیم. دورمان را دیوار شیشه‌ای بکشیم، به‌طوری که هم ما دیگران را به‌خوبی ببینیم و هم آنان ما را. آینه‌کاری نکنیم که فقط خودمان را ببینیم.

بانزاکت بودن

با ادب و خوش‌زبان باشیم و از الفاظ سبک و دور از شأن استفاده نکنیم.

موانع ارتباط مؤثر

موانع ادراکی و شناختی

افراد مطابق با محیط اطراف خود، برحسب زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و روانی حرکت می‌کنند. بنابراین، به دلیل اینکه انسان‌ها زمینه‌های ادراکی گوناگونی دارند، ممکن است برقراری ارتباط میان آنان دشوار شود.

موانع ناشی از نقش اجتماعی

عادت کردن افراد به نقش خود در گروه و خو گرفتن به آن موجب می‌شود مجموعه لغات واصطلاحات ویژه و تعبیرهای خاص گروه اجتماعی بر فرایند برقراری ارتباط اثر بگذارد و ایجاد ارتباط را با مشکل مواجه کند.

موانع ارزشی

وجود تفاوت‌های ارزشی ممکن است فرایند ایجاد ارتباط مؤثر را با مانع مواجه کند. برای مثال، گاهی شکاف ارتباطی میان مدیران و کارکنان، به دلیل تفاوت‌های ارزشی و فرهنگی، به حدی عمیق جلوه می‌کند که «مشاهده‌گر بی‌طرف» را متحیر می‌کند.

موانع زبانی

گاهی هنگام تفسیر محتوای اسناد مکتوب مسائلی پیش می‌آید. برای مثال، احتمال تفسیر به‌رأی یا برداشت‌های متفاوت افزایش می‌یابد.

موانع انگیزشی

حالت‌های عاطفی و روانی افراد و هیجانات روحی آن‌ها به هنگام خشم، ترس، نشاط و خوش‌حالی، بر نحوه تفسیر آن‌ها از محتوای پیام‌های ارتباطی اثر می‌گذارد.

موانع ناشی از نبود اطمینان به منابع

اگر منبع پیام قابل اعتماد نباشد ممکن است، شک و

تردید ناشی از ارزیابی منابع در مسیر برقراری ارتباط اخلاقی ایجاد کند.

موانع ناشی از واضح نبودن علائم و دریافت علائم متناقض

کیفیت صدا، ظاهر فیزیکی، وضعیت جسمانی پیام‌دهنده و نظایر آن ممکن است ارتباط را تسهیل کند یا آن را به تأخیر بیندازد.

موانع ناشی از اخلاقی در ارتباطات

احتمال دارد وسایل ارسال پیام ضعف‌هایی داشته باشند. برای مثال، مجاری فیزیکی یا الکترونیکی ارسال پیام ممکن است پیام را مخدوش کنند یا در فراگرد ارسال پیام اخلاقی ایجاد کنند.

عناصر فرایند ارتباط مؤثر

فرایند ارتباطات از عناصر متعددی تشکیل می‌شود:

۱. **فرستنده (منبع):** فرستنده پیام آغازکننده ارتباط است و معمولاً جهت «انتقال اطلاعات و مفاهیم به گیرندگان» به برقراری ارتباط اقدام می‌کند.

۲. **گیرنده (مقصد):** گیرنده پیام کسی است که پیام را دریافت و از آن مفاهیمی استنباط می‌کند. در اینجا باید توجه داشت، اگر استنباط گیرنده با مقصود فرستنده منطبق نباشد، پیام کامل دریافت نشده است.

۳. **مفهوم ذهنی:** مفهوم ذهنی پیام همان فکر و اندیشه‌ای است که باید به گیرنده منتقل شود.

۴. **مفهوم عینی پیام:** منظور از مفهوم عینی پیام همان علائم و نشانه‌هایی است که پیام را به صورت خبر، نکته یا موضوع، به گیرنده انتقال می‌دهند.

روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی مؤثر

برخی از روش‌های غلبه بر موانع ارتباطی عبارت‌اند از:

● استفاده از بازخورد به معنی بازگشت نتیجه پیام به فرستنده تا از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود.

معرفی کتاب



از مدیریت خوب تا رهبری عالی

نویسنده: هادی عزیززاده

ناشر: مبتکران

سال نشر: ۱۴۰۳

این کتاب مدیران مدرسه را در انجام وظایفشان یاری می‌کند و آن‌ها را برای پذیرش مسئولیتی بزرگ‌تر، یعنی رهبری مدرسه، آماده می‌کند. کتاب مباحث بسیاری را پوشش می‌دهد، از جمله:

- مدیریت و رهبری و کارکردهای آن‌ها؛
- مهارت‌های موردنیاز مدیران مدرسه و معلمان؛
- وظایف مدیران مدرسه در ایام مختلف سال تحصیلی؛

- سلسله‌مراتب نیازهای دانش‌آموزان و معلمان؛
- وظایف و حقوق معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها؛
- کاربرد سبک‌های مختلف مدیریت و رهبری در مدرسه؛

- تحلیل میدان نیرو برای تعیین راهبردهای تغییر؛
- مدرسه و مدیریت تغییر؛
- جو سازمانی و مختصات مدرسه سالم؛
- ویژگی‌های نسل نو و تأثیر آن بر مؤلفه‌های مدرسه؛

- کاربرگ‌هایی برای استفاده مدیران و...؛
از آنجا که مدیر در نقش رهبر، مسئولیت توسعه حرفه‌ای معلمان را نیز بر عهده دارد، کتاب به مهارت‌های موردنیاز معلمان نیز پرداخته است.

افشا به معنی دادن اطلاعات مربوط و متغیر درباره فرستنده پیام به گیرندگان.

تشریح پیام.

استفاده از ارتباطات شفاهی رودرو که نسبت به ارتباط کتبی دقت بیشتری دارد.

آگاهی از علائم ارتباط و مهم‌تر از همه استفاده از زبان ساده و قابل فهم که به حذف موانع ارتباطی کمک می‌کند.

برای ارسال پیام از وسایل و راه‌های متنوعی استفاده می‌شود. برای مثال، از هوا برای انتقال صوت، از کاغذ برای انتقال نامه و از سیم برای انتقال پیام‌های تلفنی استفاده می‌شود. به هر حال، تناسب «پیام» با «وسیله ارسال آن» تأثیر زیادی بر «کارایی و اثربخشی ارتباط» دارد.

دریافت و ثبت صحیح پیام ارسالی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و عوامل مهمی در برقراری ارتباط مؤثر محسوب می‌شود.

پس از دریافت پیام، گیرنده باید آن را به اطلاعاتی تبدیل کند که مورد نظر فرستنده پیام بوده‌اند. بنابراین بر مبنای تجربه گذشته، گیرنده و انتظارات و مقاصد فرستنده و ادراک گیرنده از علائم ارسالی، برای تبدیل پیام به مفاهیم ذهنی اقدام می‌شود.

پس از تبدیل پیام به مفاهیم ذهنی، محتوای آن درک می‌شود.

در فراگرد ارسال پیام از فرستنده به گیرنده، اختلال به دلایل متعددی به وجود می‌آید:

الف) سهل‌انگاری فرستنده در ارسال صحیح پیام؛

ب) تحریف عمومی پیام توسط منابع ذی‌نفع؛

ج) تأثیر صداهای ناخواسته بر فراگرد ارتباطات؛

د) بی‌توجهی گیرنده هنگام دریافت پیام‌ها؛

ه) بی‌دقتی در تفسیر پیام دریافتی.

بازخورد. منظور از بازخورد، ابراز نظرها و واکنش‌های گیرنده در مورد پیام است. با انتقال بازخورد از گیرنده به فرستنده، درجه اثربخشی و کارایی پیام معین می‌شود و کمبودها و نارسایی‌های ارتباطی مشخص می‌شوند.



ارتباط که از آن به تبادل اطلاعات و انتقال نیز یاد شده است، چنانچه به درستی برقرار شود، در سلامت و کارآمدی زندگی همه ما، به‌ویژه افرادی که مدیر سازمانی کوچک یا بزرگ هستند، بسیار تأثیرگذار است. چنانچه بتوانیم با خود، خدا، خلق و خلقت درست ارتباط برقرار کنیم و مکنونات قلبی خویش را به درستی به یکدیگر انتقال دهیم، در تعاملی سازنده به تکمیل هم می‌رسیم. این مهم نیازمند فهم درست مهارت‌های ارتباطی عناصر و موانع پیشروی آن است که سعی شد در این مقاله به صورت اجمال به آن بپردازیم. امید که آن‌ها را فراگیریم و به آن‌ها عمل کنیم. بهترین یادگیری در فرایند عمل اتفاق می‌افتد.

منابع:

۱. تورانی، حیدر، رهبری اثربخش، مدارس یادگیرنده، تهران، ۱۳۹۶.
۲. مجدفر، مرتضی، کیفیت‌گرایی در مدرسه، تهران، ۱۳۹۴.
۳. محمدی، داوود، جزوه‌های درسی دانشگاهی، ۱۴۰۰.

بسته اسرارآمیز

تجربه‌ای از رشد خلاقیت و اعتماد به نفس دانش‌آموزان

● کاظم علیزاده، مدیر مدرسه، مازندران

در دنیایی از شور و اشتیاق، یک مدرسه به همت والای دانش‌آموزان خود به تخته سفیدی برای نقاشی آینده تبدیل شد. با هدف الهام بخشی و تحریک انرژی خلاقیت، رخدادی فوق‌العاده برگزار شد تا دانش‌آموزان بتوانند قلم‌های خود را به دست گیرند و داستانی نو برای جامعه خود بنویسند. این روایت به دنبال انتقال این سفر الهام بخش به خوانندگان عزیز است تا همه به تلاش برای تحقق رؤیاهایشان بیفزایند.

روزی در مدرسه ابتدایی شهر چمستان، یک معلم جدید به نام آقای محمدی تدریس به دانش‌آموزانی پرنرژی و آرمانی را آغاز کرد. آقای محمدی مدیر توانمندی برای یادگیری و توسعه شخصیت دانش‌آموزان بود. در روز اول کلاس، دانش‌آموزان با اشتیاق کتاب‌ها و نوشت‌افزار خود را به کلاس آوردند. آقای محمدی با لبخندی بر لب به آن‌ها خوشامد گفت. سپس بسته‌ای کوچک را در دست گرفت و به دانش‌آموزان نشان داد. او گفت: «این بسته اسرارآمیز است و درون آن چیزی است که به شما کمک می‌کند در زندگی رهبران بزرگی شوید.» دانش‌آموزان با هیجان بسته را تحویل گرفتند و با دقت آن را باز کردند. هر دانش‌آموز در داخل بسته یک عبارت مثبت و الهام‌بخش پیدا کرد. آقای محمدی گفت: «هر روز صبح قبل از شروع کارها، این عبارت را برای خودتان بخوانید و به خاطر داشته باشید شما رهبرانی بزرگ هستید و توانایی‌های بی‌شماری درون خودتان دارید.»

رهبری مثبت و الهام‌بخش آقای محمدی، به تدریج تأثیر خود را در کلاس بیشتر نشان داد. دانش‌آموزان با افتخار عبارت خود را برچسب زدند و در طول روز آن‌ها را به همدیگر نشان می‌دادند. این حرکت بر همبستگی و همکاری در کلاس افزود و دانش‌آموزان احساس کردند هر یک بخشی ارزشمند از گروهی بزرگ هستند. آقای محمدی با روش‌های تحسین و تشویق، دانش‌آموزان را به ارائه ایده‌های خود تشویق می‌کرد. او تأکید می‌کرد هر ایده‌ای مهم و ارزشمند است. این روش اعتماد به نفس دانش‌آموزان و میل آن‌ها را به مشارکت فعال در کلاس بیشتر کرد.

در مدت‌زمانی که آقای محمدی در مدرسه حاضر بود، دانش‌آموزان با پیشرفت قابل توجهی مواجه شدند. آن‌ها در تلاش برای بهبود عملکردشان، به تدریج مهارت‌های جدیدی

را درون خود توسعه دادند. همچنین، در فضای ایمنی که معلم برای آن‌ها ایجاد کرده بود، جرئت آزمایش ایده‌های خود را پیدا کردند و خطاها را فرصتی برای یادگیری می‌دیدند. در طول سال تحصیلی، آقای محمدی دانش‌آموزان را به رهبری دانش‌آموزان دیگر نیز تشویق کرد. به آن‌ها گفت، هر کدام می‌توانند نمونه‌ای برای دیگران باشند و می‌توانند تغییری مثبت در جامعه خود ایجاد کنند. این ایده تا حدی در وجود دانش‌آموزان ریشه کرد که در خانه‌های خود به آن فکر می‌کردند.

دانش‌آموزان به تدریج درگیر پروژه‌های اجتماعی شدند. آن‌ها پروژه‌هایی را طراحی و اجرا کردند که به جامعه‌شان کمک می‌کرد. یکی از دانش‌آموزان به نام علی تصمیم گرفت به همراه دوستانش فضای سبزی عمومی شکل دهد. آن‌ها با کاشتن گل‌ها و درختان شروع کردند و به تدریج این فضا را به مکانی زیبا و مطلوب تبدیل کردند که همه اعضای جامعه می‌توانستند از آن استفاده کنند.

این پروژه و پروژه‌های اجتماعی دیگر، در زندگی دانش‌آموزان تأثیر عمیقی داشت. آن‌ها احساس کردند می‌توانند تغییراتی ایجاد و به جامعه خود کمک کنند. آن‌ها توانستند مهارت‌های رهبری خود را به‌روزرسانی و مسئولیت‌پذیری را تقویت کنند و توانایی همکاری با دیگران را بهبود بخشند.

معلمی می تواند با برگزاری رخدادهای رهبری، دانش آموزان را به رشد و توسعه فردی و گروهی الهام بخشد.

در طول روز، فعالیت‌های متعددی برگزار شدند. دانش آموزان به‌عنوان رهبرانی کوچک، در گروه‌های کوچک با یکدیگر همکاری می‌کردند و به مسائلی همچون گروه‌بندی، مشارکت، حل مسئله و تصمیم‌گیری مشغول بودند. آن‌ها با رهبری همدیگر، بهبود خلاقیت و تفکر خود را تجربه کردند. در پایان رخداد، آقای محمدی به همه دانش آموزان تبریک گفت و توجه آن‌ها را به تأثیری که رهبری بر زندگی آن‌ها داشت، جلب کرد. او به آن‌ها گفت، هر کدام می‌تواند در هر زمینه‌ای رهبری اثربخش داشته باشد و برای تغییر و بهبود جامعه خود و دیگران اقدام کند. دانش آموزان با انگیزه و اعتمادبه‌نفس بیشتری از رویداد برگشتند. آن‌ها از همکاری و تجربه‌هایی که در طول روز واقعاً به دست آوردند، الهام گرفتند و به تصمیم‌های جدیدی برای بهبود خود و جامعه‌شان دست پیدا کردند.

با گذشت زمان، اثرات رهبری آقای محمدی در مدرسه و جامعه بیشتر شد. دانش آموزان توانستند به رهبران قوی‌تری تبدیل شوند و با اعتمادبه‌نفس بیشتر، تغییرات مثبتی در خود و دیگران ایجاد کنند. آن‌ها در فرصت‌های گوناگون، مثل رهبری در گروه‌های ورزشی، رهبری در کلاس درس، و رهبری در پروژه‌های مدرسه، نمونه‌های الهام‌بخش برای دیگران بودند. سایر دانش آموزان نیز از مشارکت در رخداد رهبری استفاده کردند و مهارت‌ها و خصوصیت‌های رهبری خود را تقویت کردند. آن‌ها درک بهتری از توانایی‌های خود پیدا کردند و بر رشد فردی و توسعه حرفه‌ای خود تمرکز کردند. رخداد رهبری باعث شد روحیه همکاری و تعامل در میان دانش آموزان تقویت شود. آن‌ها فهمیدند، با همکاری و ترکیب توانایی‌ها و منابع، می‌توانند به اهداف بزرگ‌تری دست یابند. این تجربه به آن‌ها یادآوری کرد، رهبری بر افزایش همکاری و توانمندی‌های افراد اطرافشان استوار است. در نهایت، رخداد رهبری آقای محمدی نه تنها برای دانش آموزان، بلکه برای مدرسه و جامعه محلی نیز اثرات مثبتی داشت. آن‌ها درک بهتری از اهمیت رهبری در تحقق اهداف و تغییرات مثبت پیدا کردند و این آگاهی به آن‌ها کمک کرد در نقش رهبری خود بهتر عمل کنند و برای ساختن جامعه‌ای بهتر و پویاتر، با هم همکاری کنند.

رخداد رهبری، علاوه بر افزایش اعتمادبه‌نفس دانش آموزان در رسیدن به اهدافشان، در شکل‌دهی به جامعه نقش مهمی ایفا می‌کند که همکاری، تعامل و رهبری در آن ارزشمند است. با تقویت مهارت‌های رهبری، دانش آموزان می‌توانند در آینده به‌عنوان رهبرانی مبتکر و قدرتمند، تغییرات مثبتی به وجود آورند. رخداد رهبری به دانش آموزان کمک کرد با توجه به ارزش‌ها و ایده‌هایشان، در جامعه خود به‌عنوان عوامل تغییر و بهبود عمل کنند و آینده‌ای بهتر را بسازند.



همکاری، تعامل و رهبری: تجربه‌هایی که دانش آموزان را به تغییرات مثبت و اثربخش ترغیب می‌کند.

آقای محمدی با این روش‌های رهبری اثربخش توانست دانش آموزان را به رشد و توسعه تشویق کند. او آن‌ها را به‌عنوان رهبرانی اثربخش در جامعه آموزش می‌داد. مدتی از پایان سال تحصیلی گذشت، آقای محمدی تصمیم گرفت یک رخداد ویژه رهبری برگزار کند. با همکاری دانش آموزان، روزی را برای برگزاری این رخداد در نظر گرفت. دانش آموزان همه با هم به تدارکات رخداد پرداختند. تمام جوانب را بررسی کردند و مسئولیت‌های خود را بر عهده گرفتند. برنامه‌ها، سخنرانان و فعالیت‌های متعدد برنامه‌ریزی شدند. در روز رخداد، تمام دانش آموزان به همراه اولیایشان و معلمان در محل برگزاری حضور یافتند. آقای محمدی به‌عنوان سخنران اصلی به میان آمد و با حماسه و الهام‌بخشی رهبری اثربخش خود، به دانش آموزان اعتمادبه‌نفس بیشتری بخشید.

گلوله‌های برفی

● رسول سفیدگر نائینی، مدیر هنرستان، نائین، اصفهان

شرکت‌کننده در مسابقه تجربه‌نگاری رشد مدیریت مدرسه

از بچه‌ها که او هم گلوله برفی داشت نگاه کردم. سرش را زیر انداخت. با صدای بلند گفتم، به شرطی که به هم آسیب نرسانید و به شیشه‌ها آسیب نرسد، گلوله برف را به طرف او انداختم. تقریباً حیاط مدرسه منفجر شد. بچه‌ها با شور و نشاط شروع به برف‌بازی کردند. یکی دوتا گلوله نیز به طرف من پرتاب شد. تقریباً در آن هوای برفی عرق کرده بودند و شادی همه مدرسه را گرفته بود. زنگ صبحگاه را زدم و آن روز پشت صابنر (میکروفون) گفتم: «بچه‌ها چه جور بود؟» همه کف زدند و گفتند عالی. گفتم: «بچه‌ها، من در همه کارهای مدرسه می‌خواهم با هم و با نظر هم کار کنیم. هر کس هست، دست بگیرد. مردانه، بی‌خودی دست نگیرد.» یکی‌یکی، ولی تقریباً همه، دست گرفتند. پس از آن برنامه نظافت مدرسه را در روزهای جمعه مطرح کردم و با یک طرح، مدرسه نظیف بود. مستخدمان اظهار خرسندی و رضایت کردند. پس از آن، جلسات متمادی برای درس‌ها گذاشتم؛ امتحانات فصلی و هرچند وقت یک‌بار چند درس به کمک معلمان که هر ۱۵ روز یک‌بار سؤالاتی می‌دادند. اضطراب امتحان را برداشتم؛ به نحوی که در پایان سال به‌طور عمده پایه‌های اول که گاهی تا ۸۰ درصد تجدیدی و مردودی داشتند، برای اولین بار در طول چندین سال گذشته، به گفته مدیران آموزش و پرورش، بالاترین رتبه‌های قبولی را داشتند و از افت تحصیلی بسیاری جلوگیری شد. در بعد پرورشی نیز موفقیت‌های بسیاری کسب شد؛ به برکت رفاقت و دوستی و عنایت و لطف خدا که در آن نهفته بود.

به مدیریت دبیرستانی انتخاب شدم. تجربه معاونت در دبیرستان‌ها به من آموخته بود، برای اینکه بتوانم به اهداف آموزشی و پرورشی دست پیدا کنم، باید با بچه‌ها رفیق و دوست شوم تا بچه‌ها به جای تحکم، مرا از خودشان بدانند و راحت‌تر صحبت کنیم. علاوه بر آن، با دقت و تدبیر در قرآن، و شیوه حضرت ابراهیم (علیه‌السلام) که خود آن را برهان حب نامیده‌ام نیز برداشت کردم که چنانچه می‌خواهم مطلبی ارائه دهم، به جای مقابله مستقیم، باید قدم‌هایی را با متری بر دارم و آنگاه راه و مسیر را ارائه دهم تا متری اولاً موضع نگیرد و در مقابل تغییر مقاومت نکند، یا لاقلاً مقاومت خود را کم کند. لذا مترصد فرصتی بودم.

