



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

مد ب مسئو ا ،:

محمد ناصري

سرديپير:

حیدر تورانی

شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی:

مرتضى مجدفر، داوود محمدی،

صادق صادق پور، محرم آقازادہ، نوریہ شادالویی

مدیر داخلی:

شہلا فہیمی

ویراستار:

ملیحه حجازی بخش

طراح گرافیک:

سید حامد الحسینی

100

❖ شادی مجموع صدها چیز کوچک است ❖

۳ || از اشتباه نترسید || * محمد علی شامانی

سند تحول بنیادین؛ تبی است آمده که پرود؟

❖ ارزش‌های معنوی ❖ | سمانه الهی ۱۰

❖ انضباط و زنگ تفریح ❖ حسین ارتگلی، معصومه حجازی نسب ۱۲

همفکری پیروز میدان است * بیژن جمشیدی ۱۶ *

ایستگاه حلاوت فہم | نسرین افرا ۱۷

فکر آزاد * مجید درخشانی ۱۷

هنوز مدرسه هوشمند نداریم! * فاطمه خرقانیان ۱۸

ارتباط هوش هیجانی مدیران مدارس شهر اصفهان با موفقیت شغلی آن‌ها * اعظم خراسانی فرداوی ۳۱

هم آموزی از یکدیگر و تصحیح فرآیندها * مرتضی مجد فر ۲۲

مدیریت مدرسہ و تحول بنیادین آموزش و پرورش * سید نصرت اللہ فاضلی ۲۶

❁ با همراهان ۲۸

چالش‌های مدیریت مدرسه محور در ایران و جهان * محرم آقازاده، حیدر تورانی ۳۹



قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

[illegible]

مجلس شورای اسلامی ایران، کمیسیون تخصصی بررسی شکایات مردمی، ۱۳۹۰. «مجلس شورای اسلامی ایران، کمیسیون تخصصی بررسی شکایات مردمی».

شادی

مجموع صدها چیز کوچک است!

|| سردبیر ||

است. فردی که در زندگی روزانه‌اش اتفاقات خوب ولی کوچک را تجربه می‌کند، به احتمال زیاد شادتر از فردی است که گاه تجربه خوشایند فوق‌العاده برایش پیش می‌آید. بنابراین، کفش راحت بپوشیم، به همسرمان عشق بورزیم و غذای خوب بخوریم. این موارد کم‌اهمیت می‌نمایند، ولی همین موارد کوچک هستند که شادی آفرینند. شادی مجموع صدها چیز کوچک است، دستیابی به خوشحالی رویکردی شبیه به رویکرد کاهش وزن را می‌طلبد. وزن را یک‌دفعه و جادویی کم نمی‌کنند، کمتر می‌خورند و بیشتر ورزش می‌کنند. خیلی کم غذا نمی‌خورند و خیلی زیاد هم ورزش نمی‌کنند، فقط این دو کار را مداوم انجام می‌دهند تا در طول زمان به نتایج دلخواه برسند. شادی نیز این گونه است؛ موضوعاتی که می‌توانند شادی‌مان را افزایش دهند، کوچک و بدیهی هستند، اما ما باید کارهایی را که سبب این خوشحالی می‌شوند، هر روز و به طور مداوم انجام دهیم و منتظر نتیجه بمانیم. از جمله این کارهای به ظاهر کوچک کمک به دیگران و افزایش روابط اجتماعی است.

برای شاد بودن منتظر علم نباشیم. علم تنها کمک می‌کند چگونه آن گونه که می‌خواهیم زندگی کنیم، اما هرگز به ما نمی‌گوید چه نوع زندگی را باید بخواهیم، در این باره باید خودمان تصمیم بگیریم. ■

زمانی خیلی خوشحالیم که با چالش‌هایی مواجه می‌شویم و به اهدافمان دست می‌یابیم. چالش‌ها و تهدیدها موضوعات یکسانی نیستند. انسان‌ها گاه‌گاهی که در معرض چالش قرار می‌گیرند شکوفا و هنگامی که در معرض تهدید قرار می‌گیرند پژمرده می‌شوند. بی‌شک، می‌توان با تهدیدکردن یکی از معلم‌ها کار را در مدت زمانی معین تحویل گرفت، ولی از آن به بعد، آن معلم هر کاری را برای تخریب و تضعیف ما انجام خواهد داد. در مقابل، گفتن این جمله به معلم اثربخش‌تر است: «فکر می‌کنم خیلی از افراد نمی‌توانند این کار را تا فلان روز آماده کنند، اما اعتماد کامل دارم که شما می‌توانید و می‌دانید که این موضوع برای مدرسه چقدر مهم است.» روان‌شناسان یک قرن روی موضوع تشویق و تنیه مطالعه کرده‌اند و در نهایت به این نتیجه رسیده‌اند که تشویق نتیجه بهتری در پی دارد. اگر بخواهیم میزان شادی را تنها با یک سؤال بسنجیم، از جنسیت، مذهب، میزان سلامتی، یا درآمد نمی‌پرسیم بلکه درباره میزان روابط اجتماعی (دوستان، خانواده و شدت رابطه با آن‌ها) سؤال می‌کنیم.

تکرار تجربه‌های مثبت شادی‌آورتر است تا شدت تجربه‌های مثبت. مهم نیست یک تجربه چقدر خوب است، مهم تکرار تجربه‌های خوب و دفعات وقوع آن‌ها





از اشتباه ترسیدن

دکتر محمدعلی شامانی



رازسروها



جریان زندگی است. تاکنون با خود فکر کرده‌اید چقدر از اشتباهاتتان درس می‌گیرید. انسان‌های موفق هرگز انسان‌های بدون اشتباه نبوده و نیستند. انسان‌های موفق کسانی هستند که اگر تصمیم اشتباهی گرفتند، شجاعانه علیه خود اقدام می‌کنند؛ برمی‌گردند و تصمیم نادرست را اصلاح می‌کنند. شکست‌ها چراغ راه پیروزی هستند.

پس، برای ساختن زندگی بهتر به پا خیزید و از منطقه امن خود خارج شوید. لطفاً، به آینده فکر کنید، هدف‌هایتان را یک یک برشمارید. به بهترین‌ها فکر کنید. راه حل‌ها به سادگی رخ نمی‌نمایند. برای موفقیت باید برنامه‌ریزی کنید و گام اول عمل را بردارید. «هیچ چیز بسان همت، آدمی را به اوج نبرد»^۱.

دلیری پیشه کنید و چون مردان قوی، مصمم و با اراده به کارزار زندگی پابگذارید؛ چون «دلیری عزتی است مهیا»^۲. ایمان داشته باشید که هر کس در جست‌وجوی هدف باشد، به آن دست می‌یابد. امیر ایمان، علی (علیه السلام)، فرمود: «آنکه در جست‌وجوی چیزی [او هدفی] باشد، به [تمام] آن یا بخشی از آن می‌رسد»^۳.

زندگی تن سپردن به جریان عادی آن نیست، بلکه ایجاد جریانی بالنده و آگاهانه است. بسیاری همواره دوست دارند، بدون هراس در منطقه امن ذهنشان جابخش کنند و هرگز خود را در معرض هیچ حادثه‌ای قرار ندهند. و جالب‌تر این است که همیشه از همه چیز گله و شکایت دارند که چرا اوضاع بر وفق مراد نیست. نشستن هیچ ثمری را در پی نخواهد داشت. خود کردن به منطقه امن یکی از دشمنان بزرگ توانمندی آدمی است. برخی عمری را در شرایط به ظاهر امن سپری می‌کنند و هرگز به خود یادآوری نمی‌کنند که چه هدف‌هایی داشته‌اند. آن‌ها حتی از فکر کردن به هدف‌هایشان نیز می‌گریزند. برخی گمان می‌کنند گذشت زمان مشکلات را حل می‌کند. غافل از اینکه اگر نخواهند با مشکلات روبه‌رو شوند و به سمت تحقق اهدافشان بروند، امکان رشد را از خود گرفته‌اند. اگر قرار باشد منتظر بنشینیم تا مشکلات خود به خود حل شود، مطمئن باشید هرگز به هیچ اقدامی دست نخواهید زد. باید بر این هراس مبهم که زمین‌گیرمان کرده است غلبه کنیم. اجازه ندهید سایه ترس همیشه بر سر زندگی‌تان گسترده باشد. ما به صبر محتاجیم، صبری شجاعانه. شجاعتی که عزم و اراده ما را تحت‌الشعاع قرار دهد و به حرکت وادارمان سازد.

آیا از اشتباه کردن می‌ترسید؟ اشتباه بخشی از

پی‌نوشت

۱. نهج البلاغه، حدیث ۲/۹۷۰۷

۲. نهج البلاغه، حدیث ۲/۵۷۲

۳. نهج البلاغه، حدیث ۲/۸۴۹

سند تحول بنیادین؛ تبی است آمده که برود؟

|| سمیه اسدی ||

در دومین میزگرد
بررسی سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش
در مجله رشد مدیریت مدرسه مطرح شد

اشاره

از آنجاکه شورای عالی آموزش و پرورش کمیته‌ای را به‌منظور تبیین گام‌های عملیاتی و نقشه اجرایی سند تحول بنیادین، با عنوان «کمیته برنامه‌ریزی در سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش» تشکیل داده است، بر آن شدیم تا دومین نشست بررسی سند تحول بنیادین را در این ارتباط برگزار کنیم. در شماره قبل، گزارشی از اولین نشست بررسی سند تحول بنیادین از منظر تان گذشت که اجماع دیدگاه کارشناسان و مدیران صاحب‌نظر در جلسه عبارت بود از فقدان نقشه اجرایی در سند تحول بنیادین.

با توجه به موانع موجود در جهت رسیدن به این نقشه اجرایی، در این شماره مشکلات اجرایی و راهکارهای آن مورد بحث قرار گرفته است که توجه هرچه بیشتر شما را به گفت‌ووشنودهای کارشناسان جلب می‌کنیم.



■ کمیته برنامه‌ریزی طرح نقشه اجرایی است

ابتدای جلسه دکتر حیدر تورانی سردبیر مجله، ضمن خوش آمدگویی، سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش را یکی از اسناد افتخارآفرین تغییر و بهیوایی نامید و ابراز امیدواری کرد تا با اتخاذ راهبردهای نوآورانه، کمترین چالش را در فرایند اجرای آن داشته باشیم. طبیعی است که اسناد تحولی این چنینی، قبل از اجرا نیازمند «آماده‌سازی» می‌باشد. در فرایند آماده‌سازی همه جوانب مادی، فیزیکی، فنی، مهارتی و غیره مورد توجه قرار خواهند گرفت. و اکنون نیز در شورای عالی آموزش و پرورش کمیته‌ای تحت عنوان «کمیته برنامه‌ریزی در سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش» در جریان است که بنده نیز افتخار عضویت و همکاری در این کمیته را دارم.

این کمیته هر هفته جلسه دارد و مأموریت اصلی آن ایجاد تسهیلات و به عبارتی تهیه نقشه اجرایی بررسی تحقق مفاد سند ملی است. ناگفته نماند که در سند ملی ۱۳۱ راهکار و ۲۳ هدف کلان ناظر بر شش زیر نظام است:

- رهبری و مدیریت
- ارتقای منابع انسانی
- برنامه درسی و آموزشی
- فضا، تجهیزات و فناوری
- منابع مالی
- پژوهش و ارزشیابی

همه ما علاقه‌مندیم که محتوای این اسناد بالادستی و بنیادین که برنامه درسی ملی هم جز آن است به نحو مطلوب به اجرا درآید. یقیناً کارهای بزرگ تحولی آن هم طرح‌های علمی و فرهنگی در سطوح مختلف ملی، ضمن آن که نیازمند همبستگی ملی است، با اشکالاتی در اجرا مواجه می‌شود که باید مورد ملاحظه قرار گرفته و برای آن چاره‌اندیشی شود. امروز دور هم جمع شدیم تا از نقطه‌نظرات شما مدیران مدارس که از نزدیک با مسایل آموزشی و تربیتی دست و پنجه نرم می‌کنید، آشنا شویم. همه ضمن برشمردن نقاط قوت و ضعف سیستم اجرایی تلاش کنیم تا این تحولات با کارآمدی به اجرا درآمده و ان شاءالله در آینده شاهد آثار مفید و اثربخش آن باشیم.

■ تجربه‌های تلخ و شیرین سه تغییر در نظام آموزشی ایران

مرتضی مجدفر؛ عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه و سردبیر مجله رشد آموزش ابتدایی، در مقام دومین اظهار نظرکننده در این میزگرد گفت: «وقتی سند تحول بنیادین را می‌خوانیم، شاید نتوان عیب و ایراد آنچنانی و خیلی عمیقی به آن وارد کرد. پیشنهاد

می‌کنم با نیم‌نگاهی به تجربه‌های تلخ و شیرین سه تغییر در نظام آموزشی ایران بحث را پیش ببریم. ما در سال ۴۵ یک تغییر نظام داشتیم و بر خلاف اینکه بعضی‌ها می‌گویند هیچ چیز در این تغییر نظام معلوم نبود، آن طور که من دیده‌ام در شش دفتر، با حدود ۵۰۰ صفحه مستندات و چگونگی اقدام درباره همه چیز مشخص شده بود؛ اینکه چه درس‌هایی قرار است تدریس شود، در هر درس چه چیزهایی گفته می‌شود، دوره راهنمایی چه ویژگی‌هایی خواهد داشت و ... سال ۴۵ همان سالی بود که اجرای دوره ابتدایی پنج‌ساله و متعاقب آن، تغییر ساختار با گشایش دوره راهنمایی شروع شد.

