



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی

w w w . r o s h d m a g . i r

مدیریت مدرسه

رشد

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره یازدهم مهر ۱۳۹۱ | شماره بی دربی ۸۶ | ۳۲ صفحه | ۴۵۰۰ ریال

ISSN:1735-4889



- شما سرمایه ملی هستید ■ نقشه اجرایی سند تحول بنیادین کجاست؟ ■ پژوهش های معلمان در مدرسه و راهبری مدیران ■
- خستگی را تو به خاطر نسپار ■ همراه با ویژه نامه آموزش ضمن خدمت ■



از امام رضا (ع) درباره بهترین بندگان سوال شد
فرمودند:

آنان که هرگاه نیکی کنند خوشحال شوند،

هرگاه بدی کنند آمرزش خواهند،

و هرگاه عطا شوند شکر گزارند

و هرگاه بلا بینند صبر کنند،

و هرگاه خشم کنند در گذارند.

تذکره العتول شماره ۲۲۵



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی

مدیر مسئول:

محمد ناصری

سرديپر:

حیدر تورانی

سورای برنامه‌ریزی و تارساسی:
مد تضر: محمدف، داوود محمدی،

صادق صادق پور، محرم آقازادہ، نوریہ شادالوی

مدیر داخلی:

شہلا فہیمی

ویراستار:

طراح گرافیک:

سید حامد احمد

“ ”

شما سرمایه‌های ملی هستید*

۳ شمعِ زندگی، شما چیست * محمد علی، شامانی

نقشہ اجرائی سند تحول بنیادین کجاست؟ ❖ **سمیہ اسدی**

۱۰. **واقع گرایی و بی طرفی در مدیریت** * **سمانه آسایش**

*** خستگی را تو به خاطر نسیار * | سمانه آزاد ۱۳**

حکایت خانم مدیر * * * مجید درخشانی، ۱۶

* همه چیز آرومه.... * سکنه خرم دل ۱۸

پژوهش‌های معلمان در مدرسه و راهبری مدیران * مرتضی محدف ۲۰

کتابخانه مدیریت مدرسه ۲۴

الگوهای گوناگون مدیریت مدرسه محور * محرم آقازاده و حیدر تورانی ۲۸



قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط باشند و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشند. بدین مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته باشند و متن اصلی نیز همراه آن باشد چنان چه مقاله را اخلاصه می‌کنید یا موضوع را تغییر می‌دهید. همچنین در بخش‌های زیر به توضیح بیشتری در خصوص نحوه ارسال و پذیرش مقالات پرداخته می‌شود. در صورتیکه مقاله‌های بدین یک خط در میان در یکی از کاذب یا خطا خوانده شوند و یا نامی که در متن مقاله بدین خوانده می‌شود، با نام واقعی نویسنده در یکی از کاذب یا خطا خوانده شود، در صورتیکه مقاله‌ها را به سبب عدم خیرات آری از مندرج در نظر مسئولان دفتر انتشارات همکار آموزشی و فرهنگی می‌فرستید، در صورتیکه در مقاله‌ها هیچ‌گونه اشاره‌ای به نام نویسنده یا نام واحد آموزشی و پژوهشی خود ننویسید. همچنین در صورتیکه مقاله‌ها را به سبب عدم خیرات آری از مندرج در نظر مسئولان دفتر انتشارات همکار آموزشی و فرهنگی می‌فرستید، در صورتیکه در مقاله‌ها هیچ‌گونه اشاره‌ای به نام نویسنده یا نام واحد آموزشی و پژوهشی خود ننویسید.

محلّه: باز پس فرستادن مطالبه که هر ای چای مناسب تشخیص داده نمیشود، معذور است.

شما سرمایه‌های ملی هستید

|| سردبیر ||



❖ مهم است که تولیدکننده سرمایه باشیم، اما مهم‌تر آن است که تولیدکننده چه سرمایه‌ای باشیم! و در فرایند تولید آن با چه کسانی و چه چیزهایی سر و کار داشته باشیم و آن‌ها را با چه کیفیتی به بازار عرضه کنیم. همه کار می‌کنند و به‌ازای کاری که انجام می‌دهند محصولاتی را تولید و در بازار عرضه می‌کنند. اما آنچه مهم‌تر است نوع کار و کیفیت محصولی است که به مشتریان ارائه می‌دهند.

محصول چیست؟ مشتریان ما چه کسانی هستند؟ در صنعت، کالا محصول و مصرف‌کنندگان مشتریان آن هستند. در آموزش و پرورش و مدرسه چطور؟ آیا ما هم محصول داریم؟ محصول ما چیست؟ مشتریان ما چه کسانی‌اند؟ پله، سازمان مدرسه ما از نظر محصول و مشتری کاملاً از دیگران متمایز است. محصولات ما، دانش‌آموزان و مشتریان ما هم دانش‌آموزان هستند. با این اوصاف ما ثروتمندترین هستیم و محصولات ما بهترین‌ها و مشتریان ما نیز مهم‌ترین‌ها! پس جزء سرمایه‌دارترین‌ها هستیم!

زمانی که سرمایه‌دارترین هستیم، انتظار می‌رود در حد و اندازه سرمایه‌داری چیره‌دست و خیره‌ظاهر شویم. او (سرمایه‌دار) غیر از آن که امین و راستگو است، کاربلد، مشتری‌شناس، بازاریاب و خوش‌نام و نشان نیز هست. ارزش او بیش از آنکه به میزان ثروتش بستگی داشته باشد به اعتبار اجتماعی و کیفیت محصولی است که به بازار عرضه می‌دارد. ما با تعداد دانش‌آموزانی که در اختیارمان است درجه‌بندی می‌شویم و به حساب می‌آییم. کسی از ما سرمایه‌دارترین است که تعداد دانش‌آموزان بیشتری را

به نحو مطلوب‌تر رهبری و تربیت کند. سرمایه‌های ملی می‌بایست حفظ شوند و روزه‌روز پایدارتر شوند. مدیران مدرسه‌ها سرمایه‌داران سرمایه‌های ملی هستند، لذا زمانی می‌توان به پایداری سرمایه‌های ملی امیدوار بود که به تدریج مدیران مدارس به چشم سرمایه ملی نگاه کرد و باور داشت. فرد فرد مدیران یک سرمایه‌دار به وسعت و گستره ملی هستند، چون با موجودات زنده‌ای سروکار دارند که باید به درجه‌ای از تعالی و مراتبی از حیات طیبه دست یابند و خدمت به خلق خدا و حفظ حرمت مخلوقات و آفریده‌های خداوند را وظیفه خویش بدانند.

در این موقعیت بزرگ که هم سرمایه هستیم و هم سرمایه‌دار و دانش‌آموزان، هم محصول هستند و هم مشتری؛ لذا اهمیت دو چندان می‌یابیم و باید بیشتر از خود، از دانش‌آموزان محافظت و مراقبت نماییم. سالی که مقام معظم رهبری آن را **سال تولید ملی و حمایت از کار و سرمایه ملی** نام نهادند، بیشترین توجهات در محیط تعلیم و تربیت معطوف به سرمایه‌های فکری و عقلی باشد، یعنی شما مدیران و معلمانی که خوب فکر کرده و خوب‌تر خردورزی می‌کنید.

از این رو، موفقیت‌های مورد نظر در زمینه‌های تربیتی را در خود بجویم و با افزایش ظرفیت کامل خویش، در اصلاح امور آموزشی و تربیتی مدرسه و دانش‌آموزان و والدین آن‌ها اهتمام ورزیم. این گونه است که می‌توانیم شاهد برداشتن یکی دیگر از گام‌های عملی و مؤثر در اجرای نظام تحول بنیادین در آموزش و پرورش باشیم. ان شاء الله... ❖

✿ خوار نگردد کسی که نیکو بیندیشد.^۱

حضرت علی علیه السلام

ما به ترس هایمان عادت کرده ایم، شاید هم به خودمان. اندکی بدون تعارف با خودمان حرف بزنیم. البته نه مثل همیشه که برای خودمان کف می زنیم و از خودمان ابر قهرمان می سازیم. این بار اندکی انصاف به خرج دهیم!

ما نه فقط به خودمان به عادت هایمان نیز عادت کرده ایم. گمان می کنیم که اگر برای لحظه ای از جایی که نشستهایم برخیزیم، دیگری جایمان را خواهد گرفت. درست مثل کسی می مانیم که پس از عبور از کوچه ای سرد، به خانه می رود و کنار بخاری جا خوش می کند. ترس از سرما باعث می شود که ما همان جا پاست کنیم و چرتی دلچسب را کنار بخاری تجربه کنیم.

آیا شما از این که از منطقه امن خود خارج شوید، نمی ترسید؟ بگذارید داستانی برایتان تعریف کنم: «پسرکی، از والدینش چهارتا ماهی به عنوان هدیه تولد دریافت کرد. او بسیار آن ها را دوست می داشت و هر شب موقع خواب ماهی های خوش رنگ و زیبا را می دید که در تنگ بلورین و کوچک خود شنا می کنند. روزی متوجه شد که آب داخل تنگ کمی کدر و تیره شده است. مادرش برای او توضیح داد که باید آب ظرف را عوض کند و ظرف را خوب بشوید. او از دوستش شنیده بود که برای این کار خوب است، وان حمام را پر از آب کند و ماهی ها را در آن رها کند و سپس ظرف را بشوید. او همین کار را کرد، وقتی تنگ را خوب شست به سراغ ماهی ها رفت. با تعجب دید که ماهی در وان به آن بزرگی گوشه ای جمع شده اند و در یک دایره کوچک دور خودشان می چرخند. با عجله به سراغ مادرش رفت و مادرش را پیش ماهی ها آورد و پرسید: «چرا

ماهی ها با اینکه یک عالمه جا دارند، فقط در گوشه ای شنا می کنند؟» مادر پاسخ داد: «چون نمی دانند در وان حمام هستند؛ آن ها خیال می کنند، هنوز در تنگ قبلی هستند. همان جایی که همیشه بوده اند.»

ما هم مثل همان ماهی ها هستیم که در تنگ کوچک ذهن خود جاخوش کرده ایم و تصورمان از دنیای خودمان به اندازه شعاع دید خودمان است. دوستی می گفت در اوایل جنگ مجبور بودیم، مناطقی را که در معرض هجوم دشمن بود، تخلیه کنیم. پیرمردی در یکی از روستاها حاضر به خروج از روستایش نمی شد. انگار از کودکی حتی یک بار هم از روستا بیرون نرفته بود، وقتی به ناچار همراه ما به شهر آمد؛ با شگفتی از ما پرسید: «اینجا آخر دنیا است؟» برای خیلی از ما هم چنین است، وقتی فقط در مربع ذهن خود و در چار گوشه ای از آن جا کنیم، هرگز تغییر نخواهیم کرد. ما همیشه دوست داریم، هر چیز شسته و رفته و قابل پیش بینی و مطمئن باشد. از همین روست که به خودمان می گوئیم: «مگر چه اشکالی دارد؟ خیلی هم خوب است. اصلا می دانید چیست؛ سری که درد نمی کند دستمال نیاز ندارد.»

و اما من سرم درد می کند. شما چگونه اید؟ آیا شما هم احساس نمی کنید سردرد دارید؟

سرزمین امن هر کس خاص خود اوست. شاید همان دایره کوچکی باشد که ماهی ها هم در آن شنا می کردند. منطقه امن ما براساس بایدها و نبایدهایمان شکل گرفته است. با خودمان صادق باشیم؛ آیا ما به ترس هایمان عادت نکرده ایم؟ ✿

پی نوشت

۱. «مَا ذَلَّ مِنْ أَحْسَنَ الْفِكْرِ» به نقل از حرف های فیروزه ای. گزینش و ترجمه حسین سیدی ساروی. کانون اندیشه جوان، ص ۲۹.
۲. دی آنجلس، یاربارا، ۱۳۸۹. رازهایی درباره زندگی، ترجمه هادی ابراهیمی، چاپ ششم، نسل نو اندیش، ص ۱۰۰.

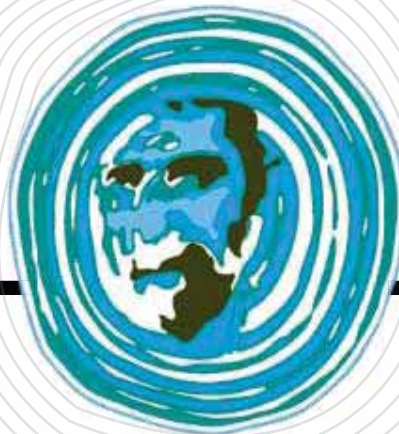


رازشوم



شعاع چیه زندگی شماست؟

✿ محمدعلی شامانی ✿



■ مرتضی مجدفر؛ عضو شورای برنامه‌ریزی و کارشناس
مجله رشد مدیریت مدرسه

در جلسه‌ای در یکی از شهرستان‌ها حضور داشتیم که با کمال تعجب اغلب مسئولان آموزش و پرورش استان، «برنامه درسی ملی» را «درس ملی» می‌نامیدند. وقتی راجع به همین درس ملی از ایشان پرسیدیم، فهمیدیم که اساساً نمی‌دانند «برنامه درسی ملی» چیست و با عنوان دیگری هم عرضه می‌شود. در جایی دیگر وقتی در جامعه آماری از تحول بنیادین می‌پرسیم، همه از آن به نام طرح ۶۳،۳ نام برده و اظهار می‌کنند که معلوم نیست دقیقاً این نظام چه چیزی را دربر دارد؟ لذا آموزش گسترده این اسناد ضروری به نظر می‌رسد.

■ دکتر حیدر تورانی؛ سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه

● زمینه‌سازی سپس اجرا!

طرحی که تصویب می‌شود باید با زمینه‌سازی و بررسی مشکلات اجرایی به مدارس ابلاغ شود. تصویب یک طرح به معنای تحقق آن نیست؛ برخی تصور می‌کنند با تصویب سندی، همه چیز تمام شده و انگار فقط مشکل در تصویب آن بوده است.

سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش در فرایند اجرایی شدنش سؤالاتی را ایجاد کرده که طی نشست‌های در «مجله مدیریت مدرسه» به بررسی ابعاد مختلف و نیز لزوم بسترسازی آن برای اجرایی شدن پرداخته شده است. در این میزگرد از نظرات کارشناسان و مدیران مدارس که دست‌اندرکار اجرای مفاد این طرح هستند، بهره برده‌ایم. از این رو به سؤالاتی چون چگونگی پیوند مسئولان با مجریان، جایگاه مدیران و معلمان مدارس در تحول بنیادین، موانع و مشکلات اجرایی در این طرح پاسخ داده می‌شود و همچنین پیشنهادات کاربردی برای مطرح شدن به مسئولان عالی‌رتبه وزارت آموزش و پرورش و در جهت رفع کاستی‌های موجود مطرح می‌شود. برای آگاهی از آرا جمعی از معلمان و کارشناسان شما را به خواندن چکیده‌ای از این میزگرد، دعوت می‌کنیم.



میزگرد



نقشه اجرایی سنـ



بنیادین خدای ناکرده مانند برخی از طرح‌ها بی‌نتیجه می‌ماند و به سرانجام نمی‌رسد.
با این مقدمه مباحث از سوی شرکت‌کنندگان در نشست به شرح زیر آغاز شد:

■ **علیرضا عراقی‌نیا؛** کارشناس آموزش و پرورش

● **ما چیزی به نام تربیت معلم نداریم**
سؤال این است که چرا به‌رغم وجود کسانی که دغدغه‌مند هستند، هنوز وضعیت این چنین است؟
شاید پاسخش این باشد که تعداد زیادی از معلمانی که الآن در نظام آموزشی مشغول به کار و خدمت هستند هوای تربیت معلمی را ندارند. اگر هم داشته باشند، تربیت معلم با شیوه گذشته دردی از نظام امروز را درمان نمی‌کند. در حقیقت ما چیزی به نام تربیت معلم نداریم. مثلاً در جلسه‌ای که با دوستان تربیت معلم داشتیم، درباره ارزشیابی کیفی و توصیفی صحبت شد، همگی یکپارچه گفتند: «مگر نظام ارزشیابی توصیفی برایمان اجرا می‌شود که شما از ما انتظار دارید؟» حق با آن‌ها بود. اگر تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت، با معلمان خاص که محصول این عصر و آشنای به این نسل هستند، همراه نباشد، شکست خواهد خورد.
دانش‌آموز امروز بدون آموزش گرفتن از مدرسه،

مقام معظم رهبری فرموده‌اند که نقشه اجرایی سند ملی تهیه و تدوین شده و در همین خصوص چالش‌های پیش‌روی اجرای سند تحول مشخص شود. به این مسئله مهم توجه کافی شود. امید می‌رود از سوی مقامات مسئول اهتمام لازم صورت گیرد.

در حقیقت سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش، آموزش و پرورش را «نظام تربیت» می‌خواند. لذا محتوا، معلم و روش‌ها در این جهت تغییر می‌یابند. از سوی دیگر آمادگی‌های لازم در خصوص منابع انسانی، خانواده‌ها، محیط و تجهیزات و فناوری، امور مالی، اداری و پژوهشی حائز اهمیت است. نباید در اجرای سند، از این مولفه‌های مهم غفلت شود چرا که به خاطر این غفلت و یا تعجیل، نظام تحول بیشتر به سمت کتاب‌های درسی پیش خواهد رفت. در صورتی که نظام تحول بنیادین شش زیرنظام دارد که جمعشان یک نظام واحد می‌شود؛ زیرنظام‌های رهبری و مدیریت، منابع انسانی، فضا و تجهیزات فناوری، برنامه درسی، پژوهش، تربیت معلم و مواد آموزشی از جمله این زیرنظام‌ها هستند.

بسیج منابع انسانی از منظر مهارتی و نگرشی در داخل و برانگیختن حمایت‌های بیرونی در نیل به یک همبستگی ملی در این کار بزرگ نکته‌ای است که نباید آن را فراموش کرد. اگر دقت‌های لازم را در قالب یک نگاه نظام‌مند و فرایند کلان نبینیم، نظام تحول

سند تحول بنیادین کجاست؟

|| سمیه اسدی ||



**تعداد زیادی از
معلمان که الان
در نظام آموزشی
مشغول به کار و
خدمت هستند
هوای تربیت
معلمی را ندارند**



علیرضا عراقی نیا

● **دغدغه‌های یک مدیر**

بسیاری از مدیران دو دغدغه مهم دارند: یکی فضا که برای پنج سال تهیه و تدارک دیده شده و جوابگوی شش سال نخواهد بود و دیگری داشتن نیرویی که توان این مسئله را داشته باشد. یک مدیر می‌گوید وقتی نمی‌دانم در کلاس ششم چه اتفاقی خواهد افتاد و چه چیزی تدریس خواهد شد، چگونه می‌توانم نیرویی برای آن در نظر بگیرم!

● **تلویزیون اعلام کرده، شما اجرا کنید!**

چندی پیش به یکی از مسئولان منطقه تلفن کردم و روند تغییرات را از وی جویا شدم. ایشان گفتند که به تازگی جزوهای دریافت کرده‌اند که پاسخگوی سؤالات مدیران و معلمان است. وی با بیان اینکه خودش به دنبال گرفتن این جزوه بوده است و هیچ محتوایی برای شفاف شدن موضوع ارسال نشده است، تعجب مرا دو چندان کرد. چرا که اولین بار همه ما اجرای طرح تحول و طرح‌های دیگر را از خبر تلویزیون می‌شنویم و بی‌پاسخ در برابر سؤالات دیگران می‌مانیم! در عین بی‌خبری، حکم به اجرای این طرح از بالا به پایین داده می‌شود، در حالی که به دلیل همین بی‌اطلاعی بدنه اجرایی دچار کاستی‌ها و بدفهمی‌ها می‌شود و لازم است اطلاع‌رسانی بیشتری صورت پذیرد. لذا بر تعامل مستمر با بدنه اجرایی و توجیهات لازم سفارش و تأکید می‌شود.