چون سنی از من گذشته بود و در رشته‌های ورزشی مورد علاقه بچه‌ها چندان مهارتی نداشتم، از آن طریق موفق نبودم. گرچه با هم‌بازی شدن با آن‌ها موقعیت‌هایی نسبی داشتم. دیواری بین مدیر و دانش‌آموزان وجود داشت و تقریباً خودسانسوری عجیبی حاکم بود. دانش‌آموز جلوی مدیر با واقعیت دانش‌آموز متفاوت بود. گرچه باور داشتم حیا و حرمت در هیچ زمانی نباید خدشه‌دار شود. حدود اواسط آبان بود. برف خوبی باریده بود. صبح وارد مدرسه شدم، دیدم بعضی ایستاده‌اند. و گرچه گلوله‌های برف داشتند، پشت سرشان مخفی کرده بودند و مؤدب و زیرچشمی به من نگاه می‌کردند. آرام از بین آن‌ها گذشتم. به خاطر رسید برف‌بازی مورد علاقه بچه‌هاست و می‌تواند سد بین من و آن‌ها را بشکند. لذا نزدیک دفتر به آرامی گلوله‌ای برفی درست کردم و به یکی





مسیر گم شده

● محمد هداوند
کارشناس آموزش و پرورش

اکبری شاگرد اول کلاس بود و سر و وضعش از من خیلی بهتر. هیچ وقت یادم نمی‌ره. از خجالت می‌خواستتم بمیرم. از نگاه تمسخر هم کلاسی‌ام ناپود شده بودم.

اون روز حالم خیلی بد شد. از مادرم که به زور ازش پول گرفته بودم، شرمنده بودم.

دو روز بعد، معلم ریاضی سر کلاس پرسید، فلانی، از المپیاد ریاضی چه خبر؟ قبل از جواب دادن من، بچه‌ها گفتن، آقا، آقای درویش، اکبری رو انتخاب کرد.

معلم ریاضی بدون هیچ حرف دیگه‌ای، عصبانی از کلاس خارج شد. نیم‌ساعت بعد، برافروخته و سرخ و کلافه، دوباره به کلاس برگشت و به من گفت: عیبی نداره. ان‌شاءالله سال بعد.

این خاطره باعث شد دیگه انگیزه نداشته باشم و بیشتر از اکبری که حقم رو ضایع کرده بود، از آقای درویش متنفر شم. از مدرسه و فضای مدرسه هم بیزار بودم. کاخ آرزوی استادی ریاضی یه دفعه فروریخته بود.

نمی‌دونم الان آقای درویش کجاست؟ اما هرگز نمی‌بخشمش.»

آهی کشید. دوباره دنده لجبار را با سختی جا زد و از روی تلفن همراه مسیر را دنبال کرد. چند باری دقت کرد تا مسیر را گم نکنند.

در حالی که خیلی وقت پیش، آقای درویش نامی، باعث شده بود او مسیر زندگی‌اش را گم کند.

با خودم فکر کردم، هر کدام از ما تا به حال چند بار بدون اینکه بدانیم یا خواسته باشیم، آقای درویشی شدیم در راه نابودی شاگردانمان، یا باعث شدیم امروز به جای پروفیسور حسابی‌ها و مهندس و میرزاخانی‌ها، اسنپی تحویل جامعه بدهیم!

از پشت شیشه ماشین به بیرون نگاه می‌کردم و با خودم فکر می‌کردم، گاهی ما از این مسیر یاب هم کمتریم و به جای نشان دادن مسیر، مانع حرکت هم می‌شویم.

دنده قیژی کرد و به سختی جا رفت.

- فکر کنم پنج‌تومنی تو گلویش گیر کرده! اینم شغله که ما داریم.

- نگاهی کرد و گفت: «صفحه کلاش خرابه.»
گفتم: «آره، رانندگی شغل سختیه.»

حدود ۳۵ ساله بود، اما موهای سپید سر و حالت افتادگی پلک صورتش، او را غمگین و افسرده نشان می‌داد. نگاهش از روی لبه یقه‌ام به روی نشان سمپاد چرخید. گفت: «من این نشان رو می‌شناسم.»

و منتظر توضیح من شد. من هم برایش از سمپاد گفتم و بچه‌های مستعد و تیزهوش.

همین، بهانه‌ای شد تا از هوش و استعداد و نخبگی خودش صحبت کند و برای اینکه مرا مطمئن کند که راست می‌گوید، شروع کرد به تعریف داستانی از دوران تحصیلی راهنمایی‌اش.

گفت: «بیشتر اوقات شاگرد اول تا سوم می‌شدم. بچه کف کف دروازه دولاب تهرانم. سر و وضعم خوب نبود. بابام شاطر نونوایی سنگکی بود. اما درس خون بودم. همیشه آرزو داشتم استاد ریاضی می‌شدم و یه تخته بزرگ و از اول تا آخر مسئله رو حل می‌کردم؛ مثل عکس دانشمندان ریاضی.»

خندید و ادامه داد: «یه روز دبیر ریاضی بهم گفت می‌خوام اسمت رو برای المپیاد ریاضی بدم. تمرین‌هات رو بیشتر کن. یه کتابم بهم معرفی کرد. از خوش حالی، همون روز یه دفتر صدبرگ خریدم. تمام تمرین‌های کتاب رو به دور حل کردم.

هر سؤال ریاضی رو می‌دیدم، حل می‌کردم. با پول قلک خودم و یه کم پول از مادرم، کتاب کمک‌درسی ریاضی رو خریدم. بعد از دو هفته انتظار، دقیق یادم نیست سر کلاس املا بود یا

انشا، معاون مدرسه اومد سر کلاس و گفت، المپیادی ریاضی کیه؟ بلند شه. بلند شدم و گفتم، آقا منم. نگاهی به سر و وضع من کرد و گفت، تو بشین. اکبری بیاد.

تربیت و اجتماعی شدن

تأملی در فهم درست هنجارپذیری

● ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

یکی از موضوعات قابل توجه در تربیت جامعه‌پذیری است. این موضوع چندان پیچیده به نظر نمی‌آید و انتظار ساده آن است که تربیت در فرایند سازگاری نسل جدید با ارزش‌ها و انتظارات نسل پیشین مؤثر عمل کند. نویسنده در این قسمت از مباحث تربیت‌شناسی، از زاویه دیگری هم به موضوع جامعه‌پذیری نگاه می‌کند تا به تعبیر خودش به فهم درستی از آن برسیم.



اجتماعی شدن

«اجتماعی شدن» یکی از اصول و مقاصد تربیت است. تربیت به دنبال آن است که کودک و نوجوان را اجتماعی بار بیاورد تا هم او با هنجارهای موردپذیرش جامعه سازگار شود (جامعه‌پذیری)، هم ارزش‌ها و رسم‌های جامعه از نسلی به نسل دیگر منتقل شوند (انتقال فرهنگ) و هم به پیشرفت اجتماعی و اخلاقی جامعه کمک شود (اعتلای فرهنگ).

اجتماعی شدن در مباحث انسانی مفهومی بسیار گسترده و پرچالش است و رشته‌های گوناگون به آن توجه دارند. آنچه مشخص است اینکه انسان بعد از تولد، زندگی خود را در میان دیگران آغاز می‌کند. این زندگی اجتماعی موجب هماهنگی و سازگاری کودک با افراد جامعه می‌شود (اصلانی و دیگران، ۱۳۹۷). تأثیر متقابل مادر و پدر در خلق و خوی کودک اصل مهمی در رشد (تحول) است که به آن اصل دوسویه می‌گویند. بر اساس این اصل، رفتار کودکان محصول کنش متقابل بین ویژگی‌های آنان و آدم‌هایی است که در اجتماعی کردن آنان سهم دارند (هنری‌ماسن و دیگران، ترجمه یاسایی، ۱۳۸۸). در ادامه زندگی، علاوه بر مادر و پدر، مؤلفه‌های دیگری چون هم‌سالان، مدرسه، بوم زندگی، رسانه‌های جمعی و غیره وارد ماجرا می‌شوند و

کارکردهای اجتماعی شدن و هنجارپذیری را دگرگون می‌کنند. اجتماعی شدن فرایندی است که طی آن فرد می‌آموزد عضو یک جامعه و فرهنگ خاص شود و به این ترتیب به موجودی واقعاً اجتماعی و فرهنگی بدل گردد. در حالی که این فرایند برای فهم چگونگی عملکرد فرهنگ‌ها و به‌خصوص نحوه بازتولید آن‌ها در طول نسل‌ها اهمیت اساسی دارد، باید خاطر نشان کرد، در مورد سرشت دقیق اجتماعی شدن دیدگاه‌ها و نظریه‌های متفاوتی وجود دارد و این مفهوم هنوز هم در کانون مجادلات مهمی قرار دارد که به بحث درباره سرشت بشر و جامعه بشری می‌پردازند (ادگار و سچ‌ویک، ترجمه مهاجر و نبوی، ۱۳۸۷).

فهم درست

همان‌گونه که اشاره شد، «اجتماعی شدن» موضوعی پرچالش است و استفاده از کارکرد تربیتی آن هم به فهم درست نیاز دارد. این فهم شامل درک سه موضوع است: درک هنجارها، تصورات رایج و کارکردهای درست.

می‌توانیم بگوییم، یکی از کارهای تربیت اجتماعی کردن است. همچنین می‌توانیم بگوییم، تربیت اجتماعی کردن نیست؛ به این



ترتیب ممکن است به برداشت متناقضی از اجتماعی شدن برسیم. به تعبیر کریمی (۱۳۸۶)، در اغلب کشورها، هدف از تربیت کودکان و نوجوانان، اجتماعی کردن آنان و در نهایت فراهم کردن شرایطی است که نسل جدید با توجه به هنجارها و ارزش‌های پذیرفته‌شده، خود را با آن سازگار کند. کریمی در ادامه به نقد این موضوع می‌پردازد و توضیح می‌دهد که هدف‌های غایی تربیت، به‌طور کامل و مطلق، به جامعه محدود نیست. درست است که آدمی باید برای رسیدن به حد اعلای رشد از مرحله اجتماعی شدن بگذرد، اما تربیت مترادف با اجتماعی کردن نیست.

هنجارها

هنجار چه در مفهوم آماری و چه در مفهوم عرفی آن، بیانگر رفتار مورد انتظار است. هنجار از یک سو ممکن است دربرگیرنده رفتار عادی (به لحاظ آماری) در یک جامعه باشد و از سوی دیگر الگویی رفتاری است که مطلوب خوانده می‌شود. به تعبیری، هنجار قاعده حاکم بر الگوی یک رفتار اجتماعی است. از جمله هنجارها می‌توان به قوانین، توصیه‌ها و اصول اخلاقی، رسوم و آداب معاشرت اشاره کرد (ادگار و سچویک، ترجمه مهاجر و نبوی، ۱۳۸۷). درباره هنجار دو نکته مهم این است:

۱. هر هنجار پذیرفته‌شده‌ای به معنای رفتار درست نیست. هنجارهایی هستند که مورد پذیرش جامعه‌اند، ولی موجه نیستند. هنجارها حتی در طول زمان ممکن است مورد نقد قرار گیرند، نفی شوند و تغییر کنند.
۲. اصرار افراطی بر صحت و ملاک‌بودن هنجارها، به مطلق‌اندیشی و تعصب زیاد منجر می‌شود. برداشت تربیتی از این نکات آن است که جامعه، فرهنگ و تربیت آزاداندیش، ضمن معرفی و اعمال هنجارها، باید فرصت تحلیل و نقد هنجارها را هم به کودکان بدهد. همان‌گونه که بی‌هنجاری آسیب‌زاست، هنجارهای مطلق و غیرقابل نقد هم می‌توانند تنش‌زا باشند.

تصورات رایج

وقتی از هنجارها و جامعه‌پذیری صحبت می‌شود، در نگاه ساده‌انگارانه، به نظر می‌رسد جامعه انتظاراتی دارد و فرد فقط موظف است خودش را با این انتظارات سازگار کند. چند برداشت معمول از اجتماعی شدن وجود دارد:

- وظیفه اساسی یا یکی از وظایف اساسی تربیت آن است که کودکان و نوجوانان را جامعه‌پذیر بار آورد.
- فرد (کودک و نوجوان) موظف است بدون هیچ قید و شرطی خود را با ارزش‌ها و انتظارات جامعه سازگار کند.
- قدرت یک نظام فرهنگی و تربیتی با توانایی آن نظام در جامعه‌پذیر بار آوردن افراد و سازگار کردن آن‌ها با هنجارها سنجیده می‌شود. به این ترتیب، لازم است دامنه هنجارها محدود و تأییدشده باشد.
- هرگونه سرباززدن و مقاومت در برابر پذیرش هنجارها نشانه سرکشی و کج‌روی است.
- در فرایند اجتماعی شدن، علاوه بر جامعه‌پذیری، فرهنگ جامعه از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و این موضوع می‌تواند به ثبات

و اعتلای فرهنگ کمک کند. برداشت تربیتی از این نکات آن است که جامعه‌پذیری و سازگاری با هنجارها جزو وظایف ذاتی تربیت محسوب می‌شود. اگر یک نظام فرهنگی و تربیتی نتواند در انتقال هنجارهای مورد پذیرش جامعه مؤثر عمل کند، یعنی بخشی از فرصت‌های تربیتی را از دست داده است. با این همه، هرگونه نقد یا پرسشگری در برابر هنجارها، الزاماً نباید به معنای انحراف و کج‌روی تلقی شود. فرایند جامعه‌پذیری باید از یک منطبق تربیتی نیز برخوردار باشد. این منطبق شامل مواردی چون نقدپذیری، انعطاف‌پذیری، آزاداندیشی و قابلیت تغییر است.

کارکردهای درست

بر اساس آنچه گفته شد، اینک می‌توان به فهم درست‌تری از جامعه‌پذیری و پذیرش هنجارهای جامعه رسید. این واقعیت‌ها قابل توجه هستند:

- انسان موجودی اجتماعی است. طبیعی است که این زندگی اجتماعی زمینه‌ساز هماهنگی و سازگاری او با افراد جامعه شود.
- داشتن ارزش‌ها و باورها و انتظارات برای هر فرهنگ هم موضوعی بدیهی است. باز طبیعی است که جامعه بخواهد خواسته‌های خود را از مسیر فرهنگ به نسل جدید انتقال دهد.
- جامعه و فرهنگ زمانی برای جامعه‌پذیری کارکردی سنجیده و منطقی خواهد داشت که با مطلق‌اندیشی، انتظارات یک‌طرفه و اجباری را دامن نزنند.
- وظیفه اصیل تربیت فقط انتقال هنجارها نیست، بلکه باید به افراد جامعه فرصت اندیشه، نقد و بازنگری هم بدهد. فرهنگی که فقط روی تشبیه هنجارها با فشاری می‌کند، دچار دیرپه‌می شده است و توانایی سازگاری با تغییرات را از دست خواهد داد.
- انتقال فرهنگ مهم است، اما اعتلای فرهنگ را نباید در تشبیه و ماندگاری هنجارها و ارزش‌ها خلاصه کرد. فرهنگ زمانی می‌تواند پیشرو و پویا باشد که به نسل جدید فرصت نقد و بازنگری در هنجارها و ارزش‌ها را بدهد.
- تربیت کارآمد فضایی ایجاد می‌کند که از یک طرف اجتماعی شدن در فرایندی منطقی پیش برود و از طرف دیگر، انگیزه، جرئت و فرصتی برای تغییر و تحول موجود باشد.
- برداشت تربیتی از این نکات آن است که تربیت می‌تواند و باید در جهت هنجارهای مورد پذیرش جامعه فعالیت کند، اما پویایی و اعتلای فرهنگ زمانی مقدور خواهد بود که نسل جدید امکان داشته باشد با نقد و بازاندیشی هنجارهای پیشین و جاری، کاستی‌ها را اصلاح و تغییرات و تحولات را محقق کند. به این ترتیب، نظام فرهنگی و تربیتی روزآمدی و کارآمدی خود را حفظ خواهد کرد.

منابع

۱. ادگار، اندرو و سچویک، پیتر (۱۳۸۷). مفاهیم بنیادی نظریه فرهنگی. ترجمه مهرا ن مهاجر و محمد نبوی. آگه، تهران.
۲. اصلانی، ابراهیم و دیگران (۱۳۹۷). پرورش مهارت‌های عاطفی - اجتماعی کودک. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی (کتاب درسی رشته تربیت کودک). تهران.
۳. کریمی، عبدالعظیم (۱۳۸۶). تربیت چه چیز نیست. منادی تربیت. چاپ پنجم، تهران.
۴. هنری‌ماسن، پاول و دیگران (۱۳۸۸). رشد و شخصیت کودک. ترجمه مهشید یاسایی. نشر مرکز. چاپ سیزدهم، تهران.

گزارشی از یک اردوی موفق طبیعت گردی

سفر یادگیری

یکی از شکل‌های معمول یادگیری در مدرسه، یادگیری در سطح دانش و حفظ معلومات است که البته پایین‌ترین مرحله یادگیری و به تنهایی کم‌ارزش است. لذا باید بستری ایجاد شود که یادگیری از سطح دانستن به عمل کردن (آموزش عمل‌کردی)، باور کردن و عشق‌ورزیدن که مرتبه‌های بالای یادگیری هستند، تبدیل شود. آموزش و یادگیری مؤثر و کارآمد در محیطی به دست می‌آید که نوعی مشارکت فعال بین معلم و دانش‌آموزان ایجاد شود، در غیر این صورت یادگیری مقبولیت و کیفیت ندارد. در مهرماه سال جاری، اداره کل آموزش و پرورش استان قزوین، اردویی طبیعت‌گردی، ویژه دانش‌آموزان دوره ابتدایی، در مسیر قزوین، تاکستان و آبیک، برای مدرسه ابتدایی غیردولتی پسرانه کاشف برگزار کرد که نمونه‌ای از یک اردوی موفق آموزشی بود. این گزارش به همت آقای دکتر ائلدار محمدزاده صدیق تنظیم شده است.

اردو بر سطح دانش می‌افزاید

رضا طاهرخانی، مدیر دبستان کاشف، درباره ضرورت اجرای این برنامه از این موارد نام برد: «ارتقای سطح دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، از مدیر تا معاون آموزشی، پرورشی، اجرایی، مربی تربیت‌بدنی، مربی بهداشت، دانش‌آموزان و اولیا؛ ایجاد موقعیت آموزشی با هدف ارتقای کیفیت برنامه درسی در فرایند آموزشی و یادگیری؛ تحقق کیفی در برنامه دوم از طریق توانمندسازی نیروی انسانی و ارتقای کیفیت برنامه درسی.»

او درباره هدف‌های این برنامه نیز گفت: «ارتقای سطح دانش و مهارت معلمان و دانش‌آموزان، کاربرد هوش‌های چندگانه در کیفیت برنامه درسی، تفکر در آفرینش پدیده‌های خلقت و یادگیری در بستر طبیعت از طریق مشاهده، تحقیق، پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات، از این جمله‌اند.»

تشریح موقعیت مکانی اردو

شهرستان آبگرم از توابع استان قزوین در فاصله ۱۰۰ کیلومتری قزوین قرار دارد و آب‌وهوایی سرد و زمستان‌هایی پربرف دارد و در منطقه کوهستانی واقع شده است. این منطقه با استان همدان، اراک و بوئین‌زهرها همسایه است. در این اردوی آموزشی - پژوهشی، که با حضور همکاران، کارکنان اجرایی، دانش‌آموزان و اولیای دانش‌آموزان برگزار شد، از سه ایستگاه بازدید به عمل آمد:

۱. **ایستگاه اول: مزرعه** بادی کهک، شهرستان تاکستان (روستای کهک، پنج کیلومتری تاکستان)؛

۲. **ایستگاه دوم: معدن آهک کائولن**، شهرستان تاکستان (قازان‌داغی، چهار کیلومتری تاکستان)؛
۳. **ایستگاه سوم: منطقه فسیلی معدن سنگ‌آهک** (حسین‌آباد، ۱۵ کیلومتری آبگرم).

توصیه‌ها

بعضی از مواردی که در ابتدای برگزاری اردو به همگی توضیح داده شده بودند:

- به دلیل کوهستانی و سردسیر بودن مسیر، همکاران و دانش‌آموزان به پوشش مناسب (کتانی ورزشی، لباس گرم، چتر، کلاه و سایر ملزومات) مجهز شوند.
- دانش‌آموزان شرکت‌کننده، ملزومات یادداشت‌برداری (دفتر یادداشت، خودکار، برگه A4، ذره‌بین، چکش و بیلچه) به همراه داشته باشند.

از جمله نکات مهم در اردوهای آموزشی و پژوهشی، شرح آن و مشاهده و ثبت تحقیق در طول اردوست. از همین رو، در مسیر حرکت دانش‌آموزان و همکاران، از آقای **حسن‌زاده**، کارشناس زمین‌شناسی، سؤالاتی کردند و پاسخ‌هایی دریافت کردند. برای نمونه، یکی از دانش‌آموزان پرسید، چگونه می‌توان انواع سنگ‌های رسوبی، آذرین و دگرگونی را تشخیص داد؟ ایشان در جواب گفت، بیشتر سنگ‌ها در سطح زمین از نوع رسوبی و لایه‌لایه‌اند. حال کوه‌هایی را که شبیه کله‌قند هستند، لایه‌لایه نیستند و روی هم تلنبار شده‌اند، سنگ‌های آذرین می‌گویند.