مثال دوم یک تغییر برنامه کوچک در سال ۶۱ با عنوان «اجرای طرح کاد» است. شروع این طرح با هیاهو و هیجان فراوان بود که همه با هم تبلیغ می‌کردند و همه می‌گفتند چاره آموزش و پرورش در این است که بچه‌ها یک مهارت یاد بگیرند. این طرح بعد از سیزده سال در سال ۷۴ تعطیل شد.

شاهد سوم، تغییر نظام متوسطه است. آن سال‌ها مسئولان وقت از جمله دکتر نجفی و مرحوم علاقه‌مندان با هیجان و عشق زیاد فعالیت می‌کردند. استدلال آن زمان این بود که چون معضلات بچه‌ها در دوران دبیرستان زیاد است و ۳ سال دیگر وارد بازار کار می‌شوند، ما تغییر نظام را از متوسطه شروع می‌کنیم و تأکیدمان بر فنی‌وحرفه‌ای و کار دانش است.»

■ کارودانش آخرین گزینه تنبلی‌های آموزشی!

مجدفر افزود: «زمانی که تغییر نظام متوسطه مطرح شد، بنده آن قدر توجیه شده بودم که هر جا می‌رفتم کارودانش را تبلیغ می‌کردم. اعتقاد داشتیم که کار و دانش اصلاح‌کننده نظام آموزشی ماست؛ اما الان رسیده‌ایم به جایی که امسال گفته‌اند بچه‌هایی که نمره نیاورده‌اند به کارودانش بروند. لذا اعتقاد دارم به درستی و باحوصله تجربه‌های تلخ و شیرین این سه تغییر را چراغ راه آینده خود قرار دهیم و از آنها در اجرای مفاد سند تحول استفاده کنیم.»

■ آمار شفاف نداریم

داوود صدیقی؛ بازنشته آموزش و پرورش، نفر بعدی بود که نظرات خود را طرح کرد. وی گفت: «به نظر من حلقه گمشده در طرح‌های مختلف این است که ما چقدر آمار داریم؟ براساس چه آماری نیاز در کارودانش است؟ به قول یکی از مسئولان، ما آن قدر درگیر روزمرگی‌ها شده‌ایم که اصلاً نمی‌توانیم آمار را مدنظر قرار دهیم. اولین چیز در برنامه‌ریزی وجود آمار شفاف است. این آمار باید تحلیل‌کننده ارقام در حوزه‌های گوناگون مانند سن، روستایی یا شهری بودن، توانمندی‌ها و تطابق

اعتقاد داشتیم که کار و دانش اصلاح‌کننده نظام آموزشی ماست؛ اما الان رسیده‌ایم به جایی که امسال گفته‌اند بچه‌هایی که نمره نیاورده‌اند به کارودانش بروند



مرتضی مجدفر



است. معلمان براساس تجربه می‌توانند آینده‌نگری خوبی داشته باشند.»

■ انسان تراز می‌خواهیم

دکتر محرم آقازاده، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه، با اشاره به مبحث آمایش سرزمین گفت: «ما نمی‌دانیم برای چه جایی، چه چیزی می‌خواهیم برنامه‌ریزی کنیم. این بحث برای دوره‌های آموزش متوسطه و فنی و حرفه‌ای بیشتر جای کار دارد. برای نمونه، آقای سحرخیز نکته‌ای جالب را گفته‌اند که هشتاد درصد از محتوای آموزش فنی ما به درد جامعه امروز نمی‌خورد. در بخش آموزش ابتدایی نیز، هم نظری و هم عملی درگیر این بحث هستیم. ما انسان‌ها را متناسب با جامعه خودمان آموزش می‌دهیم. یعنی باید از بستر جامعه بفهمیم چه چیزهایی هست، چه چیزهایی نیست و چه می‌خواهیم. بحث دیگر این است که انسان تراز می‌خواهیم. وقتی انسان تراز جمهوری اسلامی بخواهیم دیگر به جامعه نگاه نمی‌کنیم به همان تراز نگاه می‌کنیم. باید تعادلی بین زمین و آسمان، نگاه به جامعه و نگاه به تراز برقرار کنیم. تا زمانی که این تعادل برقرار نشود، گرفتار خواهیم بود.

از سوی دیگر دلمان می‌خواهد بچه‌ها آن دسته از نیازهایی را داشته باشند که ما تأیید می‌کنیم. نیازها رودخانه‌ایست که جریان خود را دارد. مسیر خود را طی می‌کند. ما به سلامت و حرکت رودخانه توجه نمی‌کنیم، نه آن که مسیر آن را عوض کنیم.»

■ آموزش متوسطه، پاسخ به نیازی موقتی

آقازاده افزود: «سؤال ما این است آموزش متوسطه که از آن به‌منزله یک تغییر نظام یاد می‌کنیم، آیا پاسخ به نیازهای جامعه بود یا پاسخ به موقعیت؟ به تعبیر

نیازها با وضعیت تحصیلی در پایه‌های مختلف باشد و سپس کارشناسی شود؛ براساس این آمارهای تحلیل شده است که نتیجه‌گیری می‌کنیم مثلاً چون در تهران گرایش به حوزه ریاضی فیزیک بیشتر است پس فضای آن را فراهم کنیم.»

■ زخمی کردن حوزه انسانی خطایی بزرگ است

صدیق افزود: «از زخمی کردن کار سخن رفت. زخمی کردن کار در بخش سخت‌افزاری آسیب کمتری در پی دارد؛ اما در حوزه انسانی خطای بزرگی به حساب می‌آید. چون مبنای تعلیم و تربیت این است که خود انسان انگیزه و پذیرش تغییر را داشته باشد. در تمام احادیث کلیدی ما این‌گونه است که اول برای کسی سؤال پیش می‌آمد و سپس امام معصوم بنا به ظرفیت پرسش‌کننده پاسخ می‌دادند. می‌خواهم این پیام را به آقایان برسانیم که در حوزه انسانی خیلی دقت کنند. این حوزه منابع طبیعی و فیزیکی نیست که بخواهیم اول زخمی کنیم و سپس اصلاح کنیم. زیرا مشکلات پیش آمده دیگر جبران‌شدنی نیست. ما قطعاً باید ده بیست سال کار کنیم تا نتیجه بگیریم.»

■ تربیت بر مبنای سه نسل گذشته

صدیق گفت: «طرح‌های ما غالباً براساس تجارب گذشته است؛ نه نگاه به آینده! ما حق نداریم دانش‌آموزانی را که می‌خواهند تا ده سال دیگر جامعه را مدیریت کنند، این‌گونه تربیت کنیم. به قول پروفیسور رفیع‌پور: «ما سه نسل عقب‌ایم؛ بچه‌هایمان را با تجارب پدر و مادرهایمان تربیت می‌کنیم.»

بی‌شک، معلمان می‌توانند آینده را طراحی کنند؛ همان‌طور که در ابتدای سال تشخیص می‌دهند کدام دانش‌آموز در مرز مردودی است و کدام شاگرد اول

حوزه نیروی انسانی حوزه منابع طبیعی و فیزیکی نیست که بخواهیم اول زخمی کنیم و سپس اصلاح کنیم، زیرا مشکلات پیش آمده دیگر قابل جبران نیست. ما قطعاً ده-بیست سال باید کار کنیم تا نتیجه بگیریم



داوود صدیق

بنده، پاسخ به موقعیت بود. ما درگیر جنگ بودیم و به سرباز و اقتصاد نیاز داشتیم؛ چون نمی‌توانستیم دو بار هزینه کنیم و ریزش تحصیلی وحشتناکی داشتیم لذا تغییر نظام را از بالا شروع کردیم تا پاسخگوی اقتصادی باشیم نه پاسخگوی اجتماعی! در حالی که در سند ملی آموزش و پرورش به همه ابعاد تغییر نظام آموزشی توجه شده است. امید داریم با همت همه و ایجاد و تقویت باور ملی و جهادی به نتایج دلخواه برسند.»

■ انتقال یا جذب نیروهای مازاد!

سید یزدان محمدی؛ مدیر مجتمع دانا، منطقه یک تهران، در مقام یک مدیر اجرایی مدرسه‌ای گفت: «زاویه‌ای که من می‌خواهم به آن بپردازم، دغدغه کسانی است که در خط مقدم این طرح هستند و آسیب‌هایی که در واقعیت در مدارس متوجه آن هستیم»

در آستانه برگزاری همایش آشنایی با تحول بنیادین آقای وزیر طی گفت‌وگویی تلویزیونی، مطالبی را برای شفاف‌سازی مطرح کردند که بنده بحث خودم را براساس چکیده‌ای از مطالب ایشان ارائه می‌کنم. ایشان از جذب نیروهایی صحبت کرده‌اند که در حال آموزش هستند؛ اما آن چیزی که الآن به شکل عملی در حال اتفاق است، بیشتر استفاده از نیروهای مازاد راهنمایی برای ششم ابتدایی است. برای مثال چند روز پیش نامه دبیری را دریافت کردم که با یک ماه دوره برای کلاس ششم مأمور شده است؛ یا مثلاً دبیر حرفه‌وفن که در تخصص ایشان در دوره راهنمایی هم شک داریم، بدون هیچ تخصصی به تدریس سوم ابتدایی فرستاده شده است که امیدواریم به این نکات مهم در عمل توجه شود.»

■ آموزش غیر کارشناسی معلمان

محمدی افزود: «آقای وزیر مطرح کرده‌اند: «ما معلمان را آموزش داده‌ایم» در عمل می‌بینیم که جمعی از بهترین معلم‌ها براساس نظر مدیران مدارس، بدون در دست داشتن ارزشیابی درست از کادر آموزشی، مدتی محدود را به عنوان مدرس ششم ابتدایی آموزش دیده‌اند. سپس موظف شده‌اند که در دیگر مناطق به معلمان که قرار است جذب شوند، آموزش دهند. نمی‌خواهیم درست یا غلط بودن این کار را بررسی کنیم. در حال حاضر معلمان که وارد این مقوله آموزش شده‌اند، برداشت جالبی دارند که می‌گویند: «ما در این کلاس‌ها نه تنها چیز خاصی فرا نمی‌گیریم بلکه اشکالات موجود را ما به مدرس کلاس، متذکر می‌شویم.» مشخص است که این آموزش کارشناسی نشده است. ضمن اینکه مهم‌ترین انگیزه برای این معلمان، تکمیل ۱۷۰ ساعت ضمن خدمت و دریافت مبلغ این تعداد

ساعت است. حال با این انگیزه می‌توانند خط مقدم اجرای سند تحول بنیادین شوند؟!»

■ معلم باید عواطف مادری داشته باشد!

مدیر مجتمع دانا گفت: «بحث دیگری که آقای وزیر مطرح کردند، این بود که قرار است در مرحله بعدی معلمی که از کلاس اول می‌آید تا کلاس سوم ثابت باقی بماند با اینکه دانش آموز کلاس اول تازه از کانون خانواده و عواطف مادری جدا شده است و باید با کسی سروکار داشته باشد که این عواطف مادری را تکمیل کند. سؤال این است همه معلمان ما که خانم نیستند تا بتوانند این عواطف مادری را تکمیل کنند! همچنین پس از اجرای این کار برای مثال اگر بنده ۲۹ سال سابقه داشته باشم و سال بعد بازنشسته شوم، تکلیفم با این سه سال چیست؟ یا اینکه به هر حال ممکن است معلم با دانش آموز و حتی خانواده‌اش یا بالعکس مشکل پیدا کند و این مستمر بودن عدم برقراری ارتباط مشکل ساز می‌شود.»

دکتر محرم آقازاده در تأیید صحبت آقای محمدی گفت: «بنده نمونه‌ای از جامعه آماری را بیان می‌کنم که وقتی فهمیدم معلم اول ابتدایی فرزندم کیست و باید سه سال با او همراه باشد، مجبور شدم وسط سال تحصیلی مدرسه او را عوض کنم. وقتی قبول می‌کنید که هزینه کنید و خدمات بخرید، نمی‌توانند شما را به نوع خاصی از خدمات مجبور کنند.»

■ مردودی نداریم!

سید یزدان محمدی افزود: «بحث دیگر محتوای کتب درسی است. گفته شده است در نظام جدید ما مردودی نخواهیم داشت و این را از پایه اول دنبال می‌کنیم تا سطوح بالاتر. در این ارتباط باید گفت در بحث دوره راهنمایی، مدارس غیردولتی با حذف یک پایه دچار مشکل می‌شوند و این، یعنی ندیدن بخش خصوصی در آموزش و پرورش به عنوان بخشی که حجم قابل توجهی از وظایف بر دوش آن است.»

«امسال برای اولین بار مجوز ورود دانش آموزان با معدل بالای ۱۶ به مدارس سمپاد نیز صادر شده است.» این زیر سؤال بردن مفهوم تیزهوشی از لحاظ علمی است. همچنین امسال در برگه‌های هدایت تحصیلی هم به اجبار اولین گزینه انتخاب رشته را کار دانش قرار دادند و این یک راه حل اساسی برای همان کار دانشی بود که همه یک روز دغدغه آن را داشتیم؟!»