معلمان راهنمایی ما دغدغه این را دارند که به عنوان مازاد به ششم دبستان ارجاع داده شوند. این در حالی است که بستر لازم برای چنین اقدامی مهیا نیست؟! اجرای درست و دقیق طرح تحول منوط بر این است که از سطوح پایین و با کسانی که مجری آن هستند، آغاز شود. ضمن اینکه بر جمله‌ای از مقام معظم رهبری تأکید می‌کنم: «اجرای این مسئله با بسترسازی مناسب اتفاق بیفتد.» امیدوارم صحبت‌هایی که در این جا مطرح می‌شود، ترمزی برای تأمل باشد و

قابلیت استفاده از موبایل و وسایل ارتباطی گوناگون را دارد. این نسل نسلی نیست که از ما چیزی یاد بگیرد. او بیشتر برای سازمان دادن و جمع و جور کردن اطلاعات فزاینده‌اش به معلم نیازمند است.

معمولاً در مصاحبه‌هایمان با معلمان، کمتر می‌دانند موضوع کارشان چیست و با آفریده‌ای به نام انسان سروکار دارند! یادمان باشد که اساس رشد و پیشرفت، آموزش و پرورش است و عامل رشد و پیشرفت، همین انسانی است پرورده این دوران، نه فرد ۴۰ سال پیش که مدرسه تنها جای علم‌آموزی او بود. اکنون مدرسه تنها جایی است که دانش روز در آن نیست. گاهی اطلاعات بچه‌ها از معلمان بیشتر است. من معلم، درس و آموزش تازه‌ای برای این بچه ندارم؛ فقط مدرک و نمره دست من است و برای اینکه کاستی‌هایم را نشان ندهم، به دانش آموز باج می‌دهم! از این روی برانگیختن معلم و تربیت او و پرداختن به مسائل و دغدغه‌های او نقش بسیار مهمی در اجرای موفق طرح تحول بنیادین دارد.

■ **سید یزدان محمدی؛ مدیر مجتمع دانا، منطقه ۱**

● **در خط مقدم جبهه کیست؟**

با فرض این که طرح تحول بنیادین بدون هیچ عیب و نقصی آماده شده است و می‌خواهد به اجرا درآید، حال من در مقام یک مدیر و به عنوان کسی که در خط مقدم قرار گرفته‌ام، با چه مسائلی روبه‌رو هستم؟

سراغ‌از آن، معلمی است که سر کلاس می‌رود، در خط مقدم این جبهه قرار دارد. متأسفانه با مطرح شدن نظام آموزشی ۳-۳-۶، بزرگ‌ترین دغدغه مدیران از کل این طرح، متوجه پایه ششم آن است! در حالی که تحول بنیادین تغییر در نگرش به آموزش و پرورش و ملاک قرار دادن تربیت به جای آموزش است.

با سرازیر شدن بخشناه‌ها و طرح‌های پی‌درپی با الفاظ و عناوین گوناگون، جایی برای نفس کشیدن هم باقی نمی‌ماند چه برسد به اندیشه و تفکر در اجرای طرح بزرگ ملی که اتفاقاً اهمیت و ضرورت بسیار دارد



محمد اختری

**تحول بنیادین
تغییر در نگرش به
آموزش و پرورش
و ملاک قرار دادن
تربیت به جای
آموزش است**



سید یزدان محمدی



سید عبدالله محبی

نکته آخر اینکه، نگرش بالادستی‌ها و مسئولان بسیار مهم است؛ نگرشی که می‌گوید همه این طرح انگار باید در همین دوره زمانی اجرا شود!

■ **محمد اخگری؛** مدیر مدرسه راهنمایی امیرالمؤمنین(ع)، منطقه ۱

● معلم سراغ داشتید، معرفی کنید

ضمن تأیید دیدگاه‌های سایر دوستان و تأکید بر مسئله نیروی انسانی، فکر می‌کنم شاید بهتر باشد از عبارت نداشتن نیروی انسانی آموزش دیده استفاده کنم. آموزش نیروی انسانی جزو الزامات اصلی این طرح است. با یک مثال بحث را ملموس‌تر می‌کنم؛ مدیری

رونمایی این طرح تا زمانی که روی ریل اجرا رفت، ۲۰ روز طول کشید. ما از تجربه‌های شکست‌خورده در گذشته درس بگیریم! همین طرح ارزشیابی مستمر را که دنبال می‌کنیم، متوجه می‌شویم که تا چه حد طرح به اجرا درآمده است؟ یا اجرای آزمایشی طرح، حداقل، ضریب دغدغه و نگرانی ما را پایین می‌آورد. من نمی‌خواهم بگویم که خسته شده‌ایم و ناامید هستیم؛ بلکه از این ناراحتیم که چرا هر چه کار می‌کنیم، نتیجه نمی‌دهد!

■ **محمد اسماعیل دیده‌بان؛** کارشناس هوشمندسازی مدارس

● به جای بال بال زدن، با هم بال بزنیم

من هر چه می‌شنوم مشکل آموزش در آموزش است؛ بر این جمله تأکید می‌کنم. چه برای دانش‌آموز، چه برای معلم و چه برای مدیر. بنده تحقیقی درخصوص سند تحول بنیادین انجام داده‌ام؛ تاکنون بیش از ۱۶۰ کلمه در این سند یافته‌ام که بعید است دو نفر پیدا شوند که نظر مشترک درخصوص آن بدهند.



اشاره به قصه کبوتر طوق‌دار از کلیله و دمنه در این جا خالی از لطف نیست. البته در مثال مناقشه نیست! به فرض مجموعه آموزش و پرورش ما در یک دام افتاده است و هرکس به نوبه خود برای رهایی بال می‌زند. حتی از اسطوره‌ها و سیمرغ‌ها هم استفاده می‌شود؛ اما هیچ مفری در کار نیست. باید کبوتری طوق‌دار پیدا شود و بگوید، به جای بال بال زدن، همه با هم بال بزنید تا اوج بگیرید و پرواز کنید.

را سراغ دارم که همزمان تدریس ریاضی و علوم را هم برعهده دارد و نمی‌تواند آن‌چنان که باید به مدیریتش بپردازد. وقتی علت را جویا می‌شوی، می‌گویی: «شما به من معلم معرفی کن! من که تا حالا ندیده‌ام. اگر باشد قطعاً از او استفاده می‌کنم.» شاید قدری اغراق‌آمیز باشد ولی این نکته حاکی از آن است که در موضوع نیروی انسانی وضعیت تا این اندازه حاد است.

● سرعت در روی ریل اجرا رفتن طرح

با سرازیر شدن بخشنامه‌ها و طرح‌های پی‌درپی با الفاظ و عناوین گوناگون، جایی برای نفس کشیدن هم باقی نمی‌ماند چه برسد به اندیشه و تفکر در اجرای طرح بزرگ ملی که اتفاقاً اهمیت و ضرورت بسیار دارد. در مقاله‌ای درخصوص تحول بنیادین خواندم که ظاهراً قرار بود، هفت سال روی زیرساخت‌ها، نیروی انسانی، محتوا و فضای آموزشی کار شود؛ اما از زمان

تاکنون بیش از ۱۶۰ کلمه در این سند یافته‌ام که بعید است دو نفر پیدا شوند که نظر مشترک درخصوص آن بدهند.



محمد اسماعیل دیده‌بان

● استفاده از کارشناسان فوتبال برای آنالیز ترکیب آموزش و پرورش!

تا دیروز این سند تحول، قولنامه‌ای بوده است بین مدارس و منطقه. سند منگوله‌دارش را هم تازگی‌ها به دستمان داده‌اند. خوبی این سند، هم‌سو شدن نگرش همه ماست. اما به اصطلاح طرح درس آن هنوز



میان مدت و کوتاه مدت خود را ارائه دهد. در همین خصوص ما فعلاً می‌توانیم آگاهی خود را راجع به این سند بیشتر کنیم و پس از زمان مقرر شده برای ارائه برنامه‌ها به بحث و نقد بپردازیم. همچنین باید توجه داشته باشیم که این سند قابل تغییر و به‌روزرسانی است. بنابراین می‌توان بسیاری از این ضعف‌ها را پوشاند.

■ **سید عبدالله محبی؛** کارشناس آموزش و پرورش و مدیر بازنشسته

● سه مشکل اصلی در سند

طی جلساتی سه روزه که با موضوع سند تحول بنیادین در سطح ملی برگزار شد، برآیند جلسه سه مشکل اساسی در اجرای سند را آشکار کرد: ۱. فقدان تبیین مناسب سند که حداقل بدنه آموزش و پرورش آگاهی کامل نسبت به آن ندارند. ۲. مسئله فضا. ۳. نیروی انسانی.

لذا پیشنهاداتی را در همین خصوص برای اجرای بهتر سند تحول ارائه می‌نمایم:

- زمینه آگاهی‌سازی در مورد کم و کیف سند برای همه فراهم شود.

- مصاحبه با مسئولانی که از مبانی و چکیده سند باخبرند.

- پرداختن به تحول بنیادین توسط مجلات مکمل و هم‌وزن، مثل همه مجلات رشد، تا فضایی فرهنگی را در پذیرش تحول مساعدتر سازند.

- تألیف کتاب‌هایی با محتوای حیات طیبه که در سند آمده است تا این موضوع به‌درستی و آسانی تبیین شود.

- تعامل با رسانه‌های جمعی از جمله صدا و سیما و مطبوعات.

- فراخوان مقاله با موضوع تحول بنیادین، از طریق مجلات تا علاقه‌مندان و معلمان ورود پیدا کنند و از دیدگاه‌هایشان استفاده شود.

■ **خانم دکتر رخساره فضلی،** مسئول مطالعات و برنامه‌ریزی معاونت آموزش ابتدایی

● برای اولین بار، توجه به آموزش ابتدایی

پرواضح است که کاستی‌ها و چالش‌هایی وجود دارد و کار بسیار سختی است؛ اما همه می‌دانیم که ناممکن نیست. این سند برای ما در آموزش ابتدایی مواردی را در نظر گرفته که باعث خوشحالی ماست.

مشخص نیست. یعنی همان بلایی که بر سر طرح درس معلمان و کتاب‌ها آمده، سر این موضوع مهم نیاید!

در خود سند آمده، استفاده از رسانه‌ها جزء کار آموزش است. این خودش نقدکننده سند است که تا چه حد از رسانه‌ها به جهت رساندن مطلب، استفاده شده است. دانش شبکه‌ای و اتصال جمعی ما به یکدیگر کجاست؟

● معلم نیاز نیست، مربی می‌خواهیم

دشمن هر اتفاق خوب، جهل است. وقتی نمی‌دانیم چه چیزی در انتظارمان است جبهه می‌گیریم. راهش هم یک چیز است؛ چراغ روشن کنیم تا همه ببینند. حال مجله رشد مدیریت مدرسه به عنوان یک رسانه می‌تواند طرح اجرای سند را با چند آیت روشن کند: برای مثال: ۱. وظیفه معلم چیست؟ (حداقل سه وظیفه را برایش مشخص کنیم) ۲. در این سند قرار است چه اتفاقی برای دانش‌آموزان بیفتد؟ این‌ها را به عنوان طرح درس ببینیم. مربی یعنی کسی که بتواند به بچه‌ها جمع‌آوری، طبقه‌بندی و جهت‌دهی اطلاعات را آموزش دهد.

● تنبیه برای همه، تشویق برای هیچ کس!

در این سند، سیستم تشویق و تنبیه، که بسیار مهم است، در نظر گرفته نشده است! ما هنوز برای این مهم هیچ فکری نکرده‌ایم. همه این اتفاقات یک چیز را هدف گرفته است؛ ایجاد انگیزش جدید. امیدواریم این سند بتواند نشاط آموزشی ایجاد کند، اما به شرطی که بتوانیم نشاط را خوب آموزش دهیم و هدف بگیریم.

■ **منیر میرزاخانی؛** کارشناس مسئول راهنمایی منطقه ۴

● پس از ارائه برنامه‌های اجرایی نقد کنیم

همه ما از کاستی‌های موجود در آموزش و پرورش مطلع هستیم. اگر فقط کاستی‌ها را بگوییم به جایی نخواهیم رسید. واقعیت این است که سند تحول بنیادین در تاریخ ۹۰/۷/۵ مصوب و برای اجرا ابلاغ شده است. این تاریخ را می‌بایست نقطه شروع در نظر بگیریم و در مسیر تحقق آن بحث‌هایی را مطرح کنیم. گام نخست تبیین و اطلاع‌رسانی و گام دوم نحوه اجرایی شدن است. در بخش هشتم سند، به صراحت ذکر شده است که وزارت آموزش و پرورش مسئولیت طراحی و تدوین برنامه‌های اجرایی را بر عهده دارد و حداکثر ظرف مدت یکسال باید برنامه‌های اجرایی

این سند برای ما در آموزش ابتدایی مواردی را در نظر گرفته که باعث خوشحالی ماست. برای اولین بار در اسناد می‌بینیم که آموزش ابتدایی مورد توجه ویژه قرار گرفته است



رخصاره فضلی



برای اولین بار در اسناد می‌بینیم که آموزش ابتدایی مورد توجه ویژه قرار گرفته است.

بنابراین موضوع را در دو بخش ارائه می‌کنم: اول، نگاه از بالا به پایین که بخشنامه کنند، آموزش بدهند و شفاف بگویند چه می‌خواهند. دوم، اگر قرار است تحول را به معنای واقعی بباییم، راهی نداریم جز اینکه ماتریس ساختاری از پایین (مدارس) به بالا (مستولان) داشته باشیم و هر دو همزمان و با هم حرکت کنند.

■ **دکتر محرم آقازاده**، مدرس دانشگاه و عضو شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه

است. دانش‌آموز نسبت به نظام تغییر و تحول تکلیف ندارد. ما جایگاه‌ها را اشتباه گرفته‌ایم و دانش‌آموز را فدای نظام تحول می‌کنیم. تربیت نظامی تعاملی است و در اجرای این سند باید تعامل اتفاق بیفتد.

■ **دکتر نوریه شادالویی**؛ مدیر مجتمع و عضو شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه

این سند تحول بنیادین مانند سایر کارهای فرهنگی جاده‌ای دو طرفه است و باید از دو جهت، هم سو حرکت آغاز شود تا تعامل و تعادل به‌وجود آورد.

■ **دکتر تورانی**؛ سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه

● جمع‌بندی میزگرد

- بهتر است مسئولان به همکاران و حرفه‌ایی که در این میزگرد زده شده است توجه و اعتماد کنند. خیلی از همین صحبت‌هایی که به میان آمد، راه‌گشاست و مهم‌تر این که از بدنهٔ اجرایی آموزش و پرورش نقل می‌شود.

- در تدوین سند ملی، برخی رویکردهای اجرایی باید تغییر کنند. رویکرد تجسیم و شفاف‌سازی می‌بایست انجام گیرد.

- باید سند از زوایای مختلف اما درست معرفی شود.

- همبستگی ملی باید اتفاق بیفتد، هم در آموزش و پرورش و هم سراسر کشور. (دستگاه‌های مختلف)

- باور عمیق به تحول باید ایجاد شود. این باور به نگرش برمی‌گردد نه دانش. تغییر نگرش از رفتار سازمانی و بین‌فردی اتفاق می‌افتد که باید از جانب مسئولان در سطوح بالا باشد.

- محتوای سند از بالا به پایین باید قیف‌گونه نزول یابد، نه فیلتروار. در قیف چیزی کم نمی‌شود اما قطره قطره به پایین می‌رسد.

- به‌جای تزریق منابع، بیشتر در اندیشه تفریق موانع (ساختاری، دانشی، نگرشی) باشیم.

- از نگاه سیاسی و غیرکارشناسی به تحول در آموزش و پرورش پرهیز شود.

- نقشهٔ اجرایی سند تحول بنیادین که مقام معظم رهبری فرمودند، جزو مطالبات همه ما است.

- با همهٔ نقدها و اشکال گرفتن‌ها، نباید از اهتمام و مشارکت ما در اجرای هرچه بهتر اهداف و راهکارهای سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی اندکی کاسته شود. ■

اگر فقط کاستی‌ها را بگوییم به جایی نخواهیم رسید



منیر میرزاخانی

● ماکت آزمایشی از سند بسازیم

با تجسیم (ساخت ماکت از این سند) به طور آزمایشی، به همهٔ مردم خروجی طرح تحول و چگونگی آن را نشان دهیم. اگر این‌طور نشود شاید به مثابه بادکنکی شود که مدام آن را باد می‌کنیم غافل از این که به‌زودی خواهد ترکید، و آن‌گاه چیزی جز یک تصور از تحول بنیادین نخواهد ماند.

● واژه‌های سند فراتر از فهم است!

اشکال دیگری که در سند وجود دارد این است که در تعلیم مفاهیم، راهکاری برای تبدیل نقل‌قول‌های بزرگان به اقتضای سن دانش‌آموزان نداریم. مثلاً در تعلیم و تربیت اسلامی که از قدیم بوده است، همهٔ اصول نقل قول است که به زبان دانش‌آموزان نیست.

اصطلاحات مختلفی که در این سند استفاده شده است، ابهام دارد. بنده که دکترای تعلیم و تربیت دارم، از واژهٔ «حیات طیبه» برای سؤال بسیاری است. همهٔ ما معلمان را می‌شناسیم؛ وقتی از ۱۸۰۰ معلم در مورد تعریف رفتار می‌پرسیم، فقط دو نفر موفق به پاسخ می‌شوند. حالا قرار است این سند را بدهیم دست آن‌ها تا تغییر در رفتار دانش‌آموزان انجام دهند.

● این تحول، متعلق به اداري‌ها نیست

نکتهٔ دیگری که با جمله‌ای از حضرت امام (ره) می‌گوییم این است که «این انقلاب مال مردم است و باید مردم انقلاب را اداره کنند». این تحول از آن اداري‌ها نیست، نه برای مدیران عالی، نه برای ما، برای مردم است و باید از مردم شروع شود. اما چگونه؟ لذا صادق باشیم که تغییر و تحول نیازمند اعتماد است.

● دانش‌آموز را فدای نظام تحول نکنیم

نظام تعلیم و تربیت نسبت به دانش‌آموز موظف



واقع گرایی وبی طرفی درمدی پـ ریت

تلخیص: سمانه آسایش



بدون جدول و برنامه پروازی انجام نمی شود. هر تغییری بی درنگ جدول جدید و برنامه پروازی جدیدی به همراه می آورد. اهداف مقصد نهایی نیستند؛ جهت هستند. آن ها دستور نیستند بلکه تعهدند. آن ها آینده را تعیین نمی کنند بلکه ابزاری هستند برای جابه جا کردن منابع و نیرو بخشیدن به تجارت برای ساختن آینده.

■ نکته کاربردی: «اهدافی را تعیین کنید و به شیوه استفاده خطوط هوایی از جدول و برنامه پرواز، آن ها را به کار ببرید.»

■ برنامه ریزی درازمدت
«آینده اتفاق نخواهد افتاد، اگر کسی فقط سرسختانه آرزوی آن را داشته باشد.»

آینده نیاز به تصمیم دارد، هم اکنون؛ با ریسک نیز توأم است، هم اکنون؛ اقدام می طلبد، هم اکنون و مهم تر از همه آن که باید منابع و به ویژه نیروی انسانی را گردهم آورد و تلاش را آغاز کرد، هم اکنون.