آقای حسن‌زاده، در خصوص دستاوردهای باد به‌عنوان یک نعمت خدادادی، به مواردی اشاره کرد، از





جمله: تولید برق، رفع نیازهای بشر و کارخانه‌ها و صنایع؛ حرکت کشتی‌ها و آسیاب‌های بادی.

ایستگاه مزرعه بادی کهک

شرکت کنندگان در اردو، ساعت ۹:۳۰ به اولین ایستگاه مزرعه بادی کهک رسیدند. در کنار ایستگاه مزرعه بادی از مرغداری تخم‌گذار نوک قرمز بازدید به عمل آمد. دانش‌آموزان با نحوه تخم‌گذاری در مرغداری آشنا شدند و صبحانه را در فضایی امن با امکاناتی اولیه از قبیل آب آشامیدنی و سرویس بهداشتی مهیا شده برای دانش‌آموزان، صرف کردند. سپس بازدید علمی دانش‌آموزان از این مزرعه بادی صورت گرفت. این مزرعه بادی در سال ۱۳۹۲ در پنج کیلومتری شهر تاکستان، از استان قزوین، راه‌اندازی شده است. توربین‌های نصب‌شده در این مزرعه بادی برای نخستین بار در ایران و توسط شرکت مینا ساخته شده‌اند. این مزرعه در مرحله اول با ظرفیت ۲/۵ مگاوات برق به بهره‌برداری رسیده است. از جمله ویژگی‌های این مزرعه بادی آن است که توربین‌های نصب‌شده در این مرکز، بزرگ‌ترین توربین بادی کشور محسوب می‌شوند، به طوری که هر کدام ۸۵ متر ارتفاع و ۳۰۰ تن وزن دارند. توربین‌ها سه پره‌ای هستند و طول هر پره ۵۳ متر است.

آقای حسن‌زاده، زمین‌شناس و مدرس گروه، در این باره توضیح داد: «سوخت‌های فسیلی طی میلیون‌ها سال شکل گرفته‌اند و ما از سوخت‌هایی فسیلی استفاده می‌کنیم که بیشتر از ۳۰۰ میلیون سال پیش تشکیل شده‌اند و با تمام شدن آن‌ها و غیرقابل بازگشت بودنشان و با توجه به اینکه حدود ۷۰ تا ۸۵ درصد مواد اولیه تشکیل‌دهنده نفت در زیر زمین از بین می‌رود و فقط یک درصد مواد، آن هم در طول زمان زیاد، به نفت تبدیل می‌شود. به این ترتیب، بهتر است از انرژی‌های نوبی استفاده کنیم که یکی از آن‌ها انرژی باد است. اولین نیروگاه بادی در منجیل و دومین نیروگاه در کهک ساخته شده است.»

در ادامه، خانم‌ها معصومه نجفی و پگاه آذربایجانی، از معلمان پایه‌های اول و دوم، با توجه به اینکه در کتاب‌های درسی، به خصوص علوم این دو پایه، بر صرفه جویی انرژی تأکید شده است، نکاتی را برای دانش‌آموزان خود شرح دادند تا با مشاهده دقیق از این مکان، کاوشگری را در دانش‌آموزان ایجاد کنند.

سال قبل، با وجود آب‌های داغ و حرارت، در بعضی از نقطه‌های زمین شرایط گرمی به وجود آمده است که حاصل این کنش و واکنش‌ها به وجود آمدن خاک‌های چینی بوده است. از ویژگی‌های این خاک، حالت صابونی آن است. بسیار نرم است و جذب آب در آن بالاست. از این خاصیت در علوم پزشکی، مصرف بهداشتی، لوازم و پودرهای آرایشی، مواد شمع‌ی و رنگ‌سازی استفاده می‌شود.

منطقه فسیلی و معدن سنگ آهک

شرکت کنندگان در اردو، ساعت ۱۲:۱۵ به ایستگاه سوم روستای حسین‌آباد در نزدیکی شهر آبگرم رسیدند. آقای حسن‌زاده از دانش‌آموزان و معلمان خواست خوب نگاه کنند و با توجه به

موقعیت بسیار فسیلی منطقه، انواع فسیل‌ها را پیدا کنند. در مسیر راه، در داخل اتوبوس، مدیر دبستان به معلمان و دانش‌آموزان پیشنهاد کرد هر کس اولین فسیل را پیدا کند، جایزه دریافت کند. بعد از مدت کوتاهی از دیدار معدن آهک، یکی از دانش‌آموزان پایه دوم موفق شد یک فسیل متعلق به خارپوستان را شناسایی کند. بعد از آن کم‌کم دانش‌آموزان دیگر هم فسیل‌ها را پیدا کردند. آقای حسن‌زاده درباره قدمت سنگ‌های این منطقه که به ۳۰ میلیون سال پیش بر می‌گردد، گفت، در این منطقه، تا مسیر آبگرم آج، بیشتر سنگ‌ها از نوع رسوبی هستند و با توجه به موقعیت مسیر می‌توان انواعی از فسیل‌های خارپوستان، طوطی‌ها و سناره دریایی را در آن پیدا کرد. آقای حسن‌زاده به دانش‌آموزان گفت، فسیل‌ها هم اسم دارند و یک نمونه از آن‌ها، اسکارلت‌ها و برج‌مانده از باتلاق‌ها هستند.

اتمام شورا انگیز اردو

شرکت کنندگان، بعد از صرف ناهار، با توجه به مصادف شدن روز اردو با هفته تربیت بدنی، مسابقه‌های طناب‌کشی و حلقه‌زدن برگزار کردند و سپس نماز را به جماعت خواندند. ساعت ۱۴:۳۰ به طرف مقصد حرکت کردند و طبق برنامه ساعت ۱۷ به مقصد رسیدند.

ایستگاه معدن کائولین

ایستگاه دوم، معدن کائولین با خاک چینی بود. شرکت کنندگان در این اردو ساعت ۱۰:۴۵ به ایستگاه دوم معدن کائولین (خاک چینی) در روستای قازان‌داغی رسیدند. آقای حسن‌زاده در معرفی این معدن گفت: «این معدن نزدیک به چهل سال است که فعال است. این سنگ‌ها ابتدا سیاه بودند. در حدود ۵۰۰ تا ۶۰۰ میلیون



مروری بر مؤلفه‌های کیفیت فراگیر در مدرسه داری

کار بی‌نقص

● مر نضی مجدفر، دکترای مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: کیفیت، کنترل کیفیت، کنترل فرایندها، کار بی‌نقص

در هفت شماره قبلی این دوره از ماهنامه «رشد مدیریت مدرسه»، از کیفیت، کنترل کیفیت و مفاهیم مرتبط با آن سخن گفتیم. در نخستین شماره، برای آنکه با مفهوم کیفیت بیشتر آشنا شوید، به ذکر چند مطالعه موردی واقعی پرداخته شد. در شماره‌های دوم و سوم تعریف‌ها، ۱۰ پرسش و هدف اساسی در مفهوم کنترل و کیفیت را با پیگیری دو مثال به زبان مدرسه‌ای ترجمه کردیم. در شماره‌های چهارم و پنجم، یکپارچه‌بودن رویکرد کیفیت و در شماره ششم ویژگی‌های اساسی خلق کیفیت را شرح دادیم. در شماره هفت، ضمن توضیح در مورد ارتباط کنترل کیفیت با کنترل فرایندها، مبحث جدیدی را آغاز کردیم که در این شماره به آن می‌پردازیم.

شروع تا اتمام فعالیت، به‌طور صحیح انجام داد. چنانچه در هر مرحله از کار، خطا و نقصی مشاهده شد، تا حد متوقف کردن فعالیت پیش رفت و جلوی اشتباه را گرفت. در این مورد یک مثال کلاسیک در دسترس است که با وجود برگرفته‌شدنش از صنعت، توصیف به تمام معنای کار بی‌نقص است.

می‌گویند غول صنعت رایانه جهان، یعنی «آی.بی.ام»، تصمیم گرفت به عنوان طرحی آزمایشی، برخی از قطعه‌های مورد نیاز خود را از ژاپن تأمین کند. این شرکت در ذکر مشخصات

کنترل کیفیت فراگیر، روش‌های اجرایی متعددی دارد که در این نوشته برخی از آن‌ها را شرح خواهیم داد. یکی از این روش‌ها کار بی‌نقص یا «Zero Defect» است.

این تفکر حتی وجود یک عیب یا کاستی را در کار نمی‌پذیرد و معتقد است به جای قبول خطا و سپس کنترل آن و تا حد ممکن خارج و رد کردن محصولات یا خدمات ناقص و معیوب، باید خطا و نقص در کار را نپذیرفت و کار را از مرحله طراحی و



کیفیت فراگیر است که نقص و عیب در کار را نمی‌پذیرد. هر چند به سبب انسانی بودن فرایندهای مرتبط با آموزش، تربیت و یادگیری، قیاس مع‌الفارق است، ولی وقتی امتحانات مدرسه‌ای تمام می‌شود و نتایج را به صورت نمودارهای ستونی در می‌آوریم و در تابلوی اعلانات معلمان مدرسه به نمایش در می‌آوریم، با زبان بی‌زبانی پذیرفته‌ایم که در نتایج هر یک از امتحانات، نقص‌هایی وجود دارد و این نقص‌ها اجتناب‌ناپذیرند. در حالی که تفکر کنترل کیفیت فراگیر بر اساس کار بی‌نقص در آموزش، معتقد است نتایج امتحانات، بیش از آنکه کارنامه دانش‌آموزان باشد، نشان‌دهنده عملکرد معلمان است.

در مثالی دیگر از کار بی‌نقص در حوزه آموزش می‌توانیم به برگزاری یک رویداد آموزشی - تربیتی مانند مراسم آغازین اشاره کنیم. وقتی بعد از گذشت ۱۰ روز از آغاز سال تحصیلی، در گفت‌وگوی مدیر، معاون و دیگر عوامل اجرایی آموزشگاه گفته می‌شود: «خدا را شکر! در این ۱۰ روز عیب‌های مراسم آغازین مدرسه به مرور کم شده است...»، یعنی اینکه از ابتدا پذیرفته‌ایم که کار با عیب و نقص آغاز و برگزار شود و به مرور به رفع مشکل بپردازیم.

دیدگاه کار بی‌نقص، در مقابل طرز فکری است که خطا را در فرایندهایش می‌پذیرد. آنگاه از طریق کنترل و واری‌های متعدد و صرف وقت فراوان، سعی می‌کند با کنترل رخدادها و نتایج، از عبور خطا به بیرون جلوگیری کند. در واقع هر فرایند واری‌ها یا کنترل، چیزی نیست جز یک صافی که باعث کنار گذاشتن خطا می‌شود تا مشتری یا ذی‌نفع، از گله، شکایت یا ادعا صرف‌نظر کند.

برای اعمال کار بی‌نقص، مشارکت گسترده همه کارکنان، جایگزین واری‌ها و کنترل‌های مکرر می‌شود. در واقع مشارکت کارکنان کمک می‌کند که کار با کمترین نقص انجام پذیرد. با این توضیحات، این پرسش پیش می‌آید که: «با وجود مشارکت همه‌جانبه کارکنان، آیا دیگر نیازی نیست واحدهای کنترلی و افرادی که واری‌ها را عهده‌دار باشند، بر مصدر کار باشند؟»

در پاسخ باید گفت در نگرش مدیریت کیفیت فراگیر و تفکر

**کار بی‌نقص
بیش از آنکه به
نگرش‌های فنی
ارتباط داشته
باشد، یک
دیدگاه و آموزه
فرهنگی است**

محصول درخواستی، محدودیت خرابی را ۳ واحد در ۱۰ هزار واحد بیان کرد. یعنی اگر در هر ۱۰ هزار قطعه، تا ۳ واحد خرابی وجود داشته باشد، محموله را می‌پذیرد و در غیر این صورت آن را پس می‌دهد. وقتی محموله رسید، نامه‌ای همراه آن بود که در آن نوشته بودند: «ما ژاپنی‌ها ساعت‌های سختی را پشت سر گذاشتیم تا از کار داد و ستد در آمریکای شمالی سر در بیاوریم، ولی ۳ قطعه خراب به ازای هر ۱۰ هزار قطعه را، به طور جداگانه همراه محموله، بسته‌بندی و ارسال داشته‌ایم. امید است مقبول افتد.»

واقع‌های که نقل شد، نشان‌دهنده طرز فکری در کنترل



توأمان چند ماهه را اقدامی کیفی و موفقیت می‌پندارند و بر طبل شادانۀ خود می‌کوبند. در این قبیل مدرسه‌ها از پیش روی عددهای خاصی (از جمله درصد قبولی مشخص) تبلیغ می‌کنند و تمام تلاش خود را معطوف رسیدن به این عدد می‌کنند.

در حالی که در نظام‌های انسانی، به دلیل متغیر و اختصاصی بودن عوامل (برای مثال معلمان و دانش‌آموزان)، قراردادن استاندارد و تلاش برای رسیدن به این استاندارد مغایر اصول مدیریت کیفیت در محیط‌های غیرصنعتی است. این درخواست‌های بیش از توان و حدس و گمان در مورد میزان موفقیت، بیش از اندازه روی کارکنان سطوح پایین فشار ایجاد می‌کند و موجب انعکاس آمار و اطلاعات با بزرگ‌نمایی خاص و برخلاف واقعیت‌های موجود می‌شود. هرچه فشارهای مزبور افزایش یابند، اطلاعات و گزارش‌ها از واقعیت دورتر می‌شوند. برای مثال مدرسه‌ای اعلام کرده است تمامی دانش‌آموزان سال دوازدهم این مدرسه، به دانشگاه راه خواهند یافت. حال آزمون سراسری خاتمه یافته و هنگام گزارش‌گیری است. برای اینکه آمارها از واقعیت‌ها دور نشوند، حتی اسامی کسانی را می‌آورند که در رشته‌های بدون آزمون سراسری، تنها با دریافت یک گواهی اشتغال و اتمام تحصیل، ثبت‌نام خود را در دانشگاه اعلام داشته‌اند، و به این ترتیب «قلب آمار» و رسیدن به عددی که اعلام کرده‌اند، صورت می‌گیرد.

مدیریت کیفیت‌گرا با نگرشی که تنها به نتیجه توجه دارد، یا هدف اصلی خود را رسیدن به بالاترین درجات کمی می‌داند و همین کمیت بالا را نوعی کیفیت تلقی می‌کند، در تقابل است

کار بی‌نقص، مشارکت کارکنان عامل مزاحم یا درگیرشونده با بخش‌های گوناگون سازمان نیست، بلکه با استفاده از مشارکت کارکنان، راه‌های جلوگیری از خطا مشخص می‌شوند و در برابر بروز ایرادهای حین عملیات در فرایندهای سازمانی مانعی به‌وجود می‌آید.

همچنین به رغم اینکه چنین تفکری برگرفته از غرب و نظام‌های مدیریت غیرایرانی - اسلامی است، ولی فردی که در حین عملیات - در هر بخشی که باشد - عیبی را مشاهده و آن را به مدیریت اعلام می‌کند، این کار را نه از سر حب و بغض و نگرش بخشی، بلکه برای بهبود فرایندها و از سر تعهد و وظیفه‌شناسی اعلام می‌کند. از این رو، کار بی‌نقص بیش از آنکه به نگرش‌های فنی ارتباط داشته باشد، یک دیدگاه و آموزه فرهنگی است. فرد مشارکت خود را در بهبود فرایندها، نه برای نشان دادن برتری خود و حس قدرت‌طلبی، بلکه برای ارتقای سامانۀ مدیریتی و بی‌عیب و نقص بودن کارها به منصۀ ظهور می‌رساند و از این کار خود ابراز سرور و شادمانی سازمانی می‌کند.

کیفیت، سخن اصلی

در نگرش مدیریت کیفیت جامع، توجه اصلی به کیفیت است. بنابراین مدیریت کیفیت‌گرا با نگرشی که تنها به نتیجه توجه دارد، یا هدف اصلی خود را رسیدن به بالاترین درجات کمی می‌داند و همین کمیت بالا را نوعی کیفیت تلقی می‌کند، در تقابل است. این نوع مدیریت که به «مدیریت نتیجه‌گرا» معروف است، به کارکنان سطوح پایین (برای مثال معلمان در مدرسه)، برای افزایش نتایج کمی فشار می‌آورد و به کیفیت خدمات، گسترش و توسعه ظرفیت‌ها، بهبود فرایندها و افزایش بهره‌وری نمی‌اندیشد.

به احتمال زیاد شما هم با مدرسه‌هایی روبه‌رو بوده‌اید (به‌ویژه در دورۀ دوم متوسطه و سال پایانی تحصیل بچه‌ها در مدرسه) که با فراموشی هدف‌ها و کارکردهای یک نظام تعلیم‌وتربیتی سالم و تراز، صرفاً به فکر کسب نتایج درخشان در آزمون‌های پایانی، به‌ویژه آزمون سراسری هستند. این مدرسه‌ها انواع و اقسام آزمون‌ها را حتی به قیمت حذف برنامه‌های شاد، مناسبت‌ها، اردوها و نیز کنار گذاشتن درس‌هایی مانند ورزش، محیط زیست و ... برگزار می‌کنند، تا دیر وقت هر روز و نیز در ایام تعطیلات و عید نوروز، اردوی مطالعاتی و شب‌مانی در مدرسه می‌گذارند و تمام هم و غمشان انتقال دانش به دانش‌آموزان برای موفقیت در آزمون‌های ورودی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی است. و تازه اگر افرادی هم رتبه خوب بیاورند یا وارد دانشگاه شوند، این فشار عصبی (استرس)

نکته پایانی

در این دوره از رشد مدیریت مدرسه، در حد مقدر در مورد کیفیت و کنترل کیفیت سخن گفتیم. نظر به اینکه بحث هنوز خاتمه نیافته است، در شماره‌های دورۀ بعد مجله هم همین موضوع را تا حد اكمال ادامه خواهیم داد.

بیشتر بخوانید و بیشتر بدانید

۱. یک مقاله در مورد مدرسۀ بی‌نقص: الگوپردازی شده با اساس کار بی‌نقص <http://parwadesh2009.blogfa.com/post/50>
۲. کتاب بخوانید: فراتر از عملکرد (با بخش‌هایی در مورد کار بی‌نقص) از انتشارات آریاناقلم <https://aryanaghalam.com/book>
۳. هشت فیلم سینمایی که همه مدیران باید ببینند با مفاهیم گوناگون مدیریتی از جمله کار بی‌نقص <https://rachoone.ir/library/essay/management-movies/>
۴. فیلم ببینید: آموزش مجازی مدیریت کیفیت جامع <https://www.aparat.com/v/yFs0z>
۵. کتاب بخوانید: مدیریت کیفیت جامع، کاری از دانشگاه خواجه‌نصیرالدین طوسی

تشریک مساعی نه تفویض اختیار!

منوچهر نوری، کارشناس تعلیم و تربیت

هم‌اندیشه بودن برای رسیدن به هم‌فکری و هم‌دلی است، نه واگذاری اختیار (البته منظور نفی تفویض اختیار نیست، بلکه بیشتر اهمیت تشریک افکار مدنظر است). اگر مدیری به دلیل داشتن یک معاون قوی در کارها موفق است، این قوی بودن محصول قدرت و اختیارات سازمانی معاون نیست، بلکه محصول هم‌فکر بودن با اوست. زیرا او مرواریدی است که در درون صدف تشریک مساعی و مشارکت ذهنی پرورده می‌شود.

چند مثال:

● ولی دانش‌آموزی به دلیل تأخیرهای مکرر فرزندش، به مدرسه مراجعه می‌کند و برای پاره‌ای توضیحات، با معاون مدرسه هم‌صحبت می‌شود و در حین گفت‌وگو، گلایه‌های خود را از مدیر مدرسه مطرح می‌کند. معاون، که در جریان بیشتر کارها و تصمیم‌ها و نظرهای مدیر مدرسه قرار دارد و در تصمیم‌سازی‌ها کاملاً مشارکت دارد، به‌خوبی برای رفع این گله‌گذاری‌ها می‌کوشد و از مدیر مدرسه دفاع می‌کند. در نتیجه، ولی دانش‌آموز قانع شده و با رضایت و البته کمی شرمندگی، مدرسه را ترک می‌کند.

● معلمان و دانش‌آموزان دائماً دلیل کمبود امکانات و تجهیزات، کافی نبودن آب‌خوری‌ها و دست‌شویی‌ها، فروش خوراکی‌های نامرغوب در بوفه مدرسه، کیفیت پایین مراسم صبحگاهی و نماز جماعت را از معاونان مدرسه جویا می‌شدند. او چندان در جریان بسیاری از کارها نبود و در آن‌ها مشارکت نداشت، قادر به توضیح نبود و همه نارسایی‌ها را متوجه شخص مدیر می‌دانست.

● معاون مدرسه‌ای، با وجود تجربه‌های بسیار و توانمندی لازم و نیز برخورداری از همه اختیارات، چون با مدیر مدرسه هم‌فکر نبود و به همکاری و مشارکت دعوت نمی‌شد، یار و مددکار خوبی برای مدیر به‌شمار نمی‌رفت و دائماً با او بگومگو داشت. بیاییم در کنار همکاری با یکدیگر و کمک به هم برای انجام دادن کارهای مدرسه، بیشتر با هم گفت‌وگو کنیم و تشریک مساعی و تقرب ذهنی داشته باشیم. آنچه ما را به هم نزدیک‌تر می‌کند، تشریک مساعی و هم‌فکری است، نه تفویض اختیار.