ظاهراً در عرض سه سال تعداد مدرسه‌های تیزهوشان از ۲۷۹ به ۴۳۵ مدرسه و تعداد دانش آموزان تیزهوش از ۶۶ هزار نفر به ۱۲۱ هزار نفر رسیده است. یعنی تا این حد بچه‌های تیزهوش ما در این سه سال زیاد شده‌اند؟! یا تعریف تیزهوشان باید عوض شود، یا عنوان جدیدی برای آن در نظر بگیرند که تناقض نداشته

مهمترین انگیزه برای این معلمان، تکمیل ۱۷۰ ساعت ضمن خدمت و دریافت مبلغ این تعداد ساعت است. آیا با این انگیزه می‌توانند نیروی برای خط مقدم اجرای سند تحول بنیادین شوند؟



سید یزدان محمدی

باشد. همچنین تعداد مدارس شاهد ۹۰۵ مدرسه بوده است که به ۱۳۶۶ مدرسه ارتقا پیدا کرده و تعداد دانش‌آموزان آن به ۹۰ درصد افزایش یافته است!»

دکتر آقازاده در تکمیل این سخنان گفت: «در واقع دو نوع مدرسه وجود دارد که یکی دولتی و دیگری غیردولتی است. سؤال این است که من بچه خود را کجا ثبت‌نام کنم؟ می‌گویند غیردولتی ثبت‌نام کنید. چرا؟ چون این‌جا منطقه‌ای مرفه و برخوردار است و غیردولتی کفایت می‌کند، مدرسه دولتی ایجاد نمی‌کنیم. وقتی در مورد جیب دیگران تصمیم می‌گیریم، وظیفه خود را انجام نمی‌دهیم و آن را تحمیل می‌کنیم. مدارس سempادی که در همه کشورها با تعریف مشخص خود وجود دارند، اگر این چنین پیش روند، درواقع رسالت خود را از دست می‌دهند.»

■ زنگ تفریح‌های تفکیک شده!

شهلا خیراندیش؛ مدیر دبستان عدالت منطقه ۱ نفر بعدی بود که در این میزگرد نظرات خود را مطرح کرد. وی گفت: «موضوعی که اکنون در طرح ۶،۳،۳ وجود دارد، بحث پرورشی بچه‌های پایه‌های مختلف ابتدایی است که سبک متفاوتی دارند. ما در پایه چهارم و پنجم مباحث پرورشی را جمع می‌کردیم و اکنون با ورود پایه ششم جمع کردن این مباحث با دشواری‌هایی روبه‌روست که از آن جمله می‌توان به سن بلوغ و مقتضیات آن در دختران پایه ششم اشاره کرد که در کنار سایر پایه‌های ابتدایی قرار می‌گیرند و برای ما مسئله‌ساز می‌شود. خصوصاً بین پایه‌های ششم و اول که تمام هم و غم من این است که چگونه زنگ تفریح بچه‌ها را برنامه‌ریزی کنیم. ظاهراً قرار است چهار دوره سه ساله داشته باشیم که در این صورت می‌بایست سه پایه اول، دوم، سوم با چهارم، پنجم و ششم از لحاظ مکانی تفکیک شوند.

ما باید باور کنیم که بچه‌های ما سطح هوشمندی‌شان رو به افزایش است. یعنی اگر الآن آمار ما ۴۰۰ مدرسه است در پنج سال آینده باید به هزار مدرسه برسد. شما بچه‌های امروز را با بچه‌های ده سال پیش مقایسه کنید.»

دکتر محرم آقازاده، عضو شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه، در ادامه سخنان خانم خیراندیش گفت: «باید بچه‌های امروز را با خودشان قیاس کنیم. درحقیقت، بچه‌های ما گرفتار مجموعه اطلاعاتی از آی‌پد و اینترنت و... هستند که نمی‌دانند با آن‌ها چه کنند و از وضعیت موجود خود اعلام بی‌زاری می‌کنند. انسان باهوش راه حل مسئله را می‌یابد، تحلیل می‌کند و الگو در می‌آورد که متأسفانه، بچه‌های ما این‌گونه نیستند. بچه‌های دیروز با امروز فرق دارند، شکی نیست؛ اما دیروز، ما در سپهر اطلاعات جهانی نبودیم.»

ما در سطح چهارم و پنجم مباحث پرورشی را جمع می‌کردیم و اکنون با ورود پایه ششم جمع کردن این مباحث با دشواری‌هایی روبه‌روست که از آن جمله می‌توان به سن بلوغ و مقتضیات آن در دختران پایه ششم اشاره کرد که در کنار سایر پایه‌های ابتدایی قرار می‌گیرند و برای ما مسئله‌ساز می‌شود



شهلا خیراندیش

■ به قلم کارشناسان و صاحب‌نظران به‌نام

صادق صادق‌پور، رئیس مجتمع رشد و عضو شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه در تکمیل سخنان اعضا گفت: «بزرگ‌ترین قوت این سند استفاده از کارشناسان کارآزموده و صاحب‌نظران به‌نام است. دومین مورد ترسیم چشم‌انداز و افق مناسبی است که در سند انجام شده است. از بزرگی بعد از انقلاب پرسیدند، اکنون چه باید کرد؟ که شش عمل را توصیه کردند: ۱. توجه و توصیه به کار، ۲. ابتکار و نوآوری، ۳. نظم و برنامه‌ریزی، ۴. کار جمعی و تشکیلاتی، ۵. صمیمیت و صداقت و ۶. مثبت‌نگری و خیرخواهی.»

■ پیشنهادهایی برای تحول

صادق‌پور در ادامه سخنان خود پیشنهادهایی را برای تحول ارائه کرد که چنین است: «۱. اولین گام ایجاد نگرش مثبت و انگیزش لازم است؛ چون نگرش‌ها براساس طرح‌های گذشته که یا بی‌نتیجه بوده یا بد اجرا شده‌اند، نسبت به سند تحول منفی است. اگر مدیران با نگرش موجود وارد اجرای این طرح شوند، قطعاً شکست می‌خورد. «شود به یک دل زنده، هزار دل زنده» به یک چراغ توان صد چراغ روشن کرد» اکنون سؤال این است که مدیران مدارس چگونه به این انگیزش و نگرش مثبت می‌رسند؟ به نظرم اگر بخواهیم کسی مسئولیت‌پذیر شود، ابتدا باید خاطره‌ای خوش برایش ایجاد کنیم. بعد از این خاطره خوش او احساس هویت می‌کند. تا با مدیر مدرسه همفکری نشود و او همدل نشود با ما همراه نخواهد شد.

۲. طراحی سیستم‌های مناسب؛ مثلاً مسئول پایه‌هایی که می‌خواهد در منطقه چهارصد مدرسه را مدیریت کند، حق‌الزحمه‌اش از یک مدیر مدرسه کمتر است.

۳. آموزش مناسب معلمان و مسئولان.

۴. تنفیذ اختیار بیشتر به مدارس، برای استفاده از ابزارها و روش‌های متفاوت.

۵. آینده‌شناسی بیشتر و از همه مهم‌تر آینده‌سازی که در آن کم کار کردیم.

■ حکایت خانه‌ای که ساخته‌ایم

با حکایتی از یک نجار صحبت‌هایم را به پایان می‌رسانم. می‌گویند نجاری از کارش خسته شده بود و تقاضای بازنشستگی‌اش را به کارفرمای خود اعلان کرد. کارفرما از نجار خواست به عنوان آخرین کاری که انجام می‌دهد، یک خانه بسازد. این خانه را با سرعت تمام و مصالح نامرغوب ساخت. روزی که کار نجار به اتمام رسید. کارفرما کلید همان خانه را برای تشکر از زحمات سالانه نجار به او هدیه کرد و او با علم بر اینکه چه ساخته است افسوس خورد! امیدوارم با تدبیر ما چنین

خانه‌ای برای همکارانمان ساخته نشود.»

■ اقتصادی فکر می‌کنیم نه اقتضایی!

محمداسماعیل دیده‌بان؛ کارشناس تخصصی هوشمندسازی، فرد بعدی حاضر در میزگرد بود که نظرات خود را مطرح کرد. وی گفت: «هدف برنامه‌ریزی است که بر دایره اطلاعات اتفاق می‌افتد. من می‌پرسم که همه ما با رقم میلیون آشنا هستیم، به نظر شما شمارش عدد یک تا یک میلیون چقدر زمان می‌برد؟ پاسخ خیلی ساده است وقتی ما عدد یک میلیون را نمی‌شناسیم قطعاً خیلی از آمار و پهنه را نمی‌شناسیم. از یک تا یک میلیون را اگر به سرعت ثانیه بشماریم و فرض کنیم هر عدد را در یک ثانیه بتوان شمرد و شبانه‌روز را به جای ۲۴ ساعت، ۲۵ ساعت و ۳۶۰۰ ثانیه را ۴۰۰۰ ثانیه، فرض کنیم، ده شبانه‌روز به طول می‌انجامد تا به عدد یک میلیون برسیم. چطور به خود اجازه می‌دهیم که بگوییم بیست و سه تا بیست و چهار هزار نفر مردودی داریم؟ و آن مشکل را حل می‌کنیم! ما عدد بیست و سه تا بیست و چهار هزار را نمی‌شناسیم. دغدغه اول این است که در مدارس، هیچ‌کس اقتضایی فکر نمی‌کند، اقتصادی فکر می‌کند؛ یعنی آن چیزی را که اقتصادش اجازه می‌دهد عمل می‌کند، نه چیزی که به صلاحش است. حالا اگر همه ما (مسئولان آموزش و پرورش) را مجبور کنند بچه‌هایمان را در مدارس دولتی ببریم، آن وقت تمام این مشکلات حل می‌شود.»

■ ۵۵ هدف سرگیجه‌آور!

وی افزود: «حتی در بهترین مدرسه‌ها مشکل مکان و فضا داریم. از آن طرف در آموزش هم مشکل داریم و فکر می‌کنیم آموزش یعنی فراگیری؛ اما فاصله بین آموزش تا فراگیری خیلی زیاد است. به همین دلیل شعار بین‌المللی آموزش در برخی از کشورها یک هدف است، اما شعار آموزشی ما ۵۵ هدف که حتی نگاه کردن به آن هم سرگیجه‌آور است. «هدف از یادگیری توانمندی و هدف از آموزش آسان‌سازی فراگیری است.» این جمله شعار بین‌المللی آموزش در همه جای دنیاست. حالا ما وقتی فضا نداریم، مدیر زمان ندارد و دانش‌آموز در کلاس با وجود ۳۵ تا ۴۵ دانش‌آموز در یک کلاس راحت نیست! با این اوضاع این کلاس را هوشمند هم می‌خواهیم بکنیم یعنی به‌جز این عده، ابزار را هم باید در کلاس مدیریت کنیم. در حال حاضر در مدیریت محتوا هم مانده‌ایم تا بعد از آن بتوانیم مدیریت کلاس، فضا و ابزار را داشته باشیم. معلم را در همه این عرصه‌ها تنها گذاشته‌ایم و فقط چسبیده‌ایم به محتوا.»

■ آموزش کلاس‌داری قبل از هوشمندسازی

دیده‌بان ادامه داد: «آموزش تکررسانه‌ای و تک‌بعدی

نیست. می‌گویند چهل ساعت سی‌دی برای آموزش آماده کردیم؛ چه کسی غیر از فیلم‌های سینمایی بیشتر از دو ساعت زمان برای دیدن سی‌دی می‌گذارد؟ چهل ساعت آموزش وحشتناک است.

ما آسیب را خوب نشناخته‌ایم و آموزش و پرورش با این طرح‌ها یک اتفاق را دنبال می‌کند و فکر کرده است مدرن شدن انگیزش می‌آورد. تغییر ساختار، انگیزش و روش می‌آورد. تا کلاس‌داری خوب نباشد، کلاس هوشمند فایده‌ای ندارد. در خانواده‌ها بچه‌ها مشکل الگو دارند. فکر می‌کنید بچه‌های ما چند الگو دارند؟ بیش از ۳۷۰ تا ۳۸۰ الگوی شخصیت کارتنی وجود دارد که با وجود آن‌ها بچه، دیگر پدر، مادر و معلم را قبول ندارد. با بخشنامه خیلی کارها را نمی‌شود انجام داد؛ مثلاً «معلم راهنما» را مدیران و مدارس موفق راه‌اندازی کردند. باوجود اینکه بخشنامه‌ای نبود، خودشان طرح را شروع کردند و بقیه هم انجام دادند.

■ کلمات ناراست؛ مانع مثبت‌نگری

دیده‌بان در ادامه گفت: «ضعف این قضایا در دو چیز است؛ یکی اینکه مثبت‌نگری کم شده است، چون کلمات ناراست زیاد می‌گوییم یا حداقل چیزی را که می‌بینیم، نمی‌گوییم. این انگیزش را کم می‌کند. بیست و سه، چهار هزار نفری که مردودی داریم برای آموزش و پرورش ما خطرناک است و در قبال آن کاری نمی‌کنیم.

هم‌چنین کار گروهی نداریم. هر کسی در یک بخش متخصص است و باید در گروه‌بندی‌های مناسب در کنار هم قرار گیرند. متأسفانه ما گروه‌بندی هم بلد نیستیم. مثلاً در کارتن «مک کوئین» ماشین‌ها نمونه بارز یک گروه تمام عیار هستند؛ از صفر تا صد کار گروهی را آموزش می‌دهند. در مقابل ما فقط به آدم‌هایی تکیه می‌کنیم که خیلی فضای قشنگی را تصور می‌کنند و هیچ یک نرفته‌اند ببینند مشکل دانش‌آموز چیست؟ راهکار پیشنهادی: همه مسئولان کشوری فرزندان‌شان را در مدارس دولتی ثبت‌نام کنند، تضمین می‌کنم اغلب مشکلات حل خواهد شد.»