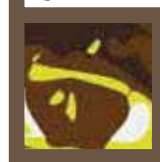
اندیشه طرح ریزی درازمدت (و بیش تر واقعیت های مربوط به آن) بر شماری از بدفهمی ها مبتنی است. برنامه درازمدت را معمولاً در تصمیم های کوتاه مدت مشخص می کنند. اگر برنامه درازمدت بر طرح ها و تصمیم های

■ چگونه از اهداف استفاده کنیم؟
«اهداف مقصد نهایی نیستند، جهت هستند.»

■ اگر اهداف را تنها در نیت و مقاصد خیر خلاصه کنیم، بی ارزش خواهند بود. باید آن ها را در قالب عمل متجلی کرد و عمل همیشه دقیق و مشخص است. اهداف همیشه نتایج روشن، بی ابهام و قابل ارزیابی، مهلت و تکلیفی روشن از نظر پاسخگویی دارند اما اهدافی که به صورت کلیشه و قالب درآیند، آسیب رسانند. اهداف همیشه بر انتظارات مبتنی هستند و انتظارات در بهترین حالت گمان هایی براساس اطلاعات هستند. دنیا هنوز بهتر از این را ثابت نکرده است.

شیوه مطلوب استفاده از اهداف شیوه استفاده از خطوط هوایی از جدول زمانی و برنامه پروازهاست. جدول زمانی پرواز مشخص می کند که پرواز ساعت ۹ صبح تهران ساعت ۱۰ به مشهد برسد اما اگر یک روز در مشهد برف و بوران باشد، هواپیما در تهران فرود آمده و به انتظار برطرف شدن بوران خواهد ماند. در برنامه مقرر شده است پرواز در ارتفاع سی هزار پایی انجام شود و از فراز سمنان و شاهرود عبور کند اما اگر خلبان با وضعیت بد جوی یا باد شدید مواجه شود، از برج مراقبت اجازه خواهد خواست تا ارتفاع خود را پنج هزار پا افزایش دهد و در دالان هوایی دیگر قرار گیرد اما هیچ پروازی هرگز

طرح ریزی
درازمدت باید
مدیران را از
توسعه برنامه های
کنونی به آینده
بدون بررسی باز
دارد



کوتاهمدت مبتنی نباشد و با آن‌ها همراه نشود، اغلب جزئیات طرح درازمدت بی‌نتیجه خواهد ماند. به عکس، اگر طرح‌های کوتاهمدت (یعنی تصمیم‌های پراکنده کنونی) با طرحی عملی متحدالشکل عجین نشود، شتاب‌زده، حدسی و همراه با جهت‌گیری غلط خواهند بود. کوتاهمدت و درازمدت براساس معیار زمانی تعیین نمی‌شوند. یک تصمیم صرفاً به این دلیل که طی چند ماه به اجرا درمی‌آید، کوتاهمدت محسوب نمی‌شود. آن‌چه مهم است بازه‌ای زمانی است که طی آن تصمیم مؤثر و کارآمد واقع می‌شود. طرح‌ریزی درازمدت باید مدیران را از توسعه برنامه‌های کنونی به آینده بدون بررسی، از این فرض که محصولات، خدمات، بازار و فناوری امروز محصولات، خدمات، بازار و فناوری فردا هم خواهند بود، و مهم‌تر از همه، از اختصاص دادن منابع و نیروهای خود به دفاع از دیروز، باز دارد. هر آن‌چه در یک طرح و برنامه قرار می‌گیرد به کار و تعهد تبدیل می‌شود.

■ نکته کاربردی: طرح‌ریزی درازمدت خود را بر تصمیم‌هایی متمرکز کنید که بر پرسش‌هایی از این دست مبتنی باشند: «کدام یک از فعالیت‌های کنونی خود را باید رها کنیم! کدام یک را باید کاهش دهیم؟ کدام یک را باید تقویت کنیم و به آن منابع جدید اختصاص دهیم؟»

■ تعطیلی

«ضرب المثلی قدیمی می‌گوید در انتخاب همسر برای دخترتان نپرسید: «چه کسی برای او بهترین شوهر است؟ بلکه پرسید: «او برای چه مردی همسر خوبی خواهد بود؟»

تعطیل کردن و برگرداندن سرمایه، مشکل بازاریابی است تا مسئله فروش. پرسش این نیست که «چه چیز را می‌خواهیم بفروشیم و به چه قیمتی؟» بلکه این است که «این سرمایه‌گذاری برای چه کسی ارزش دارد و در چه شرایطی؟» نکته برجسته یافتن خریداری بالقوه است که آن‌چه برای فروشنده جواب نداده، برای او کاملاً مناسب است. خریداری که مجموعه‌ای که به او فروخته می‌شود، بهترین فرصت را برای حل بدترین مشکلاتش فراهم کند. این خریدار است که بیش‌ترین قیمت را خواهد پرداخت.

یک شرکت عمده چاپ و نشر به این نتیجه رسید که چرخه انبوهی از مجلاتی که تحت مالکیت خود دارد، در بهترین حالت تا حدودی کارآمد است و باید فروخته شود. این مجله از ابتدا به دلیل حفظ قرارداد چاپ خریداری شده بود. آن‌ها می‌پرسیدند: «برای یک شرکت چاپ‌کننده مجلات چه چیزی ارزش است؟» و

پاسخ دادند: «اگر یک شرکت چاپ در حال رشد باشد، مهم‌ترین نیاز آن نقدینگی است، زیرا یک مجله در حال رشد برای آن که بتواند چند سال شمارگان خود را حفظ کند به سرمایه‌گذاری نقدی سنگینی احتیاج دارد.» سؤال بعدی آن‌ها این بود که «چگونه می‌توانیم این نیاز خریدار بالقوه را به نفع خود برآورده سازیم؟» و پاسخشان این بود که «به جای سی‌روز متعارف، نود روز برای پرداخت صورت‌حساب‌های چاپ، به او فرصت دهیم.» شرکت چاپ پس از آن خیلی زود گروه نشری را یافت که خواسته‌اش را اجابت کرد.

■ نکته کاربردی: «فعالیتی را که تا حدودی برایتان کارآمد است، مشخص کنید. این فعالیت نیمه سودآور برای چه کسی کاملاً مناسب است؟»

■ شیوه مدیریت آلفرد اسلون

«مدیری که رفاقت را در سازمان ایجاد کرده است نمی‌تواند بی‌طرف بماند.»

به ندرت می‌توان مدیری را در شرکت‌های آمریکایی یافت که همچون آلفرد پی. اسلون در دوره طولانی مدیریت ارشدش در جنرال موتورز، مورد احترام و توجه بوده است. بسیاری از مدیران جنرال موتورز احساس قدرشناسی عمیقی نسبت به او داشتند و این به سبب روش مصمم او در مهربانی، کمک یا مشاوره به افرادی یا حتی همراهی صمیمانه او در زمانی بود که دچار مشکل می‌شدند. در عین حال، اسلون فاصله خود را با تمامی گروه اداره‌کننده جنرال موتورز حفظ می‌کرد. اسلون در توضیح شیوه مدیریت خود می‌گوید: «وظیفه مدیر آن است که واقع‌گرا و بی‌طرف باشد. او باید در نهایت بردباری و تحمل باشد و به این‌که فرد چگونه کار خود را انجام می‌دهد، توجهی نداشته باشد. چه رسد به این‌که کسی را دوست داشته باشد یا دوست نداشته باشد. تنها معیار باید عملکرد و شخصیت باشد و این موضوعی است که با رفاقت و روابط اجتماعی تناسبی ندارد. مدیری که رفاقت را در سازمان رواج داده، روابط اجتماعی با همکارانش برقرار کرده است و در هر چیزی به جز کار با آن‌ها به بحث و گفت‌وگو می‌نشیند، نمی‌تواند بی‌طرف بماند (یا حداقل این‌گونه ظاهر شود، که این خود نیز زیان‌بار است). تنهایی، رعایت فاصله و رسمی‌بودن شاید با خلق و خوی او سازگار نباشد (با اخلاق من که همیشه تقابل داشته‌اند) اما وظیفه او هستند.»

■ نکته کاربردی: «بر عملکرد و شخصیت کارمندان خود متمرکز شوید، نه این‌که آیا آنان را دوست دارید یا نه.» ■



مدیری که
رفاقت را در
سازمان ایجاد
کرده است
نمی‌تواند
بی‌طرف بماند



اردیبهشت سال ۱۳۹۱، همکاران مجله رشد مدیریت مدرسه همراه جمعی از مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی به شهر بیرجند، مرکز استان خراسان جنوبی، سفر کردند. در این سفر یک‌روزه، دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه، با تعدادی از مدیران مدارس بیرجند نشستی صمیمی داشت.

در این نشست سه ساعته که در مدرسه «محمدحسین نصیری» برگزار شد، دکتر تورانی نکته‌هایی مدیریتی را بیان کردند و مدیران حاضر در جلسه نیز درباره دلایل بی‌انگیزگی برخی مدیران برای فعالیت بیش‌تر و توأم با خلاقیت و نکته‌هایی درباره مجله «رشد مدیریت مدرسه» صحبت کردند. مدیران حاضر در این نشست که با پیش‌داوری و نگاهی مانند نشست‌ها و سخنرانی‌های معمول در آموزش و پرورش به جلسه آمده بودند، از جو صمیمی جلسه غافلگیر شدند.

مهمانان مدرسه محمدحسین نصیری، از سختی‌ها، موانع و مشکلات مدیریتی مدارس سخن گفتند و از آن‌چه شنیدند، آموختند که در مدیریت نباید پیش‌داوری داشت، نباید عجولانه قضاوت کرد و باید نگاه همه‌جانبه را جایگزین نگاه نقطه‌ای کرد و با عشق به فرزندان این مرز و بوم، تلخی سختی‌ها را به شیرینی موفقیت‌های آنان تبدیل کنیم.

||سمانه آزاد||



گزارش



خستگی را توبه‌خاطر نسپار

نشست سردبیر و اعضای شورای
برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه
با مدیران مدارس بیرجند برگزار شد



■ **حیدر تورانی** در ابتدای این جلسه، به نکته‌ای دربارهٔ اثربخشی بیش‌تر مطالب مجله اشاره کرد. او از مدیران حاضر در جلسه خواست تجربه‌های خود را مستند کنند و برای مجله بفرستند تا در اختیار همکاران دیگر قرار گیرند: «شما با مستند کردن تجارب خود می‌توانید به ما کمک کنید. گمان نکنید که تنها کسانی که دانش محض دارند می‌توانند تأثیرگذار باشند. در بسیاری از مواقع، قلم‌ها و تجارب کسانی مانند شما که در متن کار هستید می‌تواند مفید و کارساز باشد. چرا که تجربه شما در سطح کشور منتشر می‌شود و در اختیار همه قرار می‌گیرد. تجربه‌های شما بسیار ارزشمندند و می‌توانند راه‌گشای دیگران هنگام رویارویی با مشکلات مشابه باشند.»

■ سه کلمه جادویی

تورانی در بخش دیگر سخنان خود به سه کلمه مشکل‌گشا در زندگی شخصی و شغلی به‌ویژه در مدیریت اشاره کرد و مدیران را به استفاده از آن‌ها در موقعیت‌های گوناگون تشویق کرد: «سه کلمه هستند که استفاده و انس با آن‌ها می‌تواند محیط خانوادگی، شغلی و در نهایت کشور ما را تغییر دهد. این سه کلمه عبارت‌اند از «سلام»، «متشکر» و «معذرت می‌خواهم». باید به این کلمات باور داشته باشیم و استفاده از آن‌ها در زندگی‌مان جاری باشد، خصوصاً که این کلمات برابند احادیث و روایات بسیاری هستند.

سلام سلامتی می‌آورد، غرور، کینه و دلخوری را از بین می‌برد. این کلمه در محیط خانوادگی و محیط کار بسیار راه‌گشاست؛ به‌خصوص از زبان مدیران مدرسه بسیار تأثیرگذار است.

اگر کسی کاری هر چند ناچیز برایمان انجام داد، باید از او تشکر کنیم؛ حتی اگر کارمند یا دانش‌آموزمان باشد. مدیران مدرسه‌ها باید برای هر کار کوچکی که یکی از همکاران انجام می‌دهد، از وی تشکر کنند. برای تشکر کردن تا هفتهٔ معلم صبر نکنید. هر کدام از معلمان که کار خوبی انجام داد، همان روز از او تشکر کنید.

سومین نکته «معذرت‌خواهی» است که مانند «سلام» و «متشکر» زمینه‌هایی لازم دارد. کسی می‌تواند عذرخواهی کند که سخاوت و محبت داشته باشد، کینه نداشته باشد و مسلمان واقعی باشد. به‌کار بردن این سه کلمه دیگر فقط نصیحت نیست بلکه عمل است و رفتار شما را تشکیل می‌دهد. البته در به‌کار بردن این سه کلمه باید نکاتی را مدنظر داشت. مثلاً عذرخواهی نباید آن‌قدر تکرار شود که موجب تحقیر آدمی شود.

مدیران مدارس که عدهٔ زیادی در مجموعهٔ مدیریتی آن‌ها کار می‌کنند یا درس می‌خوانند و با والدین دانش‌آموزان نیز در ارتباط‌اند، باید به این نکته‌ها توجه

کنند. شما می‌توانید عامل به‌کارگیری این کلمات و در نتیجه رفتارهای مناسب باشید. البته تغییر رفتار مستلزم تغییر نگرش است. این موضوعات در مدیریت بسیار مهم‌اند. شما هم اگر از کاربست این سه کلمه تجربه‌ای دارید، حتماً آن را با مجلهٔ رشد «مدیریت مدرسه» در میان بگذارید.»

■ دور زدن ممنوع!

سر دبیر مجلهٔ رشد «مدیریت مدرسه» در ادامهٔ این جلسه به بیان برخی ویژگی‌های مدیران مدارس پرداخت. وی از انعطاف‌پذیری و مهارت حل مسئله به منزلهٔ ویژگی‌های مهم مدیران یاد کرد و گفت: «ما مدیران باید انسان‌های منعطفی باشیم. وقتی با مسئله‌ای مواجه می‌شویم آن را دور زنیم بلکه آن را حل کنیم. مدیران مدارس هر روز با مشکلات و مسئله‌های زیادی مواجه‌اند. باید مهارت تبدیل مشکل به مسئله و حل آن را بدانیم. نه این‌که مسئله را دور بزنیم. جابه‌جایی مشکل چیزی را عوض نمی‌کند و حل آن مهم است. حل مشکل هم یعنی بررسی مشکلات و جمع‌آوری راه‌حل‌های گوناگون و انتخاب بهترین آن‌ها. مدیر مدرسه باید همیشه برای مواجهه با مشکلات احتمالی مدرسه آمادگی داشته باشد و سازوکارهای مشکلات گوناگون را بداند. برای این کار همیشه باید گروه مشاوره‌ای به‌روز داشته باشد تا بلافاصله پس از بروز مشکل راه‌حل را پیدا کنند. در حل مشکلات نیز باید از همهٔ استعدادها و توانایی‌ها استفاده کرد و خلاقیت به خرج داد. اگر شما در مقام مدیر مدرسه توانستید در حل مشکل و مسئله خلاقیت به خرج دهید، بدانید که در فرایند بروز خلاقیت، پیش از این تلاش کرده‌اید.»

■ چون شتاب اندر قضاوت راه یافت...

قضاوت عجولانه نداشتن هنگام بروز مشکلات، نکتهٔ دیگری بود که تورانی به آن اشاره کرد: «جمع‌آوری همهٔ اطلاعات و قضاوت عجولانه نکردن هنگام بروز مشکلات اهمیت بسزایی دارند. اگر دانش‌آموزتان خطایی مرتکب می‌شود، زود قضاوت نکنید و به او اتهام نزنید. در بقیهٔ مشکلات هم عجولانه قضاوت نکنید. متأسفانه، در بسیاری مواقع ما اسیر پیش‌داوری‌ها و قضاوت‌هایمان می‌شویم. برای جلوگیری از این موضوع باید بیش‌تر دقت کنیم، اطلاعات کاملی دربارهٔ مشکل به‌دست آوریم و نگاهی جامع داشته باشیم.»

وی ادامه داد: «در مدیریت نباید نگاه نقطه‌ای داشت. نگاه مدیر باید جامع و کلی باشد. مدیر مدرسه نباید تنها به معلم یک درس اهمیت دهد. بلکه عملکرد همهٔ معلمان، دینی، ریاضی، پرورشی، فیزیک و... را در نظر داشت، در غیر این صورت، عده‌ای که خارج از توجه قرار می‌گیرند، خود را خارج از مجموعهٔ مدرسه می‌دانند.»

اگر کسی کاری
هر چند ناچیز
برایمان انجام
داد، باید از او
تشکر کنیم؛
حتی اگر کارمند
یا دانش‌آموزمان
باشد





■ ولی افتاد مشکل‌ها!

خداوند است. ما در مجله رشد مدیریت مدرسه چنین نگاهی داریم و می‌خواهیم مدیران نیز چنین نگرشی داشته باشند و در این زمینه مهارت کسب کرده و عمل کنند»

حیدر تورانی در انتهای سخنان خود به هم‌فکری مدیران مدارس درباره موضوعات مطرح در آموزش و پرورش کشور تأکید کرد و گفت:

«وضعیت کنونی مجله مطلوب ما نیست. بسیاری از مطالب مجله باید توسط مدیران نوشته شود که متأسفانه مدیران کم‌تر دست به قلم می‌شوند. من از شما می‌خواهم که تجربه‌های خود را برای ما بفرستید تا همکاران دیگر هم از آن‌ها استفاده کنند. موضوع تحول بنیادین در آموزش و پرورش هم یکی دیگر از موضوعاتی است که به هم‌فکری شما در مجله نیاز دارد. ارزشیابی توصیفی، مدارس هوشمند، مجتمع‌های آموزشی و... از دیگر موضوعات مطرح در آموزش و پرورش‌اند که باید درباره آن‌ها حرف زد و ما منتظر شنیدن حرف‌ها و دیدگاه‌های شما در این زمینه هستیم.»

■ مدیران بی‌انگیزه، مدیران خسته

در ادامه این نشست **صادق صادق‌پور**، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه، با طرح سؤالی از مدیران خواست تا دلیل خستگی و بی‌انگیزگی برخی مدیران را از دیدگاه خود بیان کنند. وی هم‌چنین از حاضران در جلسه خواست تا راهکارهای حل این مسئله و نقش مجله رشد مدیریت مدرسه را درباره این موضوع مطرح کنند.

پاسخ به این سؤالات مقدمه طرح موضوعات و مشکلاتی از سوی مدیران شد.

ابتدا هزروعی، مدیر مدرسه امام حسین (ع) بیرجند، به برخی تجربه‌های خود در مدیریت مدرسه پرداخته و پس از آن به راهکارهایی که از مجله رشد مدیریت مدرسه آموخته است، اشاره کرد و گفت: «با وجود همه خستگی‌ها سعی کرده‌ام مطالعه مجلات رشد در برنامه‌ام باشد. من آموخته‌ام در مدیریت مدرسه نباید بدبین باشم و مجله رشد مدیریت مدرسه در ایجاد این نگاه بسیار مؤثر بوده است. بخش تجربه‌های مدیریتی در این مجله برایم جالب و ارزشمند است و برای ایجاد انگیزه در میان همکارانم تجربه‌های سبز مجلات رشد را برایشان می‌خوانم. همین موضوع باعث شده آن‌ها هم به مطالعه مجله علاقه‌مند شوند و از آن به عنوان وسیله‌ای برای آموزش غیرمستقیم استفاده کنند. بخش «۱۰۱ راه برای

سرمدبیر مجله رشد «مدیریت مدرسه» مدیریت مدرسه را شغلی سخت توصیف کرد که گاه نیازمند شنا در جهت خلاف جریان آب است. او در این باره توضیح داد: «در مدیریت، اعتمادبه‌نفس موضوعی مهم است. خودتان را دست کم نگیرید و در عین حال به خود مغرور نشوید. به منابعی که در اختیار دارید ببیندیشید و از آن‌ها به بهترین شکل استفاده کنید. با امکاناتی که داریم می‌توانیم به بهترین شکل مدرسه را اداره کنیم؛ به شرط این که روش‌های استفاده از منابع را بدانیم.