مدیران سازمان‌ها بخشی از اختیارات خود را به معاونان می‌سپارند. به این ترتیب، هم‌حیطه نظارتشان محدودتر می‌شود و هم معاونان با دل‌بستگی، تعلق و دقت بیشتری کار می‌کنند. در سطح بالای سازمانی و در حوزه مدیران ارشد و میانی، این موضوع به‌درستی تعریف شده است؛ اما همه‌جا، از جمله در مدرسه‌ها، این‌گونه نیست. شما در مقام مدیر مدرسه، چه چیزهایی را به معاونان خود واگذار می‌کنید؟ آنچه به آنان واگذار می‌کنید، اختیار است یا مسئولیت یا وظیفه؟

معمولاً اختیارات قانونی ما در مدرسه آن‌قدر نیست که به دلیل حسن مدیریت و بهینه‌سازی فرایندهای آن مجبور شویم بخشی از آن‌ها را به معاونان تفویض کنیم. آنچه آن‌ها در مدرسه انجام می‌دهند، ناظر بر شرح وظایف است، نه اختیاراتی که دارند. بنابراین، آنچه در بهبود کیفیت مدرسه بیش از تفویض اختیار و واگذاری کارها مهم است، داشتن تقرب ذهنی و تشریک مساعی با معاونان است. آنان به مفاهمه، هم‌فکری و هم‌رأیی با مدیران نیازمندند. معاونان پیوسته و به‌صورت مستمر با دانش‌آموزان، معلمان و والدین سروکار دارند و درباره موضوعات و مسائل گوناگون -از گله‌گذاری‌های معمول گرفته تا برنامه‌ها و فعالیت‌های درسی، آموزشی و فوق‌برنامه‌های درسی، آموزشی صحبت می‌کنند. از آنان راجع به تصمیمات مدیر و برنامه‌های مدرسه، رفتارها و نیز مسائل روزمره سؤال می‌شود و در این تعاملات، فضای مدیریتی مدرسه رقم می‌خورد و تصمیمات مدیریتی به‌صورت مثبت یا منفی جلوه‌گر می‌شوند.

اگر معاون به‌کار مدیر عقیده داشته باشد و از کارها و تصمیمات او دفاع کند، مدیر در کارش موفق خواهد شد. از این رو، مدیر و معاون باید دیدگاه‌ها و اندیشه‌هایشان را به هم نزدیک و هدف و منظورشان را در بسیاری از کارهای مدرسه با هم یکی کنند. برای حصول به این امر، باید تقرب ذهنی ایجاد کرد که آن محصول تشریک مساعی و داشتن مدل ذهنی مشترک است. وقتی مدیر و معاون مشارکت فکری نداشته باشند و معاونان تنها بخشی از وظایف را به عهده بگیرند، مقصود حاصل نمی‌شود و فاصله‌ها با تفویض اختیار و واگذاری امور پر نخواهد شد. آنچه مدیر را به مقصود می‌رساند و باعث موفقیت او می‌شود،



پندهای قند

نگاهی به پندهای اخلاقی نهج البلاغه از منظر مدیریت و رهبری

● دکتر محمد جلالی، مدیر دبیرستان، تهران

سرچشمهٔ ادب و اخلاق برگیرم و در این مختصر رایحهٔ خوش گل‌های معطرِ نامه‌های امام علم را در کتاب شریفش بر مشام جان مدیران تقواییشۀ عرصهٔ آموزش و پرورش ارمغان آورم.

مقدمه

در مدیریت اسلامی، هر مقولهٔ مادی و هر موضوع طبیعی وسیله‌ای است برای نیل به نتیجه‌ای معنوی و اخلاقی و انجام هر کاری که به نحوی با ماده و طبیعت سروکار داشته باشد، همه و همه بر رضای خالق و مصلحت جامعهٔ بشری متوقف است و چنانچه این اصل بر اعمال و رفتار و اندیشه‌های انسان حاکم نباشد، نتیجه‌ای گمراه‌کننده و فاجعه‌آمیز خواهد داشت. هیچ وظیفه‌ای در این جهان‌بینی انجام نمی‌گیرد، جز اینکه به خیر محض و جوهر تقوا نظر داشته باشد. این‌گونه است که من و ما و تویی برمی‌خیزد، اختلاف و نفاق ریشه‌کن و خودنمایی‌ها و عوام‌فریبی‌ها فراموش می‌شود... و جای خود را به وحدت و یکرنگی می‌دهد و سرانجام مدینهٔ فاضله‌ای که وعدهٔ الهی

ای علی (ع) که جمله عقل و دیده‌ای شمه‌ای واگو از آنچه دیده‌ای باز باش ای باب رحمت تا ابد بارگاه ما له کفو احد (مثنوی، دفتر اول)

چند صباحی پیش در یک جلسهٔ مدیران حضور داشتم. مدیر منطقه کلام خود را با خواندن قسمتی از ترجمهٔ نامهٔ پنجم نهج البلاغه خطاب به اشعث بن قیس، فرماندار آذربایجان، در موعظت مدیران مدرسه‌های حاضر زینت بخشید: «همانا پُست فرمانداری برای تو وسیلهٔ آب و نان نبوده، بلکه امانتی بر گردن توست... در دست تو اموالی از ثروت‌های خدای بزرگ و عزیز است و تو خزانه‌دار آنی» (دشتی، ۱۳۹۳: ۳۶۷).

پیوند این سخنان با گفتار شورآفرینی که صید زبردستانهٔ استاد پناهنده از روشنای ژرف نهج البلاغه بود و استمرار هفتگی آن در مدرسه دل و جان را صیقل می‌بخشید، مرا به صرافت انداخت در مسیر مرور نکات اخلاقی مدیریت و رهبری، این بار شربت عذب از

است، تحقق می‌یابد (ماحوزی، ۱۳۹۱: ۳۷۷).

چون یکی باشد همه نبود دویی

نه منی بر خیزد اینجا نه تویی (عطار نیشابوری)

نهج‌البلاغه قطب‌نمایی برای همسویی با یافته‌های معنوی از سینهٔ پرنوری است که با سیره‌های عملی در مدیریت و رهبری، سکان هدایت جامعهٔ اسلامی را در دورانی پرتلاش و درخشان از تاریخ بشری بر دوش می‌کشد و شایستگی‌های آن وجود ذی‌قیمت می‌تواند ملاک و محکی بر زر سَره و ناسرهٔ کسانی باشد که بر مسندهای مدیریتی تکیه زده‌اند.

ای‌کاش همهٔ مدیران جامعهٔ اسلامی نهج‌البلاغه را ببینند، بشنوند، ببندیشند و بدانند که اگر مطابق دستورالعمل‌هایش پیش نرانیم، از نافرمانی و انحطاط و خودپرستی ما چه بر جامعهٔ اسلامی خواهد رسید! هر که انصاف داشته باشد، آن‌گونه عمل نماید که آمده است و هر که انصاف ندهد، از آن بی‌انصافی‌هاست که در عالم فراواند!

نکته‌های مدیریتی

● حضرت امیر (علیه‌السلام) همواره توصیه به ساده‌زیستی را سرلوحهٔ نصیحت خود به فرمانداران و صاحب‌منصبان قرار داده بود و وجود مبارکش، بیش از آنچه دیگران تاب و تحملش را داشته باشند، این امر را مراعات می‌فرمود. سفارش ایشان در این باب چنان است که مدیران جامعهٔ اسلامی زندگی مادی‌شان باید همانند *أَعْفَفُ الضَّعْفَاءِ* جامعه باشد تا هم بتوانند نیازمندان را درک کنند و هم اعتماد مردمان را به حسن نیت خویش در تصدی سَمَت برای رضای حق تعالی جلب کنند.

در فرازی از نامهٔ ۴۵ خطاب به عثمان بن حنیف انصاری، فرماندار بصره، چنین آمده است:

«آگاه باش هر پیروی را امامی است که از او پیروی می‌کند و از نور دانشش روشنی می‌گیرد. آگاه باش! امام شما از دنیای خود به دو جامهٔ فرسوده و دو قرص نان رضایت داده است. بدانید که شما توانایی چنین کاری را ندارید، اما با پرهیزکاری و تلاش فراوان و پاک‌دامنی و راستی، مرا یاری دهید. پس سوگند به خدا! من از دنیای شما طلا و نقره‌های نیندوخته و از غنیمت‌های آن چیزی ذخیره نکرده‌ام. بر دو جامهٔ کهنه‌ام جامه‌های نیفزوده‌ام و از زمین دنیا حتی یک وجب در اختیار نگرفته‌ام. دنیای شما در چشم من از دانهٔ تلخ درخت بلوط ناچیزتر است!

... من اگر می‌خواستم، می‌توانستم از غسل پاک و از مغز گندم و بافته‌های ابریشم برای خود غذا و لباس فراهم آورم، اما هیهات که هوای نفس بر من چیره شود، ... یا چنان باشم که شاعر گفت: این درد تو را بس که شب را با شکم سیر بخوابی و در اطراف تو شکم‌هایی گرسنه و به پشت چسبیده باشند. آیا به همین رضایت دهم که مرا امیرالمؤمنین خوانند و در تلخی‌های روزگار با مردم شریک نباشم و در سختی‌های زندگی الگوی آن‌ها نگردم (دشتی، ۱۳۶۳: ۴۲۲-۴۲۱). هشدار تا نیفتندت پیروی نفس

در ورطه‌ای که سود ندارد شناوری! (سعدی)

● شایسته است هر آدمی دو عمر داشته باشد: در یکی تجربه کسب کند و در دیگری تجربه‌هایش را به کار بندد. اما کسی که سرگذشت پیشینیان و راه و رسم مقبولیت و شکست افراد شاخص تاریخ بشری را مطالعه کرده، گویا از تجربه‌های همهٔ آن‌ها بهرهٔ تام یافته و به درازنای تاریخ عمر کرده است. مرد خردمند هنر پیشه را

عمر دو بایست در این روزگار

تا به یکی تجربه‌آموختن

با دگری تجربه‌بردن به کار (سعدی)

در قسمتی از نامهٔ ۳۱ امام بزرگوار به فرزندش امام حسن (ع) چنین آمده است:

● پسر، درست است که من به اندازهٔ پیشینیان عمر نکرده‌ام، اما در کردار آن‌ها نظر افکندم و در اخبارشان اندیشیدم، و در آثارشان سیر کردم، تا آنجا که گویا یکی از آنان شده‌ام، بلکه با مطالعهٔ تاریخ آنان گویا از اول تا پایان عمرشان با آنان بوده‌ام. پس قسمت‌های روشن و شیرین زندگانی آنان را از دوران تیرگی شناختم و زندگانی سودمند آنان را با دوران زیان‌بارش شناسایی کردم. سپس از هر چیزی مهم و ارزشمند آن را، و از هر حادثه‌ای زیبا و شیرین آن را، برای تو برگزیدم و ناشناخته‌های آن را دور کردم (دشتی، ۱۳۹۳: ۳۹۷).

اینکه در شهنامه‌ها آورده‌اند

رستم و رویینه‌تن اسفندیار

تا بدانند این خداوندان ملک

کز بسی خلق است دنیا یادگار

این همه رفتند و مای شوخ‌چشم

هیچ نگرفتیم از ایشان اعتبار^۱

(سعدی)

حال اینکه ما به‌عنوان فرماندهان جبههٔ تعلیم و تربیت چقدر سرگذشت پیشینیان را مطالعه می‌کنیم و از آن درس می‌آموزیم و چه مقدار ماحصل کار خود را برای آیندگان می‌نگاریم و به یادگار می‌گذاریم، بسی جای تأمل دارد!

● پسر! بدان که روزی دو قسم است: یکی آنکه تو آن را می‌جویی، و دیگری آنکه او تو را می‌جوید، و اگر تو به سوی آن نروی، خود به سوی تو خواهد آمد. چه زشت است فروتنی به هنگام نیاز و ستمکاری به هنگام بی‌نیازی! همانا سهم تو از دنیا آن اندازه خواهد بود که با آن سرای آخرت را اصلاح کنی. اگر برای چیزی که از دست دادی ناراحت می‌شوی، پس برای هر چیزی که به دست تو نرسیده نیز نگران باش (همان، ص ۴۰۷).

هین توکل کن، مَلَرزان پا و دست!

رزق تو بر تو ز تو عاشق‌تر است

گر تو را صبری بُدی رزق آمدی

خویشتن چون عاشقان بر تو زدی

این تب لرزه ز خوف جوع^۲ چیست؟

در توکل سیر می‌تاندند^۳ زیست

(مثنوی، دفتر پنجم)

پی‌نوشت‌ها

۱. هر هفته نیم‌ساعت، عده‌ای از همکاران مشتاقانه و دلخواه در کتابخانهٔ مدرسه گرد هم می‌آیند. به هدایت و راهنمایی استاد پناهنده بیاناتی از معارف نهج‌البلاغه مطرح و سپس به بحث و گفت‌وگو در خصوص آن گفتار پرداخته می‌شود.

۲. اعتبار: عبرت

۳. جوع: گرسنگی

۴. می‌تاندند: می‌توانند. به‌ضرورت شعری این‌گونه آمده است.

منابع

۱. ماحوزی، مهدی (۱۳۹۱). مفهوم مدیریت و رهبری در اسلام با تکیه بر نهج‌البلاغه. پژوهشنامهٔ فرهنگ و ادب. شماره ۱۳.

۲. امام علی (ع). نهج‌البلاغه. گردآوری شریف رضی. ترجمهٔ محمد دشتی. پیام عدالت. چاپ دوم. تهران. ۱۳۹۳.

نمازخانه فراتر از خانه نماز

نیم‌نگاهی به ضوابط طراحی ساختمان‌های آموزشی

محمد تابشی، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

کلیدواژه‌ها: نشریه ۶۹۷، امنیت، نمازخانه، ضوابط طراحی، استانداردهای مدرسه

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



نشریه ۶۹۷

مدرسه به فضایی ناکارآمد تبدیل شود و علاوه بر ایجاد اختلال در عملکرد اصلی آن، بسیاری از فرصت‌های دیگر استفاده از این فضا از بین بروند. از این رو، توجه مدیران مدرسه به ایجاد نمازخانه استاندارد و حتی فراتر از آن بسیار اهمیت پیدا می‌کند.

نمازخانه فقط نمازخانه نیست

معمولاً نمازخانه یک سالن است. به‌خصوص در مدرسه‌هایی که در آن‌ها مراسم نماز جماعت به شکل منظم و باشکوه برگزار می‌شود، نیاز به فضایی بزرگ برای نمازخانه، بدیهی به نظر می‌رسد. از سویی دیگر، کارآمدی فضاهای مدرسه، به‌خصوص فضاهای بزرگی مثل نمازخانه، زمانی به تکامل می‌رسد که استفاده از چنین فضایی به تنها ساعت نماز محدود نباشد و در سایر ساعات‌های روز نیز این فضا به‌خوبی مورد استفاده قرار گیرد. نمازخانه کارآمد باید قابلیت این را داشته باشد که اگر معلمی بخواهد به هر دلیلی کلاس درسش را از محل رسمی خود خارج و در نمازخانه برگزار کند، این نمازخانه امکانات برگزاری کلاس را داشته باشد.

در برخی از مدرسه‌ها، کتابخانه و نمازخانه را به‌صورت مشترک در یک فضا تعریف می‌کنند. کتابخانه را به‌گونه‌ای چیدمان می‌کنند که مزاحمتی در ساعت نماز ایجاد نکند. درس‌خواندن به شکل کار گروهی یا برگزاری جلسات مشترک کلاس‌های یک‌پایه تحصیلی نیز از دیگر استفاده‌های جانبی نمازخانه است. استفاده از نمازخانه به‌عنوان محل اجتماعات هم که در بسیاری از مدرسه‌ها متداول است و تجربه می‌شود. در هر صورت، نمازخانه می‌تواند کاربردهای گوناگونی داشته باشد. این نوع استفاده چندعملکردی از نمازخانه و سایر فضاها بسیار ارزشمند

زنگ نماز

در آخرین شماره از مجموعه مطالب ضوابط طراحی فضاهای آموزشی، به‌عنوان حسن ختام، به ضوابط نمازخانه و حاشیه‌های آن پرداخته می‌شود.



بهره‌گیری از معماری سنتی در تزئینات نمازخانه یک مدرسه در تهران

ضرورت آگاهی مدیران از ضوابط کالبدی نمازخانه در مدرسه توجه به محیط نمازخانه اهمیت و اولویت بالایی دارد. چه‌بسا نمازخانه باید یکی از بهترین فضاهای مدرسه باشد. فضای مطلوب در نمازخانه می‌تواند در تشویق به نماز سهم داشته باشد و البته فضای نامطلوب عکس آن عمل می‌کند. از این رو، علاوه بر توجه به استانداردها، باید فضایی باکیفیت و جذابیتی متناسب با مهم‌ترین رویداد درون آن، که برگزاری نماز جماعت است، باشد.

نمازخانه معمولاً فضایی درشت‌دانه از مجموعه فضاهای مدرسه است. از این رو اگر بایدها و نبایدهای مرتبط با آن به‌خوبی مورد توجه قرار نگیرند، ممکن است یکی از بزرگ‌ترین فضاهای

است و لازم است مدیران محترم در چارچوب مدیریت فضاها به آن توجه ویژه‌ای کنند.

بنابراین باید تأکید کرد، انتخاب فضا یا طراحی فضایی برای نمازخانه، نباید به ضوابط منحصر به نمازخانه محدود باشد و باید به شکلی منعطف و چندعملکردی، کارکردهای گوناگون دیگر هم در آن دیده شوند و تمهیدات لازم برای آن‌ها در فضای نمازخانه پیش‌بینی شود.



نمازخانه و استفاده‌های چندگانه از آن

نمازخانه کجا باشد

مطابق ضوابط، توصیه می‌شود نمازخانه در طبقه همکف و در صورت امکان به سمت قبله باشد. همچنین، دسترسی نمازخانه به فضای آزاد و حیاط امکان‌پذیر باشد. رعایت این موارد که توصیه شده‌اند و الزامی برای آن‌ها ذکر نشده است، کمک می‌کند دسترسی به نمازخانه سهولت بیشتری پیدا کند و موانع رسیدن به آن تا حد امکان کاهش یابند. این موضوع می‌تواند به تشویق دانش‌آموزان برای حضور آسان در نمازخانه منجر شود. از طرف دیگر، با توجه به اینکه طبقه همکف به‌طور معمول نزدیک‌ترین طبقه به حیاط و همچنین ورودی اصلی مدرسه است، امکان تبدیل نمازخانه به فضایی چندعملکردی و استفاده از آن به منظورهای دیگر، مانند محل اجتماعات، بیشتر فراهم می‌شود. خوب است که محل اجتماعات مدرسه در محلی باشد که افراد غیرمقیم در محیط مدرسه، مانند اولیای دانش‌آموزان، در هنگام ورود به مدرسه بتوانند به راحتی آن را پیدا کنند و به آن وارد شوند. پس اگر نمازخانه یک مدرسه محل اجتماعات آن هم باشد، بهتر است در طبقه همکف که به‌طور معمول همان طبقه ورودی اصلی مدرسه است، واقع باشد.

قرارگیری جهت نمازخانه به سمت قبله، در راستای برگزاری منظم‌تر نماز جماعت و همچنین هم‌راستاشدن جهت افراد در صف نماز با هندسه نمازخانه و محور آن، به شکل بسیار مؤثری به کیفیت فضای نمازخانه می‌افزاید. هرچند این موضوع به زمان طراحی مدرسه و شرایط به‌نسبت پیچیده‌ای که امکان فراهم‌شدن این هم‌راستایی را فراهم می‌کند وابسته است. مگر اینکه جهت کل زمین و ساختمان مدرسه به سمت قبله واقع شده باشد.

همچنین، خوب است موقعیت نمازخانه به‌گونه‌ای باشد که امکان تهویه طبیعی در آن فراهم باشد. وجود پنجره‌های

کافی برای تهویه طبیعی نمازخانه بسیار ارزشمند است. در غیر این صورت، نمازخانه باید به سامانه تهویه مناسبی مجهز باشد تا بتواند برای جمعیت‌های گوناگون خود، هوایی مطبوع و تحمل‌پذیر با دمای مناسب و قابل تنظیم و حتی هوشمند فراهم کند.

نمازخانه کجا نباشد

در ضوابط نشریه ۶۹۷ تأکید شده است، تا حد امکان از استقرار نمازخانه در مجاورت عملکردهای مخالف، مانند سرویس‌های بهداشتی، موتورخانه، برق و تأسیسات، انبار، سالن ورزش و بازی، سالن چندمنظوره و اتاق رایانه، پرهیز شود. ناهم‌جواری برخی از این فضاها قابل درک است، اما برخی از آن‌ها مانند اتاق رایانه یا مکان‌های چندمنظوره و حتی انبار، چندان روشن نیست. مهم آن است که مدیران محترم مدرسه‌ها در جانمایی فضاها به این موضوع به شکلی توجه داشته باشند که موقعیت نمازخانه به‌گونه‌ای تعریف شود که در ساعت برگزاری نماز، فضاهای هم‌جوار با نمازخانه، هیچ‌گونه اختلالی در کیفیت برگزاری نماز ایجاد نکنند.