■ در خاتمه

دکتر تورانی، سردبیر مجله، ضمن آرزوی توفیق برای همه کسانی که در حوزه‌های ستادی برای تحقق اسناد تحول بنیادین در آموزش و پرورش تلاش می‌کنند، گفت: «امیدواریم دوستان و همکاران عزیز دست‌اندرکار به ملاحظات اجرایی توجه لازم را داشته و آنانی که در اجرا به‌ویژه در سطح مناطق آموزش و پرورش کار می‌کنند با سعه‌صدر پذیرای تغییرات بوده و در اجرای آن با صداقت و سلامت و دقت لازم تلاش نمایند.»

در مدارس،
هیچکس
اقتضایی فکر
نمی‌کند،
اقتصادی فکر
می‌کند؛ یعنی
آن چیزی را
که اقتصادش
اجازه می‌دهد
عمل می‌کند،
نه چیزی که به
صلاحش است



محمداسماعیل دیده‌بان

معنوی ارزش‌ها



بوی غفران
استشمام



تهیه و تلخیص: سمانه الهی

ارزش‌های معنوی

«تنها عواطف نجات‌بخش است، این حکمت معنوی است.»

جامعه نیاز به بازگشت به ارزش‌های معنوی دارد (نه به معنای کاستن از مادیات بلکه به بهره‌وری رساندن کامل آن). درک این نکته اگرچه برای توده عظیمی از مردم دشوار است اما امروز وعده فراوانی مادی یا حداقل تأمین مادی در حد نیاز اندیشه غالب است. بشریت باید به ارزش‌های معنوی باز گردد، زیرا به عاطفه و مهرورزی نیاز دارد. بشریت باید عمیقاً تجربه کند که «تو» و «من» یکی هستند؛ موضوعی که همه ادیان از آن یکسان سخن گفته‌اند. در دورانی از وحشت و رنج و کشتار جمعی همچون دوره ما، شاید حفاظ نفوذناپذیر اخلاق، برای بقا ضروری باشد. بدون اخلاق چه بسا فقط ناامیدی تولید کنیم اما بی اخلاقی نیز بیماری وحشتناک ذهنی و روحی عصر ما و خطری بزرگ است که ظلم و آزار را اگر به صراحت تأیید نکنند، آن را تقویت

می‌کند. ما آموخته‌ایم که انسان‌گرایی اخلاقی نمی‌تواند آدمی را از تبدیل شدن به دیو باز دارد.

انسان نیاز به بازگشت به ارزش‌های معنوی دارد؛ زیرا در اوضاع کنونی جامعه بشری تنها با تأکید دوباره بر این حقیقت می‌توان ادامه حیات داد که آدمی فقط موجودی جسمانی و زیستی نیست، بلکه روحانی نیز هست که به خاطر اهداف خالق هستی زنده و در فرمان اوست.

■ نکته کاربردی: «با وجود خطر نابودی ناگهانی، چگونه می‌توانیم بدون ارزش‌های معنوی هدف و مسئولیت را حفظ کنیم؟»

سازمان درست

«تنها اموری که به خودی خود در یک سازمان رشد می‌کنند، بی‌نظمی، تقلب و سوء عملکرد است.»
پیش‌گامان مدیریت یک قرن پیش به‌درستی می‌گفتند که ساختار سازمان مورد نیاز است. شرکت

انسان نیاز به بازگشت به ارزش‌های معنوی دارد؛ زیرا در اوضاع کنونی جامعه بشری تنها با تأکید دوباره بر این حقیقت می‌توان ادامه حیات داد





پیشرفته و امروزی به سازمان نیاز دارد اما این پیش گامان در این فرض خود که یک سازمان درست وجود دارد (یا باید وجود داشته باشد)، در اشتباه بودند. مدیریت به جای جست و جوی سازمان درست باید در پی یافتن، توسعه دادن و آزمودن سازمانی باشد که با وظایف کاری تناسب داشته باشد.

شماری اصول سازمانی هستند که یکی از آنها شفاف بودن سازمان است. افراد باید ساختار سازمانی را که باید در آن انجام وظیفه کنند بشناسند و درک کنند. در سازمان یک فرد باید از اختیارات لازم برای تصمیم گیری نهایی در هر حوزه خاص برخوردار باشد. همچنین این اصل منطقی وجود دارد که اختیارات باید با مسئولیت تناسب داشته باشد. یک اصل منطقی دیگر می گوید که هر شخصی در سازمان باید فقط یک رئیس داشته باشد. این اصول با اصولی که مبنای کار یک مهندس معمار را تشکیل می دهد، تفاوت چندانی ندارد. آن ها به مهندس معمار نمی گویند چه نوع بنایی باید بسازد، بلکه به او می گویند محدودیت ها کدامند و این، تا حد زیادی همان کاری است که اصول گوناگون ساختار سازمانی انجام می دهند.

نکته کاربردی: «ببیندیشید که آیا سازمان شما شفاف است، آیا اختیارات تصمیم گیری روشن است، آیا اختیارات با مسئولیت تناسب دارد و این که آیا هر فردی یک رئیس دارد.»

قواعدی برای کارکنان

«اگر کارکنان در عمل توانایی خود را اثبات نکنند، نه تنها قابلیت اعتماد خود بلکه به عنوان اهل حرفه، فرصت ها را از دست خواهند داد.»

قواعد مربوط به کارکنان همچون قواعد مربوط به کار آن ها اهمیت دارد. هرگز کسی را برای انجام دادن امور کارکنان منصوب نکنید، مگر آن که شماری از مشاغل اجرایی را، ترجیحا در بیش از یک حوزه عملیاتی، به طور موفق انجام داده باشد. دلیل این امر آن است که اگر افراد مربوطه فاقد تجربه اجرایی باشند، در عملیات اجرایی، که همیشه برای برنامه ریزی آن بسیار ساده به نظر می رسند، خودمحمور خواهند بود اما امروزه ما در امور تجاری و حتی بیش تر از آن در امور دولتی افرادی جوان را که تازه از دانشکده های تجارت و حقوق فارغ التحصیل شده اند، در پست های ارشد به عنوان تحلیل گر یا برنامه ریز یا مشاور کارکنان منصوب می کنیم. غرور و لجاجت آن ها در برابر سازمان اجرایی مؤید این امر است که به کلی فاقد بهره وری و خلاقیت خواهند بود.

به جز در موارد نادر، امور پرسنلی نباید حرفه اصلی شخص باشد، بلکه فقط باید بخشی از وظیفه شغلی او را تشکیل دهد. افراد پس از پنج تا هفت سال فعالیت

در امور کارکنان باید به کار اجرایی برگردند و تا حدود پنج سال دیگر تصدی آن امور را برعهده نگیرند؛ چرا که در غیر این صورت به زودی به افرادی از قافله عقب افتاده، با نقشی کم رنگ، ارباب پرور و گمراه کننده نخبگان تبدیل خواهند شد.

نکته کاربردی: «افراد شاغل در داخل و بیرون از امور کارکنان را به صورت چرخشی جایگزین یکدیگر کنید.»

نقش روابط عمومی

«روابط عمومی نقش سخنگو، تبلیغاتچی و نوعی توجیه کننده را پیدا کرده است.»

در نظر عموم «روابط عمومی» مفهوم تبلیغاتچی یافته است؛ به ویژه شامل گستره ای از تبلیغات از معرفی محصول گرفته تا تبلیغات درباره تولید کننده. اما کار روابط عمومی باید بر آشنا کردن توده گسترده افکار عمومی با مسائل سازمان متمرکز باشد و نه بر قانع کردن آن ها به ارزش ها و دستاوردهای سازمان. این کار به درک این حقیقت منجر می شود که سازمان برای درک مشکلاتش از سوی مردم باید ابتدا مشکلات آن ها را درک کند و بفهمد

هر تصمیم عمده در یک سازمان بزرگ به نوعی عموم مردم راه همچون کارمندان، مصرف کنندگان و شهروندان تحت تأثیر قرار می دهد. بنابراین، افکار عمومی هشیارانه یا نیمه هشیارانه نسبت به هر حرکتی در سازمان واکنش نشان می دهد. اگر چه کارآمدی تصمیمات سازمان نیز به این واکنش وابسته است. از این رو کارایی و اثربخشی تصمیمی که یک مدیر می گیرد نه تنها به درک او از مسائل حرفه و تجارت خودش، بلکه به دریافت او از نگرش عمومی نسبت به این مسائل بستگی دارد. بنابراین برنامه روابط عمومی آن است که هم به دفتر مرکزی سازمان و هم به مدیران بخش ها در ارتباط با نگرش ها و باورهای عمومی آگاهی ببخشد و هم به آن ها در درک دلایل نهفته در ورای این نگرش ها و باورها کمک کند.

نکته کاربردی: «واکنش عمومی نسبت به تصمیم های سازمان را درک کنید. نگرش افکار عمومی نسبت به سازمان را جویا شوید و این نگرش ها را ارزیابی کنید. سازمانی را شناسایی کنید که به خواست عمومی پابرجاست.»

منبع:

۱. دراکر. جوزف ای، مایچارلو. جوزف ای (۱۳۸۸)، پیتر دراکر و شش دهه اندیشه های مدیریتی، ترجمه دکتر سیدرضا افتخاری، مشهد، مرنندیز.

کار روابط عمومی باید بر آشنا کردن توده گسترده افکار عمومی با مسائل سازمان متمرکز باشد و نه بر قانع کردن آن ها به ارزش ها و دستاوردهای سازمان





اشاره

نوجوانی تولدی دوباره است؛ نوجوان از دل کودکی هایش متولد می‌شود و این مرحله دشوارترین مرحله رشد اوست؛ فکرش بزرگ است و حوصله‌اش اندک. ذهنش تیز است و قدم‌هایش کند. دل تنگی‌هایش دامنه دارند و شلوغی‌هایش دامن‌گیرند. این تفاوت او با بچه‌های کوچک است. کوچک‌ترها به فکرشان نمی‌رسد که کودک‌اند؛ از این‌رو چون عروسکی در دستان پدر و مادرشان جابه‌جا می‌شوند ولی او دیگر نمی‌خواهد مثل بچه‌ها در آغوش بگیرند. البته راه رفتن روی زمین استقلال را هم تاب نمی‌آورد. مسئله نوجوان همین است که می‌خواهد مثل بزرگ‌ترها فکر کند و چون بچه‌ها رفتار. این ویژگی تحول و رشد است و طبیعی است. دانش‌آموزان مثل درختانی هستند که ریشه در خاک دارند و شاخه‌هایشان دست‌به‌دست هم می‌دهند و جنگل‌های سرسبز را به‌وجود می‌آورند. گفت‌وگو آغاز این ماجراست.

|| حسین ارتنگلی || معصومه حجازی نسب ||
نتایج جلسات هم‌اندیشی معاونان
مدارس راهنمایی تحصیلی پیرامون

انضباط و زندگی تفریح

مقاله‌های
علمی کاربردی

کلیدواژه‌ها: انضباط، علل و عوامل بی‌نظمی، راه‌های مقابله با بی‌نظمی دانش‌آموزان

❏ بسیاری از معلمان و حتی مدیران و معاونان مدارس از دانش‌آموزانی که به اعتقاد آن‌ها شلوغ‌اند و رفتارهای نامناسبی از خود بروز می‌دهند و به این ترتیب نظم و انضباط مدرسه را دچار اختلال می‌کنند، گله دارند. در زمینه بی‌نظمی دانش‌آموزان باید به سه سؤال پاسخ داد:

۱. معنی و مفهوم انضباط چیست؟
۲. علل و عوامل بی‌نظمی دانش‌آموزان کدام‌اند؟
۳. چگونه می‌توان از بروز و ظهور رفتارهای نامناسب دانش‌آموزان که نظم و انضباط را به مخاطره می‌اندازد، پیشگیری کرد؟

■ تعاریف نظم و انضباط

نظم و انضباط تعاریف متعددی دارد:
- عده‌ای نظارت بر رفتار فراگیرندگان و تسلط بر عوامل رفتاری آنان را انضباط می‌نامند.
- برخی معتقدند نظم و انضباط شامل هر نوع سازمان‌دهی در محیط مدرسه و کلاس است؛ به نحوی که سبب افزایش یادگیری می‌شود.
- انضباط مصدر باب «انفعال» از ریشه «ضبط» به معنی ثبت و قید کردن یک قانون است. انضباط از معانی باب انفعال پذیرش یک کار است. انضباط قبول یک قانون یا موضوعی است که انسان خودش وضع کرده است.
- ارتباط منطقی موجود بین عناصر تشکیل‌دهنده هر فرایند؛ به عبارت دیگر، اگر بین عناصر تشکیل‌دهنده فرایندی ارتباط معقول و منطقی مطابق با آثار ساختاری آن‌ها وجود داشته باشد، می‌گوییم در شکل‌گیری این فرایند نظم وجود داشته است.
علل و عوامل بی‌نظمی دانش‌آموزان را می‌توان به پنج دسته تقسیم کرد:

■ الف) علل مربوط به دانش‌آموزان

ناراحتی‌های جسمی، روحی و روانی
- نداشتن علاقه و انگیزه
- کم‌خوابی و خستگی مفرط
- ناامیدی به آینده
- استقلال‌طلبی و مقابله با اقتدار معلم
- نداشتن برنامه مشخص مطالعه
- تغذیه نامناسب
- انجام ندادن تکالیف خود
- سردرگم‌بودن و بی‌اعتنایی به انتظارات معلم و قوانین مدرسه
- صرف نکردن انرژی طبیعی نوجوان در کارهایی

که برای او مفید و جذاب است
- ضعف در خودشناسی
- میل زیاد به جلب توجه و مورد علاقه دیگران بودن.