استفاده مطلوب از امکانات محدود از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی است. بسیاری از کشورهای دنیا منابعی محدود دارند اما روش‌های استفاده بهینه از همان منابع محدود را می‌دانند. ولی ما بسیاری از فرصت‌ها و منابع را که داریم از دست می‌دهیم و گمان می‌کنیم همه مشکلات با تزریق منابع برطرف می‌شود. در حالی که گاهی هم با **تفریق موانع مشکلات حل می‌شوند**. البته همه موانع به موانع مادی محدود نمی‌شوند. موانع نگرشی و اطلاعاتی هم از موانعی هستند که راه را سخت می‌کنند. با آگاهی از نحوه برطرف کردن پیچ‌ها و سختی‌ها راه هموار می‌شود.

تورانی با تأکید بر اهمیت فرایند مدیریت گفت: «بسیاری از مشکلات ما در مدیریت در بخش فرایند است. شیوه مدیریت، ارزشیابی کارکنان، مناسبات، رفتارها در کلاس، کارهای مشارکتی و توجه به حرف‌های دیگر همکاران در فرایند مدیریت مطرح است که اگر به آن‌ها توجه نکنیم، حتی منابع بی‌شمار هم به ما کمک نمی‌کند. پس علاوه بر امکانات باید در فرایند مدیریت نیز سرمایه‌گذاری کرد.»

سرمدبیر رشد مدیریت مدرسه در ادامه بر اهمیت نگرش و تأثیر آن در رفتار تأکید کرد: «رفتارها و اعمال ما تابع نگرش‌های ماست. اگر در پی تغییر رفتارها هستیم، ابتدا باید نگرش‌ها را تغییر دهیم. در موفقیت یک مدیر چند عامل تأثیرگذار است: برنامه‌ریزی، سخت‌کوشی، عشق به کار، سرمایه و نگرش مثبت. ریشه‌های نگرشی مثبت نیز به همان سه کلمه جادویی «سلام»، «بخشید» و «متشکرم» برمی‌گردد.»

تورانی در ادامه گفت: «همیشه بهترین راه را برای پی‌موندن می‌بینیم اما راهی را طی می‌کنیم که به آن عادت کرده‌ایم. در حالی که باید چارچوب‌های همیشگی را بشکنیم. ضمن این که به یاد داشته باشید که نقطه مطلوب وجود ندارد. زندگی فرایندی از بهبود مستمر است و می‌توانیم بهتر از حالا باشیم؛ کمال مطلق تنها

با وجود همه خستگی‌ها سعی کرده‌ام مطالعه مجلات رشد در برنامه‌ام باشد





از آن عمل کنیم؟ آیا بهتر نبود ابتدا نیروهایی را که قرار بود به عنوان مدیران مجتمع‌های آموزشی فعالیت کنند، آموزش می‌دادیم؟

متأسفانه، ما ابتدا برنامه‌ای را پیاده می‌کنیم و سپس نکات مثبت و منفی آن را پیدا می‌کنیم؛ مانند طرح ارزشیابی توصیفی. این طرح نکات مثبت و فواید بسیاری دارد اما اگر از آموزگاران، که در صف نخست پیاده کردن این طرح حضور دارند، در این باره سؤال کنید، بیش‌تر آن‌ها ناراضی‌اند و انتقاداتشان بیش‌تر است. شاید چون بیش‌تر راه را اشتباه رفته‌ایم، شرایط پیاده‌سازی طرح را ایجاد نکرده و آموزش‌های لازم را ارائه نکرده‌ایم و چندین مورد دیگر که باید انجام می‌گرفت و نگرفت. به‌نظر می‌رسد اگر قرار است تحولی اساسی صورت گیرد، ابتدا باید به‌طور اساسی درباره آن فکر کرد.

متأسفانه، ما ابتدا
برنامه‌ای را پیاده
می‌کنیم و سپس
نکات مثبت و منفی
آن را پیدا می‌کنیم؛
مانند طرح
ارزشیابی توصیفی



رضا حیدری، مدیر مدرسه نمونه تربیت، نیز از مهم‌ترین موضوعی که یک مدیر را خسته می‌کند با عنوان «نگرش خود مدیر» صحبت کرد و انتشار مقالات کاربردی در مجله «رشد مدیریت مدرسه» را یکی از راه‌های آگاهی‌بخشی به مدیران دانست و گفت: «مقاله‌های مجله باید کاربردی و نظام‌مند باشند، به این معنی که نقطه شروع و پایان مقالات به صورت گام‌به‌گام ارائه شود، نه این‌که هر روز نظریه‌ای مطرح شود. همان‌طور که می‌دانید، عمل کردن به همه نظریه‌ها غیرممکن است. پس مطالب باید براساس واقع‌بینی و آن‌چه در مدارس ما می‌گذرد، ارائه شوند. مدارس ما اسلامی و دینی است و تنها اکتفا به ارائه نظریات کافی نیست؛ بلکه ما نیازمند راهکارها و مدل‌های عملی ناظر به واقعیت هستیم. البته مقالات «۱۰۱ راه ...» بسیار کاربردی بودند، چنان‌چه با توجه به مشکلات تربیتی خودمان نوشته شده بودند. اگر راهکارها براساس نظریات غربی ارائه شوند، برای ما کاربرد نخواهند داشت، چرا که آن‌ها انسان را مادی می‌دانند در حالی که در نظر ما انسان الهی است.»

در ادامه این نشست دیگر مدیران حاضر نیز دیدگاه را خود درباره بی‌انگیزگی و خستگی مدیران مدارس بیان کردند که وجود برخی مقررات دست و پاگیر، بخشنامه‌های پی‌درپی و فقدان برنامه‌ریزی دقیق پیش از اجرای طرح‌ها، از جمله آن‌ها بود.

حیدر تورانی، سردبیر رشد مدیریت مدرسه، نیز در انتها با پذیرش این مشکلات، از مدیران خواست تا با عشق به کار خود ادامه دهند و در حد توان خود موانع موجود را برطرف کنند تا به این ترتیب، راه رشد فرزندان ایران بیش از پیش هموار شود. ❧

جلوگیری از تلف شدن در مدیریت» هم به دلیل مصادیق عینی به کار رفته در آن بسیار کاربردی و ملموس است و نکته‌های مدیریتی زیادی از آن آموخته‌ام.»

اما بعد از برشمردن هنرهای مجله رشد مدیریت مدرسه، نوبت به ضعف‌های آن رسید. مزروعی در این باره گفت: «موضوعی که در این مجله کم‌تر به آن پرداخته می‌شود، «مدیریت بحران» است. ده تا پانزده درصد لحظاتی که ما در مدرسه می‌گذرانیم، لحظات بحرانی است که مدیران باید بتوانند به سرعت آن را حل کنند. در مجله‌ای مانند «مدیریت مدرسه» باید به این موضوع بیش‌تر پرداخت و راهکارهای مناسب این موقعیت‌ها را به مدیران گوشزد کرد.»

■ ارائه نظریه، ارائه راه حل نیست

قدسیه جوانمرد مدیر نمونه کشوری و مدیر مدرسه «عاطفه» از دیگر حاضران در این نشست بود که از علت‌های خستگی برخی مدیران و همچنین مشکلاتی که گریبان‌گیر آموزش و پرورش است سخن گفت. این مدیر که ناآگاهی از راهکارهای مواجهه با مشکلات را یکی از دلایل خستگی مدیران مدارس می‌داند، گفت: «ناآگاهی مدیران می‌تواند یکی از دلایل خستگی و بی‌انگیزگی آن‌ها باشد. ممکن است راهکار درست برخورد با مشکلات را ندانیم و با مشکلات دست و پنجه نرم کنیم. ما با توجه به توان محدودمان طبیعی است که خسته می‌شویم اما اگر راه‌های روبه‌رو شدن با مشکلات را بدانیم، دیگر دچار این خستگی‌ها نخواهیم شد.»

جوانمرد در ادامه به موضوع تحول بنیادین در آموزش و پرورش و بازتاب آن در مجله‌های رشد اشاره کرد و گفت: «موضوع تحول بنیادین در آموزش و پرورش که امروزه بسیار مطرح است، یکی از دغدغه‌های مهم مقام معظم رهبری نیز محسوب می‌شود. در باب این موضوع دیدگاه‌های کارشناسی زیادی ارائه و قدم‌هایی نیز برداشته شده است. از نخستین قدم‌ها ایجاد مجتمع‌های آموزشی بود که من هم تجربه مدیریت یکی از این مجتمع‌های آموزشی شهری را دارم. سؤالی که برای من به عنوان مدیر پیش آمده این است که آیا وقتی قدم نخست را نسنجیده برداریم، راه برگشتی وجود دارد یا خیر؟ من نگاه دیگری به مجتمع‌های آموزشی و مدیریت آن داشتم اما طی یک سال مدیریت، آن‌چه دیدم و کسب کردم با آن‌چه گمان می‌کردم متفاوت بود. آیا قرار است ابتدا هر چیزی را تجربه کنیم و بعد راه درست را انتخاب کنیم یا ابتدا فرصت تغییر و تحول را ایجاد و پس



حکایت خانم مدیر

|| مجید درخشانی ||

فرهنگی شاغل در آموزش و پرورش تفت، استان یزد

کن آقا، برای من قانون، قانون نکنین. قانون چیه! تو آموزش و پرورش هم قانونه که زن مجرد نمی تونه مدیر مدرسه بشه، تو کتاب های مدیریت و بخشنامه ها هم اومده؛ اما من مجرد بودم و سی سال هم مدیریت کردم. سی سال مدیر خانم های متأهل بودم و آب از آب تگون نخورد.»

قاضی ابروهایش را بالا انداخت. به شوهر زن که سرش را پایین انداخته بود نگاه کرد و پرسید: «شما نظرتون چیه؟»

مرد نفسش را بیرون داد و با دلخوری گفت: «جناب قاضی، درسته ... ما نخواستیم؛ همون کارمندی برای هفت پشتمون بسه.»

قاضی با تعجب گفت: «متوجه منظورتون نشدم؟»
مرد با مشت روی میز کوبید و گفت: «قبوله، من رضایت می دم که ایشون مدیر خونه باشن؛ خوبه؟»
قاضی با خوش حالی گفت: «بله، آفرین و احسن بر شما که گذشت کردی!»

بعد رو کرد به زن و گفت: «حالا بلندشین برین سر خونه و زندگیتون!»

خانم مدیر گفت: «ته جناب قاضی.»
قاضی با ناراحتی گفت: «دیگه چیه؟ ایشون که شرط رو قبول کردن؟»

خانم مدیر گفت: «من سی سال مدیر بودم. از چم و خم کارها سردر می آم. لطفا یک تعهد از ایشون بگیرین تا یه موقع هوس مدیری به سرش نزنند و من هم مطمئن باشم که مدیرم.»

قاضی از مرد پرسید: «تعهد می دی، جناب؟»
مرد با دلخوری گفت: «بله، چاره ای ندارم. دیگه کی تو این سن و سال با من ازدواج می کنه؟»
بعد بلند شد و از قاضی خودکار و کاغذی گرفت و تعهد را نوشت و امضا کرد.

قاضی رو به زن کرد و گفت: «بفرمایین این هم تعهد.»

زن کاغذ را برداشت. آن را نگاه کرد و بعد، جلوی قاضی گذاشت.

قاضی با ناراحتی گفت: «دیگه چیه؟»
زن گفت: «لطفا شما هم با امضا این تعهد رو تأیید کنین.»

قاضی کاغذ را امضا کرد.
خانم مدیر کاغذ را برداشت. آن را تازد و توی کیفش گذاشت. رو به شوهرش کرد و گفت: «چرا نشستستی؟ بلندشو بریم، ظهر شد.»

مرد که از سر و رویش ناراحتی می بارید بلند شد، مثل بچه ای با ادب و مطیع پشت سر زنش راه افتاد.

قاضی با تأسف سرش را تکان داد و زیر لب گفت: «ای کاش مسئولان آموزش و پرورش به قانون عمل می کردن تا دیگه ما شاهد این چیزها نباشیم.»

خانم مدیری، بعد از سی سال کار، بازنشسته شد و ازدواج کرد. یک هفته بعد به دادگاه رفت و تقاضای طلاق کرد.

روز موعود در دادگاه حاضر شد. قاضی رو به او کرد و گفت: «خانم محترم، هنوز ده پانزده روز از ازدواجتون نگذشته! چطور می خواین طلاق بگیرین؟!»

خانم مدیر با عصبانیت گفت: «من سی سال مدیر بودم.» به شوهرش اشاره کرد و ادامه داد: «این آقا سی سال کارمند بوده حالا که شوهر من شده، می خواد مدیر خونه بشه، من نمی تونم! من به مدیریت عادت کردم. حالا هم یا باید مدیر باشم یا طلاق بگیرم.»

قاضی دادگاه با مهربانی گفت: «خانم محترم، شما فرهنگی هستید، اهل علم و دانشین؛ می دونید که مرد باید مدیر خانواده باشه. این نه تنها در ایران، بلکه در اکثر کشورهای دنیا پذیرفته شده و قانون است.»

خانم مدیر رنگش پرید؛ با ناراحتی گفت: «ول

پرستوها به مدرسه می آیند

ناهید پاک آیین

مدیر دبیرستان فجر اسلام، منطقه ۱۷ تهران

بچه که بودیم هنگام صبح وقتی جست و خیز کنان به مدرسه می رفتیم، ناگاه تعدادی پرستو در آسمان ظاهر می شدند و ما با خوشحالی در حالی که آنها را به هم نشان می دادیم، فریاد می زدیم که «پرستوها را ببینید، آنها هم دارند به مدرسه می روند.» تا می توانستیم در مسیر مدرسه دوان دوان آنها را تعقیب می کردیم و از تصور این که غیر از ما موجودات دیگری نیز به مدرسه می روند شادمانه به راهمان ادامه می دادیم... ساعاتی بعد از برگشتن از مدرسه حتی گاهی بعد از انجام دادن تکالیف و هنگام بازی در حیاط خانه و کوچه های محله مان نزدیک غروب آفتاب، دوباره پرستوها در آسمان ظاهر می شدند و باز ما شادی کنان و فریاد زدن آنها را با دست به هم نشان می دادیم و می گفتیم «مدرسه پرستوها تعطیل شد، آنها به خانه برمی گردند» و باز از تصور اینکه کار مدرسه پرستوها تمام شده و آنها هم دارند به خانه برمی گردند با شوق و ذوق به خانه می رفتیم و از اینکه مدرسه ما زودتر از مدرسه پرستوها تعطیل می شود، خرسند بودیم.

حالا سال های سال از آن موضوع می گذرد و از آن تصور زیبایی بچه گانه که بزرگ ترها در ذهن ما پروازنده بودند جز خاطرات خوشی که با دیدن گاه به گاه پرستوها زنده می شود چیزی نمانده است و من... سال هاست که در مقام مدیریت مدرسه خدمت می کنم؛ اما هرگاه پاییز با مهرش فرا می رسد منتظرم تا پرستوها به مدرسه بیایند و دوباره مدرسه زنده بشود و زندگی را از سر بگیرد و نفس مدرسه به نفس پرستوهاش بستگی دارد و پاییز با پرستوها بهار است.

چند روز دیگر!

فاطمه قنواتی

آموزگار دبستان شهید برمکی، بندرماه شهر

سال ها پیش در یکی از شهرهای استان فارس مدیر بودم. یکی از والدین فرزندش را برای ثبت نام به مدرسه آورد. من پس از بررسی مدارک به او گفتم که سن فرزند شما چند روز کم است و نمی توانیم او را ثبت نام کنیم، که یک دفعه با لهجه شیرازی شیرینش گفت: «خوب کاکو! ای که عیبی نداره. قریون چشمات برم. من میرمو، چند روز دیگه ما آرومش تا سنش بیش تر شه.»



سکینه خرم دل

مدیر مجتمعه شهری ام البنین (س)، تربت حیدریه

مجتمعی همه چیز آروم... باخوانند!

اشاره

سابقه پژوهشی تشکیل مجتمعه های آموزشی در کشورمان به سال های ۱۳۸۳ برمی گردد ولی مجتمعه های روستایی از سال ۱۳۸۹ و مجتمعه های شهری از سال ۱۳۹۰ در آموزش و پرورش کشورمان پدید آمده اند. در تحقیق مذکور، دست اندرکاران اجرایی مدارس به تشکیل مجتمعه های آموزشی روی خوش و نظر مثبتی نشان ندادند ولی بالاخره، مجتمعه ها با صدور بخشنامه ها از بالا به پایین شکل گرفتند و اکنون شاهد سومین سال برپایی مجتمعه ها هستیم.

در مقاله ای که می خوانید، مؤلف مجتمعه های آموزشی را با نگاهی کاملاً مثبت ارزیابی کرده است؛ در حالی که در میزگرد شماره ۷ رشد مدیریت مدرسه در سال تحصیلی ۹۰-۹۱ شرکت کنندگان به نکات منفی موجود در حاشیه مجتمعه ها نیز اشاره کرده اند. با محفوظ نگاه داشتن حق مخالفان و اعلام این که اگر مقاله ای مستدل در این خصوص به دفتر مجله ارسال شود پس از بررسی در نوبت چاپ قرار خواهد گرفت، نوشته ایشان را در پی می آوریم.

این روزها شاهد رویدادهای نویدبخشی در آموزش و پرورش هستیم که یکی از آنها مجتمعه شدن مدارس است، شاید برای ما که به فردگرایی خو گرفته ایم و شهد کار گروهی را نچشیده ایم، شنیدن کلمه مجتمعه به وحشتمان بیندازد.

اما جهان در حال دگرگون شدن است و اگر دیر بچنینیم، مدیون نسلی می شویم که شاید چند صباحی دیگر جز تکان دادن سر به نشانه افسوس کاری از دستان برایشان برنیاید.

فرصت خوبی است که جزیره ای اندیشیدن را کنار بگذاریم و از فکر و اندیشه دیگران استفاده کنیم و این من و تو و او را به «ما» تبدیل کنیم. حداقل فایده این است که در این حالت ذهنی دیگری وجود ندارد تا خروجی ها را به گردنش بیندازیم. ما هستیم و ما هستیم که با یکدیگر می اندیشیم، برنامه ریزی می کنیم و می توانیم تمام فعل های مفرد را که بزرگانمان نیز تأکید کرده اند «کاری از دستش بر نمی آید»، به فعل جمع تبدیل کنیم.