ورود و خروج به نمازخانه

با توجه به اینکه نمازخانه جمعیت قابل توجهی را در خود جای می‌دهد، خوب است فضای ورودی مناسبی داشته باشد. فضای ورودی، قبل از در اصلی ورود به نمازخانه است و همچون پیش‌فضا یا مفصل بین نمازخانه و سایر فضاهای مدرسه عمل می‌کند. در مدرسه‌هایی که بدون کفش نیستند، لازم است فضای مناسبی برای کفش‌کشی در فضای ورودی نمازخانه وجود داشته باشد. از این رو امکان تهویه مناسب فضای ورودی در محدوده کفش‌کشی بسیار اهمیت دارد.

درهای ورودی نمازخانه هم باید به شکلی باشند که مانع نفوذ گرد و خاک، رطوبت و سرما یا گرمای نامطلوب شوند. همچنین، به‌منظور رعایت ضوابط حریق و خروج اضطراری، لازم است علاوه بر رعایت ضوابط مرتبط با این موضوع، امکان تخلیه سریع نمازخانه در مواقع اضطراری، با قرارگیری درهای کافی برای خروج و دسترسی آسان به محوطه مدرسه، فراهم شود.

قبله و جهت آن

بهرتر است ورودی نمازخانه از سمت مخالف قبله باشد و اگر این امکان فراهم نباشد، از طرفین آن تعریف شود. زیرا ورود و خروج از سمت قبله می‌تواند در برگزاری باکیفیت مراسم نماز اختلال ایجاد کند و به تمرکز نمازگزاران آسیب بزند.

شاید به همین دلیل توصیه شده است سمت قبله در نمازخانه بدون پنجره باشد. البته برای ورود نور و هوای تازه به فضا بهتر است پنجره‌های سمت قبله حفظ شوند و برای حفظ تمرکز نمازگزاران در نماز، تنها از رنگی یا مشجر کردن شیشه‌های آن و قرارگیری بازشوها در تراز بالاتر، استفاده شود.

نمازخانه یک مدرسه و فرش‌هایی که نظم ایجاد می‌کنند، اما تکرارهای خسته‌کننده از یک سجاده نیستند.

پوشش کف نمازخانه

بدیهی است کف نمازخانه در هنگام بهره‌برداری از آن باید با کفپوش‌هایی که امکان اقامه نماز روی آن‌ها فراهم باشد، مفروش شده باشد. فرش، فرشینه (موکت)، گلیم و هر نوع کفپوش مشابه این‌ها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. استفاده از فرش یا هر زیراندازی که به کمک آن بتوان نظم صف‌های نماز را تأمین کرد، ارزشمند می‌شود. فرش سجاده‌ای اولین گزینه‌ای است که به ذهن می‌رسد و در ضوابط هم توصیه شده است. اما برخی از این نوع فرش‌ها، به جهت تکرار نه‌چندان جذاب یک جانماز در نقش خود، در سطح گسترده، تصویر چندان چشم‌نوازی ایجاد نمی‌کنند. مگر آن دسته از فرش‌هایی که فقط جهت صف را تعریف می‌کنند و چنین تکرار خسته‌کننده‌ای در طرح آن‌ها دیده نمی‌شود.

اما موضوع پوشش کف نمازخانه به فرش یا گلیم آن محدود نمی‌شود. کف‌سازی زیر این فرش‌ها هم اهمیت دارد. این کف‌سازی باید به شکلی باشد که نظافت آن آسان باشد. همچنین، اگر زمین زیر نمازخانه رطوبت داشته باشد، در زمان ساخت یا بازسازی نمازخانه باید مانع و عایق رطوبتی در کف اجرا شود.

پوشش دیوارهای نمازخانه

با توجه به اینکه افراد در نمازخانه روی زمین می‌نشینند و بارها و بارها پیش می‌آید که به دیوارها تکیه می‌دهند، در ضوابط توصیه شده است تا ارتفاع حداقل یک متر، برای تکیه نمازگزاران، از مصالح مقاوم استفاده شود. منظور از مقاوم در برابر تکیه، تأثیر تکیه‌دادن به سطح دیوار و تغییر در رنگ یا آسیب‌های دیگری است که سطح‌های سنگی یا سرامیکی می‌توانند این مقاومت را داشته باشند. البته بعضی از سنگ‌ها مانند سنگ گوهره، کیفیت خوبی ندارند و به مرور زمان در سطح سنگ، در محل تکیه افراد، تغییر رنگ‌هایی ایجاد می‌شوند که به‌راحتی قابل‌رفع نیستند. استفاده از سنگ‌های مقاوم‌تر یا سرامیک پرسلانی، به شرط اجرا با ملات یا چسب مخصوص آن، از گزینه‌های مناسب است.

در مورد زیباسازی نمازخانه در ضوابط توصیه شده است که با ساخت محراب و نصب کاشی به‌عنوان کتیبه با متن مناسب، به این موضوع پرداخته شود. در ادامه قدری از ضوابط فاصله می‌گیریم و به موضوع زیباسازی در حد کلیات قابل‌طرح اشاره می‌کنیم.

زیباسازی دیوارها و آسمانه نمازخانه

برای مدیران مدرسه‌ها، پوشش دیوارها و آسمانه (سقف)، به‌خصوص آسمانه و دیوارهای محیط‌هایی مثل نمازخانه و به‌طور ویژه نمازخانه‌هایی که به‌منظور سالن اجتماعات هم بهره‌برداری می‌شوند، در زمان‌های بازسازی یا زیباسازی فضاهای مدرسه، همواره به‌عنوان موضوعی مهم موردتوجه قرار می‌گیرد. از این رو توصیه می‌شود، با استفاده از تزئینات معماری سنتی ایران با روش‌های نوین که با سرعت و هزینه به‌نسبت مناسب‌تری در دسترس هستند، به زیباسازی دیوارها و آسمانه نمازخانه پرداخته شود. با استفاده از انواع گره‌چینی یا نقش‌های اسلیمی و حتی گچ‌بری‌های پیش‌ساخته با طرح‌های ایرانی متناسب با فضاهای مذهبی، یا استفاده از کاشی کاری با روش‌های چاپ طرح سفارشی روی کاشی به‌صورت هفت‌رنگ یا خشتی، می‌توان بخش‌هایی از

دیوارها و آسمانه را به شکل‌هایی زیبا مزین کرد. این نوع از تزئینات جنبه‌هایی تخصصی دارند که لازم است از کارشناسان و متخصصان مرتبط با موضوع استفاده کرد. هزینه مشاوره و کارشناسی برای مدرسه به‌مراتب از هزینه اجرای هر یک از پیشنهادهاى مطرح‌شده پایین‌تر است. بنابراین، ارزش دارد که قبل از هر نوع زیباسازی‌ای از این دست، کار طراحی آن به شکل اصولی انجام شود تا پس از اجرا و صرف هزینه به‌نسبت بالای آن، احساس رضایت از نتیجه کار حاصل شود. البته با توجه به اینکه مدیر مدرسه در نقش کارفرما می‌تواند در نظر طراح و مهندس معمار اثر بگذارد، خوب است مدیران مدرسه‌ها با مطالعه و بررسی مختصر انواع تزئین در معماری ایرانی، آشنایی‌ای کلی با موضوع داشته باشند تا بتوانند در مقام سفارش‌دهنده‌ای آگاه ایفای نقش کنند. گاهی اوقات کمبود آگاهی مدیران مدرسه در این زمینه‌ها روی طراح مؤثر است و ممکن است طرح او را به سمتی بکشد که در نهایت هزینه زیادی تحمیل شود و نتیجه آن چندان قابل دفاع نباشد.



محراب و کتیبه آسان و ارزان

کار هنری به‌ندرت آسان و ارزان به دست می‌آید. حتی باید گفت، اثر هنری آسان و ارزان قابل‌دستیابی نیست. اما شاید هر کاری قابلیت این را داشته باشد که به شکل نسبی به سمت ارزان‌تر یا ساده‌تر شدن پیش برود. یکی از این کارها استفاده از روش‌های نوین، مانند برش به کمک دستگاه سیانسی است که به‌عنوان مثال کمک می‌کند بتوانید با ورق‌های ام‌دی‌اف با ضخامت هشت میلی‌متر، به کمک این نوع از برش‌ها و پس از آن با استفاده از بتونه پاششی مایع و رنگ آمیزی آن، کاری با نمایش ظاهری مانند گچ‌بری را که ماه‌ها به طول می‌انجامد، ظرف یک هفته و با هزینه‌ای به‌مراتب پایین‌تر انجام دهید.

روش دیگر استفاده از مصالح پیش‌ساخته است. مثلاً استفاده از قطار مقرنس پیش‌ساخته گچی چنان تأثیری در فضای نمازخانه می‌گذارد که آن را به فضای مسجد نزدیک می‌کند. این پیش‌ساختگی کمک می‌کند سرعت بالاتر برود و هزینه بسیار مناسب‌تری در کار صرف شود.

پیشنهاد دیگر هم استفاده از محصولات آماده برخی از تولیدکنندگان است که مخصوص مسجد و نمازخانه در اختیار مشتریان قرار می‌گیرند. البته باز هم لازم است استفاده از این محصولات با مشاوره کارشناس و متخصص انجام شود. هرچند خوراندن محصولات این‌چنینی به هر فضایی، خودش کار آسانی نیست و در بسیاری موارد لازم است برای نمازخانه، طرح و ایده‌ای منحصر به‌فرد پیشنهاد شود.

زیبایی همیشه در عین دارا بودن جزئیات، نیازمند سادگی و آرامش در طرح است؛ آرامشی که نمازخانه مدرسه و حتی مسجد



نمونه پوشش یک دیوار در نمازخانه یک مدرسه با کاشی و قطار مقرنس و پیش‌ساخته



به آن نیاز دارند و در بسیاری موارد از آن مراقبت نمی‌شود. باید مراقب بود نمازخانه و مسجد با تزئینات پر سر و صدا و شلوغ به قصر تبدیل نشود. سادگی به معنای سکوت کامل و نبود هیچ نوع از جزئیات نیست. در اینجا سادگی یعنی زیبایی یا زیبایی که با روح آرام انسان در هنگام عبادت در درگاه خدای متعال تناسب داشته باشد و او را به نماز و عبادت بیشتر تشویق کند. زیبایی توأم با سادگی در محیط نمازخانه می‌تواند انسان را به نقطه‌ای برساند که دوست داشته باشد در آن فضا بماند و بیشتر به مناجات با خدا و یاد او بپردازد.

نور در نمازخانه

مطابق ضوابط، روشنایی نمازخانه باید ملایم و قابل تنظیم باشد. شدت مورد نیاز برای نمازخانه در حدود ۲۰۰ لوکس تعریف شده و نصب نورافکن و روشنایی نقطه‌ای ممنوع اعلام شده است. اما این ضابطه از مجموعه ضوابطی است که به نظر می‌رسد در همه بخش‌های آن نباید جدی گرفته شود. این نوع نگاه که عبادت در فضایی با نور کم و ملایم ارزش و معنای بیشتری پیدا می‌کند، بیشتر برای ساخت صحنه‌های فیلم کاربرد پیدا می‌کند. حضور قلب در نماز به عناصر بسیار مهم‌تری وابسته است که انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. چه بسا برای برخی افراد، حضور در فضای کم‌نور یا تاریک در هنگام نماز، منجر به آن شود که قدرت تخیل آن‌ها بهتر به این سو و آن سو پر بکشد و از توجه به روح نماز غافل شوند.

بدون تردید در مدرسه و در محیطی که کودکان و نوجوانان حضور پیدا می‌کنند، محیط نمازخانه باید سرشار از نور و روشنایی باشد. طبق معمول، نور طبیعی در اولویت است. در غیر این صورت، نور و روشنایی باید به کمک نور مصنوعی تأمین شود. البته از اصول نورپردازی نباید غافل شد. از نمایان بودن منبع نوری که خیرگی و چشم‌زدگی ایجاد می‌کند، جداً باید پرهیز شود و این با استفاده درست از نورافکن منافاتی ندارد. قابل تنظیم بودن نور محیط در نمازخانه مثل سایر فضاها بسیار ارزشمند است. در نمازخانه و هنگام برگزاری مراسم خاصی همچون عزاداری یا دعا و نیایش، با کم کردن نور، شرایط بهتری برای ایجاد خلوت در دل جمع فراهم می‌شود. اما اصل بر وجود

نور سرشار و در عین حال آرامش‌بخش است.

از سوی دیگر، با توجه به نیاز به چندمنظوره بودن نمازخانه که در ابتدای مقاله به آن اشاره شد، باید روشنایی کافی در نمازخانه برای ساعاتها و فعالیت‌های گوناگون خارج از ساعت نماز در نظر گرفته شود. شاید نصب نورافکن که در این ضابطه ممنوع شده است، برای عملکردهای دیگر ضرورت پیدا کند یا نیاز به نوری با روشنایی ۵۰۰ لوکس در برخی کاربری‌های دیگر لازم باشد. در مجموع باید گفت، از این ضابطه فقط باید به بخش قابل تنظیم بودن روشنایی تأکید شود و به نظر می‌رسد سایر موارد آن نیازمند تجدیدنظرند.

موضوع نورپردازی و روشنایی موضوعی دقیق و چندبعدی است که لازم است به آن توجه کامل و همه جانبه‌ای داشته باشیم. برای آشنایی بیشتر با این موضوع، از خوانندگان علاقه‌مند دعوت می‌شود به مجموعه مقالات مرتبط با معماری مدرسه در شماره‌های سوم تا هشتم سال تحصیلی گذشته (۱۴۰۲-۱۴۰۱) مراجعه کنند.

بررسی موضوع نمازخانه و معماری مرتبط با آن نیازمند فرصت‌های بیشتر و پرحاشیه‌تری است. در این مقاله فقط به برخی از سرفصل‌ها، آن هم به شکل بسیار خلاصه و گذار، اشاره شد. ضمن اینکه پرداختن به نمازخانه، بدون پرداختن به وضوخانه و سایر فضاهای پشتیبان آن، ناقص و ناتمام است.



سخن آخر

در این هشت شماره، تنها به گوشه‌هایی از ضوابطی پرداخته شد که کاربرد و اهمیت بیشتری دارند. البته ضوابط پر کاربرد دیگری هم هستند که نیازمند مطالعه و بررسی مدیران مدرسه هستند و در این مجموعه مجال پرداختن به آن‌ها فراهم نشد.

اما در پایان، ضمن قدردانی از کسانی که در سال‌های به نسبت دور گذشته، اساتید و طراحان مدارس را تعریف و تدوین کرده‌اند، اکنون باید گفت، متأسفانه بخشی از ضوابط موجود، در گذر زمان کهنه و فرسوده شده‌اند و با رویکردهای نوین یادگیری فاصله معناداری دارند. از سوی دیگر، جامعیت نشریه ۶۹۷ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تا حدودی تضعیف شده است و به برخی از ضوابط آن نمی‌توان استناد کرد، زیرا با ضوابط شهرداری‌ها و همچنین آتش‌نشانی تفاوت پیدا کرده است. از این رو لازم است با حضور نمایندگان همه بخش‌های مرتبط با حوزه ساختمان و همچنین کارشناسان خبره و آشنا به رویکردهای نوین در زمینه آموزش و یادگیری و معماران دارای تجربه بیشتر در طراحی مدرسه‌های نوین، بازنگری اساسی و جمعی صورت پذیرد.

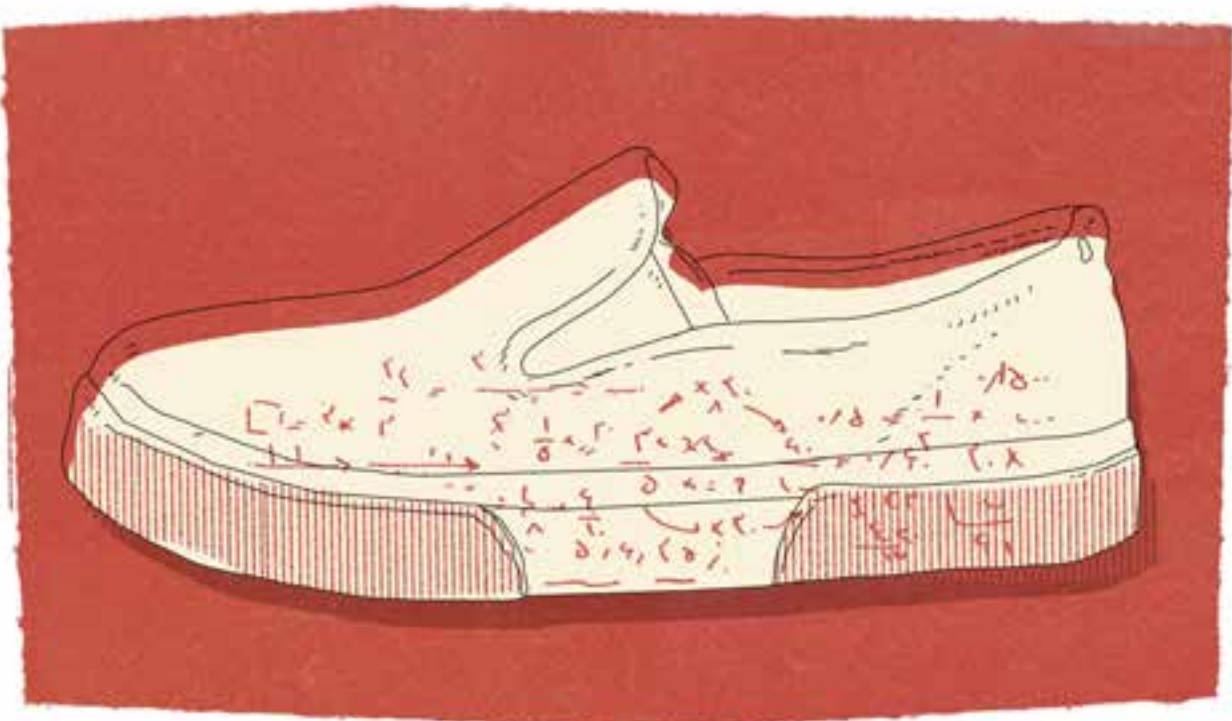
ایران قوی، بدون آموزش و پرورش و مدرسه‌های کارآمد، آرزویی دست‌نیافتنی است و تنها در صورتی رخ می‌دهد که به معنای واقعی کلمه، به آموزش و پرورش و مدرسه‌ها توجه شود و به آن اولویت داده شود.



استفاده از فناوری نوین در ساخت به نسبت سریع و ارزان محراب نمازخانه یک مدرسه



استفاده از چراغ‌ها به عنوان پنجره کاذب در نمازخانه یک مدرسه در تهران



راز کفش‌های سفید

● **ساناز خدادوست**، معاون اجرایی، ناحیه یک بهارستان
شرکت‌کننده در مسابقه خاطره‌نویسی رشد مدیریت مدرسه

سال دوم کارم بود. با دانش‌آموزان پایه ششمی. عاشق انرژی و شوخی‌هایشان بودم؛ هر چند گاهی وقت‌ها ترفندهایشان برای فرار از درس هم شگفت‌زده‌ام می‌کرد که با چه نبوغی چنین فن‌هایی برای تقلب پیدا می‌کنند! عصبانی هم می‌شدم که به جای صرف این همه وقت و اندیشه برای تقلب، اگر برای درس خواندن وقت می‌گذاشتند، حتماً نمره قابل قبولی می‌گرفتند. البته این را هم بگویم که این کارهایشان به من انگیزه می‌داد تا از روش‌های متنوع‌تر و جدیدتری استفاده کنم که به آن‌ها انگیزه بدهم و احساس نیازشان به تقلب کمتر شود. خلاصه که با هم پیش می‌رفتیم تا نوبت امتحان ماهانه آذر رسید. یکی از دانش‌آموزانم به لحاظ مهارت‌های یادگیری خیلی عقب بود. برای همین گاهی بچه‌ها سر به

سرش می‌گذاشتند. شاید برای همین بود که در کلاس دوست صمیمی نداشتم. به هر حال که الان دانش‌آموز من بود و من همیشه امتحان‌هایش را با توجه به توانایی‌اش می‌گرفتم. با این حال باز نمره‌هایش تعریفی نداشتند. دو روز قبل از امتحان ریاضی، امتحان علوم داشتند و او به طرز باورنکردنی نمره قابل قبول گرفت. هر چند خوش حال شدم، اما برایم سؤال بود که چرا و چگونه؟ تصمیم گرفتم قبل از اینکه بخواهم به خاطر این نمره خوب تشویقش کنم، اول مطمئن شوم این نمره را با سعی و کوشش شخص خودش گرفته یا علت دیگری داشته است! مطمئن بودم از روی دست کسی تقلب نکرده است، چون هم سؤال‌هایش با بقیه فرق داشتند و هم فاصله بچه‌ها از هم طوری بود که من کوچک‌ترین حرف یا حرکتی



را متوجه می‌شدم. پس مطمئن بودم هر چه هست، کار خودش است.

خلاصه که روز امتحان ریاضی، بدون اینکه بفهمد، زیر نظرش گرفتم. مدتی که از اول امتحان گذشت، دیدم سرش را در برگه امتحانی‌اش برده و گاهی مرا می‌پاید که ببیند کجا هستیم. دو نفری همدیگر را زیر نظر داشتیم. اول ته کلاس ایستاده بودم. دیدم نه، اینجا باشم احساس امنیت نمی‌کند و اگر هم بخواهد، کاری انجام نمی‌دهد. به جلوی کلاس حرکت کردم؛ در حالی که تمام وجودم چشم شده بود. نه اینکه بخواهم مچش را بگیرم، نه ... فقط برایم مهم بود که چه کار می‌کند. آدمم سر کلاس و نشستم پشت میز و خودم را مشغول نشان دادم؛ ولی زیرچشمی زیر نظرش گرفتم. انگار که در کلاس ۳۴ نفری من، هیچ‌کس نبود جز من و او. دیدم کمی این‌ور و آن‌ور کرد. بعد پایش را انداخت روی پایش و در حالی که با کفش‌های سفیدش بازی می‌کرد، شروع کرد به نوشتن. هیچ چیز مشکوکی نبود. تا آخر جلسه هم نشست؛ برخلاف همیشه! بعد با یک لیخنه به پهنای صورت، آمد برگه‌اش را به من داد.