◆ ب) عوامل مربوط به معلم و مربیان

- فقدان آمادگی جسمی، روحی و روانی معلم
- نامناسب بودن وضع ظاهری معلم
- ناآگاهی از روش‌های جدید تدریس و استفاده مکرر از روش‌های سنتی
- بی‌علاقه‌بودن به شغل معلمی
- ناتوانی در برقراری ارتباط مطلوب با دانش‌آموز
- تبعیض بین دانش‌آموزان
- نامناسب و نارسا بودن صدای معلم
- نداشتن طرح درس
- استفاده نامناسب از تشویق و تنبیه
- فعال بودن معلم و منفعل بودن دانش‌آموزان
- بی‌نظمی معلم (دیرآمدن به کلاس و ترک زودهنگام آن)
- تحقیر و تسخیر دانش‌آموزان
- نداشتن روحیه انتقادپذیری
- مبهم‌بودن انتظارات و توقعات معلم از دانش‌آموزان
- ناآشنایی مربیان مدرسه با دوران بلوغ
- دادن تکالیف زیاد

■ ج) علل مربوط به فضای مدرسه و کلاس درس

- نبود نور و هوای مناسب
- پاکیزه نبودن کلاس
- کوچک بودن فضای آموزش و نمازخانه
- نامناسب بودن میز و صندلی دانش‌آموزان (کمبود میز و صندلی)
- خراب بودن تخته و وسائل سرمایشی و گرمایشی
- نامناسب بودن سرویس بهداشتی
- وجود آیین‌نامه‌های اجرایی که برای دانش‌آموزان قابل قبول نیست؛ مثل رنگ لباس.

■ د) ویژگی‌های خانوادگی دانش‌آموزان

- اختلافات و کشمکش‌های مکرر والدین
- ناآشنا بودن والدین با خصوصیات دوران بلوغ
- پافشاری والدین بر آموزش عقاید (عقاید پذیرفته نزد خود)
- تنبیه و تشویق‌های نابه‌جا و نامناسب در خانواده
- بیکاری پدر و فقر خانوادگی
- مشارکت نکردن اولیا با مدرسه
- ناآگاهی اولیا از قوانین و مقررات تصویب‌شده در مدرسه
- پیگیری نکردن مشکلات دانش‌آموزان از جانب

اولیا

- بی توجهی خانواده‌ها به تفاوت نسل‌ها
- بی توجهی والدین به فرزندان یا حمایت افراطی از آن‌ها
- ناتوانی خانواده‌ها در پاسخ‌گویی به حس کنجکاوی فرزندان

♦ (ه) عوامل اجتماعی

- محتوای موضوعات درسی
- هنجارها
- قواعد و الگوهای رفتاری نادرست افراد
- نگرش‌ها و عقاید غلط دانش‌آموزان
- بیکاری تحصیل کرده‌ها
- نگرش منفی مردم به تحصیل
- الگوسازی نادرست توسط رسانه‌ها.

■ راهکارهای مقابله با بی‌نظمی (دانش‌آموزان و نقش آنان)

- تلاش در خودشناسی
- استفاده از تغذیه مناسب
- داشتن برنامه مشخص برای مطالعه
- شرکت دادن دانش‌آموزان در نوشتن اخبار روزانه مدرسه
- شرکت دادن آن‌ها در فعالیت‌های گروهی (برنامه صبحگاهی و...)
- تشویق دانش‌آموزان به برنامه‌ریزی برای ورزش و تفریحات سالم و تنظیم خواب و استراحت خودشان
- امید به آینده
- ثبت نمرات انضباطی و موارد آن توسط خود دانش‌آموزان
- ثبت نقاط ضعف و قوت در دفترچه‌ای خاص توسط دانش‌آموزان
- بیان دیدگاه‌ها و عقاید خود در تصویب قوانین و مقررات مدرسه
- انتخاب معاون‌یار از میان دانش‌آموزان
- انتخاب کلاس‌های برتر از نظر بهداشتی، انضباطی، اخلاقی و... از جانب دانش‌آموزان
- نهادینه کردن نظم و نتیجه‌گیری از آن در پایان سال توسط دانش‌آموزان.

■ راهکارهای پیشنهادی به معاونان مدارس

- مشخص کردن سطح انتظارات از دانش‌آموزان و اولیا
- مطلع کردن اولیای دانش‌آموزان از موارد بی‌نظمی آن‌ها (غیبت و...)
- تفهیم مقررات مدرسه به دانش‌آموزان و اولیا

(د) دادن دفترچه راهنمای مقررات مدرسه

- چشم‌پوشی از برخی رفتارهای دانش‌آموزان
- حل مشکلات در فضای دوستانه و به دور از تحقیر
- هماهنگ بودن همه عوامل مدرسه با معاون
- استفاده از الفاظ و کلمات مناسب
- آگاهی از روش‌های اصلاح و تغییر رفتار
- حضور در مدرسه با ظاهری آراسته و بشاش
- تنظیم تقویم آموزشی مدرسه متناسب با توانایی دانش‌آموزان

- آگاهی از مسائل مربوط به دوران بلوغ دانش‌آموزان
- مراجعه دانش‌آموزان به مشاوران مدرسه
- مقدم شمردن حال دانش‌آموزان بر آینده آن‌ها
- تشویق‌های مادی و معنوی و تقویت اعتمادبه‌نفس دانش‌آموزان

- کمک به آن‌ها در تهیه و اجرای برنامه مطالعه
- پذیرش وضعیت خاص دانش‌آموزان و مقایسه نکردن آن‌ها با هم

- تسلط به موضوعات مورد یادگیری
- داشتن روحیه انتقادپذیری
- عشق و علاقه به شغل معلمی
- نظرخواهی در تنظیم آیین‌نامه‌های اجرایی و قوانین و مقررات مدرسه از دانش‌آموزان (رنگ لباس مدرسه).

♦ راهکارهای مربوط به فضای آموزشی

- نظافت و پاکیزگی محیط
- برخورداری کلاس‌ها و سرویس‌های بهداشتی از نور و هوای مناسب
- استفاده از میز و صندلی راحت و کافی
- استفاده از تخته و وسایل سرمایشی و گرمایشی مناسب
- قرارگرفتن بوفه مدرسه در مکان مناسب (فروش تغذیه مناسب و رعایت بهداشت)
- استفاده از امکانات رفاهی
- بزرگ بودن کلاس‌ها
- قرارگرفتن تخته در جای مناسب
- مناسب بودن پله‌ها و سالن مدرسه
- سالم بودن بلندگو
- قرارگرفتن نمازخانه در فضای آزاد
- مناسب بودن محل ایستادن معاون هنگام اجرای برنامه.

■ (د) راهکارهای مناسب ویژه خانواده

- شرکت خانواده‌ها در کلاس‌های آموزش خانواده
- آشنایی والدین با حدود انتظارات مربیان
- استفاده از تخصص والدین در برنامه‌های آموزشی





به صورت داوطلب

- مسئولیت‌پذیری اولیای مدرسه در رسیدگی به مشکلات دانش‌آموزان
- تلاش اولیا برای آشنایی با انواع تکالیف در خانه و مقدار و هدف آن‌ها
- آشنایی اولیا با خصوصیات دوران نوجوانی
- برنامه‌ریزی صحیح والدین برای تفریحات سالم
- تنظیم خواب و استراحت فرزندان خود
- تبعیض قائل نشدن بین فرزندان
- ایجاد فرصت، موقعیت و امکانات لازم برای تحصیل فرزندان
- کمک به آن‌ها در انتخاب دوستان مناسب

■ راهکارهای اجتماعی

- تناسب موضوعات درسی با سن رشد دانش‌آموزان
- دادن الگوهای رفتاری درست
- آموزش و الگوسازی صحیح توسط رسانه‌ها
- ارائه الگوهای صحیح از افراد تحصیل کرده در جامعه
- تقویت ارزش‌های معنوی و سست کردن ارزش‌های ناهنجار.

◆ فلسفه زنگ تفریح و اهمیت آن

بی‌حرکی و یکنواختی نشستن در کلاس و روش‌های سنتی باعث کسالت دانش‌آموز می‌شود. حتی اگر این موارد هم نباشد، خستگی فکری و ذهنی ایجاد می‌کند که دانش‌آموز پس از مدتی به استراحت بپردازد. لذا زنگ تفریح از واجبات مدرسه است و با وجود تغذیه که خوراک جسم و آرامش که خوراک روح است، باعث می‌شود دانش‌آموز روحیه‌ای شاد داشته باشد. قدرت یادگیری بیش از ۲۰ دقیقه نیست. زمانی که می‌نشینیم انرژی منفی درونمان جمع می‌شود. این انرژی باید رها شود؛ لذا تحرک جسم لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

✚ چند نکته:

- کلمه تفریح از ریشه فرح می‌آید که به معنای شادمانی و نشاط است؛
- زنگ تفریح زمانی برای تبادل اندیشه است؛
- رهایی چند دقیقه‌ای از قید و بند کلاس؛
- تقویت ارتباط اجتماعی اعم از کلامی، عاطفی، پشتیبانی و...؛
- تقویت قوای جسم و روح؛
- تحرک باعث تسریع گردش خون می‌شود و

خونسازی به مغز بهتر انجام می‌شود.

روش‌های مدیریت زنگ تفریح

- برقراری آرامش کلی در محیط مدرسه
- نظارت بر مجموعه دانش‌آموزی و عملکرد آن
- گوش سپردن به سخنان دانش‌آموزان و با دقت و توجه پاسخ دادن به آن‌ها
- استفاده از انتظامات مدرسه به شکل‌های گوناگون با توجه معاون
- شناسایی گروه‌های همسان دانش‌آموزی
- ایفای نقش فعال برای نشان دادن الگوهای رفتاری مناسب
- محول کردن بعضی مسئولیت‌ها به دانش‌آموزان با حفظ مراقبت
- معرفی الگوها و شخصیت‌های علمی برای ایجاد انگیزه
- استفاده از همیار مشاور و دانش‌آموز رهبر در کلاس.

نقش دانش‌آموزان در اداره زنگ تفریح

- هویت‌بخشی به زنگ تفریح
- همیاری با معاون
- مشارکت در تمامی امور مدرسه
- مشارکت صریح، فعالانه و مدیرمدار شورای دانش‌آموزی در اداره بهینه زنگ تفریح
- همکاری همیار معاونان در تمامی بخش‌ها.

راه‌های کیفیت‌بخشی به زنگ تفریح

- برگزاری مسابقات ورزشی در مدرسه
- مطالعه آزاد به شکل ارائه انواع نشریات و...
- دادن وسیله بازی و تفریح به دانش‌آموزان
- کیفیت‌بخشی به کتابخانه و استفاده از آن
- برقراری ارتباط با مشاور در زنگ تفریح
- استفاده از پلاکاردها و طرح‌های متنوع آموزشی
- ایستگاه روزنامه‌خوانی، مجله و...
- خواندن شعر یا سرود مورد علاقه برای بچه‌ها و تخلیه مثبت انرژی
- استفاده از سالن ورزشی به صورت زمان‌بندی شده توسط هم‌یار دانش‌آموز
- آموزش بازی‌های دسته‌بندی شده برای بالابردن حس همکاری و رعایت حریم یکدیگر
- حل جدول به صورت گروهی در حیاط مدرسه
- استفاده از رایانه به صورت زمان‌بندی شده
- مراجعه به واحد صوتی و تصویری همراه دفترچه مربوطه با همکاری مسئول مربوطه
- نصب تخته‌ای در حیاط مدرسه برای طراحی و نقاشی دانش‌آموزان. 🎨

همفکری پیروز میدان است



❖ بیژن جمشیدی ❖

معاون آموزگار دبستان مهر عادگان فریدن، اصفهان

❖ در سال تحصیلی ۱۳۷۵-۷۴ که مدیر دبستان یکی از روستاهای شهرستان فریدن بودم، آموزش ابتدایی شهرستان آموزگاری را به صورت تبعیدی برای تدریس به آموزشگاه ما فرستاد. معلم مزبور با نوزده سال سابقه به مدرسه ما می آمد و من در آن موقع، پنج سال سابقه آموزش و دو سال تجربه مدیریت داشتیم و از فارغ التحصیلی ام در مقطع کارشناسی مدتی نگذشته بود. می خواستم به صورت عملی آموخته هایم را به کار ببندم.

فردی جست و جوگر و طرفدار مطالعه بودم و مجلات آموزشی، تربیتی و تخصصی آموزش و پرورش را مطالعه می کردم و دیدگاه های آموزشی و اجرایی همکاران را می شنیدم. از طرفی نیز به دلیل بومی بودن تا حدودی از خانواده ها، دانش آموزان و آداب و رسوم آن جا، شناخت خوبی داشتم.

در جلسه اول با آن آموزگار، از ایشان خواستم تجربیات، شیوه کار، مشکلات، ضعف ها و توانایی های کاری اش را با ما درمیان بگذارد و ما نیز در ادامه، انتظارات اولیا و مدرسه را بازگو کردیم.

در طی سه سالی که ایشان با ما همکاری می کردند، با گفتمان های غیرمستقیم، در نشست های مرسوم آموزشگاه و بازدید از کلاس و درک وضعیت خانوادگی و روحیات شخصی وی، توانستم توجه شان را جلب کنم و از تجربه ها و دیدگاه های درست ایشان بهره مند شوم. یکی از علت های تنبیه و تبعید ایشان، بی انضباطی بود، اما در دبستان ما این مسأله رخ نداد و همانند معلمی وظیفه شناس همه قوانین و مقررات را رعایت می کرد و در دبستان ما در زمره مرتب ترین کارکنان درآمد. ما و ایشان با برقراری رابطه ای انسانی و متقابل توانستیم سال های تحصیلی را بدون کمترین تنش کاری پایان ببریم.