زمزمه هایی که این روزها در مدارس شنیده می شود، دغدغه ای شد و مرا به فکر نوشتن این مطلب انداخت. مجتمعه شدن مدارس در واقع اولین تجربه کار گروهی در آموزش و پرورش در مقام فرهنگی ترین نهاد جامعه است. طبق تعریف اندیشمندان این حوزه، رهبر حلقه مفقوده ای

است که این نظام آموزشی به آن نیازمند است، فکر اینکه تنها یک صندلی به صندلی های مدیریت مدارس اضافه شده است، اشتباه ترین تصویری است که می توانیم از یک مدیر مجتمعه داشته باشیم. شاید بهتر آن باشد که به جای مدیر مجتمعه اصطلاح رهبر مجتمعه را به کار ببریم؛ آن وقت بهتر می توانیم به این همه علامت سؤال پاسخ دهیم. به اذعان کارشناسان، اکثر مدارس موفق جهان به شیوه مجتمعه اداره می شوند، اعضای این مجتمعه ها انسان هایی متفاوت هستند که با اعتماد و اعتقاد به اهدافشان یکدیگر را تکمیل و از تجارب هم استفاده می کنند و در راه رسیدن به هدف مشترکشان گام برمی دارند.

مسئله مهم در این نظام این است که خروجی یا نتیجه مطلوب به اثرگذاری فرد فرد اعضاء در فرایند نظام وابسته است. همان طور که اگر ما قطعاتی یکسان را در اختیار گروه های متفاوت بگذاریم، محصول نهایی هر کدام از این گروه ها با توجه به نحوه همکاری آن ها، خلق و خوی افراد در کار گروهی، مهارت های گروه و حتی موقعیت محیطی آن ها متفاوت خواهد بود، خروجی مجتمعه هم تنها به عملکرد مدیر مجتمعه وابسته نیست، همه باید به این باور برسیم که موفقیت یا شکست گروه در واقع موفقیت و شکست ماست. برخلاف نظام هایی که نمای شماتیک هر می دارند، نمای شماتیک این نظام دایره وار



است؛ در واقع، تمام افراد گروه در بستری مشترک برای رسیدن به اهداف مشترک تعامل می‌کنند. قایق پارویی شاید ملموس‌ترین مثال برای فهم بهتر مطالب ذکر شده باشد. همه افراد بر اساس توانمندی خود در هدایت و موقعیتی که قایق در آن قرار می‌گیرد، نقش دارند.

به نتیجه رسیدن طرح مجتمع شدن مدارس مرهون تغییر نگرش‌هاست و زمانی نگرش ما به مسئله‌ای تغییر می‌کند که بتوانیم فواید آن را درک کنیم، نقاط قوتش را ببینیم و از منفی‌بافی بپرهیزیم. مقاومت‌های ناشی از درک نکردن اهداف متعالی این طرح ارزنده مسلماً بزرگ‌ترین ضربه را به آن خواهد زد.

بر اساس نظریات حوزه مدیریت، موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که بتوانند از نیروی انسانی و فیزیکی خود حداکثر استفاده را بکنند. اولین نتیجه مقبول این طرح که بعد از چند ماه در مدارس مشهود است، افزایش سرمایه اجتماعی^۳ است که در روابط بین افراد تجسم می‌یابد و زمانی شکل می‌گیرد که روابط میان افراد به شیوه‌ای دگرگون شود که کنش را تسهیل کند. به زعم صاحب‌نظران این حوزه، سرمایه اجتماعی مانند دیگر سرمایه‌ها مولد است و دست‌یابی به هدف‌هایی را که در نبود آن دست‌نیافتنی است ممکن می‌سازد. (کلمن، ۱۳۸۶: ۴۶۵)

آشنایی مدیران مدارس هم‌جوار با یکدیگر آغاز شکل‌گیری این سرمایه است. مدیرانی که خروجی مدرسه‌شان ورودی مدرسه دیگر را تشکیل می‌دهد، قبلاً فقط توسط زنجیره این تبادل آن‌هم فقط در حد گرفتن پرونده دانش‌آموزان با یکدیگر تعامل -یا بهتر است بگوییم تبادل- داشته‌اند. در صورتی که بین دو سازمانی که تا این حد می‌توانند در موفقیت و شکست یکدیگر تأثیر بگذارند، باید تعامل زیادی وجود داشته باشد. مجتمع شدن مدارس این امکان را با برگزاری جلسات شورای مجتمع، شورای معلمان مجتمع و حتی برگزاری برخی از مراسم به صورت مجتمع در بین دانش‌آموزان به‌وجود می‌آورد. در این جلسات همه حرف‌هایشان را می‌زنند و در ضمن حرف‌های دیگران را گوش می‌دهند و گفتمان به گردن هم‌اندازی، به فضای بحث و تبادل و همدلی تبدیل می‌شود. بدین ترتیب، سرمایه اجتماعی افزایش می‌یابد. «مای» حاصل از این جلسات یکی از عوامل مهم موفقیت هر سازمانی است.

سرمایه فیزیکی نوع دیگری از سرمایه است که به مدد اجرای صحیح این طرح افزایش می‌یابد. مدارس از حیث برخورداری از سرمایه فیزیکی یکسان نیستند. مجتمع شدن مدارس این امکان را فراهم می‌کند تا مدارس هم‌جوار بتوانند از امکانات یکدیگر استفاده کنند. بدین ترتیب سرمایه مادی سازمان بالا می‌رود و این اتفاق در سایه اعتماد حاصل از سرمایه اجتماعی می‌افتد. این اعتماد همکاری‌ها را تسهیل می‌کند که آن نیز اعتماد

ایجاد می‌کند. گروهی که اعضایش قابلیت اعتماد نشان می‌دهند، در مقایسه با گروهی که فاقد قابلیت اعتماد است، کارهای بیشتری انجام می‌دهد.

همه آنان که دستی در آموزش و پرورش دارند می‌دانند که یکی از انواع افت تحصیلی افتی است که دانش‌آموزان پایه اول دوره راهنمایی و دبیرستان به علت ورود به محیط جدید تجربه می‌کنند. از طرفی، سبک‌های متفاوت مدیریتی مدارس باعث ابهام نقش در بین دانش‌آموزان می‌شود. پیدا کردن حلقه‌ای آشنا در محیط جدید فشار روانی ناشی از این تغییر و تا حد زیادی ابهام نقش را کاهش می‌دهد.

آموزش مهارت‌های اجتماعی یکی از اهداف کلیدی آموزش و پرورش تعریف شده است، اما دستیابی به این هدف تنها در سایه برنامه‌های منظم و بلندمدت امکان‌پذیر است. زمانی که دوره‌های متفاوت تحصیلی به صورت سازمان‌های جدا از هم کار می‌کنند دستیابی به این هدف، اگر نگوییم غیرممکن، مشکل است. به دلیل آن‌که اولین قدم در رسیدن به هر هدفی رصد وضع موجود است، شناخت دانش‌آموز در هر دوره تحصیلی زمان زیادی می‌گیرد که عملاً امکان برنامه‌ریزی یا اجرایی شدن برنامه‌ها را کم می‌کند. با مجتمع شدن مدارس متوالی امکان شناخت کامل دانش‌آموز به‌وجود می‌آید و به متولیان نظام آموزش این امکان را می‌دهد تا با شناخت کامل از دانش‌آموز زمینه بروز استعدادهای وی را به‌وجود آورند؛ هدفی که تاکنون به خوبی تحقق نیافته است.

مطالب ذکر شده نگاه مختصری به برخی از نتایج مجتمعی شدن مدارس است، اما یادمان باشد که رسیدن به تمامی این اهداف فرصت می‌خواهد و زمانی دست‌یافتنی می‌شود که به‌خوبی درک شده باشد. تأمل در مطالب ذکر شده شاید بتواند شروعی برای این مهم باشد. خلاصه آن‌که در دنیای امروز کار گروهی روز به روز اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند و گروه‌های کاری بیشتری تشکیل می‌شود؛ چون انسان‌ها به این باور رسیده‌اند که می‌توانند در گروه با هم به چیزهایی دست پیدا کنند که هر یک به تنهایی قادر به دست‌آوردن آن‌ها نیستند.

اینک وظیفه ماست که با اعتماد به یکدیگر، تعهد، مسئولیت‌پذیری و توجه به اهداف، گروه آموزشی و پرورشی‌مان را به سمت اهداف نهایی‌اش جلو برانیم. به امید آینده‌ای بهتر ☀

پی‌نوشت

۱. گزارش ارزشیابی اجرای آزمایشی طرح تأسیس مجتمع‌های آموزشی - تربیتی کشور در سال تحصیلی ۸۴-۸۳، پژوهشگر: احد نویدی

۲. یک دست صدا ندارد

3. social capital

منبع

۱. کلمن، جیمز. بنیادهای نظریه اجتماعی، مترجم: منوچهر صبوری، تهران، نشر نی، ۱۳۸۶.





|| مر نضی مجدفر ||

پژوهش‌های معلمان در مدرسه وراهبری مدیران

اشاره

در دورهٔ دهم مجلهٔ رشد مدیریت مدرسه، در شماره‌های ۲، ۳، ۴، ۶، ۷ و ۸ (در شش بخش) مجموعه مطالبی درخصوص مدیران مدرسه‌ها و پژوهش ارائه کردیم. در این مجموعه مطالب، علاوه بر پاسخ‌گویی به پرسش مهم «چرا مدیران مدارس نیازمند شناخت و کاربست پژوهش و پژوهشگری‌اند؟»، تقریباً هر آنچه را که مدیران مدارس دربارهٔ پژوهش‌های دانش‌آموزی نیاز دارند، برشمردیم. از آنجا که در بخش اول این مجموعه مطالب در آبان ۱۳۹۰ وعده کرده بودیم از «الف» تا «ی» پژوهش و هر آنچه را مدیران و کادر اجرایی-اداری مدرسه‌ها دربارهٔ پژوهش مدرسه‌ای لازم دارند، بیان کنیم، در دورهٔ حاضر بحث «پژوهش و مدیران مدرسه‌ها» را در چند قسمت پی خواهیم گرفت. هم‌چنین، علاقه‌مندان برای آشنایی با موضوع مهم و تعاملی «پژوهش‌های دانش‌آموزی، خانواده‌ها و مدیران» می‌توانند سلسله مطالب را که از مهر ۹۰ تا اردیبهشت ۱۳۹۱ در مجلهٔ رشد آموزش ابتدایی منتشر شده است، مطالعه کنند. محور اصلی مطالب سال جاری مجلهٔ رشد مدیریت مدرسه، به بحث پژوهش توسط معلمان و کارکنان مدرسه و چگونگی راهبری مدیران اختصاص خواهد داشت.

سرآغاز

روش‌هایی که در تعداد معدودی از مدرسه‌های کشورمان به اجرا درآمده است، می‌توان موارد زیر را فهرست کرد:

- پژوهش‌های کمی (آزمایشی و غیرآزمایشی)
- اقدام‌پژوهی
- درس‌پژوهی
- مطالعهٔ موردی
- کلاس شیشه‌ای
- مستندسازی
- بررسی اسناد/پژوهش‌های کتابخانه‌ای
- مشارکت در تحقیق‌های دیگران (پژوهش مشارکتی)
- مشاهده
- مصاحبهٔ عمیق (جامع)
- گراند تئوری (روش فرضیه‌سازی معکوس یا ساخت فرضیه در پایان پژوهش)
- داستان‌سرایی و تبدیل آن به مطالعهٔ موردی
- وقایع‌نگاری یا تاریخچهٔ زندگی
- قوم‌نگاری یا مردم‌نگاری کل‌گرا و ارتباطی
- تعامل‌گرایی نمادین
- تجزیه و تحلیل تاریخی؛
- پژوهش خوانی و تفسیر پژوهش‌ها
- سایر فعالیت‌های پژوهشی.

همان‌طور که ملاحظه می‌کنید، روش‌های ارائه

حوزه‌ها، بخش‌ها و مسائل گوناگونی در امر پژوهش‌های تربیتی وجود دارد و معلمان و دیگر کارکنان می‌توانند به شیوه‌های گوناگون به پژوهش در مسائل مدرسه‌ای و موضوعات مرتبط با تعلیم و تربیت بپردازند.^۱ برخی از این شیوه‌ها شناخته شده، عام و فراگیرند و بعضی دیگر آن چنان اختصاصی هستند که شاید ارائهٔ مثال‌های متفاوت از آنها در مدرسه‌های کشورمان خود به پژوهش و جست‌وجو نیاز داشته باشد. ولی در هر صورت خواه شیوهٔ مورد استفاده شناخته‌شده و خواه از روش‌های مهجور باشد، نقش مدیران مدارس در مقام رهبران آموزشی در هدایت و راهبری معلمان و کارکنان مدرسه به سوی این روش‌ها بی‌بدیل و فراموش‌ناشدنی است. از میان روش‌های شناخته‌شده، کم‌تر شناخته‌شده و نیز

شده گستره‌ای متنوع از پژوهش‌های کتابخانه‌ای تا پژوهش‌های کمی (آکادمیک و آماری) و نیز پژوهش‌های کیفی را شامل می‌شود. با این ویژگی که تأکید بر پژوهش‌های کیفی و کارایی آنها در فعالیت‌های مدرسه‌ای گسترده‌تر از بقیه روش‌هاست.

همان‌طور که به مرور آشنا خواهید شد، هم‌اکنون سه پارادایم اصلی در روش‌شناسی پژوهش‌های آموزش و پرورش و نیز علوم اجتماعی و رفتاری موجود است. این پارادایم‌ها که به انواع روش‌های مربوط به هر یک از آنها در فهرست روش‌ها هم به‌طور پراکنده اشاره کرده‌ایم، از این قرارند:

پژوهش کمی: پژوهشی است که مبتنی بر جمع‌آوری داده‌های کمی است.

پژوهش کیفی: پژوهش‌های مبتنی بر جمع‌آوری داده‌های کیفی است.

پژوهش آمیخته: پژوهشی است که از آمیختن دو روش پژوهش کیفی و کمی و با در نظر گرفتن ویژگی‌های اصلی هر یک به‌وجود آمده است.^۲

در بخش‌های بعدی این سلسله مطالب، درصدد خواهیم بود که هر یک از پارادایم‌ها و روش‌های مربوطه را در حد وسع خود و حجم صفحاتی که در اختیارمان قرار می‌گیرد، معرفی و مثال‌های مدرسه‌ای متعددی را برای هر یک بیان کنیم و امیدواریم که مقبول خوانندگان گرامی نیز واقع شود.

در این شماره، پژوهش‌های کمی (آزمایشی و غیرآزمایشی) و اقدام‌پژوهی را که نوعی پژوهش آمیخته و بیش‌تر مبتنی بر تصویرسازی ذهنی است، توضیح خواهیم داد.

□ پژوهش‌های کمی (آزمایشی و غیرآزمایشی)

این نوع پژوهش سال‌هاست که در علوم تربیتی سابقه دارد و بسیاری از پایان‌نامه‌های دانشگاهی و پژوهش‌های نهادهای تحقیقاتی مرتبط با آموزش و پرورش بر این شیوه پژوهشی مبتنی است. واحدهای اصلی در هر پژوهش کمی **متغیرها**^۳ هستند. متغیرها (چیزهایی که ارزش‌ها و طبقات متفاوتی را می‌پذیرند) در برابر **ثابت‌ها**^۴ (چیزهایی که نمی‌توانند تغییر کنند مانند ارزش یا طبقه یک متغیر) قرار دارند. انواع گوناگونی از متغیرها در پژوهش‌های کمی به کار می‌روند که از معروف‌ترین آنها می‌توان به متغیر طبقه‌ای (برای مثال دانش‌آموزان دختر و پسر)، متغیر کمی (درآمد سالانه)، متغیر مستقل (میزان مطالعه)، متغیر وابسته (نمره آزمون)، متغیر میانجی یا مداخله‌گر، متغیر تعدیل‌کننده و متغیر نامربوط اشاره کرد.

پژوهش‌های کمی به دو شکل **آزمایشی و غیرآزمایشی** انجام می‌شوند. در پژوهش آزمایشی، با دست‌کاری فعالانه یک متغیر مستقل به دنبال کشف روابط علت و معلولی هستیم. برای نمونه، بررسی عملکرد آموزشی دانش‌آموزان

کلاس دوم دبستان با محتوای کتاب ریاضی جدیدالتألیف و کتاب قبلی، پژوهشی به شکل آزمایشی است.

در این شیوه باید ابتدا دو گروه را از هر لحاظ همسان‌سازی و به گروه‌های همتای آزمایشی و کنترل تبدیل کنیم. سپس از هر دو گروه پیش‌آزمون بگیریم و به دانش‌آموزان دو کلاس با معلمان متفاوت، دو کتاب متفاوت را تدریس کنیم. آن‌گاه پس از پایان تدریس کل کتاب، از آنها دوباره آزمون بگیریم و نتایج را با هم مقایسه کنیم. باید توجه داشت در این قبیل پژوهش‌ها، اگر دست‌کاری متغیرها درست صورت نگرفته باشد، ممکن است نتایج نامربوطی حاصل آید. برای مثال، اگر فرض ما این باشد که کتاب جدید خوب و اثربخش‌تر است ولی دانش‌آموزان کلاسی که کتاب قدیمی برای آنها تدریس می‌شود، خواسته یا ناخواسته از میان افرادی با ضریب هوشی بالا در قیاس با کلاس دیگر انتخاب شوند یا ساعات آموزشی آن بیش‌تر از کلاسی باشد که کتاب جدید برایشان تدریس می‌شود، ممکن است نتایج درست جلوه نکنند. این حالت را حضور متغیرهای نامربوط یا **اخلال‌گر** در پژوهش می‌دانند.

نوع دیگر پژوهش‌های کمی پژوهش‌های غیرآزمایشی است. در این نوع، هیچ‌گونه دست‌کاری متغیر مستقل یا شمارش و انتخاب تصادفی شرکت‌کنندگان نسبت به گروه‌ها وجود ندارد. اگر رابطه‌ای میان دو متغیر در پژوهش‌های غیرآزمایشی مشاهده شد، نمی‌توان فوراً یک نتیجه‌گیری علت و معلولی را مطرح کرد؛ زیرا تبیین‌های جانشین بسیاری برای این رابطه وجود دارد. برای این نوع از پژوهش‌ها، می‌توان به محاسبه ضریب همبستگی بین دو متغیر مستقل و وابسته اشاره کرد. ضریب همبستگی عددی است که میان -1 و $+1$ متغیر است و صفر نشانگر نبود همبستگی است. هرچه این عدد دورتر از صفر باشد، رابطه قوی‌تر است. هرگاه علامت ضریب همبستگی مثبت باشد (مانند $+0.75$)، همبستگی مثبت خواهد بود و بدین معناست که دو متغیر در یک جهت حرکت می‌کنند (یعنی اگر یک متغیر افزایش یابد، متغیر دیگر نیز افزایش خواهد داشت). برای مثال، در یک پژوهش هرچه درآمد سالانه خانواده‌ای بالاتر باشد، سطح آموزش فرزندان آن خانواده نیز بالاتر است. این مثالی از یک همبستگی مثبت است، ولی اگر علامت ضریب همبستگی منفی باشد (مانند -0.71)، همبستگی منفی خواهد بود و به معنای حرکت دو متغیر در جهات متفاوت مخالف یکدیگر است (یعنی اگر یک متغیر افزایش یابد، دیگری کاهش می‌یابد). غیبت دانش‌آموزان از کلاس‌های درس و سطح نمرات اخذ شده آنان در امتحانات پایانی با یک‌دیگر همبستگی منفی دارند.

درست است که پژوهش‌های آزمایشی، در مقایسه با پژوهش‌های غیرآزمایشی شواهد علی بسیار قوی‌تری را ارائه می‌دهند ولی باید در نظر داشت که اساساً انجام‌دادن

که به‌طور مستمر با مسائل گوناگون دست به‌گریبان‌اند. به‌نمونه‌هایی از مسائل مدیران مدارس که از طریق نظرسنجی جمع‌آوری شده‌است، توجه کنید.