نگاه سریعی به برگه‌اش انداختم. بیشتر سؤال‌ها جواب داشتند. بدخط و درهم نوشته بود، ولی بیشترشان درست بودند. هر چند جواب‌های آخر غلط بودند. برگه‌های بقیه را که گرفتم، زنگ تفریح خورد. به او گفتم، تو نرو. بایست بگذار با هم سؤال‌های امتحانی را حل کنیم. با تردید نگاهم کرد و نشست. برگه‌اش را گذاشتم روی میز و یک کاغذ سفید درآوردم. اول سؤال‌هایی را که جواب نداشتند حل کردم. روی میز من خم شده بود. بعد از اینکه کمی گذشت، خسته شد و تکیه داد. چشمم به کفش‌های سفیدش افتاد. تازه بودند و نو. دوباره برگه را نگاه کردم که سؤال بعد را توضیح بدهم. باز هم کفش‌های سفیدش نظرم را جلب کردند. یک بار دیگر به آن‌ها نگاه کردم. دورتادور کفشش خودکاری بود. تازه فهمیدم این معجزه یادگیری از کجا اتفاق افتاده است! رازش روی کفش‌های سفیدش بود.

فکرش در یافتن ایده‌ای نو برای تقلب و هنر و مهارتش برای نوشتن نکته‌ها روی کفشش و تیز و چابک‌بودنش برای نوشتن از روی تقلب‌هایش، مرا به تحسین واداشت. البته یک درس مهم به من داد. این دانش آموز، با تقلبش، تقریباً تمام نکات آموزشی را که در امتحان آمده بود، یاد

گرفته بود؛ هر چند در محاسبات ریاضی‌اش همچنان مشکل داشت!

پس تصمیم گرفتم، به جای آن همه روش‌های آموزشی و نظریه‌های یادگیری، به‌طور غیرمستقیم به او یاد بدهم. از آن به بعد، بیشتر سؤال‌های من از او به‌صورت کاغذی بودند و او تا پایان سال فقط کفش سفید داشت.

حواسم بود که کی و چه وقت به خاطر پیشرفت درسی‌اش او را تشویق کنم. این‌طوری که او را به خاطر نمره خوبش تحسین نمی‌کردم. فقط وقتی از او می‌خواستم همون سؤال را پای تخته حل کند و او هم درست حل می‌کرد، تشویقش می‌کردم. کم‌کم دیدم اعتماد به نفسش بالا رفت. حالا نه تنها در آزمون‌های کتبی خوب بود، بلکه در سؤال‌های کلاسی هم شرکت می‌کرد. موقع درس آرام‌تر بود. خطش خواناتر شده بود. زنگ‌های تفریح دیگر تنها نبود و کمتر به خاطر رفتارهای اشتباهش از ناظم مدرسه تذکر می‌گرفت.

آخرهای سال دیدم کفش‌هایش را عوض کرده است. آمد پیشم و یک دفعه بغلم کرد. پرسیدم چی شد، یک دفعه دلت برایم تنگ شد؟ گفت: «نه خانم. می‌دانم فهمیدید تقلب‌هایم را روی کفش‌هایم می‌نویسم، ولی به رویم نیابوردید! می‌خواهم بگویم الان درس‌هایم را خیلی خوب می‌فهمم. خیلی بیشتر می‌خوانم. می‌دانم هنوز از دوستانم عقب هستم، ولی دیگر نمی‌ترسم. می‌دانم که من هم می‌توانم مثل آن‌ها خوب باشم؛ حتی اگر دیگر کفش‌های سفیدم را نپوشم! به شما قول می‌دهم در امتحانات آخر سال شما را ناامید نمی‌کنم.»

اینکه بگویم در آن لحظه چه احساسی داشتم، خیلی سخت است، ولی مثل وقتی که در یک آزمون یا مسابقه مهم برنده شده باشم، بیشتر احساس غرور می‌کردم! گفتم، من هیچ‌وقت از تو ناامید نبودم. کفش‌های سفیدت هم قشنگ هستن. دیگر مجبور نیستی همیشه آن‌ها را بشوری. امتحانات پایان سال که تمام شد، موقع گرفتن کارنامه، با پدر و مادرش آمده بود. آن قدر خوش حال بودند که همه ما با خوش‌حالی‌شان شاد شدیم. مهم‌تر از همه خودش بود. وقتی با افتخار کارنامه‌اش را در دستش گرفته بود و مدام نمره‌هایش را به پدرش نشان می‌داد. تا مرا دید، بغلم کرد و گفت: «خانم، می‌خواهم آن قدر خوب درس بخوانم که مثل شما معلم شوم!»



مدیریت بر پایه مهر

گفت و گو با معصومه قدسی خواه دریایی، مدیر مدرسه

● گفت و گو کننده: مریم ظفرمند

معصومه قدسی خواه دریایی، کارشناس ادبیات فارسی است. او ۳۲ سال سابقه کار دارد که ۲۲ سال آن سابقه مدیریت (۲۰ سال در دوره اول متوسطه و ۲ سال در ابتدایی) بوده است. در این گفت و گو به دنبال دریافت تجربه‌های کاری ایشان بودیم. معصومه قدسی خواه دریایی روابط انسانی را منشأ موفقیت در تمام امور می‌داند و تأکید دارد که روابط انسانی در مدرسه با همکار، دانش آموز و اولیا بر پایه مهر و محبت باشد. او آگاهی‌رسانی به دبیران و دانش آموزان را از مهم‌ترین استلزامات رهبری در مدرسه می‌داند. با مطالعه این گفت و گو با دیدگاه‌های او آشنا شوید.

به وجود آوردن زمینه‌هایی برای استفاده از فرصت‌ها و امکانات موجود در مدرسه و ظرفیت‌سازی در سطح کلاس‌ها و در کل مدرسه. فرض کنید سرایدار مدرسه به هر دلیلی از مکان مدرسه نقل مکان کرد. فضای سرایداری کاملاً مخروبه بود و محل سکونت نبود. از وجود اولیایی که در ساخت و ساز دستی داشتند، استفاده کردیم. آنان را تشویق کردیم که تعمیر و مرمت سرایداری هم اجر دنیایی دارد برای کسی که آنجا زندگی خواهد کرد و باعث زیباتر شدن مدرسه می‌شود و هم اجر اخروی دارد، زیرا سال‌ها از این فضا استفاده می‌شود و حتی نمازی که آنجا خوانده خواهد شد، شمارش کارهای نیک سازنده را بالا می‌برد. این باعث شد سرایداری بسیار زیبا، تمیز و جدیدی ساخته و در اختیار سرایدار جدید مدرسه قرار گیرد. البته مراسمی هم برای قدردانی از آن‌ها صورت گرفت و حتی تقدیرنامه، با قابی بسیار شکیل، به همراه هدیه‌ای از طرف مدیر منطقه، اهدا شد. فضایی معنوی ایجاد شد، طوری که مشارکت‌کنندگان گفتند اگر جای دیگری هم کمک خواستید، همکاری خواهیم کرد.

● **حادثه یا اتفاقی را به یاد دارید که اگر با شجاعت در مقابل آن ایستادگی نمی‌کردید، به مدرسه‌تان آسیب وارد می‌شد.**

این سؤال شما مرا یاد مدرسه‌ای انداخت که سال‌ها پیش مدیر آنجا بودم. تقریباً در نزدیکی مدرسه پمپ گاز بود. از ساعت ۹ صبح

● **از موفقیتی صحبت کنید که اگر شما مدیر مدرسه نبودید، به وقوع نمی‌پیوست؟**

بسیاری از مدیران هنوز قطعاً در راستای روابط انسانی و با مهر و محبت زیاد توانسته‌اند اهداف مدرسه را پیش ببرند، اما در واحد آموزشی تحت مدیریت من، به خاطر کم‌رنگی روابط انسانی گذشته میان همکاران با کارکنان اجرایی و حتی دانش آموزان و اولیا، خاطر عزیزان همیشه مکدر دیده می‌شد. به عبارت دیگر، نکته‌سنجی‌های بی‌مورد و وسواس گونه، بر نمره ارزشیابی آنان و درگیری‌های لفظی بین اولیا و مایوس شدن بچه‌ها تأثیر مستقیم داشت. برای نمونه، اگر همکاری بنا به هر دلیلی دیر به مدرسه می‌رسد، دلجویی و تمایل برای کمک، به‌منظور رفع مشکل، باعث می‌شود ایشان با آرامش وارد کلاس شود و این آرامش به بچه‌ها نیز منتقل شود. نکات ریز مدنظر نیست و کلیت فعالیت آموزشی مورد وثوق است. این امر سکان‌داری مدرسه را راحت کرده است. انکار مکان مدرسه روغن کاری شده و گردش آن به هر طرف، به‌راحتی صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر، توجه به ویژگی‌های خاص هر دبیر یا همکار که می‌تواند مثبت و یا منفی باشد.

● **در زمان مدیریت شما چه موفقیت یا اقدامی، بدون تزریق منابع جدید و صرفاً به جهت اصلاح فرایند نصب مدرسه‌تان شد؟**

بوی بسیار بد و تند گاز و صدای وحشتناک خارج شدن گاز از پمپ گاز باعث همه‌همه در مدرسه شد. با اداره تماس گرفتیم، پاسخی نشنیدیم. فوری همه بچه‌ها را در حیاط جمع کردم. در محل قرارگیری مدرسه چندین مدرسه دیگر هم بود و همه مدیران منتظر دستور از اداره بودند. من گریه شدید بچه‌ها را می‌دیدم. با معاونان و همکارانم مشورت کردم و تصمیم گرفتم مدرسه را تعطیل کنم. هجوم یک‌باره بچه‌ها و سراسیمه رفتن آن‌ها مرا یاد دانش‌آموز قد کوتاهی انداخت که ممکن بود زیر دست و پا بماند. به یک‌باره دیدم دانش‌آموز بلندقدی او را روی دوش گرفته و به همراه بچه‌ها از مدرسه خارج شدند. هنوز هم این تصمیم باعث خرسندی من است و با افتخار از آن یاد می‌کنم. البته به ساعت نرسید که مدیر منطقه به‌شخصه وارد مدرسه شد و از بنده و تصمیم من تشکر کرد. فردای آن روز دانش‌آموز قبلند هم سر صف تشویق شد.

طریقی به حساب مدرسه واریز شود، در چه زمینه‌هایی هزینه خواهید کرد؟

البته که بدون شک تقریباً همه این پول را برای آموزش دبیران و ایجاد محیطی شاد برای آنان و دانش‌آموزان خرج می‌کنم. دبیران ما هنوز از سفری که آن‌ها را با هواپیما به هتلی چهار ستاره در مشهد بردم، به خوشی یاد می‌کنند و کلی اظهار لطف دارند.

از چه تجربه‌های منحصربه‌فردی و نگرش حاصل از آن می‌توانید برای ارزشمندتر کردن دیگران استفاده کنید؟

اگر بخواهم فهرست‌وار بگویم، تمرکز روی نکات مثبت آن‌ها، تشکر و قدردانی از آن‌ها در مقابل کارهای درست و خوبشان، و اهدای هدیه.

چگونه می‌توانید زندگی کاری معلمان را بهتر کنید؟

این کار از عهده ما به تنهایی بر نمی‌آید. فقط شاید بتوانیم نقش یک مرهم را بازی کنیم. البته زندگی شغلی معلمان را با شاخص‌های استاندارد می‌توانیم بسنجیم.

به نظر شما برای ارزشمند کردن معلمان چه باید کرد؟

باید به کیفیت زندگی آن‌ها توجه کرد، حقوق کافی پرداخت، شرایط کاری مناسب ایجاد کرد، به شأن و شخصیت آن‌ها توجه و موقعیت‌های قرارگیری آن‌ها را درک کرد.

در عرصه مدیریت شما چه چیزی متفاوت به نظر می‌رسد؟

قطعاً و حتماً آنچه بنده را با همه موانع سرپا نگه داشته تا مدیریت به شکل منطقی خودش انجام گیرد، دقت بر روابط انسانی صحیح، بر پایه مهر و محبت و قرارگیری در کنار عزیزان همکار است.

مهم‌ترین استلزامات رهبری مدرسه در عصر دیجیتال یا فرانون را در چه می‌دانید؟

به نظر من لازم است خطوط کلی تربیت را با توجه به دیدگاه متفکران داخلی به دست آوریم. به فرهنگ غنی کشور خود توجه و در جهت اعتلای آن تلاش کنیم. برنامه گسترده‌ای برای رشد و تربیت دانش‌آموزان تهیه و بعد اجرا کنیم. به عبارت دیگر، آگاهی‌رسانی به دبیران و دانش‌آموزان مهم‌ترین استلزامات رهبری در مدرسه محسوب می‌شود.

لازم است خطوط کلی تربیت را با توجه به دیدگاه متفکران داخلی به دست آوریم. به فرهنگ غنی کشور خود توجه و در جهت اعتلای آن تلاش کنیم

با افرادی که در مقابل دیدگاه‌ها و برنامه‌های شما مقاومت می‌کنند چگونه برخورد می‌کنید؟

این مقاومت گاهی واکنش ذهنی یا درونی است در مقابل نظرات دیگران یا حتی تغییرات. به نظر می‌رسد با مسئولیت‌دادن به خود شخص می‌توان وی را همراه و همگام کرد. البته گاهی اوقات مدارا نیز جواب می‌دهد.

این اصل مهم را که «همه چیز پول نیست» چگونه در مدرسه‌تان مصداق عینی بخشیدید؟

زیاد شنیده‌ایم که می‌گویند همه چیز را می‌توان با پول خرید، ولی در عمل هر کس با موقعیت‌هایی مواجه شده که ارتباطی با پول ندارد. همین چندسال اخیر و حتی امسال، کمبود نیرو داشتیم. از ۱۲۰ ساعت موظفی داشتیم و اداره فقط ۳۲ ساعت نیروی موظف در اختیار ما گذاشت. روابط انسانی صحیح و به‌یادماندنی باعث شد بقیه ساعت‌ها را با نیروهای بازنشسته‌ای که سال‌هاست می‌شناسیم، پر کنیم؛ خوش و خرم بدون پرداختی حق‌التدریس.

آیا توانسته‌اید با استفاده از راهبرد «تفریق موانع به‌جای تزییق منابع»، موانع پیشروی مدرسه‌تان را از میان بردارید؟

در حال حاضر، مشکل اساسی کمبود و ضعف نیروی انسانی و همین‌طور به‌کارگیری فناوری در مدرسه است که با شناسایی دبیران کاردان و آموزش‌دیده سعی کردم مشکل را برطرف کنم. کمبود نیرو را هم با به‌کارگیری نیروهای بازنشسته جبران کردم (با کسب تکلیف از اداره).

چگونه توانستید با بهسازی فرایند، به جای تزییق منابع، برای مدرسه‌تان ارزش‌آفرینی کنید؟

با برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و تعیین راهبردها و همین‌طور ایجاد انگیزه در دبیران و دانش‌آموزان به‌منظور انجام پژوهش و کارهای تحقیقاتی؛ به‌خصوص با توجه به شناسایی نیروهای جامعه.

اگر مبلغی به میزان ۱۰۰ تا ۲۰۰ میلیون تومان به هر

حکایت افتادگی و تعالی

رهبری آموزشی متواضعانه و رضایت شغلی کارکنان مدرسه

● رضا شببانی فر، دبیر آموزش و پرورش، منطقه اشترینان بروجرد

کلیدواژه‌ها: رهبری متواضعانه، رضایت شغلی، اشتیاق شغلی، کارکنان مدرسه

توانمندی مدیر مدرسه با کارایی مدرسه در ارتباط است. او در مدرسه پیشگام است و مدیریتش با وجود مدرسه ارتباط دارد. رفتار او موجب می‌شود کارکنان مدرسه احساس ارزش کنند و در پیشبرد اهداف آموزشی و تربیتی به خود افتخار کنند. این امر در رضایت و اشتیاق شغلی کارکنان مدرسه اثرگذار است. به همین سبب، تمام همت مدیر باید در خدمت ارکان مدرسه قرار گیرد. مدرسه‌های امروزی نیازمند مدیرانی هستند که با به‌کارگیری سبک رهبری مناسب، پاسخ‌گوی نیازهای در حال رشد جامعه باشند. خوشی آب‌وهوای مدرسه به رهبرانی وابسته است که اشتباهات و شکست‌های خود را می‌پذیرند، با ناشناخته‌ها روبه‌رو می‌شوند و همراه با حفظ خود و دیدگاه دیگران و درحالی‌که قوت‌های کارکنان را تصدیق می‌کنند، مزایا و منافع بسیاری را برای اثربخشی آن‌ها فراهم می‌کنند. بنابراین، ایجاد شرایط و جو محیطی سالم مدرسه نیازمند سبک رهبری متواضعانه‌ای است که در آن اعضای گروه خلاقیت دارند، احساس امنیت و آرامش می‌کنند و تعاملات سازنده‌ای دارند. فراهم کردن اشتیاق شغلی کارکنان و معلمان مدرسه نیازمند رهبری مدیرانی توانمند و سرزنده است تا عملکرد تیم مدرسه را بهبود بخشند.

ویژگی‌های رهبری متواضعانه

مدیران و رهبرانی هستند که به یادگیری از دیگران، اشتیاق برای فهم محدودیت‌ها و شکست‌های فردی، تصحیح اشتباهات گذشته، نصیحت‌پذیری و پیروی از آن، احترام به افراد باتجربه و پرهیز از خودخشنودی تمایل دارند

(Nazari, Kashef, Behnam, 2020). در ادبیات حوزه مدیریت

و رهبری از اینان به‌عنوان رهبران متواضع نام برده می‌شود. تواضع از کلمه لاتین «هوموس» به معنای خاک است و معنای بر خاک را می‌رساند و به دلیل اینکه به‌واسطه آن دیگر فضائل رشد می‌کنند، «خاک بارور» نامیده شده است (Aqiqi, 2020).



هوینزنگا (۲۰۱۶) تواضع را شامل دو سطح می‌داند: الف) دید دقیق یا متعادل نسبت به نقاط ضعف و قدرت فرد؛ ب) داشتن شخصیتی دیگرپذیر، غیر از تمرکز بر خود، با توانایی مهار خودخواهی و کنار گذاشتن احساسات خودمحوری مانند غرور، به روش‌هایی که مقبولیت اجتماعی را حفظ می‌کند. رهبر متواضع خود را ارزیابی می‌کند، از طریق یک عدسی چندوجهی و عینی به ارزیابی زیردستان می‌پردازد و از ارزش قدرت و مشارکت مثبت کارکنان قدردانی می‌کند. این مفهوم شامل سه مؤلفه رفتاری است: الف) تمایل به ابراز محدودیت‌ها و اشتباهات خویش؛ ب) توجه به مشارکت و نقاط قوت کارکنان؛ ج) بازنگهداشتن مسیر مشاوره‌ای‌دهنده و بازخورد (Zhu, Zhang, & Shen, 2019).

رهبری متواضعانه و کارگروهی

احساس ارزش و احترام از جانب رهبران متواضع موجب می‌شود اعضای گروه در هر دو حالت فردی و جمعی اشتیاق شغلی قوی‌تر و خودکارآمدی جمعی بالاتری را توسعه دهند. در نتیجه، اهداف گروهی چالشی‌تری را ایجاد می‌کنند و در تعقیب این اهداف بسیار مراقب‌اند (Goncalo, Flynn, & Kim, 2010). اندیشمندان بیان می‌کنند، رهبری متواضعانه یکی از دلایل اصلی ارتقا دهنده خلاقیت گروه در دوره‌های چالشی است که با اشتراک‌گذاری اطلاعات بین اعضای گروه یا ایجاد امنیت روان‌شناختی، هم‌زمان بر خلاقیت افراد گروه می‌افزاید. همچنین، از طریق اشتراک‌گذاری ایده‌های منحصر به فرد، به تعاملات گروهی کمک می‌کند؛ به طوری که اعضای گروه، تفسیرهای وظایف کاری را به اشتراک می‌گذارند و سپس درباره قابلیت‌های جمعی خود به باور می‌رسند. این باورهای جمعی به تسهیل اقدامات جمعی می‌انجامد. اگرچه فروتنی ارزشمند و مطلوب است، اما رهبران بیش از حد فروتن ممکن است افرادی ناتوان، بدون قدرت و ریاکار دیده شوند و این امر به تدریج اقتدار و احترام آنان را در ادراک زیردستان ضعیف می‌کند (Wang & H.B. Yin, 2019).