در اثر درک و فهم متقابل و برقراری روابط انسانی و تغییر شیوه مدیریتی با توجه به زمان، فرهنگ، محیط جغرافیایی و بسیاری عوامل دیگر، این سال ها به یکی از خاطره های خوب من تبدیل شد.

همواره سعی کرده ام عوامل نامبرده را به کار ببندم و مشارکت، همفکری، همکاری و با هم بودن در محیط کاری را سرلوحه کارهایم قرار دهم و همواره خواهان و مشتاق همراهی همکارانم بوده و از تجربه هایشان استفاده کرده ام و احترام ویژه ای برایشان قائل هستم. ❖

فکر آزاد

خانم مدیر بازنشسته شد. یک روز برای گرفتن حقوق به بانک رفت؛ یکی از معلم‌ها او را دید و به طرفش رفت و سلام کرد اما خانم مدیر آن قدر توی فکر بود که متوجه معلم نشد.

معلم دوباره بلندتر از قبل سلام کرد اما خانم مدیر باز هم متوجه نشد.

معلم جلو رفت و دست مدیر را گرفت و تکان داد، سلام کرد و گفت: «حالتون چطوره؟ چند بار سلام کردم متوجه نشدین؟ دیگه تو چه فکری هستین؟»

خانم مدیر گفت: «آه ... ببخشید. تو فکر... ازدواج بودم.»

معلم با تعجب گفت: «تا اون جایی که یادمه، شما که ازدواج نکرده بودین که دختر و پسری داشته باشین!»

خانم مدیر گفت: «درسته ولی در فکر ازدواج خودمم!»

معلم که زل زده بود به مدیر، پرسید: «عجب! ولی فکر نمی‌کنین دیگه خیلی دیر شده؟»

خانم مدیر خندید و چین و چروک تمام صورتش را پر کرد. در همان حال با حوصله گفت: «راستش احساس می‌کنم، الان وقتشه! چون اون موقع‌ها

همه‌ش فکر مدرسه و دانش‌آموز و معلم‌ها بودم ولی حالا که فکرم آزاد شده، به فکر ازدواج افتادم.»

خانم معلم با تأسف گفت: «بله، ای کاش زودتر به فکرش می‌افتادین.»

خانم مدیر گفت: «نه، ماهی رو هر وقت از آب بگیری، تازه‌س.»

او پولش را از متصدی باجه گرفت. از خانم معلم خداحافظی کرد و رفت. معلم مات و مبهوت به او نگاه می‌کرد... ❧



ایستگاه خلوت فهم

وقتی کتاب ارزشمند و بی‌نظیر نهج‌البلاغه را خریدم، فکر نمی‌کردم با مطالعه اولین صفحه آن هزاران آه و افسوس بخورم که چرا این کتاب را در سی و چهار سالگی می‌خوانم. یا خواندن هر خطبه و هر کلام مولایم برای این همه سهل‌انگاری از او طلب بخشش می‌کردم. پس تصمیم گرفتم این کتاب را به دیگران مخصوصاً دانش‌آموزانم معرفی کنم. فکر کردم از چه طریقی باید این کار را بکنم چون خواندن این کتاب برایم خیلی شیرین بود. بنابراین در گوشه‌ای از راهروی مدرسه چند میز و صندلی و نهج‌البلاغه قرار دادم و روی میزها تابلویی به اسم «ایستگاه خلوت فهم» گذاشتم و پایین آن نوشتم دانش‌آموز عزیز:

«در این مکان می‌توانید در اوقات فراغت و غیر درسی در طول سال تحصیلی کتاب بی‌نظیر نهج‌البلاغه را

بخوانید. سپس در دفتری که از طرف مدرسه در اختیار شما قرار داده می‌شود، مطالب خوانده شده را یادداشت کنید و در پایان سال

تحصیلی آن را به دفتر آموزشگاه تحویل بدهید و جایزه بگیرید.»

هدف من این بود که دانش‌آموزان این کتاب را به‌دست بگیرند و بعد اگر خواستند آن را بخوانند و در دفتری، خواننده‌هایشان را بنویسند و جایزه‌ای بگیرند. نمی‌خواستم مسابقه بگذارم؛ فقط می‌خواستم با نهج‌البلاغه آشنا شوند. مطمئنم جذابیت و زیبایی کلام مولا دیر یا زود در دانش‌آموزان تأثیر خواهد گذاشت و در زندگی بارها به این کتاب مراجعه خواهند کرد. ❧



تعریف شما از هوشمندسازی چیست و به چه چیز هوشمندسازی می‌گویید؟

طی سال‌های گذشته تعاریف مختلفی از هوشمندسازی شنیده شده که از میان آن‌ها دیدگاه‌های تجاری، بیشتر توانسته جا باز کند، اما تعریف ما تعریف دیوید پرکینز از دانشگاه هاروارد است که نمی‌توان از تعریف پرکینز چیزی را بکاهیم. در پی مشکلات به‌وجود آمده در نظام آموزش و پرورش سنتی، ما خواستیم این مشکلات را حل کنیم. یکی از این موضوعات محدودیت زمان و مکان است. در حقیقت، مدارس جدید به سمت برطرف کردن این محدودیت در حرکت‌اند، به طوری که دانش‌آموز بتواند در فضاهای دیگر نظیر پارک یا مسافرت به مدرسه وصل باشد. لذا مدرسه هوشمند به مدرسه‌ای فیزیکی و مجازی اطلاق می‌شود.

مدرسه هوشمند همان اجزا مدرسه سنتی را دارد: معلم، دانش‌آموز، درس و کلاس. منتها ابزار تکنولوژی آموزشی وارد بافت مدرسه می‌شود و در خدمت معلم قرار می‌گیرد. کنترل، آموزش و مدیریت مدرسه براساس کامپیوتر، شبکه اطلاع‌رسانی اینترنت و محتوای آموزشی چند رسانه‌ای است و مبتنی بر متن صوت و تصویر و انیمیشن می‌باشد.

آیا با ورود تکنولوژی و ابزار آلات دیجیتالی هوشمندسازی صورت گرفته است؟

این نگاه را دیدگاه تجاری مطرح می‌کند. شرکت‌های مختلف تجاری که می‌خواهند محصولات خاص خودشان را به فروش برسانند سعی در تبلیغ آن دارند و به دلیل ناآگاهی برخی مدیران، این دیدگاه تجاری مورد پذیرش قرار می‌گیرد و متأسفانه برخی از حرف‌های این دیدگاه را از زبان مسئولان آموزش و پرورش می‌شنویم. در حالی که

اشاره

این روزها بازار خرید کامپیوتر، راه‌اندازی شبکه اینترنت و تهیه لوازم دیجیتالی در مدارس داغ است. گرم‌تر از این‌ها بازار تبلیغ این لوازم توسط شرکت‌های تجاری است و رقابت برای به فروش رساندن محصولاتی که تحت عنوان "تعریفی تجاری از هوشمندسازی" به مدارس عرضه می‌شوند. آن سوی ماجرا اما کامپیوترها و دیتا پروژکتورهایی است که مدت‌های مدید بی‌استفاده در مدارس خاک می‌خورند. ابزار آلتی که ورودشان به مدارس کوچک‌ترین تغییری در شیوه آموزش، ارزشیابی، نحوه مدیریت و... ایجاد نکرده و تنها مزیتشان انگاشته شدن نام مدرسه در زمره مدارس هوشمند، بوده است.

آیا هوشمندسازی به استفاده بهینه از ابزار آلات تکنولوژیک محدود می‌شود؟ غایت نهایی هوشمندسازی چیست؟ و مدرسه هوشمند چگونه مدرسه‌ای است؟ برای دریافت پاسخ این سؤالات به سراغ داوود بهنام، کارشناس هوشمندسازی منطقه چهار، رفتیم. چندی است که این منطقه پیشرو در عرصه هوشمندسازی شاخص‌های متمایزی را در این زمینه ارائه کرده است. در این خصوص با آقای بهنام به گفت‌وگو نشستیم. ایشان در طی این گزارش به ویژگی‌های مدرسه هوشمند اشاره کردند که در ادامه می‌خوانید.



گفت‌وگو



گفت‌وگو با داوود بهنام

کارشناس هوشمندسازی
مدارس آموزش و پرورش
منطقه ۴ تهران

فاطمه خرقانیان

مدرسه هوشمند شامل پرتال، نظام ارزشیابی، محتوای الکترونیکی و ... است که ابزارآلات فقط یکی از لوازم مدرسه هوشمند است.

■ تعریف جاری وزارتخانه چه تفاوتی با تعریف پرکینز دارد؟

من چهار پنج مورد را برای مدرسه هوشمند ذکر کردم، اما دیدگاه تجاری می گوید با داشتن یک برد هوشمند، کیت هوشمند و دیتا پروژکتور در کلاس، مدرسه شما هوشمند شده است.

■ شما با طرح دیدگاه تجاری می خواهید بگویید این دیدگاه، دیدگاه غالب در آموزش و پرورش است، درست است؟

بله. متأسفانه در طول دو سال گذشته چنین چیزی در آموزش و پرورش رواج یافته است. البته نقشه راه مدارس هوشمند که توسط اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران تنظیم شده، دقیقاً به تعریف پرکینز نزدیک است.

■ خوب برگردیم به مدارس هوشمند، تفاوت این مدارس با مدارس سنتی در چیست؟

در مدارس هوشمند، معلم برای سبب دانش آموز، سبب فضای آموزشی متفاوت ایجاد می کند. در مدارس سنتی همیشه برای کل دانش آموزان یک جور صحبت می شود، اما در مدارس هوشمند دانش آموز مطابق با استعداد و انرژی خود پیشرفت می کند و دانش آموز پیشرو برای دانش آموزی که از درس عقب افتاده متوقف نمی شود. همان گونه که دانش آموزان جامانده از دروس به عبور سطحی و سریع از مطالبی که هنوز به درستی فرا نگرفته اند، مجبور نخواهند شد. در مدارس هوشمند ممکن

است دانش آموزان دسته بندی شوند، بعضی از صفر و بعضی از میانه شروع کنند و بعضی دیگر که مطالب کتاب درسی را بلد هستند، مشغول دریافت مطالب اضافه شوند. همین طور نحوه حضور و غیاب، نحوه تحویل کارنامه و کتابخانه مدرسه الکترونیکی است. بچه ها در فضای مجازی امکان گفت و گو دارند و ثبت نام و پیش ثبت نام در پرتال مدرسه صورت می گیرد. مهم تر از همه مدرسه هوشمند سازمان یادگیری است؛ یعنی معلم، دانش آموز، مدیر و علاقه مندان می توانند از محیط یادگیری در فضای مجازی استفاده کنند. آموزش مهارت های زندگی در این سازمان از ضروریات است.

■ پس باید محتوای درسی فراتر از کتاب باشد، آیا این پیشروی در محتوا محدودیتی هم دارد و در این صورت ارزشیابی از چه محتوایی انجام می شود؟

دانش آموز هر قدر که می تواند باید در محتوا جلو رود و معلم نیز پاسخگوی او باشد؛ اما ارزیابی از همان کتاب درسی نظام تعلیم و تربیت انجام می شود.

■ چینی وضعیت معلم باید بتواند به سؤالاتی فراتر از کتاب درسی پاسخ دهد؟

محتوای آموزشی چند رسانه ای باید محتوایی فراتر از کتاب درسی داشته باشد که در کامپیوتر قرار می گیرد، مثل کتاب های معمولی ورق می خورد و قابلیت یادداشت گذاری دارد که گاه توسط معلم و گاه دانش آموز انجام می شود. اگر کتاب درسی ما دارای پنج عملکرد است معلم باید بتواند پنجاه عکس دیگر به آن اضافه کند «اگر فیلمی وجود ندارد، جایی مثل دبستان یا راهنمایی نیاز است مطالب به صورت انیمیشن عرضه شود. زیرا محصولات آموزشی بصری به شدت مورد علاقه دانش آموزان است و بازده بسیار خوبی دارد. لذا لازم است





این محتوای درسی توسط معلم تکمیل شود.

■ **با این حساب معلم محوری در تدریس از بین می‌رود. پس جایگاه معلم در این مدارس چیست؟**
نقش معلم تسهیل کننده فرایند آموزش است. در مدرسه سنتی، معلم انتقال دهنده صرف اطلاعات است اما در مدارس هوشمند به تسهیل کننده فرایند یادگیری و هدایت گر تبدیل می‌شود. دانش آموز می‌تواند در منزل یا مدرسه به محتوای چند رسانه‌ای در کامپیوتر مراجعه کند و از متن صوت و تصویر و فیلم و انیمیشن استفاده کند و دیگر به معلم در فرایند آموزشی نیازی نخواهد داشت. اما اگر بیست بار به مطلب نگاه کرد و متوجه نشد اینجا به معلم مراجعه می‌کند و معلم با پاسخی کوتاه در فرایند یادگیری تسهیل ایجاد می‌کند.

■ **هدایت‌گری هم به همین شیوه انجام می‌شود؟**
با توجه به اینکه در مدارس هوشمند بایستی دانش‌آموزان در فضای مجازی به دنبال اطلاعات و در حقیقت جستجوگر اطلاعات باشند، معلمان بایستی آدرس‌دهی کنند و آن‌ها را به سایت‌های مورد تأیید آموزش و پرورش ارجاع دهند. مثلاً بگویند اگر خواستید دربارهٔ پیدایش زمین مطلبی بیابید به سایت www.roshd.ir مراجعه کنید.