■ بی‌نظمی برخی از معلمان در ورود و خروج به مدرسه و کلاس درس؛

■ مشکلات مالی و کمبود بودجه برای تأمین برخی نیازهای اساسی مدرسه؛

■ وجود مشکلات در ساختمان مدرسه که به بازسازی اساسی نیازمند است؛

■ اختلافات شدید میان کادر اجرایی مدرسه؛

■ وجود مشکلات درسی در میان دانش‌آموزان؛

■ شیوع مشکلات رفتاری و انضباطی دانش‌آموزان

■ نپذیرفتن تغییرات جدید کتب درسی و شیوه‌های

نوین تدریس از سوی معلمان.

شما در مقام مدیر مدرسه با کدام یک از مسائل بالا مواجه‌اید؟ آیا مسائل دیگری هستند که بیش از موارد فوق ذهن شما را مشغول کرده باشند و تمایل به حل و رفع آنها داشته باشید؟ آیا با کمی دقت در مسائل مدرسه، می‌توانید سوزنه‌هایی را به معلمانان پیشنهاد کنید که آنها هم به اقدام‌پژوهی بپردازند؟

پس از احساس و شناسایی مشکل، لازم است محقق مشکل با مسئله خود را به سؤالی حل‌شدنی تبدیل کند. از آنجا که در اقدام‌پژوهی، ایجاد تغییر و حل مسئله موردنظر است، بنابراین عنوان مطالعه نیز از بررسی صرف یا کنکاش برای شناسایی مسئله فراتر می‌رود و به گونه‌ای طرح می‌شود که تغییر در آن احساس شود. به نمونه زیر که از مسائل یاد شده برگرفته شده‌است، توجه کنید.

«چگونه می‌توانم معلمان را نسبت به پذیرش تغییرات کتاب‌های درسی و استفاده از روش‌های نوین تدریس ترغیب کنم؟»

چنان‌چه ملاحظه می‌کنید، با خواندن این عبارت حس تلاش برای ایجاد تغییر در معلمان و در وضع موجود دیده می‌شود اما حالا این سؤال مطرح می‌شود که مدیر پژوهنده چه اندازه توانایی برای تحقق هدف خود دارد؟ او در چه موقعیتی قرار دارد؟ مسئله او (معلمان) در چه وضعیتی هستند و تا چه اندازه امکان ایجاد تغییر در موقعیت فراهم است. پاسخ به این پرسش‌ها به توصیف وضع موجود توسط محقق منوط است. به قسمتی از شرح یک مدیر از وضع موجود خود توجه کنید.

«من یک مدیر مدرسه راهنمایی یازده کلاسه هستم که در یکی از مناطق مرکزی شهر تهران قرار دارد. سابقه هفده‌ساله من در برابر سابقه بیش از بیست و پنج سال اکثر معلمان این مدرسه، مرا به فردی جوان و کم‌سابقه در میان آنان بدل کرده‌است. از طرف دیگر رشته تحصیلی من، روان‌شناسی عمومی است و در کارنامه حرفه‌ای‌ام سال‌هایی به مشاوره در مدرسه مشغول بوده و

هر نوع پژوهش کمی، بسیار وقت‌گیر است و اخذ نتایج به ابزارسازی، مشاهده‌های فراوان، جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل آماری و فعالیت‌های کمی - محاسباتی زیادی نیاز دارد که ممکن است از حوصله مدیران مدارس به دور باشد. در هر حال، همان‌گونه که در آخرین بخش از این سلسله مطالب و در سرفصل پژوهش‌خوانی و تفسیر پژوهش‌ها خواهیم گفت، آشنا شدن مدیران با این نوع پژوهش‌ها، علاوه بر آنکه ممکن است آنها را قادر سازد شخصاً و در مواقع مقتضی (یا بهتر است بگوییم اضطراری) به پژوهش‌های کمی دست بزنند، این حسن را خواهد داشت که آنها از گزارش‌های پژوهش‌های کمی صورت گرفته توسط دیگران به‌راحتی سردرآورند و در کاربست آنها در فعالیت‌های مدرسه‌ای خود بکوشند. علاوه بر این، اگر مدیری با این قبیل پژوهش‌ها آشنا باشد، به‌راحتی می‌تواند راهنمای دانشجویان و پژوهش‌گرانی باشد که بدون هیچ پیش‌زمینه تربیتی به دنبال انجام‌دادن پژوهش‌های کمی در مدارس هستند. یادگیری این شیوه از پژوهش، حداقل در حد مقدماتی و ساده، حتماً در اجرای روش‌های پژوهشی، به‌ویژه در روش‌های پژوهشی آمیخته که از هر دو شیوه کمی و کیفی توأمان استفاده می‌شود، به کار مدیران خواهد آمد.

■ اقدام‌پژوهی

در میان انواع روش‌های پژوهش، که هر کدام برای تحقق هدفی خاص و در شرایطی مناسب است، پژوهش در عمل، از ساده‌ترین و البته مؤثرترین نوع مطالعه در گستره تعلیم و تربیت به‌شمار می‌آید.

مهم‌ترین تفاوت این نوع پژوهش با سایر پژوهش‌ها به نتیجه و اثر آن در موقعیت و مسئله موردنظر مربوط می‌شود. به این ترتیب که در سایر پژوهش‌ها، محقق ملزم به ایجاد تغییراتی در محیط نیست و تنها به شناسایی و در نهایت به ارائه پیشنهادهایی برای بهبود اوضاع بسنده می‌کند اما ایجاد تغییر مطلوب و حل مسئله موردنظر در پژوهش، جزء جدایی‌ناپذیر و ویژگی بارز پژوهش در عمل است. به همین دلیل این نوع پژوهش از انواع پژوهش‌هایی نیست که امکان سفارش‌دادن آن وجود داشته باشد و محققانی در خصوص موضوعاتی که دیگران به آنها توصیه کرده باشند مشغول به مطالعه شوند.

در این نوع پژوهش، اولین گام احساس مشکل است. این بدان معناست که مسئله به‌طور کامل از درون و از احساس نیاز محقق آغاز می‌شود. به دیگر سخن، لازم است محقق نسبت به محیط پیرامون خود حساس باشد و مسائل اطراف خود را احساس کند و بر این باور باشد که می‌تواند برخی مسائل را از طریق مطالعاتی هم‌چون اقدام‌پژوهی حل کند. بر این اساس، به‌نظر می‌رسد اقدام‌پژوهی ویژه مدیران و افرادی است

در میان انواع روش‌های پژوهش، که هر کدام برای تحقق هدفی خاص و در شرایطی مناسب است، پژوهش در عمل، از ساده‌ترین و البته مؤثرترین نوع مطالعه در گستره تعلیم و تربیت به‌شمار می‌آید





بیان شده است، مدیر پژوهنده با استفاده از منابع شناسایی شده به جمع‌آوری راه‌حل‌های گوناگون حل این مسئله اقدام می‌کند. در این مرحله ممکن است یک یا چند راه‌حل جمع‌آوری شود. برای انتخاب راه‌های مناسب مشورت با دیگران و استفاده از تجربه آنها یا گفت‌وگو با اطرافیان و مطالعه منابع می‌تواند مؤثر باشد. در اجرا ممکن است هر راه‌حل به‌طور جدا یا چند راه‌حل هم‌زمان به کار گرفته شوند. مهم این است که محقق بر فعالیت‌های موردنظر نظارت لازم را داشته باشد و در هر مرحله بازخوردهای لازم را اعمال کند. این فعالیت تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که مدیر پژوهنده اطمینان حاصل کند که مسئله حل شده یا اوضاع بهبود یافته است. این اطمینان از طریق شواهد دوم حاصل می‌شود. در واقع، در این مرحله محقق می‌بایست با استفاده از دلایل و نشانه‌هایی که بی‌شباهت به شواهد اول نیز نیستند، مطمئن شود که مسئله حل شده یا اوضاع به سمت مطلوب حرکت کرده است. در صورتی که این اتفاق روی دهد، اقدام پژوهی انجام شده و تحقیق عملی تمام شده است.

با این نگاه به نظر می‌رسد اقدام پژوهی شایسته‌ترین راه برای حل بسیاری از مسائل اطراف ماست. مدیران به دلیل تعدد دغدغه‌های کاری خود و نیز مسئولیت عظیمی که بر دوش دارند، از عمده‌ترین کاربران این نوع پژوهش به‌شمار می‌روند؛ زیرا در اغلب موارد و مسائل مرتبط با مدرسه، تنها تکیه کردن به آمار و بررسی اعداد و ارقام نمی‌تواند راه‌گشا باشد. در این راه عمل لازم است و مرد عمل.

مدیران نه تنها خود می‌توانند به اقدام پژوهی روی بیاورند، بلکه در صورت آگاهی از مراحل این شیوه پژوهشی، می‌توانند راهبر معلمان خود در روی آوردن به اقدام پژوهی باشند. اکنون چند سالی است که در آموزش و پرورش کشورمان طرح معلمان پژوهنده، به شکل برگزاری مسابقه در حال پیگیری است. شرکت در این گونه مسابقه‌ها و بهره‌مند شدن از امتیازات انگیزشی طرح معلمان پژوهنده ممکن است معلمان خاصی را با خود همراه سازد. ولی هنر مدیران تلاش‌گر آن است که زمینه‌ای فراهم آورند تا اکثر معلمان، صرفاً برای حل مشکلات آموزشی و تربیتی خود اقدام پژوهی‌های ساده را در دستور کار خویش داشته باشند. ■

پی‌نوشت

۱. برای آگاهی از حوزه‌های پژوهش‌های تربیتی در وب‌گاه <http://aera.net> کاوش کنید. Aera انجمن پژوهش‌های تربیتی آمریکاست (American Education Research Association).

۲. جانسون، کریستنس (۱۳۹۱). روش پژوهش در علوم تربیتی: کمی، کیفی، آمیخته، مترجمان: اکبر خسروی، کامبیز پوשתه، محرم آقازاده. تهران: آییژ.

3. Variables
4. constans

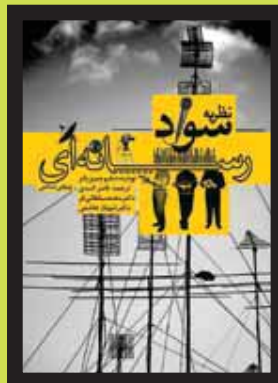
کم‌تر در کلاس درس حاضر شده‌ام. همین امر موجب شده که اغلب همکارانم چندان با نظر من درباره کلاس‌های درس موافق نباشند و آن را نپذیرند. با این همه فکر می‌کنم معلمان این مدرسه تمایلی به کاربرد شیوه‌های جدید تدریس در کلاس خود ندارند و از آنها بهره نمی‌گیرند...»

یکی از آثار نگارش «توصیف وضع موجود» این است که گاه پژوهنده صرفاً با تکرار وضعیت و مرور آن، متوجه می‌شود که مسئله او آن چیزی نیست که احساس می‌کرده و لازم است در صورت مسئله تجدیدنظر کند. مانند نمونه طرح‌شده که این تردید را در محقق ایجاد می‌کند که ممکن است کم‌اطلاعی مدیر علت احساس عدم تمایل معلمان نسبت به استفاده از شیوه‌های نوین تدریس باشد.

هم‌چنین این مرحله به محقق نشان می‌دهد که در کدام زمینه‌ها می‌بایست از دیگر منابع و افراد برای کسب آگاهی و اطلاعات بیش‌تر بهره بگیرد اما کار به اینجا ختم نمی‌شود و هنوز زمان اجرای تغییرات در محیط فرارسیده است. زیرا لازم است در این گام، پژوهشگر با مطالعه کتب و منابع و نیز گفت‌وگو با افراد متخصص یا با تجربه‌نشانه‌ها و دلایلی را جست‌وجو کند که مسئله موردنظر او را تأیید می‌کنند و بر این اساس اطمینان حاصل کند که آیا مسئله او همان است که ذکر کرده و در چه سطحی قرار دارد. به این نشانه‌ها شواهد گفته می‌شود.

در نمونه مورد بحث، مدیر به بررسی منابع، گفت‌وگو با مدیران دارای سابقه موفق، معلمان و دیگر افرادی که می‌توانند دارای ایده و عقایدی در این زمینه باشند، می‌پردازد. او در این رابطه به فردی که با شیوه‌های نوین تدریس آشنایی داشته باشد نیز نیازمند است. در این جست‌وجو او با نشانه‌هایی که نمایانگر بهره‌گیری از شیوه‌های نوین تدریس است، آشنا می‌شود و از طریق گفت‌وگو با مدیران صاحب تجربه شیوه‌هایی را به کار می‌گیرد تا از آنچه در کلاس درس معلمان می‌گذرد، مطلع شود همه نشانه‌ها حکایت از آن دارند که معلمان از شیوه‌هایی نوین بهره نمی‌گیرند اما آیا این موضوع مسئله اصلی را تأیید می‌کند؟ مدیر موردنظر در مسئله خود گفته بود که معلمان تمایلی به استفاده از شیوه‌های نوین ندارند، اما این بررسی تنها نشان می‌دهد که آنها از شیوه‌های موردنظر استفاده نمی‌کنند. به همین دلیل، مدیر پژوهنده با استفاده از مصاحبه و در جلسات متفاوت می‌کوشد میزان آگاهی معلمان از شیوه‌های نوین را ارزیابی کند. اگر نتیجه نشان دهد که معلمان اطلاع چندان از شیوه‌های نوین ندارند، موضوع تغییر می‌کند: «چگونه می‌توانم اطلاعات معلمان درباره شیوه‌های نوین تدریس را افزایش دهم؟»

اکنون که با دقت و بررسی دقیق، موضوع تعیین شده و شواهد اول مبنی بر تأیید و اطمینان از وجود مسئله



نظریه سواد رسانه‌ای (رهیافتی شناختی)

نویسنده: دیلو جیمز پاتر

مترجمان: ناصر اسدی، دکتر محمد سلطانی‌فر و دکتر شهناز هاشمی

ناشر: سیمای شرق (۶۶۴۹۸۸۵۶-۰۲۱)

محل نشر: تهران، ۱۳۹۰

سواد رسانه‌ای از جمله مهم‌ترین مباحث ارتباطی است که در جامعه ما کمتر بدان توجه شده است.

«این کتاب دوازده فصل دارد که در چهار بخش گنجانده شده است. بخش نخست در مورد اساس نظریه سواد رسانه‌ای است که ضرورت تحلیل زمینه‌های فرهنگی و پژوهشی و مطالعه سواد رسانه‌ای و اندیشه پژوهشی در مورد سواد رسانه‌ای را در بردارد. در فصل سوم تعریف اصطلاحات کلیدی و تعریفی ترکیبی از سواد رسانه‌ای ارائه شده است. فصل چهار مدلی را با ترسیم ساختار آن ارائه می‌دهد که نشانگر اجزای اصلی نظریه سواد رسانه‌ای است. همچنین فرضیه‌های اصلی را که این نظریه بر آنها استوار است، مطرح می‌کند. هر یک از سه فصل بعدی بخش مهمی از مدل سواد رسانه‌ای را تشریح می‌کند و منطقی برای اهمیت آن از دید کلی ارائه می‌دهد. فصل پنجم بر ساختارهای اساسی دانش تمرکز می‌کند. فصل ششم مرکز تصمیم‌گیری شخصی را توضیح می‌دهد که ساختاری فرضی برای هدایت سواد رسانه‌ای شخص مخاطب است. فصل هفتم به قابلیت‌ها و مهارت‌ها می‌پردازد که ابزارهایی برای تعامل مردم با اطلاعات است.

بخش سوم اجزای فرایند اطلاعات را نشان می‌دهد. فصل هشتم وظیفه پالایش اطلاعات را بررسی می‌کند. چرا مردم به پیام‌های رسانه‌ای خاصی توجه می‌کنند و به بقیه بی‌توجه‌اند؟ فصل نهم بفرایندهای ذهنی درگیر با معنایابی تمرکز می‌کند. مردم چگونه الگوها و نمادها را از یکدیگر تشخیص داده آنگاه مفهوم خاصی را به آنها اختصاص می‌دهند؟ فصل دهم فرایندهای شناختی را

بررسی می‌کند که مردم با استفاده از آن، مفهوم خود را از پیام‌های رسانه‌ای می‌سازند. این بخش با نتیجه‌گیری فصل یازدهم به پایان می‌رسد که طی آن چند چیز برای تولید معنا روشن می‌شود. بخش چهارم و پایانی این کتاب دیدگاه روشنی به دست اندرکاران رسانه می‌دهد تا دیگران را در افزایش سواد رسانه‌ای یاری کنند. بخش دوازدهم این دست‌اندرکاران را در زمینه فعالیت‌های فردی و نهادهای دولتی بررسی می‌کند. فعالیت‌های فردی در گام نخست، نتیجه رفتار پدر و مادر با فرزندانشان است.»



ارزیابی عملکرد

نویسنده: دیک گروت

مترجم: محمد صبوری مطلق

ناشر: نسیم (۳۳۲۵۰۵۷۴-۰۲۱)

محل نشر: تهران، ۱۳۹۱

ارزشیابی عملکرد یکی از حساس‌ترین بحث‌های مدیران است که با گذشت زمان هر روز ارزش و اعتبار بیشتری می‌یابد.

این کتاب با پاسخ به این سوال آغاز می‌شود که چرا ارزیابی عملکرد که تکنیکی قدرتمند است، با این حال کمتر به آن توجه می‌شود. و در ادامه به مراحل چهارگانه سیستم مدیریت عملکرد یعنی: برنامه‌ریزی، انجام کار، ارزیابی و بازنگری می‌پردازد.

فصل دیگر کتاب به فرم ارزیابی عملکرد و ویژگی‌های یک فرم ایده‌آل اختصاص یافته است.

در فصل بعدی، یعنی فصل هفتم، درباره فرایند ارزیابی عملکرد مؤثر خواهید خواند. متعالی سازی عملکرد عنوان فصل بعدی است.

و در آخر مؤلف با پاسخ به یک سوال کتاب خود را به پایان رسانده است: «آیا واقعا ارزیابی عملکرد این قدر مهم است؟»

این کتاب علاوه بر مباحث نظری، دارای مطالب کاربردی بسیاری است که می‌تواند برای دانشجویان رشته مدیریت، کارشناسان و مدیران مدارس مفید باشد.



عنوان دوره: مدیریت
مدرسه محور
کد دوره: ۹۱۴۰۱۵۱۷
زیر نظر: مرکز برنامه ریزی
و آموزش نیروی انسانی و
دفتر انتشارات و تکنولوژی
آموزشی

الگوهای گوناگون

مدیریت مدرسه محور

دکتر محرم آقازاده | دکتر جیدرتورانی

ضمیمه رشد مدیریت مدرسه
شماره ۱، مهرماه ۱۳۹۱

اشاره

مدیریت مدرسه محور برای افزایش سطح پاسخ‌گویی مدارس طراحی شده است. برای توفیق در این راه نیاز بوده است افراد درون مدرسه و بیرون آن نگاه جدیدی بیابند و در نقش‌هایشان تغییراتی ایجاد کنند. انجام گرفتن این انتظارات به ناچار آثاری را پدید می‌آورد. در این شماره تلاش شده است آثار مدیریت مدرسه محور و از سویی دیگر چگونگی طراحی این گونه از مدیریت مدرسه ارائه شود.