مزیت‌های رهبری متواضعانه برای عملکرد گروهی

- پذیرش داشتن نسبت به ابرانکاره (پاراادایم) های جدید و تمرکز بر پویایی؛
- یادگیری از دیگران، اشتیاق برای فهم محدودیت‌ها و شکست‌های فردی؛
- تصحیح اشتباه‌های گذشته؛
- تمایل به نصیحت‌پذیری و پیروی از آن؛
- احترام به افراد باتجربه؛
- مرشدیت و پرهیز از خودخشنودی (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

یک تیر و چند نشان

رهبری متواضعانه دربرگیرنده چندین سبک رهبری، از جمله سبک رهبری اخلاقی، رهبری اصیل و رهبری خدمتگزار است (Goncalo, Flynn, & Kim, 2010). در واقع، رهبر متواضع با حمایت از

اقداماتی مثل رفتار کارکنان و تمجید از کارهای خوب، بر انگیزه درونی کارکنان و در پی آن عملکرد خلاق می‌افزاید و مانند یک رهبر حامی ایده‌های نوظهور، انتقاد زیردستان را می‌پذیرد. چنین رهبرانی محیطی ایمن را شکل می‌دهند که در آن نظرات متنوع کارکنان و خلاقیت آنان، به جای تنبیه، تشویق و تحسین می‌شود. در چنین شرایطی، اعضای گروه به لحاظ روان‌شناختی احساس توانمندی می‌کنند، می‌توانند درباره مسائل و مشکلات صحبت کنند و راه‌حل‌های جدید مطرح کنند (Ye, et al., 2020). فروتنی رهبر به پیامدهایی سازمانی در سطح فردی، مانند احساس اعتماد در پیروان، احساس قدرت، شخصی، توانمندسازی روان‌شناختی، کاهش فرسودگی عاطفی انرژی رابطه‌ای با زیردستان و عملکرد وظیفه‌ای، مشارکت منابع انسانی و رضایت شغلی و پیامدهای تیمی در سطح گروهی، از قبیل اشتراک دانش امنیت روان‌شناختی، و گرایش به یادگیری و نوآوری منجر می‌شود.

نتیجه‌گیری

مدیر مدرسه‌ای که شایستگی‌های لازم را ندارد، از طرف والدین و همکاران و دانش‌آموزان مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد و نپذیرفتن وی به معنای ناکامی مدرسه و ارکان آن است. بنابراین، کارایی و اثربخشی مدرسه بدون انتخاب سبک مدیریتی صحیح و درست افزایش نخواهد یافت. سبک رهبری مدرسه در رضایت شغلی، پیشرفت مدرسه، فرهنگ‌سازمانی و انگیزه افراد نقش مؤثری دارد. سبک رهبری مدیران مدرسه از عوامل افزایش روحیه جمعی، عملکرد و اثربخشی و بهره‌وری کارکنان و معلمان است. رهبری متواضعانه بر این اصل مبتنی است که اگر می‌خواهید درست رهبری کنید، ابتدا باید یاد بگیرید دیگرانی که با شما کار می‌کنند را دوست بدارید. چنین رهبرانی به دنبال حداکثرسازی علاقه‌های سازمانی و اعضای آن هستند و کمتر به منافع شخصی توجه دارند. رهبرانی که با خودآگاهی صحیح و بینش منطقی در مورد خود و دیگران تلاش می‌کنند بر زیردستان خود نفوذ کنند و در این فرایند وظایفی چون مربیگری و مرشدیت را در راستای توانمندسازی اطرافیان مدنظر دارند و در مسیر یادگیری از محیط فعالانه می‌کوشند و از انتقادهای دیگران نمی‌رنجند، بلکه با آغوشی باز به استقبال ایده‌های نو می‌روند. رهبری متواضعانه می‌تواند از طریق افزایش رضایت شغلی به ارتقای سطح پایبندی شغلی و عملکرد کارکنان منجر شود (Pashazadeh, Soleimani & Timuri Azar, 2020). به همین سبب به نظر می‌رسد، مدیران مدرسه‌ای که با کارکنان خود به شیوه متواضعانه برخورد می‌کنند، باوری قوی بین آموزش‌دهندگان به وجود می‌آورند که موجب می‌شود احساس ارزش کنند و اشتیاق شغلی آنان افزایش یابد. آنان همچنین بر تعاملات مثبت بین معلمان و یادگیرندگان می‌افزایند. از این رو، با توجه به آنکه در ادبیات رهبری آموزشی و مدیریت مدرسه هم سبک رهبری متواضعانه یک سبک مثبت‌الهام‌بخش است، به کارگیری این سبک توسط مدیران مدرسه نسبت به سایر سازمان‌ها اهمیت دارد.



برای دسترسی به منابع لاتین
رزمینه را پوشش کنید.

مهربانی با محیط‌زیست

● **نیمتاج حاجی حسنی**، دبستان دخترانه نرجس، ابهر، زنجان
شرکت‌کننده در مسابقه تجربه‌نگاری رشد مدیریت مدرسه

کلیدواژه‌ها: حفظ، دانش‌آموزان، محیط‌زیست، زباله، احساس مسئولیت

معتقدم، اگر اصول اخلاقی، اجتماعی و رفتاری یا آموزشی را که به دانش‌آموز آموزش می‌دهیم، خودمان پایبند آن‌ها باشیم و به آن‌ها عمل کنیم، تأثیرگذاری‌شان چندین برابر خواهد بود. وقتی کسی از نظافت و پاکیزگی و حفظ محیط‌زیست حرف می‌زند، ابتدا خودش باید اهل نظافت و پاکیزگی و دوستدار طبیعت باشد تا بتواند در شاگردانش تأثیر بگذارد.

روز تصمیم گرفتم خودم برای آموزش حفظ محیط مدرسه قدم مؤثرتری بردارم. در یکی از روزهای اردیبهشت‌ماه آن سال که هوا معتدل و بهاری بود، در زنگ جغرافیا، به دانش‌آموزان گفتم: برویم کلاس درس را در حیاط برگزار کنیم. اتفاقاً درس آن روز به راه‌های مقابله با آلودگی محیط‌زیست مربوط بود. با خودم چند جفت دستکش یک‌بارمصرف و چند عدد کیسه‌زباله به مدرسه آورده بودم. دانش‌آموزان صندلی‌های خود را به حیاط آوردند و در زیر سایه درخت نشستند. من درس را شروع کردم و توضیح دادم. در میان درس گفتم، از اولین راه‌های مقابله با آلودگی محیط‌زیست، پیشگیری است که بهتر از درمان است. یعنی نباید با ریختن زباله روی زمین محیط اطرافمان را آلوده کنیم. دوم، جمع‌آوری زباله‌های ریخته‌شده است. سپس دستکش‌ها را پوشیدم و شروع

سال ۹۵ بود و من در پایه دهم در دبیرستان دخترانه حضرت رقیه(س) در شهر چورزق از توابع شهرستان طارم جغرافیا تدریس می‌کردم. کلاس من ۲۶ دانش‌آموز داشت. در ابتدای سال که تازه وارد این شهر شده بودم، در مدرسه با صحنه‌های عجیبی روبه‌رو شدم. دانش‌آموزان به محیط‌زیست اصلاً اهمیتی نمی‌دادند، نسبت به نظافت و پاکیزگی بی‌توجه بودند و کلاس و حیاط مدرسه را با آشغال‌هایی که روی زمین می‌ریختند کثیف می‌کردند. بیرون از محوطه مدرسه هم در اطراف جوی‌ها زباله‌هایی که دانش‌آموزان پرت می‌کردند انباشته می‌شد. دیدن این مناظر برای من که معلم جغرافیا بودم، عذاب‌آور بود. من شاهد صحنه‌هایی زشت و کثیف در اطراف و داخل مدرسه بودم. وقتی می‌گفتم چرا کلاس شما این‌جور کثیف است، می‌گفتند چون خدمتکار نداریم که تمیز کند. تا اینکه یک



بهرتر از درمان است. وقتی برای تفریح به محیط طبیعی می‌رویم، نباید روی زمین آشغال بریزیم یا به درختان و گیاهان آسیب برسانیم.

در این روز شاگردان همه مطالبی را که در کلاس آموخته بودند، عنوان کردند. من هم گفتم، همه کیسه‌ها را جمع کنید. آن‌ها را شمردیم. دقیقاً به تعداد دانش‌آموزان، یعنی ۲۶ عدد بود. حتی یک نفرشان فراموش نکرده بود. در تمام این مدت رفتار بچه‌ها را زیر نظر داشتیم. کسی گلی نچید و شاخ و برگ درختان را نشکست یا در آب رودخانه زباله‌ای پرت نکرد. حتی اگر کسی چیزی روی زمین می‌ریخت، دیگران به او تذکر می‌دادند. وقتی از دور رفتار آن‌ها را نظاره می‌کردم، دیدم به یکی از گردشگران که پلاستیکی را به زمین انداخت، محترمانه گفتند ما باید محیط‌زیستمان را پاکیزه نگاه داریم. در پایان اردو همه زباله‌ها را در یک کیسه جمع کردند و با خود آوردند و به داخل سطل زباله شهر انداختند. بقیه کیسه‌زباله‌ها را در مدرسه نگه داشتیم تا بعداً از آن‌ها استفاده شود. آن روز دیدن اینکه تدریس جغرافیا به صورت عملی این‌همه تأثیرگذار بوده و حتی موجب شده تک‌تک دانش‌آموزانم در برابر محیط‌زیست (نعمت‌های خداوند) آن قدر احساس مسئولیت کنند، برایم خیلی جالب و لذت‌بخش بود. به خاطر این کار خوش‌حال و خشنود بودم. بعد از آن، حیاط مدرسه و کلاس همیشه تمیز بود.



یکی از ویژگی‌های دین مقدس اسلام، توجه دادن انسان‌ها به موضوع مهم پاکیزگی و نیز تأکید بر حفاظت محیط‌زیست از آلودگی‌هاست. اگر روش‌های مورد استفاده در تعلیم و تربیت دانش‌آموزان، با عمل متعلم همراه باشد، اثربخشی آن در نوع گفتار و رفتار آنان همواره پایدار و ماندگار است.

از تجربه فوق به این نتایج دست‌یافتیم:

احساس مسئولیت دانش‌آموزان در برابر محیط‌زیست (نعمت‌های خداوند) افزایش می‌یابد و نسبت به پاکیزه نگه داشتن محیط اطراف خود علاقه زیادی نشان می‌دهند. همچنین، در پاکیزه نگه داشتن کلاس و مدرسه‌شان تلاش می‌کنند. دیگران نیز در حفظ محیط‌زیست ترغیب و تشویق می‌شوند.

پیشنهادها

- معلمان در جهت دانش‌افزایی خود و استفاده از روش‌های متنوع یادگیری بکوشند.
- دانش‌آموزان را در خصوص اهمیت حفظ محیط‌زیست آگاه کنیم و آموزش دهیم.

کردم به جمع‌آوری آشغال‌های روی زمین حیاط مدرسه. آن‌ها را در کیسه‌زباله ریختم. دانش‌آموزان با تعجب فقط نگاه می‌کردند. گفتم ما همیشه حرف می‌زنیم و عمل نمی‌کنیم، پس آنچه را یاد می‌گیریم باید به آن عمل کنیم و در زندگی به کار ببریم. یکی از بچه‌ها گفت: «خانم چرا شما جمع می‌کنید؟ آخه ما خجالت می‌کشیم!» دیگری گفت: «من جمع می‌کنم.»

یکی پس از دیگری جلو آمدند و گفتند ما جمع می‌کنیم. خلاصه در عرض بیست دقیقه همه با هم و با کمک هم حیاط مدرسه را پاک و پاکیزه کردیم و درس را ادامه دادیم تا زنگ تفریح به صدا در آمد. همان روز یکی از بچه‌ها پرسید: «چرا قانون‌گذاری نمی‌کنیم؟» بعد از تبادل نظر با همدیگر، تصمیم گرفتند خودشان به صورت خودجوش چند نفر را به عنوان مسئول ناظر از بین خودشان انتخاب کنند تا اگر زنگ‌های تفریح کسی را دیدند در دستش خوراکی دارد و می‌خورد، به او تأکید کنند که حتماً آشغال آن را در سطل زباله بیندازد. من هم نظرشان را تأیید کردم. این موضوع را با مدیر آموزشگاه در میان گذاشتم. ایشان هم پیشنهاد من را پذیرفتند.

به این ترتیب، برای پاکیزه نگه داشتن محوطه مدرسه و کلاس‌ها قانونی وضع کردند و آن را به اطلاع همه دانش‌آموزان مدرسه رساندند تا بدان عمل کنند. ناظران هم در صورت مشاهده هرگونه تخلف، تذکر می‌دادند.

فردای آن روز هم قرار بود دانش‌آموزان پایه‌های دهم و یازدهم را به اردویی یک‌روزه (گردش علمی) ببریم. محل اردو در کنار رودخانه‌ای در روستای سرسبز شیت واقع در منطقه طارم بود. روستای شیت از جمله مناطق سرسبز و دیدنی و گردشگری منطقه است که همه‌ساله افراد زیادی برای گذران اوقات فراغت و تفریح به آنجا می‌روند. آن روز بچه‌ها وسایل لازم اردو مانند خوراکی و آب و زیرانداز را آماده کرده و با خود به کلاس آورده بودند. راه افتادیم. بعد از یک ساعت به محل اردو رسیدیم. بچه‌ها کیف‌های خودشان را باز کردند و وسایل و خوراکی‌هایشان را بیرون آوردند. چیزی که موجب تعجب بنده شد، این بود که دیدم هر دانش‌آموز، علاوه بر وسایل شخصی، یک کیسه بزرگ زباله هم با خود آورده است. علت را پرسیدم که چرا همه شما کیسه‌زباله آورده‌اید؟ یک کیسه کافی بود. اکثر آن‌ها جواب دادند، چون کیسه مهم و ضروری است. ما فکر کردیم بقیه دوستان یادشان می‌رود بیاورند و طبیعت زیبا کثیف می‌شود و ما از گردش علمی لذت نمی‌بریم. ما می‌دانیم که اگر زباله‌ها را روی زمین بریزیم، شما خانم معلم، خیلی ناراحت می‌شوید. ما قبلاً در کتاب جغرافیا راجع به علت‌های آلودگی آب‌وهوا و محیط‌زیست یاد گرفتیم. همچنین درباره راه‌های حفظ محیط‌زیست و پاکیزه نگه داشتن محیط خوانده‌ایم و باید به آن‌ها عمل کنیم. شما گفتید پیشگیری

تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه

● **مجید نیسی**، مدرس دانشگاه فرهنگیان و معاون پرورشی، خوزستان، شاورر

کلیدواژه‌ها: مدیریت آموزشی، تصمیم‌گیری، مشارکت، مدرسه، نظریه، عمل

برای نشان دادن فایده‌های عملی مباحث نظری، از جمله نظریه تصمیم‌گیری مشارکتی و کم‌کردن عادت به کوشش و خطا در تصمیم‌گیری مدیریت مدرسه و همچنین کم‌کردن شکاف نظر و عمل در اینجا از تجربه‌های میدانی و کاربردی تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه مثال‌هایی آورده‌ایم.

مبانی نظری

مبانی نظری نظام تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه بر اساس اصولی از حوزه مدیریت و تصمیم‌گیری مشارکتی شکل گرفته‌اند. در ادامه به مبانی نظری این نظام تصمیم‌گیری مشارکتی اشاره می‌شود:

● **تعامل و همکاری:** اصل اساسی در نظام تصمیم‌گیری مشارکتی این است که تعامل و همکاری بین اعضای مدرسه را ترویج کند. این تعامل از جمله تبادل اطلاعات، نظرات و تجربه‌های بین مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و والدین را شامل می‌شود.

● **مشارکت در تصمیم‌گیری:** مبنای دیگر این نظام، مشارکت اعضای مدرسه در فرایند تصمیم‌گیری است. به این معنی که تصمیم‌های مدرسه به‌صورت گروهی و با در نظر گرفتن نظرات مختلف اتخاذ می‌شوند.

● **توسعه مهارت‌ها:** شامل توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های مدیریتی اعضا برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. این امر به تربیت رهبران مؤثر و توانمند در مدرسه کمک می‌کند.

● **استفاده از داده‌ها و اطلاعات:** تصمیم‌گیری مشارکتی به تجمیع داده‌ها و اطلاعات برای اتخاذ تصمیم‌های بهتر تأکید دارد. این موضوع بر اساس اصل اهمیت اطلاعات و شواهد قابل‌ارائه است.

● **پیشنهاد راه‌حل‌ها:** اعضا در فرایند تصمیم‌گیری

مشارکتی باید راه‌حل‌هایی ارائه دهند و به بحث و تبادل نظر تشویق شوند تا به تصمیمی منطقی و مؤثر برسند.

● **تمرکز بر بهبود مستمر:** بر این موضوع تمرکز دارد که تصمیم‌ها به‌صورت مستمر بهبود یابند و تغییرات لازم در آموزش و مدیریت مدرسه اعمال شوند (Hoy & Miskel, 2008).

به‌طور کلی، مبانی نظری نظام تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه به ترویج تعامل، مشارکت و بهره‌برداری از تجربه‌ها و داده‌های متنوع اعضا برای بهبود فرایندهای آموزشی و مدیریتی مدرسه می‌پردازد.

مثال ۱. کاربرد درست

به‌عنوان یک مثال برای کاربرد نظام تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه، می‌توان به موضوعی مانند بهبود فرایندهای آموزشی اشاره کرد. فرایندهای آموزشی را بهبود بخشید و به تعالی تعامل اعضای مدرسه همت گماشت.

۱. **تشکیل تیم مشارکتی:** ابتدا یک تیم مشارکتی تشکیل می‌دهیم که از اعضای گوناگون مدرسه تشکیل شده و شامل مدیران، معلمان، والدین و دانش‌آموزان است.

۲. **تعیین مشکلات:** اعضای تیم مشکلات موجود در فرایندهای آموزشی را تشخیص می‌دهند. این مشکلات ممکن است شامل کاهش مشارکت دانش‌آموزان، کاهش

کیفیت آموزش یا مشکلات مدیریتی باشند.

۳. **جمع آوری اطلاعات:** تیم مشارکتی اطلاعات مرتبط با مشکلات از جمله نظرسنجی‌ها، مشاهده‌ها و داده‌های عملکرد آموزشی را جمع‌آوری می‌کند.

۴. **تحلیل داده‌ها:** اعضای تیم با تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری‌شده، به تشخیص مشکلات و شناسایی علل آن‌ها می‌پردازند.

۵. **راه‌حل‌ها:** تیم مشارکتی با تعامل میان اعضا، راه‌حل‌های ممکن برای بهبود فرایندهای آموزشی را ارائه می‌دهند. این راه‌حل‌ها ممکن است شامل تغییرات در روش‌های تدریس، افزایش تعامل دانش‌آموزان یا بهبود مدیریت مدرسه باشند.

۶. **انتخاب و اجرای راه‌حل:** پس از بحث و تصمیم‌گیری، تیم مشارکتی یک یا چند راه‌حل را انتخاب و به اجرای آن اقدام کرد.

۷. **پایش و ارزیابی:** تیم مشارکتی پس از اجرای راه‌حل‌ها، میزان بهبود فرایندهای آموزشی را پایش و ارزیابی می‌کند. در صورت نیاز، تغییرات اصلاحی را اعمال می‌کند.

این روند نشان‌دهنده نحوه استفاده از نظام تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه، به‌منظور بهبود فرایندهای آموزشی است و بر تعامل و مشارکت اعضای مدرسه تأکید دارد.

مثال ۲. کاربرد نادرست

کاربرد نادرست نظام تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه ممکن است به این شکل باشد:

به‌عنوان مثال، مدرسه‌ای تصمیم می‌گیرد بدون رعایت استانداردهای مدیریتی، انتخاب مدیر مدرسه را به شکل کاملاً مشارکتی انجام دهد:

۱. **تشکیل تیم مشارکتی:** مدرسه تصمیم می‌گیرد با دانش‌آموزان و والدین برای انتخاب مدیر مدرسه یک تیم مشارکتی تشکیل بدهد.

۲. **انتخاب مدیر توسط تیم مشارکتی:** تیم مشارکتی تصمیم می‌گیرد مدیر مدرسه را بدون مشورت با معلمان یا اعضای دیگر مدرسه، تنها با رأی دانش‌آموزان و والدین انتخاب کند.

۳. **نادرستی تصمیم‌گیری:** این تصمیم به‌صورت نادرست است، زیرا مدیر مدرسه باید توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی داشته باشد و تنها از نظر دانش‌آموزان و والدین انتخاب‌شدن، نمی‌تواند به تأمین نیازهای آموزشی و مدیریتی مدرسه پاسخ دهد.

۴. **نادرستی مشارکت:** این تصمیم نادرست است، چرا که عوامل کلیدی مانند معلمان که تجربه آموزش دارند و به شناخت عمیق‌تری از نیازهای آموزشی دانش‌آموزان دسترسی دارند، از تصمیم‌گیری محروم می‌شوند.

این مثال نشان می‌دهد درخواست تصمیم‌گیری مشارکتی باید با رعایت اصول و مسائل مربوط به موضوع موردنظر صورت گیرد و انتخاب مدیر مدرسه فقط توسط دانش‌آموزان و والدین و بدون مشورت با سایر اعضای مدرسه نادرست و ناپیوسته است.



در این مقاله سعی شده است به کاربرد نظریه در عمل پرداخته شود و به‌عنوان نمونه به استفاده درست از نظریه تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه اشاره شد. این کار می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و مدیریت مشارکتی کمک کند.

مدیران مدرسه‌ها باید تعامل و همکاری را ترویج دهند، از مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری بهره‌برداری کنند، مهارت‌ها را توسعه دهند، از داده‌ها و اطلاعات بهره‌برداری کنند، راه‌حل‌های گوناگون را بررسی کنند و بر بهبود مستمر تمرکز داشته باشند. این اقدامات به بهبود عملکرد مدرسه و افزایش رضایت اعضا از آموزش و مدیریت مشارکتی کمک می‌کنند.