■ **پس در حقیقت در این فرایند دانش آموز پژوهش‌محور بار می‌آید؟**
به نکته خوبی اشاره کردید. دانش آموز در مدارس هوشمند به مرور به دانش‌جو تبدیل می‌شود و به جای فراگیری دانش‌های مختلف، روش فراگیری دانش‌ها را خواهد آموخت.

■ **در اینجا سؤالی مطرح می‌شود مبنی بر این که مدارس سنتی از امکانات مدرسه هوشمند بهره‌مند نیستند. ولی آیا در مدارس سنتی این امکان وجود داشت که دانش آموز یادگیرنده و پژوهش‌محور و معلم هدایت‌گر باشد. یعنی آیا معلم توانسته نقش هدایت‌گری خود را در حد امکانات پیدا کند و همین‌طور دانش آموز؟**
این راهی است که ما به تدریج وارد آن می‌شویم. قرار نیست که به طور کل نظام تعلیم و تربیت سنتی را با نظام جدید به یک‌باره عوض کنیم. در حقیقت چنین چیزی به تدریج و بر مبنای واقعیت جامعه صورت می‌گیرد و باید بسترش فراهم شود. مثلاً کتابخانه‌های دیجیتالی که به آن بها داده نشده بایستی شکل بگیرد. ما حتی با برخی موانع نظیر سایت‌های غیراخلاقی در فضای اینترنت مواجه‌ایم که بسیار برای دانش آموز خطرناک است. خوشبختانه، با به وجود آمدن شبکه ملی اینترنت این مشکل برطرف خواهد شد و دسترسی به اینترنت پرسرعت با پهنای باند مناسب

به مرور به وجود خواهد آمد.

■ **خوب با توجه به اینکه می‌فرمایید حرکت گام به گام و تدریجی است، آیا نباید گام اول حرکت به سمت توسعه روش‌های خلاق تدریس و یا دانش آموز محوری باشد و سپس هوشمندسازی به عنوان آخرین گام محقق شود؟ می‌خواهم بگویم وقتی معلم یاد گرفته مثلاً هدایت‌گر باشد، حالا ابزار هم که داشته باشد نمی‌تواند استفاده بهینه‌ای از آن ببرد.**

در این قضیه، بایستی حرکتی منسجم صورت گیرد که باید از سال‌های قبل آغاز می‌شد. تعدادی از موانع موجود هم به برنامه‌ریزی مربوط می‌شود. یکی از این موانع؛ مشکلی است که در برنامه درسی ملی ما وجود دارد. به رغم اینکه از بعد انسانی و دینی این برنامه شاهکار است، از دید تکنولوژیک یک گام به عقب و بسیار نامطلوب طراحی شده است. مدرسه همان مدرسه، دانش آموز همان دانش آموز و محتوای درسی همان محتوا تعریف شده است. هر چند بایستی اشاره کنیم که در دهه گذشته آموزش و پرورش با صرف هزینه بالایی مهارت‌های چهارگانه رایانه (ICDL) یک و دو) را به معلمان آموزش داد و می‌توانیم به صراحت بگوییم که سطح دانش متعارف معلمان و دانش‌آموزان ما از کشورهای منطقه بالاتر است. همچنین در خصوص شهروند الکترونیک، یعنی تعامل شهروندان، با دولت نیز ما شاهد پیشرفت‌های بسیار خوبی بودیم. من به دوزیر ساخت مهم اشاره کردم. منتها درخصوص آموزش نیروی انسانی چون دیدگاه‌های تجاری در آموزش و پرورش نسبت به هوشمندسازی وجود داشت، این روند به کندی پیش رفت. اما مدیران مدارس که انگیزه و جسارت کافی را داشته‌اند، چنین آموزش‌هایی را از دو سال پیش شروع کرده‌اند.

■ **اگر مدیری بخواهد مدرسه‌اش را به مدرسه هوشمند تبدیل کند، چه اقداماتی باید انجام دهد؟**
مدیران باید پنج عنصر را فراهم آورند: اول باید محیط یاددهی - یادگیری مبتنی بر محتوای چند رسانه‌ای را ایجاد کنند؛

دوم، زیرساخت توسعه یافته تکنولوژی اطلاعات داشته باشند. یعنی از اینترنت و لوازم دیجیتالی حتی در کلاس بهره‌مند باشند؛

سوم، سیستم مدیریت یکپارچه رایانه‌ای داشته باشند. این سیستم باید چند زیرمجموعه را شامل شود. آموزشی، اداری و مالی؛

چهارم، از معلمان آموزش دیده در حوزه تکنولوژی اطلاعات برخوردار باشند که این آموزش شامل IC DL و دو و تولید محتوای الکترونیک می‌شود؛

پنجم، ارتباط یکپارچه رایانه‌ای با مدارس دیگر برقرار کنند تا دانش‌آموزان با منابع دیگر در ارتباط باشند و منابع را در اختیار یکدیگر قرار دهند.

با این توضیحات متوجه می‌شوید که ما هنوز مدرسه هوشمند در کشور نداریم. ■

کلیدواژه‌ها: هوش هیجانی، موفقیت شغلی.

این تحقیق با هدف بررسی ارتباط بین هوش هیجانی مدیران مدارس متوسطه و هنرستان‌ها و موفقیت شغلی آن‌ها در شهر اصفهان انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که بین هوش هیجانی مدیران با موفقیت شغلی آنان ارتباطی معنی‌دار وجود دارد. بدین مفهوم که مدیرانی که هوشی هیجانی با میانگین ۸۵/۶۳ و ۱۰۴/۷ دارند، به ترتیب از رضایت شغلی و روابط انسانی برخوردارند.

نتایج این تحقیق همچنین نشان داد که بین مؤلفه شناخت احساسات خود در مدیران و نیز مؤلفه مدیریت احساسات مدیران و موفقیت شغلی آن‌ها ارتباط معنی‌داری وجود دارد. بدین مفهوم که مدیرانی که از احساسات خود شناخت دارند و احساساتشان را نسبت به بقیه بیش‌تر مدیریت می‌کند رضایت شغلی و روابط انسانی بیش‌تری دارند.

پژوهشگری در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین هوش هیجانی و موفقیت شغلی و همچنین بین هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد. نیز بین مهارت روابط انسانی با مؤلفه‌های هوش هیجانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. به نظر می‌رسد علت ارتباط هوش هیجانی و دو مؤلفه شناخت احساسات و مدیریت احساسات با موفقیت شغلی این باشد که مدیرانی که از نظر این عوامل از بقیه نمره بالاتری گرفته‌اند به دلیل این که بهتر از بقیه می‌توانند احساسات خود را به موقع بشناسند و کنترل کنند، بهتر می‌توانند در روابط اجتماعی خود موفق باشند و با دیگران بهتر کنار می‌آیند. بنابراین، رضایت شغلی و روابط انسانی بیش‌تری دارند.

ارتباط هوش هیجانی مدیران مدارس شهر اصفهان با موفقیت شغلی آن‌ها

اعظم خراسانی فردوانی * دکتر اصغر آقایی *

* دکتر اکبر اعتباریان *

همچنین نتیجه این تحقیق نشان داد که بین هوش هیجانی و مؤلفه‌های موفقیت شغلی کارکنان مرد و زن به جز مهارت آن‌ها در زمینه فناوری تفاوتی وجود ندارد.

بعضی شواهد تجربی، هوش مردان را بیش‌تر از زنان توجیه می‌کند اما درباره هوش هیجانی تأثیر تفاوت‌های جنسی می‌تواند متغیر باشد و وابسته به فرهنگ است. بنابراین

خانوادگی و قومی باعث می‌شود که

نتوانیم درباره

اختلاف

هوش مرد

و زن

نتیجه



قطعی

ذکر کنیم.

با وجود

این که مردان

در هوش تحلیلی

و منطقی قوی‌تر از

زنان و زنان در هوش

هیجانی و شهودی قوی‌تر از مردان

هستند، در این تحقیق نتیجه گرفته شد

که جنسیت در هوش هیجانی و موفقیت

شغلی مدیران تأثیری ندارد. به نظر

می‌رسد که علت یکسانی زنان و مردان

در هوش هیجانی و موفقیت شغلی آن‌ها محیط کاری

آنان باشد، چون در جامعه آماری تحقیق حاضر زنان و

مردان در یک محیط آموزشی فعالیت می‌کردند و

موقعیت‌ها و فرصت‌ها برای هر دو یکسان بود؛ هر دو با

جنس موافق خود همکار بودند و جنسیت کارمندان و

دانش‌آموزان با مدیر مربوطه همگن بود. امید است که

آموزش و پرورش و همه سازمان‌ها به اهمیت هوش

هیجانی و روابط دوستانه با یکدیگر پی ببرند و مدیریت

سازمان‌ها را برپایه هوش هیجانی استوار سازند. *



اشاره
در شماره قبل، از چگونگی پژوهش‌های معلمان در مدرسه و راهبری مدیران سخن گفتیم و پس از ذکر انواع پژوهش‌هایی که می‌تواند در مدرسه به طور همزمان توسط معلمان و با مدیریت و نظارت و نیز مشارکت مدیران به اجرا درآید، پژوهش‌های کمی و اقدام‌پژوهی را توضیح دادیم. اکنون در ادامه این سلسله مطالب ضمن ارائه توضیحاتی درباره «درس‌پژوهی» به مثابه یکی از شیوه‌های پژوهش در مدرسه، آن را با اقدام‌پژوهی که در شماره قبل شرح دادیم، مقایسه خواهیم کرد.

پژوهش معلمان در مدرسه و راهبری مدیران - بخش دوم

هم‌آموزی از یکدیگر و تصحیح فرآیندها

نگاهی به «درس‌پژوهی» به مثابه یکی از روش‌های پژوهش مدرسه‌ای

مرتضی مجدفر

چرا درس‌پژوهی همان اقدام‌پژوهی نیست؟
چون: (جدول روبرو)
با وجود این، درس‌پژوهی در دوازده مورد با اقدام‌پژوهی مشابهت و نزدیکی دارد:

- هر دو به توسعه و پرورش حرفه‌ای کمک می‌کنند.
- هر دو در زمره پژوهش‌های مشارکتی‌اند.
- درس‌پژوهی حتماً گروهی است و اقدام‌پژوهی‌های گروهی نیز بیشتر مورد تأیید است.
- در هر دو مورد، شاهد وقوع یک چرخه (از تشخیص موضوع تا حل و سپس ادامه چرخه) هستیم.
- معلم آغازگر هر دو چرخه است.
- هر دو پژوهش در پی ایجاد سؤال و مسئله شروع می‌شود.
- گسترش دهنده و مروج علم‌اند.
- هر دو موجب ایجاد هم‌آموزی و دگرآموزی معلمان تازه‌کار و باسابقه از یکدیگر می‌شود.
- هر دو اقدامی توأم با تفکر انتقادی است.
- در هر دو مورد زمان و نتیجه (به صورت همزمان) مهم است.
- هر دو، بر مسائل واقعی و کاربردی موجود در

فرایندی برای تغییر مدرسه به سازمان یادگیرنده و رشد حرفه‌ای معلمان

درس‌پژوهی نوعی پژوهش مشارکتی در مدرسه است که پس از تحقیق استیگلر^۲ در سال ۱۹۹۹، عامل اصلی پیش‌تاز شدن دانش آموزان ژاپنی در آزمون‌های پیشرفت تحصیلی شناخته شد و از آن به بعد، در بسیاری از کشورها مورد توجه قرار گرفت.

نخستین بار دکتر ماکوتا یوشیدا^۳ این اصطلاح را در پایان‌نامه دکترای خود (۱۹۹۹) از کلمه ژاپنی جوگیو کنکو^۴ به عبارت Lesson study انگلیسی ترجمه کرد. دکتر محمدرضا سرکارآرانی در ترجمه کتاب شکاف آموزشی (۱۳۸۳)، این اصطلاح را در فارسی به «مطالعه درسی» برگرداند که بعدها، آن را دکتر مهدی رجبعلی‌پور به «درس‌پژوهی» تغییر داد که اکنون مورد توافق همه کارگزاران و اندیشمندان علوم تربیتی قرار گرفته است.

درس‌پژوهی، مثل اقدام‌پژوهی، پژوهش حین عمل است که می‌تواند تأثیر بسیاری در بهبود کیفیت کاری و آموزش‌های مدرسه در تمامی سطوح و نیز پژوهش حرفه‌ای معلمان داشته باشد.



مدرسه و کلاس درس تأکید دارند.
 ■ نتایج حاصل از هر دو به سرعت امکان
 کاربردی شدن دارند.

گروه یا حلقه درس پژوهی چیست و چه می کند؟
 درس پژوهی یک حلقه یا گروه پژوهشی است که در آن، معلمان به صورت گروهی متشکل از سه تا بیست عضو درباره موضوعات برنامه درسی به پژوهش می پردازند. آن ها در ابتدا به «تبیین مسئله» می پردازند که فعالیت گروه درس پژوهی را برانگیخته است و هدایت خواهد کرد. مسئله می تواند پرسشی عمومی (برای مثال برانگیختن علاقه دانش آموزان به مطالعه کتاب های غیردرسی) یا سؤالی جزئی تر (برای مثال بهبود درک دانش آموزان از چگونگی مطالعه کتاب های غیردرسی داستانی) باشد. سپس گروه به مسئله شکل می دهد و بر آن تمرکز می کند، به نحوی که بتواند در یک درس خاص کلاسی مطرح شود. معلمان معمولاً مسئله ای را انتخاب می کنند که در فعالیت های خود با آن مواجه بوده اند یا برای دانش آموزان دشواری هایی ایجاد کرده است. در همه مراحل تشکیل حلقه درس پژوهی مدیر در مقام راهبر آموزشی مدرسه حضوری جدی دارد و خود در همه بحث ها به شکل بازرس دیده می شود.