✱ **لیتوود و منزیس** مرور جامعی بر ۳۸ مطالعه مدیریت مدرسه محور انجام دادند. آن‌ها پس از تجزیه و تحلیل، سه الگوی برتر مدیریت مدرسه محور را به ترتیب زیر برشمردند: کنترل اداری (مدیریت محوری)، حرفه‌ای (معلم‌محوری) و اجتماعی. با وجود اینکه بیشتر مطالعات ذکر شده در این بخش در آمریکای شمالی انجام گرفته است، بسیاری از آن‌ها نیز از پژوهش‌های صورت گرفته در سایر کشورهای OECD^۱ مانند اسپانیا و نیوزیلند حاصل شده‌اند. (جدول ۱)

■ تأثیر انواع گوناگون مدیریت مدرسه محور بر افراد ذی‌نفع کدامند؟

درباره مدیریت مدرسه محور تحقیقات بسیاری انجام گرفته است اما یافته‌های زیادی درباره تأثیر مدیریت مدرسه محور بر گروه‌های مختلف ذی‌نفع در امور آموزشی وجود ندارد. لیتوود و منزیس با مرور ۸۳ مطالعه مذکور، تأثیرات انواع گوناگون مدیریت مدرسه محور را روی افراد ذی‌نفع برشمرده‌اند.

معلمان: شواهد نشان می‌دهند که مدیریت مدرسه محور بیشتر بر روی معلمان تأثیر داشته است تا سایر گروه‌ها (۳۵ مطالعه). پانزده مطالعه نشان می‌دهند که هزینه زیادی بر روی وقت معلمان و مدیران انجام گرفته است تا انواع گوناگون مدیریت مدرسه محور محلی تجربه شود. تقریباً همه این مطالعات نشان دادند که بر روی انواع گوناگون مدیریت مدرسه محور محلی، به‌خصوص کنترل حرفه‌ای، کار زیادی انجام گرفته است. ۹ مورد مطالعه‌ای که براساس کنترل حرفه‌ای انجام گرفت، نشان داد که تعهد، علاقه و روحیه معلمان افزایش یافته است. همچنین، معلمان با هم همکاری بیشتری داشتند و اطلاعات فراوانی را مبادله کردند (هشت مطالعه) و روش تدریس آنان در کلاس تغییر کرد (۶ مطالعه)، کاملاً مشخص است که کنترل حرفه‌ای بیشترین تأثیر را بر معلمان داشته است. این امر انباشتگی کارها را کاهش داده است.

مدیران: ۲۹ مطالعه هم درباره نقش مدیران در مدیریت مدرسه محور بررسی شده است. همه انواع مدیریت مدرسه محور محلی توان و فعالیت کاری مدیران را افزایش داده‌اند. در برخی موارد، مدیران نقش مدیریتی بیشتری داشته‌اند و کمتر به نقش آموزش توجه نشان می‌دادند (۹ مطالعه)، آن‌ها اغلب به تشریح و شفاف‌سازی اطلاعات می‌پرداختند (۷ مطالعه)، انعطاف‌پذیری و بصیرت آن‌ها افزایش یافت (۷ مطالعه). مدیران در همه اشکال مدیریت مدرسه محور محلی در مقابل عملکرد خود پاسخ‌گو بودند؛ به‌خصوص در کنترل حرفه‌ای و محلی.

والدین: هجده مطالعه از مجموعه مطالعات انجام شد نشان دادند که مدیریت مدرسه محور بر والدین نیز تأثیری داشته است. یازده مطالعه نشان می‌دهد که والدین فرصت‌های بیش‌تری برای دخالت در تصمیم‌گیری‌ها دارند. هفت مطالعه از این یازده مطالعه کنترل حرفه‌ای را آزمون کرده بودند. نیمی از مطالعات انجام شده که با کنترل جامعه محلی سروکار داشتند، گفتند که کنترل محلی تغییرات اندکی در نقش سنتی والدین به‌وجود آورده است. یکی از این مطالعات رضایت بیشتر والدین را نشان می‌داد. به‌طور خلاصه، قطعاً نمی‌توان گفت که مدیریت مدرسه محور سبب مشارکت بیشتر والدین در تصمیم‌گیری‌ها شده است.

مدارس: کنترل محلی بیشترین تأثیر را و کنترل اداری کمترین تأثیر را بر مدارس داشته است. مطالعات نشان می‌دهند که کنترل حرفه‌ای باعث مشارکت بیش‌تر افراد ذی‌نفع در اداره (مدیریت) مدارس شده، وضعیت حرفه‌ای و تخصصی مدارس بهبود یافته، مشارکت رهبر (مدیر) افزایش یافته و همکاری افراد ذی‌نفع نیز بیش‌تر شده است. دیگر تغییراتی که کنترل حرفه‌ای و اداری در مدارس ایجاد کرده‌اند، افزایش توان بالقوه برای اصلاحات و خلاقیت و تمرکز بیشتر بر اهداف مشترک (کلی)، توانایی‌ها و مسئولیت‌های جدید است. همان‌گونه که ذکر شد، کنترل محلی بیش‌ترین تغییر را در مدارس به‌وجود آورده است که اکثر آن‌ها نیز مثبت بوده‌اند.

یافته‌های زیادی درباره تأثیر مدیریت مدرسه محور بر گروه‌های مختلف ذی‌نفع در امور آموزشی وجود ندارد



جدول ۱

انواع مدیریت مدرسه محور اصلی	کنترل اداری (مدیریت محوری)	کنترل حرفه‌ای (معلم محوری)	کنترل مدرسه‌ای
هدف	به منظور افزایش پاسخ‌گویی به مقام هیئت امناء مناطق یا مقامات دولت مرکزی و برای یاری رساندن به دانش‌آموزان در بلندمدت	برای به کارگیری بهتر دانش معلمان به منظور تصمیم‌گیری‌های اساسی	برای افزایش رضایت مشتریان یا افراد ذی‌نفع
منطق	در بلندمدت، کنترل مدیریت موجب افزایش پاسخ‌گویی به والدین و سیستم می‌شود و همچنین به دانش‌آموزان سود می‌رساند.	۱. افراد حرفه‌ای متخصص بیش‌ترین اطلاعات را در ارتباط با تصمیم‌گیری‌های آموزشی دارند. ۲. افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها باعث افزایش تعهد حرفه‌ای نسبت به تدریس، اصلاح شیوه‌های اجرایی یا شیوه‌های مشارکتی می‌شود که با کارآمدی بیش‌تر در ارتباط‌اند.	حداکثر پاسخ‌گویی به اولیاء برنامه درسی مدارس باید مستقیماً ارزش‌ها و اولویت‌های والدین و جامعه را بازتاب دهد. این امر باعث افزایش حساسیت حرفه‌ای نسبت به نیازهای اجتماعی می‌شود.
تصمیم‌گیرندگان	مدیریت	اکثر معلمان شورا	اعضای جامعه
نقش شورا	مشورت	تصمیم‌گیری (به اقتدار و اعتبار)	تصمیم‌گیری (با اقتدار و اعتبار)
عضویت در شورا	دقیقاً تعریف نشده است	اکثر معلمان	مشارکت حداکثری والدین و شورای مدرسه
یافته‌ها		کنترل حرفه‌ای نسبت به کنترل اداری و محلی تأثیر بهتری بر فعالیت معلمان دارد. کنترل حرفه‌ای احتمالات تأثیر بیش‌تری بر روی دانش‌آموزان دارد. شواهدی که اخیراً به‌دست آمده، نشان می‌دهد که کنترل حرفه‌ای باعث افزایش شدید پاسخ‌گویی معلمان به جامعه محلی و والدین شده است.	کنترل اجتماعی بیشترین دگرگونی را در مدارس و به‌خصوص در معلمان و مدیران به‌وجود می‌آورد. هیچ‌گونه شواهدی مبنی بر تأثیر کنترل محلی بر امور آموزشی مانند یاددهی و یادگیری به‌دست نیامده است.

طراحی مدیریت مدرسه‌محور

فولان واتسون می‌گوید هنگام طراحی مدیریت مدرسه‌محور برای بهبود کیفیت مدارس باید به دو پرسش اساسی پاسخ داد:

الف: درصدد انجام چه کاری هستیم؟

ب: چگونه می‌توانیم به پیگیری تحقق اهداف بپردازیم؟

ولستر^۱ برای طراحی مدیریت مدرسه‌محور شاخص‌های زیر را پیشنهاد می‌کند:

چشم‌انداز^۲: از نتایج حاصل شده دیدگاه شفافیتی به‌دست آورید.

اهداف ملی: بر اهدافی تمرکز کنید که بهترین و عالی‌ترین نتایج را به بار می‌آورند.

مثلاً یادگیری دانش‌آموزان در سطوح بالا و هدایت انرژی کارکنان مدرسه به‌سوی ایجاد تغییر در برنامه درسی و ایجاد دگرگونی در آموزش برای دستیابی به سطح بالای یادگیری.

رهنموده‌هایی برای سیاست‌های متمرکز: تهیه استانداردهایی به‌منظور دستیابی به سیاست‌های متمرکز که موجبات هدایت مدارس را فراهم می‌آورد.

رهبری: رهبری قوی در سطح مدرسه و نیز حمایت و رهبری سیاسی در سطوح بالاتر.

به‌وجود آوردن ظرفیت‌های بالقوه: حمایت و آموزش مدیران، معلمان و اعضای شورا برای موفقیت مدیریت مدرسه‌محور محلی ضروری است.

برابری (تساوی): به کارگیری سیاست‌های پایه، واکنشی و جبران برای اطمینان از این که منابع مالی به‌طور مساوی میان مدارس تقسیم می‌شود.

مدیریت مدرسه‌محور: طراحی برای مقاصد خاص

طراحی مدیریت جامعه‌محور مدرسه برای مشارکت والدین

گرشبرگ برای دولت‌ها رویکرد عملی ارائه می‌دهد

محققان در یافته‌اند که مناطقی که مدارس در آن‌ها قرار دارند باید به گونه‌ای تغییر یابند که هر کدام از این مدارس بر بودجه و کارکنان خود احاطه داشته باشند





که طی آن می‌توانند والدین را به مشارکت هرچه بیشتر در مدارس تشویق کند.

۱. فراهم کردن فضایی حمایتی و اداری که در آن مشارکت امکان‌پذیر باشد؛

۲. اعطای کمک‌های مالی جبرانی برای دستیابی به تساوی (برابری)، و

۳. فراهم آوردن حمایت‌های تکنیکی/ حمایتی و نظام‌های آموزشی.

■ طراحی مدیریت جامعه‌محور مدرسه برای موفقیت دانش‌آموزان

آلان اودن خلاصه‌ای از عناصر مهم را برای تهیه مدیریت مدرسه‌محور فراهم آورده است که از لحاظ نظری موفقیت دانش‌آموزان را افزایش می‌دهند. او می‌گوید: «محققان دریافته‌اند مناطقی که مدارس در آن‌ها قرار دارند باید به گونه‌ای تغییر یابند که هر کدام از این مدارس بر بودجه و کارکنان خود احاطه داشته باشند، گروه‌هایی تشکیل شوند و معلم سرپرستی آن‌ها را به عهده بگیرد و بتواند به تصمیم‌گیری بپردازد و فرهنگ حرفه‌ای را به وجود آورد. بر اصلاحات مداوم در طول زمان، رشد حرفه‌ای مدرسه در برنامه درسی، آموزشی و مهارت‌های مدیریتی تمرکز کند و بدین ترتیب بتواند نظام پیشرفته‌ای به وجود آورد که اطلاعات مربوط به مدرسه را با مدارس دیگر تقسیم کند راه‌هایی پیدا کند که بتواند به کارکنان فعال و موفق در دستیابی به اهداف اجرایی پاداش بدهد و آن دسته از کارکنان که نتوانسته‌اند به اهداف مورد نظر دست یابند، از برخی امتیازات محروم کند. مدرسه باید بتواند از اهداف ایالتی و منطقه‌ای، استانداردها و امکانات موجود استفاده کند و در آموزش و برنامه درسی دگرگونی به وجود آورد.

■ طراحی مدیریت مدرسه‌محور برای ایجاد برابری

مشارکت برابر: النود روبرتس - شو تیزر می‌گوید که دولت‌ها باید مدارس را حمایت و راهنمایی کنند تا از فعالیت شوراهای مدارس و مشارکت فعال اعضای آنان مطمئن شوند. در عوض رهبران آموزش باید طوری عمل کنند که برخی افراد و گروه‌ها نتوانند در مدیریت مدرسه‌محور مشارکت داشته باشند. راهبردها و فعالیت‌هایی که مشارکت برابر در مدارس را تشویق می‌کنند عبارت‌اند از:

۱. نگرش به نژاد و قومیت؛
 ۲. شناخت فرایند مشارکت و انتخابات و
 ۳. غلبه بر حس بی‌کفایتی و بی‌فایده‌گی در افراد.
- تساوی در بهره‌مندی از امکانات مالی:** «فیسک» فعالیت‌هایی درنیز یلند انجام داده و براساس آن چنین اظهار کرده است: «باید به مسائل مربوط به تساوی (برابری) در طول طراحی «فرایند تمرکززدایی» توجه

شود.» وی چنین ادامه می‌دهد: «باید به تمامی مشکلات و خطرات موجود توجه شود، برنامه‌ها باید طوری طراحی شوند که پیامدهای منفی این مشکلات به حداقل برسد. مقامات بالاتر باید مطمئن شوند که مدارس ضعیف‌تر از امکانات مالی ضروری و دیگر منابع بهره‌مند شده‌اند و انعطاف بیشتری پیدا کرده‌اند. دولت‌ها باید همواره بر پیشرفت‌های این مدارس و تأثیر کمک‌های اعطا شده به آنان نظارت کنند. کمک به چنین مدرسی (مدرسی که عملکرد ضعیفی دارند) باعث افزایش برابری و عدالت میان مدارس گوناگون می‌شود و این همان هدفی است که باید بدان توجه شود.

اصلاحاتی که باتوجه به مدیریت جامعه‌محور مدرسه در شیکاگو انجام شده است، نوعی راهبرد انطباقی را برای برخورد با نابرابری‌های بالقوه در اعطای کمک‌های مالی و دستیابی به موفقیت به وجود آورده است.

باید به تمامی مشکلات و خطرات موجود توجه شود، برنامه‌ها باید طوری طراحی شوند که پیامدهای منفی این مشکلات به حداقل برسد





■ طراحی مدیریت مدرسه محور برای افزایش کیفیت

مدارس: اودن می گوید: «برای به وجود آوردن مدرسه‌ای غیرمتمرکز و در عین حال مؤثر، نیروهای منطقه‌ای باید چهار عامل مهم را در اختیار مدارس قرار دهند: اقتدار، رشد حرفه‌ای، اطلاعات و یک نظام پاسخ‌گویی با پاداش‌ها و محروم‌سازی‌های مشخص.» او ادامه می‌دهد: «مدیران اجرایی مدارس غیرمتمرکز به‌طور خودکار به اصلاح مدارس خواهند پرداخت. وظیفه مدیریت در چنین مدرسه‌ای، فقط تأسیس شورای مدرسه و اعطای حق تصمیم‌گیری به آن براساس بودجه تعیین شده نیست. مدیر باید مجموعه‌ای از موقعیت‌های سازمانی را در سطح مدرسه به وجود آورد. مدارس نیز باید بتوانند با استفاده از این موقعیت‌ها به فعالیت بپردازند و ابعاد گوناگون مدرسه را اصلاح کنند، به‌خصوص جنبه‌هایی که به‌طور مستقیم بر موفقیت دانش‌آموز و برنامه درسی و آموزش تأثیر می‌گذارند.»

شافر و گویندا نیز باتوجه به تجربیات موردی خود چهار طرح را برای بهبود کیفیت مدارس ارائه کرده‌اند: ۱. مدارس باید تنها اجزای طراحی، تصمیم‌گیری و مدیریت تلقی شوند.

۲. کارکنان مدرسه، معلمان و سرگروه‌های آنان افراد علاقه‌مندی هستند که می‌توانند مدارس خویش را رشد و ارتقا دهند (البته باید آموزش ببینند و به آن‌ها کمک شود).

۳. درگیر ساختن والدین در اداره مدارس بسیار مفید است؛ اما مستلزم دگرگونی‌های مدیریتی در مدارس است.

۴. رهبران مدرسه یا جوامع محلی خود به خود به‌وجود نمی‌آیند، برای تربیت چنین افرادی باید آن‌ها را آموزش داد و برایشان برنامه‌ریزی کرد.

شافر و گویندا می‌گویند که مدارس باید بر کارکنان خود تسلط داشته باشند. آن‌ها چنین ادامه می‌دهند: «مدیران باید بتوانند کارکنان خود را انتخاب کنند و مجموعه‌ای از کارکنان متعهد را در کنار هم گرد آورند که به فرهنگ، دیدگاه و مأموریت مدارس اعتقاد داشته باشند.»

فولان و واتسون در این باره می‌گویند: «مدارس که وضعیت دانش‌آموزان خود را بهبود می‌بخشند:

– یک جامعه محلی حرفه‌ای را در ارتباط با یادگیری به‌وجود آورده‌اند که

– بر فعالیت دانش‌آموزان تمرکز دارد (سنجش) و
– در فعالیت‌های آموزشی خود دگرگونی‌هایی ایجاد کرده است (پداگوژی و حمایت از یادگیری در کلاس درس).

پاسخ‌گویی در مدارس غیرمتمرکز پرداخته‌اند و نحوه طراحی آن‌ها را توضیح داده‌اند:

اول: باید تلاش کرد که اطلاعات مناسبی درباره عملکرد مدارس و معلمان تهیه و در آن‌ها به پیچیدگی فرایند آموزشی نیز توجه شود. بدین منظور باید سازمان‌های مستقلی تأسیس شوند که در خارج از مدرسه‌ها به بررسی خروجی‌های آن‌ها بپردازند و مشکلات آنان را تشخیص دهند و حل کنند.

دوم: به مدیران مدارس باید اختیارات زیادی داده شود. آن‌ها توانایی بیشتری برای اداره مدارس و رفتار معلمان دارند و عملکرد آنان از سازمان‌های سیاسی و محلی (مانند شوراهای مدارس) نیز بهتر است.

سوم: نحوه تدریس در کلاس باید به گونه‌ای باشد که همه را به فعالیت وادارد و فرصت اعطای پاداش یا محروم‌سازی را فراهم سازد.

چهارم: برای بهبود فعالیت معلمان و جلوگیری از فرار آن‌ها از مسئولیت باید زمینه‌ای فراهم شود که معلمان خود را مالک و طرفدار این تغییرات بدانند و به اصلاح امور تدریس همت گمارند. درست مانند موقعی که تصمیم می‌گیرند برای ارتقا علمی خود، در دوره‌های آموزشی شرکت کنند.

■ توصیه‌هایی به وزارت آموزش و پرورش

«ابوداهو» به وزارت آموزش و پرورش توصیه می‌کند که هنگام طراحی نظام‌های مدیریت مدرسه محور به نکات زیر توجه داشته باشد:

– نظام را طوری طراحی می‌کنند که همه سیاست‌ها و خط‌مشی‌های آموزشی و مالی را در نظر داشته باشد.
– نقش‌ها و کارکردهایی را که باید به صورت مرکزی یا محلی، مدیریت شوند، شناسایی کند.

– درصد بودجه‌ای را که باید به هر محل اختصاص یابد، هزینه گردد و مدیریت شود، مشخص کند.

– با توجه به تعداد دانش‌آموزان سازوکاری فراهم آورد که امکانات مالی به‌طور متناسب میان مدارس توزیع شود.

– مسئولیت‌ها را تفویض کند؛ حداقل در فعالیت‌ها و مسائلی چون آموزش، حمایت از عملکرد دانش‌آموزان، مدیریت و نحوه تدریس.

– نظام مالی را رایانه‌ای کند یا برای مدارس منابعی فراهم سازد، که مدیریت اجرایی از آن‌ها حمایت کافی به‌عمل آورد.

– یک نظام پاسخ‌گویی طراحی و اجرا کند و منابع مالی کافی فراهم آورد.