منابع

1. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). Educational administration: Theory, research, and practice (8th Ed.). New York: McGraw-Hill.

۲. نیسی، مجید (۱۴۰۰). بسامد هم‌ارز توانمندسازی و رضایت شغلی مربیان تربیتی. آوای نور. تهران.

۳. نیسی، مجید (۱۳۹۲). رهبری تغییر در سازمان مدرسه. رشد مدیریت مدرسه. شماره ۶ تهران.

مدرسه، پایه‌پای فناوری

● صدیقه صیدشکن، آموزگار گیلان، پندراتزلی

کلیدواژه‌ها: فناوری دیجیتال، رهبری مدرسه، نوآوری، توسعه حرفه‌ای

از آنجا که جهان به‌طور فزاینده‌ای به فناوری متکی می‌شود، مدرسه باید خود را برای مرتب‌ماندن وفق دهد و زمینه‌های رشد مهارت‌های موردنیاز دانش‌آموزان را برای موفقیت در عصر دیجیتال امروزی فراهم کند. مدیران مدرسه‌ها در ادغام فناوری با آموزش نقش مهمی دارند و با پذیرش رهبری دیجیتال، می‌توانند تغییرات معناداری ایجاد کنند. در این مقاله، به‌طور خلاصه، جنبه‌های رهبری دیجیتال در مدرسه، انواع فناوری‌های مورداستفاده در آموزش و تجربه‌های چند کشور را در اجرای این نوآوری‌ها بررسی می‌کنیم. همچنین، دربارهٔ نقاط قوت و ضعف آموزش در عصر دیجیتال بحث می‌کنیم و تأثیر فناوری را بر یادگیری دانش‌آموزان و پیشرفت تحصیلی مقایسه خواهیم کرد.

و مربیان مدرسه را تشویق می‌کند از فناوری برای افزایش کیفیت تجربهٔ تدریس و یادگیری استفاده کنند. این کار ممکن است شامل استفاده از برنامه‌های یادگیری تعاملی، برنامه‌های آموزشی، منابع چندرسانه‌ای و ابزارهای همکاری برخط برای تعامل با دانش‌آموزان و ایجاد محیط یادگیری شخصی‌تر نیز باشد.

● **حمایت از توسعهٔ حرفه‌ای:** رهبری دیجیتال از توسعهٔ حرفه‌ای مستمر معلمان و رهبران مدرسه برای همگام‌شدن با آخرین پیشرفت‌های فناوریانه در آموزش حمایت می‌کند. کارگاه‌ها، وبینارها و دوره‌های برخط می‌توانند به مربیان کمک کنند فناوری را به‌طور مؤثر در کلاس‌های درس خود ادغام کنند.

● **تصمیم‌گیری مبتنی بر داده:** رهبری دیجیتال بر استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها در اطلاع‌رسانی فرایندهای تصمیم‌گیری تأکید دارد. مدیران مدرسه می‌توانند از ابزارهای دیجیتال برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های عملکرد دانش‌آموزان، شناسایی زمینه‌های بهبود و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده برای بهبود نتایج تحصیلی استفاده کنند.

● **ترویج سواد دیجیتال:** رهبری دیجیتال اهمیت ارتقای

برای ایجاد زمینهٔ افزایش دستاوردها و ایجاد حس غرور جامعه در مدرسه، باید روش مدیریت و رهبری خود را تغییر دهیم. توانایی مدیران مدرسه برای آماده‌سازی و استفادهٔ مؤثر از فناوری امروزی، در ایجاد محیطی که پیشرفت آموزشی را تقویت می‌کند، ضروری است. رهبری دیجیتال شامل طرز فکر پویا، رفتارها و مهارت‌هایی است که برای تغییر و ارتقای فرهنگ مدرسه از طریق فناوری به کار گرفته می‌شوند. در عصر دگرگونی دیجیتال، مدیران مدرسه‌ها و رهبران آموزشی باید سازگار و آینده‌نگر باشند و اطمینان حاصل کنند که مدرسهٔ آن‌ها به امکانات و منابع لازم برای حمایت از همهٔ دانش‌آموزان و به دانش فنی لازم مجهز شد.

پذیرش رهبری دیجیتال در مدرسه به ادغام فناوری‌های دیجیتال و سواد دیجیتال در فرایندهای رهبری و مدیریت آموزشی اشاره دارد. این موضوع شامل استفادهٔ بهینهٔ رهبران مدرسه از فناوری، برای افزایش آموزش و یادگیری، بهبود کارایی اداری و ترویج نوآوری در آموزش است. در اینجا به برخی از جنبه‌های کلیدی اتخاذ رهبری دیجیتال در مدرسه اشاره می‌شود.

● **تقویت آموزش و یادگیری:** رهبری دیجیتال، مدیران

غلبه بر ترس و مقاومت

یکی دیگر از مسائل رایج که مانع از ادغام فناوری در مدرسه می‌شود، ترس است. ترس می‌تواند به صورت ترس از تغییر، از دست دادن کنترل یا نگرانی در مورد امنیت برخط ظاهر شود. برای رفع این ترس‌ها، مدیران مدرسه باید بر تأثیر مثبت فناوری بر یادگیری دانش‌آموزان تأکید و فرهنگ اعتماد و نوآوری را ایجاد کنند. با تقویت ارتباطات باز و ارائه سامانه‌های پشتیبانی، مدیران می‌توانند این ترس‌ها را کاهش داده و راه را برای یکپارچگی موفق فناوری هموار کنند.

تغییر نظارت و توانمندسازی دانش‌آموزان

یکی از جنبه‌های کلیدی اجرای فناوری در آموزش، تغییر نظارت از معلمان به دانش‌آموزان است. این موضوع می‌تواند چشم‌اندازی دلهره‌آور برای مربیانی باشد که به شدت به کلاس‌های درس تحت هدایت معلم عادت دارند؛ اما برای تقویت تعامل و استقلال دانش‌آموزان ضروری است. با اجازه‌دادن به دانش‌آموزان برای داشتن جایگاهی برای یادگیری خود و مالکیت آموزش خود، مدرسه می‌تواند محیط یادگیرنده‌تری ایجاد کند که از رشد مهارت‌های ضروری قرن ۲۱ پشتیبانی می‌کند.

ارائه پشتیبانی کافی و توسعه حرفه‌ای

برای اطمینان از ادغام موفقیت‌آمیز فناوری در آموزش، مدرسه باید بر ارائه پشتیبانی کافی و فرصت توسعه حرفه‌ای برای کارکنان خود تمرکز کند. این جنبه شامل ارائه کارگاه‌ها، جلسه‌های آموزشی و راهنمایی‌های مداوم کمک به مربیان برای توسعه مهارت‌ها و اعتمادبه‌نفس موردنیاز در استفاده مؤثر از فناوری در کلاس‌های درس است. علاوه بر این، فراهم کردن فرصت‌هایی برای همکاری و شبکه‌سازی با سایر مربیان می‌تواند به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و ایده‌های نوآورانه در استفاده از فناوری در آموزش کمک کند.

انواع فناوری‌های مورد استفاده در آموزش مدرسه‌ای

فناوری امروزی برای افزایش تجربه‌های یادگیری در مدرسه گزینه‌های زیادی را ارائه می‌دهد. برخی از رایج‌ترین فناوری‌های مورد استفاده در آموزش عبارت‌اند از:

● **تخته‌های سفید تعاملی (تخته‌های هوشمند):** این تابلوهای دیجیتال به معلمان اجازه می‌دهند اطلاعات را به شیوه‌ای جذاب‌تر و تعاملی‌تر ارائه دهند و دانش‌آموزان را قادر سازند فعالانه در درس‌ها شرکت کنند.

● **دستگاه‌های تلفن هوشمند و رایانک:** این دستگاه‌ها دسترسی دانش‌آموزان را به منابع و ابزارهای دیجیتال فراوانی

سواد دیجیتال بین دانش‌آموزان و مربیان را تشخیص می‌دهد. این موضوع شامل ارائه آموزش و منابع برای کمک به آن‌ها در توسعه مهارت‌های ضروری دیجیتال مانند سواد اطلاعاتی، تفکر انتقادی و ایمنی برخط است.

● **تشویق نوآوری:** رهبری دیجیتال فرهنگ نوآوری را در محیط مدرسه تشویق می‌کند. رهبران مدرسه می‌توانند خلاقیت و انجام آزمایش با فناوری را تقویت و معلمان و دانش‌آموزان را به کشف رویکردها و ابزارهای آموزشی جدید تشویق کنند.

● **تقویت ارتباط و همکاری:** رهبری دیجیتال در استفاده از ابزارهای ارتباط دیجیتال برای تقویت همکاری و ارتباط بین ذی‌نفعان، از جمله معلمان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه گسترده‌تر پشتیبانی می‌کند. برنامه‌هایی مانند سامانه‌های مدیریت یادگیری، رایانامه و دورسخنی (ویدئو کنفرانس)، ارتباط یکپارچه را تسهیل می‌کنند.

● **بهبود کارایی اداری:** رهبری دیجیتال شامل ساده کردن فرایندهای اداری با استفاده از فناوری است. این جنبه شامل استفاده از نرم‌افزار مدیریت مدرسه، سامانه‌های دیجیتال ثبت سابقه و گردش کار خودکار برای بهبود کارایی و کاهش کاغذبازی است.

● **پرداختن به برابری و دسترسی:** در رهبری دیجیتال، پرداختن به مسائل مربوط به برابری و دسترسی به فناوری ضروری است. مدیران مدرسه باید اطمینان حاصل کنند همه دانش‌آموزان به دستگاه‌های ضروری و اینترنت دسترسی دارند تا از تشدید شکاف دیجیتال جلوگیری کنند.

به‌طور کلی، اتخاذ رهبری دیجیتال در مدرسه، مربیان و مدیران را قادر می‌سازد از فناوری به‌طور مؤثر برای بهبود نتایج آموزش و یادگیری، ایجاد محیط یادگیری پویا و همچنین آماده‌سازی دانش‌آموزان برای موفقیت در دنیای دیجیتال استفاده کنند.

ایجاد چشم‌اندازی برای یکپارچه‌سازی فناوری

یکی از چالش‌های رایجی که مدرسه هنگام ادغام فناوری با آن مواجه می‌شود، نبود چشم‌انداز جمعی درباره چگونگی افزایش یادگیری ابزارهای دیجیتال است. برای اجرای موفقیت‌آمیز ابتکارات فناوری، مدرسه باید چشم‌اندازی قوی داشته و نشان دهد ابزارها و منابع دیجیتال چگونه تجربه آموزشی را تغییر می‌دهند و دانش‌آموزان را توانمند می‌کنند. این دیدگاه باید بر این باور باشد که فناوری می‌تواند تفکر انتقادی، حل مسئله، خلاقیت و یادگیری خودراهبر را تسهیل و در نهایت دانش‌آموزان را برای جهانی پویا آماده کند.

برای اجرای موفقیت‌آمیز ابتکارات فناوری، مدرسه باید چشم‌اندازی قوی ایجاد کند که نشان دهد ابزارها و منابع دیجیتال چگونه تجربه آموزشی را تغییر می‌دهند و دانش‌آموزان را توانمند می‌کنند

فراهم می‌کنند که می‌توان برای تحقیق و تولید محتوا از آن‌ها استفاده کرد.

● **سامانه‌های مدیریت یادگیری:** ال‌ام‌اس نوعی سامانه دیجیتال است که به معلمان امکان می‌دهد مطالب درسی، تکلیف‌ها و ارزشیابی‌ها را مدیریت کنند. همچنین، با دانش‌آموزان ارتباط برقرار و پیشرفت آن‌ها را پیگیری کنند.

● **واقعیت مجازی^۱ و واقعیت افزوده^۲:** این فناوری‌ها تجربه‌های تعاملی و فراگیری ارائه می‌دهند که می‌توانند یادگیری را زنده کنند و فرصت‌های منحصر به فردی را برای کاوش و تعامل با محتوای آموزشی در اختیار دانش‌آموزان قرار دهند.

● برنامه‌های آموزشی و آموزش

مبتنی بر بازی: از بازی‌ها و برنامه‌های دیجیتال می‌توان برای تقویت مفاهیم یادگیری، توسعه مهارت‌های حل مسئله و ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان، به‌منظور تعامل با محتوای آموزشی به روشی سرگرم‌کننده و تعاملی، استفاده کرد.

تجربه‌های کشورها

مدارس سرتاسر جهان، از فناوری در آموزش استقبال می‌کنند و از مزیت‌های نوآوری دیجیتال بهره می‌برند. برخی از نمونه‌های قابل توجه عبارت‌اند از:

● **فنلاند:** به دلیل رویکرد مترقی خود به آموزش، مشهور است و اولین پذیرنده فناوری در کلاس درس بوده است. فنلاند یک راهبرد ملی یادگیری دیجیتال را اجرا کرده است که شامل فراهم کردن مدرسه با اتصال به اینترنت پرسرعت، دستگاه‌های مدرن و منابع یادگیری دیجیتال است.

● سنگاپور:

سرمایه‌گذاری قابل توجهی در فناوری آموزشی انجام داده است و زیرساخت دیجیتال گسترده‌ای را برای حمایت از شیوه‌های آموزشی و یادگیری نوآورانه ایجاد کرده است. ابتکارات این کشور شامل توسعه درگاه (پورتال) ملی آموزش الکترونیک، اجرای برنامه درسی سواد دیجیتال و ایجاد مرکز تحقیقات فناوری آموزشی است.

● **کره جنوبی:** رهبری جهانی در پذیرش فناوری را به خود اختصاص داده و ادغام ابزارها و منابع دیجیتال در نظام آموزشی خود را در اولویت قرار داده است. این کشور ابتکارات فناوری از جمله توسعه کتاب‌های درسی دیجیتال، اجرای کلاس‌های هوشمند و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری برخط را برای همه دانش‌آموزان فراهم کرده است.

مقایسه تأثیر فناوری مدرسه بر یادگیری و آموزش

تحقیقات نشان داده‌اند، ادغام مؤثر فناوری در مدرسه می‌تواند بر یادگیری دانش‌آموزان و نتایج کلی آموزش تأثیر قابل توجهی داشته باشد. برخی از مزیت‌های کلیدی فناوری در آموزش عبارت‌اند از:

● **افزایش مشارکت دانش‌آموزان:** ابزارها و منابع

دیجیتال می‌توانند علاقه دانش‌آموزان را جلب و آن‌ها را تشویق کنند به شیوه‌ای معنادارتر با محتوای آموزشی درگیر شوند.

● **بهبود همکاری و ارتباطات:** فناوری می‌تواند همکاری و ارتباط بیشتر بین دانش‌آموزان و معلمان را تسهیل و محیط یادگیری حمایت‌کننده‌تر و فراگیرتری را تقویت کند.

● **تقویت تفکر انتقادی و مهارت‌های حل مسئله:** با فراهم کردن فرصت‌های کاوش، ایجاد و تجزیه و تحلیل محتوای دیجیتال به دانش‌آموزان، فناوری می‌تواند به توسعه تفکر انتقادی و مهارت‌های حل مسئله کمک کند. این امکان برای موفقیت در دنیای امروز ضروری است.

● تجربه‌های یادگیری شخصی:

ابزارها و منابع دیجیتال می‌توانند با اجازه دادن به دانش‌آموزان برای کار با سرعت و دریافت بازخورد فوری در مورد پیشرفت خود، از یادگیری شخصی‌سازی شده پشتیبانی کنند.

● دسترسی بیشتر به اطلاعات

و منابع: فناوری می‌تواند دسترسی دانش‌آموزان به منابع و اطلاعات دیجیتال فراوانی را فراهم و تحقیق و کشف موضوعات مورد علاقه را برای آن‌ها آسان‌تر کند.



از آنجا که جهان به تکامل خود ادامه می‌دهد و به‌طور فزاینده‌ای به فناوری متکی می‌شود، برای مدرسه ضروری است رهبری دیجیتال را تطبیق دهد و از آن استقبال کند. با پرورش فرهنگ نوآوری، ارائه پشتیبانی کافی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، و اجرای چشم‌انداز قوی برای یکپارچه‌سازی فناوری، مدیران مدرسه می‌توانند تغییرات معناداری را در آموزش ایجاد کنند. این کار به‌نوبه خود می‌تواند دانش‌آموزان را برای موفقیت در دنیایی که به‌سرعت در حال تغییر و فناوری محور است، آماده و تضمین کند که مهارت‌ها و دانش لازم برای پیشرفت در عصر دیجیتال را در دانش‌آموزان توسعه دهند.

پی‌نوشت‌ها

1. LMS
2. VR
3. AR

منابع

1. Muhammad Rasyid Ridho (B), Indra Lesmana, Heriani Dhia Ayu Saffitri, Rosida Kerin Meirani, and Dedi Prestiadi (2023), Digital Leadership in the Scope of Education, Universitas Negeri Malang.
2. Sheninger, Eric (2022), 7 Pillars of Digital Leadership in Education, Shaping Student Success.
3. Brett, J., (2019), Evolving Digital Leadership: How to Be a Digital Leader in Tomorrow's Disruptive World, Apress: New South Wales, Australia.
4. O'Brien, Anne (2013), School Leaders: Guiding Teachers into the Digital Age, George Lucas Educational Foundation.
5. McLeod, Scott (2015), The Challenges of Digital Leadership, The Challenges of digital leadership, independent school.

یا علی بن ابی طالب (ع)

گلستان جان

دین را حرمی است در خراسان
دشوار تو را به محشر آسان

حکیم سنایی غزنوی

پناه آهوان رمیده، یاور دردمندان، گره‌گشای اندوه‌زدگان و در راه ماندگان، امام رأفت و محبت، امام خشنودی و رضامندی، علی بن موسی الرضا (ع).
بارگاهش به تعبیر حکیم غزنوی مسیر غفران و همچون عرش، مهبط و منزل و مجمع فرشتگان است. به توصیف خاقانی،
روضه پاک رضا (فردوس برین و گلستان جان) است.

چه سبب سوی خراسان شدنم نگذارند

عند لبیم به گلستان شدنم نگذارند

درد دل دارم و درمانش خراسان ز سران

چون سزد کزیی درمان شدنم نگذارند

بارگاه رضوی قبله دل‌های عاشق است و مأمن دل‌هایی که چون آهوان هراسان، ملجأ و پناهگاه می‌جویند؛ او که ایران را در آغوش مهربان خویش گرفته و نگین انگشتی شوکت و عزت و سرفرازی این سرزمین است. او که به ما موخت هیچ دری استوارتر از لاله‌الاله و ولایت نبوی و علوی نیست. او که مدار منظومه خوبی و زیبایی و والایی است و دل‌های رسته و آراسته به ایمان در این منظومه طواف می‌کنند.

اگر عاشقانه و عارفانه زیارتش را مشتاقیم، باید مشتاقانه تر سخنان حکیمانه و راهگشایانه اش را گوش هوش بسپاریم و زاد راه و سلوک قرار دهیم که رضای رضا (ع) در همین است. و همین است که در زادروز امام رئوف، به نکته‌ای بدیع و لطیف و زیبا اشارتی می‌رود. اما رضا نقش انگشتر خود را این‌گونه برگزیده بود تا همواره فراچشم باشد و آن این بود که
اصْبِرْ تُؤَجَّرْ، اصدُقْ تَنْجُ: شکیبایی بورز تا همواره بهره‌ور گردی و راست‌گو باش تا برهی.

خداوند از یستن ما را به نقش انگشتی رضوی بیارای!

ولادتش بر عاشقان و سالکان راهش مبارک باد.

خاطره‌نویسی و تجربه‌نگاری



فراخوان مسابقه

ماهانمه رشد مدیریت مدرسه به منظور گردآوری تجربه‌ها و خاطره‌های مدیران، مربیان و معاونان مدرسه‌ها و همچنین کارشناسان آموزش و پرورش، مسابقه‌ای را در دو بخش **خاطره‌نویسی و تجربه‌نگاری** برگزار می‌کند.

مهلت ارسال آثار: ۳۱ خردادماه ۱۴۰۳

جوایز برندگان:

در هر بخش به پنج نفر اول جوایزی نقدی به همراه لوح تقدیر اهدا خواهد شد.

شرایط ارسال آثار

- خاطره‌ها و تجربه‌ها باید با مدرسه و گروه مدیریتی مدرسه مرتبط باشند.
- بکرو تازه بودن و درس‌آموز و الهام‌بخش بودن موضوع، و همچنین نگارش صحیح و سلامت نثر در امتیازدهی داوران تأثیر خواهد داشت.
- در صورت امکان تجربه‌ها با عکس و فیلم

مستندسازی شوند (اختیاری).

- آثار باید در قالب نرم‌افزار ورد و حداکثر در ۱۰۰۰ کلمه نوشته شوند.

تذکره ۱: مطالب بالای ۱۰۰۰ کلمه در فرایند داوری قرار نمی‌گیرند.

تذکره ۲: مطالب کمتر از ۵۰۰ کلمه در اولویت قرار می‌گیرند.

- مشخصات نویسنده به‌طور کامل (نام، سمت، نشانی دقیق محل سکونت و شماره تماس) روی مطالب ذکر شود.

نحوه ارسال آثار

شرکت‌کنندگان در مسابقه آثار خود را از طریق رایانامه modiriat@roshdmag.ir به دفتر مجله بفرستند.

- آثار برگزیده در مجله رشد مدیریت مدرسه به چاپ خواهند رسید.