به مدیران مدارس باید اختیارات زیادی داده شود. آن‌ها توانایی بیشتری برای اداره مدارس و رفتار معلمان دارند



«فولان و واتسون» خلاصه‌ای از مدیریت مدرسه محور را در کشورهای در حال توسعه بدین قرار

■ طراحی مدیریت مدرسه محور برای پاسخگویی وینکلر و گرشبرگ به‌خوبی به بیان معیارهای

فراهم آورده‌اند:

● در این کشورها تغییرات فرهنگی بیش‌تری به چشم می‌خورد و توزیع مجدد قدرت در سطح مدارس نیز بیش‌تر روی می‌دهد.

● توان بالقوه آنان برای پذیرش نقش‌های جدید بسیار کم است؛ به‌خصوص درخصوص رهبران (رؤسا و رهبران منطقه‌ای و محلی). در عوض آن‌ها می‌توانند از دیگران حمایت و طرفداری کنند.

● زیرساخت‌های خارجی (بیرونی) برای حمایت از مدیریت جامعه‌محور مدرسه بسیاری ضعیف هستند.

● به‌دلیل محدودیت‌های مالی، بیش‌تر استراتژی‌ها بر تلاش و فعالیت‌های انسانی استوار است، مانند مشارکت والدین و جوامع محلی، اتفاقاً کشورهای غربی در این زمینه خیلی خوب عمل نکرده‌اند.

● تهیه مواد یادگیری مناسب می‌تواند بسیار مؤثر باشد، زیرا چنین امکاناتی در آن‌جا بسیار محدودند یا اصلاً وجود ندارند.

توصیه‌ها

● سیاست‌های مبتنی بر تمرکززدایی را بازبینی کنید و گسترش دهید.

● مجموعه‌ای از سازمان‌ها یا زیرساخت‌هایی را به‌وجود آورید که نقش اصلی آن‌ها حمایت و به‌کارگیری امکانات محلی در سطح مدارس یا جوامع محلی است.

● برای آگاهی بیش‌تر درباره «علم‌سنجش» و رشد بیش‌تر آن یک نظام جمع‌آوری اطلاعات به‌وجود آورید که محدوده فعالیت آن به‌صورت محلی یا در نواحی کوچک باشد.

● هم مُصر هم بردبار باشید.

اجرای مدیریت مدرسه‌محور

در اجرای موفق اصلاحات آموزش گوناگونی تأثیرگذارند. در این بخش، نمونه‌هایی از عناصر کلیدی برای اجرای مدیریت جامعه‌محور مدرسه ارائه می‌شود.

مسائل مربوط به منابع انسانی

مشارکت: «شافر و گویندا» می‌گویند: «اجزای اصلاحات آموزشی به پذیرش از سوی مشتریان و افراد ذی‌نفع در نظام آموزش و پرورش بستگی دارد. بنابراین، میان بخش کسب و کار، جامعه محلی و رهبران سیاسی و آموزشی باید نوعی اتحاد و پیوستگی به‌وجود آید. به‌خصوص گروه‌های گوناگون معلمان باید با هم یکپارچه و متحد شوند.» علاوه بر این معلمان و افراد متخصص در مدارس باید در تصمیم‌گیری‌ها مداخله داشته باشند. رهبران مدارس باید کارکنان و جوامع محلی را برای مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری تشویق کنند.

توانمندسازی: همه بر این نکته توافق دارند که

حمایت از شوراهای مدارس و آموزش آن‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. ولستر اهمیت توانمندسازی را به شرح زیر توصیف می‌کند.

الف: کارمندان برای توسعه مهارت‌های شغلی خویش و توسعه چشم‌اندازهای خود به آموزش نیاز دارند. در این صورت آن‌ها می‌توانند به شیوه‌های گوناگون در اصلاحات و تصمیم‌گیری درباره آن مشارکت داشته باشند.

ب: برای این‌که افراد بتوانند در مدیریت و اداره مدارس مشارکت بیش‌تری داشته باشند، باید با مهارت‌های گروهی و فعالیت در گروه‌های کاری آشنا باشند. در نهایت افراد باید دانش سازمانی داشته باشند و بتوانند به سازماندهی امور بپردازند. این امر بودجه‌بندی و مهارت‌های کارکنان را دربرمی‌گیرد. هم‌چنین درک بهتر محیط و به‌کارگیری صحیح راهبردها به آن‌ها کمک می‌کند که در برابر تغییرات محیط کار خود پاسخ‌گو باشند.

بوی می‌گوید: «رویکرد آموزش مشارکتی راهبرد که در شوراهای مدارس کنیا به اجرا درآمد، باعث شد که مدیریت جامعه‌محور در مدرسه اصلاح شود و بهره‌دهی برنامه افزایش یابد.» هم‌چنین وی درخصوص اهمیت فراهم آوردن کلاس‌های آموزش برای گروه‌های ذی‌نفع چنین توضیح می‌دهد:

«دولت کنیا با کمک بریتانیا برنامه‌ای اساسی برای آموزش و حمایت از کمیته‌های مدارس ابتدایی به اجرا درآورد. ارزشیابی‌های اولیه نشان داد که این برنامه تأثیر چشمگیری داشته است. مثلاً مشخص شد که هم‌اکنون بیش‌تر کمیته‌های مستقر در مدارس در برنامه‌های رشد و توسعه مدارس مشارکت می‌کنند. بدین معنا که در آن‌ها حس مالکیت به‌وجود آمده است و تمایل دارند که در امور اجتماعی مشارکت داشته باشند.»

علت آن هم این است که این معلمان در برنامه‌ریزی و اصول مدیریت (مانند مشاوره و پاسخ‌گویی) به اندازه کافی آموزش دیده‌اند. جوامع محلی می‌دانند که باید به این «معلمان متخصص» بیش‌تر اطمینان کنند و شناخت بهتری نسبت به نقش‌های دست‌اندرکاران امور مدارس پیدا کنند. کارگاه‌های آموزشی میزان حساسیت به موضوعات گوناگون را افزایش داده‌اند و به معلمان متخصص و کارآمد این امکان را داده‌اند که به آموزش جوامع محلی نزدیک خود بپردازند.

شافر و گویندا رشد حرفه‌ای معلمان و مدیران را بسیار مهم ارزیابی کرده‌اند. آن‌ها می‌گویند که آموزش مدیریت مدرسه‌محور محلی به آن‌ها باید نحوه آموزش (تدریس)، برنامه درسی و مهارت‌های مدیریتی را هم دربرگیرند. دولت مرکزی و مدارس محلی هر دو باید زمانی را به توانمندسازی اختصاص دهند.

رهبری: مدیریت مدرسه‌محور به نوع جدیدی از

همه بر این نکته توافق دارند که حمایت از شوراهای مدارس و آموزش آن‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است





پاسخ‌گویی و اطلاعاتی خود اعمال کرده بودند و این فرصت را در اختیار مدارس گذاشتند که خود را به‌تدریج اصلاح و به طرز مؤثری مدیریت کنند. آن‌ها این تغییرات را در سازماندهی مناطق آموزشی نیز اعمال کردند و بدین ترتیب توانستند اصلاحات را در سطح مدارس نیز پیش ببرند.»

◆ مسائل مالی

سرمایه‌گذاری: در طول اجرای برنامه ممکن است به سرمایه‌گذاری‌های اضافی نیاز باشد. این سرمایه‌گذاری‌ها به مدارس کمک می‌کند تا بتوانند با مسئولیت‌های جدید خود کنار بیایند. در تمام مراحل اجرای مدیریت جامعه‌محور مدرسه باید به دو نکته کلیدی توجه کرد: انعطاف‌پذیری و تساوی (برابری).

◆ مسائل راهبردی (استراتژیک)

ارتباطات: بسیاری از طرح‌های اصلاحی در زمینه تمرکززدایی، از راهبردهای ارتباطی مناسب بهره می‌برند. برنامه‌های ارتباطی موفق اطلاعاتی شفاف درباره اهداف، طراحی و اجرای برنامه‌های اصلاحی به والدین، معلمان و مدیران اجرایی ارائه می‌دهند. گرشبرگ در این باره می‌گوید: چنان‌چه امکانات ارتباطی مؤثری برای حمایت از معلمان فراهم نباشد، یافتن راه‌حل‌های خارجی برای مشکلات آموزشی با شکست مواجه خواهد شد.

◆ مسائل مربوط به کنترل و ارزشیابی

کنترل نحوه اجرای برنامه: برای این که مدیریت مدرسه‌محور مؤثر و قوی باشد، باید شبکه نیرومند پاسخ‌گویی به‌وجود آورده شود. نظام پاسخ‌گویی باید به‌خوبی به مسائل گوناگون رسیدگی و میان آن‌ها توازن برقرار کند و افراد متخصص، جوامع محلی و مدارس را تشویق کند که در پیشبرد اصلاحات مشارکت داشته باشند. بیوک و همکارانش می‌گویند: «برای انجام دادن هرچه بهتر تمرکززدایی باید به توانمندسازی هرچه بیشتر جوامع محلی پرداخت، یک نظام پاسخ‌گویی قدرتمند را پایه‌ریزی کرد و به نوآوری دست زد.»

فارا به معرفی مرکز آموزش روستایی در هندوستان می‌پردازد و رهنمودهای زیر را ارائه می‌دهد.

● باید نظارت دقیقی بر مرکز آموزش روستایی صورت گیرد و از آن حمایت شود؛ به‌خصوص در مراحل اولیه اجرای کار.

● نمونه‌های موفق مرکز آموزش روستایی شناسایی و به دیگران معرفی شوند.

● برای این که سرگروه‌های معلمان به تلاش بیشتر تشویق شوند باید برای آنان پاداش‌ها، حمایت‌های گوناگون و آموزش‌های بیشتری فراهم شود.

● باید به مسائل سیاسی که در سطح مناطق

رهبری نیز احتیاج دارد. معلمان و رهبران مدارس باید مهارت‌های خود را پرورش دهند تا بتوانند با پدیده‌هایی چون نظارت، استقلال و همکاری سروکار داشته باشند. علاوه بر این افراد حرفه‌ای مدارس برای توسعه مهارت‌های خود به حمایت نیاز دارند تا بتوانند فرهنگ مدارس را تغییر دهند و اصلاح کنند و بدین ترتیب به یادگیری دانش آموزان کمک کنند. اغلب برای اجرای مدیریت مدرسه‌محور باید دگرگونی‌هایی در فرهنگ سیستم، منطقه آموزشی، مدارس و جوامع محلی ایجاد کرد. تغییر در فرهنگ، مستلزم تغییر در رهبری است. بسیاری از نویسندگان از جمله «لینتوود و یونسکو» می‌گویند: «آن نوع از رهبری که به ایجاد دگرگونی تمایل دارد، عامل اصلی قدرتمند کردن مدارس و جوامع محلی است.» بدین ترتیب، می‌توان در برابر چالش‌های مدیریت مدرسه‌محور نیز پاسخ‌گو بود. با این تفکر وزارت آموزش و پرورش باید برنامه‌هایی برای آموزش رهبران و معلمان تدوین کند تا اطمینان یابد که آن‌ها به‌خوبی تربیت شده‌اند و برای پذیرش نقش‌های خود در آموزش و پرورش نوین آمادگی کامل دارند.

◆ مسائل مربوط به زمان

اجرای مرحله‌ای: در ارتباط با اصلاحات مدیریت مدرسه‌محور و اجرای مرحله‌ای آن نمونه‌های موفق بسیاری وجود دارد. هانسون به دوره بیست ساله تمرکززدایی در اسپانیا و رشد مثبت آن در این مدت اشاره می‌کند. وی علت این رشد را برنامه اجرایی آن می‌داند که به تدریج به اجرا درآمد و باعث موفقیت آن شد. در اسپانیا، هر ناحیه فقط در صورتی می‌توانست به تمرکززدایی دست بزند که ثابت کند توانایی اجرای آن را دارد.

آن‌ها مجبور بودند که حمایت‌های سیاسی محلی را نیز کسب کنند. ولستر و همکارانش می‌گویند: «مناطق که ما به مطالعه آن‌ها پرداختیم و بسیار موفق عمل کرده بودند، تغییرات را به‌تدریج در نظام‌های مدیریتی،

برای این که مدیریت مدرسه‌محور مؤثر و قوی باشد، باید شبکه نیرومند پاسخ‌گویی به‌وجود آورده شود



آموزشی و روستاها مشکلاتی ایجاد می‌کنند و در بسیاری از مسائل دخالت می‌کنند، توجه کرد.

● باتوجه به مشکلاتی که از خارج به جوامع محلی وارد می‌شود، باید در رابطه با مشکلات محلی احساس مسئولیت کرد.

● آموزش‌های پیش از خدمت و ضمن خدمت که برای معلمان فراهم شده است، اگرچه بهبود یافته‌اند؛ هنوز هم از نظر روش و محتوا ضعیف هستند.

چالش‌ها: وینکلر و گرشبرگ خلاصه‌ای از چالش‌های مرتبط با ارزشیابی مدیریت مدرسه‌محور را تشریح کرده‌اند:

ارزشیابی اصلاحات مربوط به تمرکززدایی بسیار مشکل است، زیرا:

۱- اطلاعات پایه‌ای در این باره وجود ندارد.

۲- بسیاری از عناصر اصلاحی ناقص اجرا می‌شوند.

۳- میان اجرای اصلاحات و دگرگونی در عواملی مانند رفتار و تخصیص منابع [که در یادگیری مؤثر هستند] فاصله وجود دارد. مشکل در ارزش‌یابی اصلاحات درک بهتر و شناخت نتایج را مشکل می‌کند و در نتیجه نمی‌توان از این معیارها (مقیاس‌ها) برای ارزش‌یابی مسائل مربوط به تمرکززدایی استفاده کرد.

اول: این مقیاس‌ها از نظر زمانی به‌ندرت در دسترس‌اند.

دوم: نتایجی که از مدارس حاصل می‌شوند، به‌کندی تغییر می‌یابند. هنگامی که مداخلات آموزشی صورت می‌گیرد، دگرگونی در مدارس به آرامی صورت می‌پذیرد.

سوم: مدیریت و مهارت‌های خارجی (بیرون از مدرسه) بسیار مشکل است. مشکلاتی مانند فجایع طبیعی، بحران‌های مالی مربوط به معلمان و دگرگونی در رهبری آموزشی کشور که بر نتایج حاصل از مدارس تأثیر می‌گذارند.

چالش‌ها کدام‌اند؟

دمکراسی: وینکلر و گرشبرگ نقش حکومت‌های دمکراتیک را در مدیریت مدرسه‌محور بررسی کرده‌اند. این مباحث دنیایی را پیش روی ما قرار می‌دهد که دمکراسی در آن به درستی اجرا می‌شود و همه مشکلات و تداخلات خارجی به صورت محلی تحت کنترل درآمده‌اند. چنانچه تصمیم‌گیری‌های محلی در انحصار نخبگان محلی قرار گیرد، این خطر وجود دارد که رفاه اجتماعی بهبود پیدا نکند. البته این ریسک (خطر) در جوامعی که در سطح محلی، تجربه کمی در دمکراسی دارند، بیشتر است. چنانچه مشکلات خارجی از آموزش و پرورش (به‌خصوص آموزش و پرورش پایه) حاصل شده باشد، فقط در محدوده‌ای کوچک بروز پیدا نمی‌کند. بنابراین پیشنهاد شده است که منابع متمرکز،

درصد بالایی از منابع مالی مورد نیاز آنان را تأمین کنند تا این مشکلات هرچه زودتر حل شوند. در کشورهایی که درآمد افراد در آن‌ها با هم تفاوت زیادی دارد، باید به مسئله برابری توجه ویژه‌ای کرد. با اختصاص دادن منابع مالی متمرکز به مدارس می‌توان اطمینان یافت که فرصت‌های آموزشی، حداقل از نظر هزینه، به‌طور مساوی در جامعه تقسیم شده‌اند.

متوازن کردن مسائل مربوط به برابری: در بسیاری از کشورها مشکل اصلی وزارت آموزش و پرورش در اجرای مدیریت جامعه‌محور مدرسه متوازن کردن و تعدیل تفاوت‌هایی است که همواره رو به افزایش هستند. انعطاف‌پذیری و کنترل محلی نیز باید تعدیل شوند تا این اطمینان حاصل شود که الف) بهره‌وری آموزشی در تمامی کشور وجود دارد. ب) از نظر جغرافیایی، اقتصادی- اجتماعی و تقسیمات نژادی، آموزش و پرورش به‌طور مساوی در کل جامعه تقسیم شده است.

فقدان شواهد (دلیل): فولان و واتسون می‌گویند: «حتی اگر تحقیقات کاملی بر روی مدیریت جامعه‌محور مدرسه انجام گرفته باشد و موقعیت‌هایی که به موفقیت این برنامه منجر شده است، کاملاً شناسایی شده باشند، نمی‌توان گفت که چگونه می‌توان این موقعیت‌ها را دوباره پدید آورد، زیرا در ابتدای امر، چنین موقعیت‌هایی وجود خارجی ندارند. تحقیقات انجام شده، هنگامی درباره موقعیت برنامه سخن می‌گویند که برنامه مورد بحث به‌خوبی در حال پیشرفت و نتیجه‌دهی است. در این حالت نمی‌توان درباره چگونگی رسیدن به این موقعیت بحث کرد. اودن نیز در تأیید این مطلب می‌گوید: «مطالعات نشان می‌دهند که تمرکززدایی به‌تنهایی نمی‌تواند به موفقیت بیشتر دانش‌آموزان منجر شود (یا به‌ندرت چنین اتفاقی می‌افتد)، و برنامه‌های تمرکززدایی که طراحی ضعیفی دارند، تأثیر چندانی بر جای نمی‌گذارند. البته مدارس علاقه زیادی به تمرکززدایی که طراحی ضعیفی دارند، تأثیر چندانی بر جای نمی‌گذارند. البته مدارس علاقه زیادی به تمرکززدایی دارند و بدین طریق می‌خواهند عملکرد خود را اصلاح کنند. این امر به خودی خود یک رویکرد اصلاحی قوی محسوب می‌شود اما حتی در چنین وضعیتی نمی‌توان انتظار داشت که نتایج چشمگیری حاصل شود.»

در شماره بعد، به‌طور خاص به مدیریت مدرسه‌محور در ایران و جهان می‌پردازیم. ■

پی‌نوشت

۱. اعضای کشورهای OECD (سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه) عبارتند از: استرالیا، اتریش، بلژیک، کانادا، دانمارک، فنلاند، فرانسه، آلمان، یونان، ایسلند، ایتالیا، ژاپن، لوکزامبورگ، مکزیک، هلند، نیوزلند، نروژ، پرتغال، اسپانیا، سوئد، سوئیس، ترکیه، بریتانیا و ایالات متحده.

در بسیاری از کشورها مشکل اصلی وزارت آموزش و پرورش در اجرای مدیریت جامعه‌محور مدرسه متوازن کردن و تعدیل تفاوت‌هایی است که همواره رو به افزایش هستند





وزارت آموزش و پرورش
مرکز برنامه‌ریزی و آموزش
نیروی انسانی



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

سال ۱۳۹۱

دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در مجلات رشد

مجله
مدیریت مدرسه
آموزش و پرورش
آموزش و پرورش
آموزش و پرورش
آموزش و پرورش

برای ثبت نام و کسب اطلاعات بیشتر به واحد آموزش
نیروی انسانی اداره آموزش و پرورش خود مراجعه کنید.
www.tstc.medu.ir • www.roshdmag.ir

عکس: محمد گلچین - گیلان



دانش آموزان گل‌های بوستان سرزمین عزیز ما ایران هستند، بیشتر مراقبشان باشیم