دوره یا چرخه درس پژوهی

یک دوره یا درس پژوهی شامل مراحل زیر است:
 ■ انتخاب یک مسئله (تبیین مسئله)، یک ماده درسی یا موضوع درسی برای مباحثه: اینکه واقعاً کدام مسئله مهم ترین مسئله موجود در میان برنامه های درسی مدرسه است، موضوع بسیار اساسی است. از این رو این مرحله اصلی ترین مرحله از یک دوره درس پژوهی است. تا زمانی که مسئله درست انتخاب نشده باشد یا جزء اولویت های مدرسه و کلاس های درس نباشد، اساساً آغاز چرخه درس پژوهی با مشکل

درس پژوهی	اقدام پژوهی
درس پژوهی نقطه عزیمت عمل است.	اقدام پژوهی نقطه عزیمت تئوری و عمل است
هدف درس پژوهی پرورش حرفه ای معلم است	هدف اقدام پژوهی انجام پژوهش در حین عمل است
ماهیت درس پژوهی بازاندیشی (تفکر) است	ماهیت اقدام پژوهی تفسیر داده ها است
بهسازی کلاس درس	بهسازی فرایند آموزش و نتیجه بهتر است
درس پژوهی فقط در کلاس و مدرسه اجراشدنی است	اقدام پژوهی در همه جا و هر سازمان اجراشدنی است
درس پژوهی بیشتر ارگانیکی و کمتر سیستماتیک است	اقدام پژوهی بیشتر سیستماتیک است
درس پژوهی خیلی جزئی و محدود است	اقدام پژوهی گسترده است
درس پژوهی گروهی است	اقدام پژوهی به صورت فردی هم اجرا می شود
درس پژوهی با طرح درس و راهنمایی عمل خاصی امکان پذیر است	راهنمایی عمل خاصی ندارد
تأکید بر غنی سازی فرایند آموزش و یادگیری است	شناخت مسئله و بهسازی عمل در مدرسه و سازمان گوناگون مورد توجه است
برنامه درسی مورد توجه است	شناخت مسئله و کاربرد یافته در محل کار مورد توجه است
درس پژوهی بر برنامه درسی مبتنی است	اقدام پژوهی کمتر با برنامه درسی کار دارد
هدف اساسی یادگیری معلم است	هدف عمده شناسایی مسئله و حل کاربردی آن در عمل است

در همه مراحل
 تشکیل حلقه
 درس پژوهی
 مدیر در مقام
 راهبر آموزشی
 مدرسه
 حضوری جدی
 دارد و خود در
 همه بحث ها به
 شکل بازرس
 دیده می شود



■ **ارزشیابی:** در جلسه ارزشیابی، معمولاً به معلمی که درس را آموزش داده است، اجازه داده می‌شود اول از همه صحبت کند و نظر خود را درباره چگونگی اجرای درس و مسائل عمده آن بیان کند. سپس معلمان دیگر عضو گروه، با دیدی انتقادی، درباره قسمت‌هایی از درس که به نظر آن‌ها مشکل داشته است، صحبت می‌کنند. در این ارزشیابی، تمرکز بر درس است، نه معلمی که آن را آموزش داده است. هر چه باشد، درس محصولی گروهی است و همه اعضای گروه در مورد نتیجه آن احساس مسئولیت می‌کنند. در واقع آن‌ها از کار خود انتقاد می‌کنند. چنین کاری نه یک ارزشیابی شخصی بلکه فعالیتی است که به بهبود فردی هم منجر می‌شود و از همین رو حائز اهمیت است.

■ **بازاندیشی و تجدید نظر بر اساس تفکر گروه:** معلمان عضو گروه درس پژوهی با توجه به مشاهدات و باخورد‌ها در درس تجدید نظر می‌کنند. آن‌ها ممکن است روش‌ها، فعالیت‌ها، پرسش‌ها، سازماندهی گروهی، سازماندهی فضا، منابع آموزشی و نیز سایر مسائل مطرح شده یا همه آن‌ها را تغییر دهند. تأکید آن‌ها بر تغییر مواردی است که در جریان درس، شواهد دقیقی مبنی بر ضرورت آن‌ها یافته‌اند.

■ **تدریس درس تجدید نظر شده و مجدداً گزارش‌دهی مستند:** این مرحله در صورتی اجرا می‌شود که اعضای حلقه‌های درس پژوهی بخواهند به مراحل قبلی بازگردند (ایجاد یک چرخه، به صورت بازگشت به مرحله تدریس درس در جمع عمومی معلمان و در پی آن مشاهده عمیق درس با محوریت هدف‌های گروه، مستندسازی گزارش‌ها، ارزشیابی و بازاندیشی و تجدیدنظر در برخی از حلقه‌های پژوهشی، ممکن است اعضا تصمیم بگیرند که این مرحله را اجرا نکنند.

وقتی طرح درس تجدیدنظر شده آماده شد، درس در کلاسی متفاوت تدریس می‌شود. گاهی معلم درس همان معلم قبلی است؛ ولی در بیشتر موارد معلم دیگری از گروه پژوهشی تدریس را برعهده می‌گیرد. یکی از ویژگی‌های این مرحله آن است که همه اعضای شورای معلمان برای شرکت در پژوهش به کلاس دعوت می‌شوند. حضور آنان در مدرسه‌ای بزرگ که تعداد معلمان جمع شده در یک کلاس آن احتمالاً از تعداد دانش‌آموزان کلاس بیشتر است، کاملاً شگفت‌انگیز به نظر می‌رسد (خاکباز و همکاران ۱۳۸۷: ۱۲۷).

در این مرحله معمولاً همه اعضای شورای معلمان در جلسه‌ای طولانی شرکت می‌کنند. گاهی یک فرد

مواجه می‌شود.

■ **برنامه‌ریزی برای مطالعه درس:** در این مرحله، همه معلمان در جلسه‌ای مشترک برنامه‌ریزی و طراحی درسی مشارکت می‌کنند و پس از مطالعات و مباحث گوناگون، در نهایت یک معلم به نمایندگی و در جمع معلمان درس را به عنوان بخشی از فرایند پژوهش تدریس می‌کند.

■ **تدریس درس در جمع معلمان:** وقتی یک معلم در جمع همکاران خود تدریس می‌کند، در واقع حاصل جلسات مشترک برنامه‌ریزی و طراحی درس و مباحثات گوناگون موجود در حاشیه آن جلسه را به جمع ارائه می‌کند. این تدریس را یک فرد ارائه می‌کند، ولی توسط همان فرد تولید نشده است بلکه حاصل فعالیتی گروهی است. در این جا هدف تولید درسی اثربخش، بلکه درک چگونگی و چرایی کارکرد درس در افزایش فهم مطالب توسط دانش‌آموزان است. معمولاً برنامه اولیه‌ای که گروه تولید می‌کند، در جلسه‌ای با حضور همه معلمان مدرسه مطرح می‌شود تا به نقد درآید. بر مبنای چنین بازخوردی، نسخه تجدیدنظر شده آماده اجرا می‌شود و یک معلم به نمایندگی از جمع تدریس نمونه را برعهده می‌گیرد.

در مدارس موفق ایرانی که ادعای اجرای درس پژوهی را دارند، دیده شده است که پس از تشکیل گروه و پیشبرد مذاکرات، فرد منتخب به جای تدریس نظریات مطرح شده در گروه، صرفاً به تدریس انفرادی می‌پردازد و حتی از ذکر این که «این کارهایی که برای مثال الان دارم انجام می‌دهم، به بحث‌های گروهی ربطی ندارد و کار خودم است» ابایی ندارد.

■ **مشاهده عمیق درس با محوریت هدف‌های گروه و مستندسازی گزارش‌ها:** پس از تدریس نمونه، نوبت به اجرای تدریس واقعی در کلاس درس می‌رسد و برای تدریس درس، تاریخی معین می‌شود.

معلمان عضو گروه هر کدام نقشی را برعهده می‌گیرند و زمینه‌های لازم را برای اجرای موفق درس در شرایط واقعی بررسی می‌کنند. هنگام شروع درس، معلمان در انتهای کلاس می‌ایستند یا می‌نشینند. ولی زمانی که دانش‌آموزان در جای خود درس را تمرین می‌کنند، معلمان ناظر قدم می‌زنند، کار آن‌ها را مشاهده می‌کنند و هم‌چنان که درس ادامه می‌یابد، از فعالیت‌های دانش‌آموزان یادداشت برمی‌دارند. گاهی به منظور تجزیه و تحلیل درس و بحث درباره آن در زمان دیگر، از اجرای درس فیلم‌برداری می‌شود.

در مدارس موفق ایرانی که ادعای اجرای درس پژوهی را دارند، دیده شده است که پس از تشکیل گروه و پیشبرد مذاکرات، فرد منتخب به جای تدریس نظریات مطرح شده در گروه، صرفاً به تدریس انفرادی می‌پردازد



متخصص از خارج از مدرسه برای شرکت در این جلسه دعوت می‌شود. معلمان و ناظران درس را نقد و تغییراتی پیشنهاد می‌کنند. هنگام بحث دربارهٔ درس نه تنها یادگیری و فهم دانش‌آموزان بلکه آن دسته از مسائل عمومی که به وسیلهٔ فرضیه‌های اصلی درس پژوهی بیان شده‌اند، مورد توجه قرار می‌گیرد و بالاخره دربارهٔ اینکه چه چیزی از درس و اجرای آن آموخته شده است، صحبت به میان می‌آید.

■ **سهمیم شدن در نتایج:** آخرین مرحلهٔ این حلقه، بهره‌مند شدن از نتایج درس پژوهی است. در پایان، خلاصهٔ کار همهٔ جلسات در کتابچه‌ای ثبت و در کتابخانه دفتر مدرسه نگهداری می‌شود. معلمان به روش‌های متعددی در نتایج به دست آمده سهمیم می‌شوند. از جمله:

کتابچه‌ها و دست نوشته‌های معلمان در نمایشگاه داخلی مدرسه به نمایش گذاشته می‌شوند تا بدین وسیله معلمان مدارس دیگر، نه تنها از سوابق گذشتهٔ درس پژوهی مدرسهٔ خود کمک گیرند، بلکه بتوانند به این وسیله از تجارب سایر مدارس نیز بهره ببرند. ناظران مطلع بیرونی از جمله گروه‌های آموزشی، راهنمایان تعلیماتی و بازرسان آموزشی نیز که بین گروه‌های مدارس حضور دارند، این تجارب را با سایر مدارس مبادله می‌کنند.

در بعضی مدارس، جلساتی با عنوان بازدید عمومی برگزار و در آن از معلمان سایر مدارس دعوت می‌شود نتیجه درس پژوهی مدرسه خود را ارائه کنند. در پایان تدریس، نیز یک کنفرانس تدریس برگزار می‌شود و در آن تدریس انجام گرفته مورد نقد قرار می‌گیرد. در طی همهٔ این مراحل و جمع و نائل شدن اعضای حلقهٔ پژوهشی به نتایج قابل استفاده در کلاس‌های درس، نقش مدیران آموزشی در مقام راهبران امر پژوهش مدرسه‌ای بی‌بدیل است.

با مرور مراحل گوناگون دوره یا حرفهٔ درس پژوهی، می‌توان این فرایند را رویکردی عملیاتی از پژوهش به شمار آورد که در ضمن نیم‌نگاهی هم به مدیریت دانش و تولید دانش (از نوع روش‌های حل مسئله در ارتباط با مباحث درسی مدرسه) دارد.

نتایج درس پژوهی

- معلمان را قادر می‌سازد از یکدیگر یاد بگیرند و همواره در طول تدریس خود از این آموختنی‌ها بهره ببرند.

- به معلمان یاری می‌دهد تا شیوهٔ تدریس خود را

در عمل بهبود بخشند.

- با این شیوه، صلاحیت حرفه‌ای معلمان ارتقا می‌یابد.

- درس پژوهی موجب ایجاد روابط انسانی مطلوب بین معلمان با معلمان همان مدرسه و مدارس دیگر و معلمان با دانش‌آموزان می‌شود و فعالیت گروهی را توسعه می‌دهد.

- با درس پژوهی، معلمان به عمق برنامه‌های درسی و چگونگی تحقق اهداف موجود در آن‌ها پی می‌برند.

- درست است که درس پژوهی نوعی جلسهٔ شورای معلمان است، ولی از منظر فرایندی و برنامه داشتن، از اغلب نشست‌های شورای معلمان پرثمرتر است.

- نتیجهٔ درس پژوهی آگاهی از نحوهٔ تفکر دانش‌آموزان است، نه صرفاً اجرای یک درس به صورت نمایشی.

نکته: علت آنکه بسیاری از جشنواره‌های الگوهای برتر تدریس، تغییری در کیفیت آموزشی ایجاد نمی‌کنند، علاوه بر نمایشی بودن، در انفرادی بودن اجراها و نقد نشدن تدریس‌های انجام شده ریشه دارد. لذا باید گفت درس پژوهی برگزاری جشنواره الگوی برتر تدریس نیست.

در درس پژوهی، دیدگاه‌ها، توصیه‌ها و اندیشه‌ها، بر هدف‌های تنظیم شده توسط گروه متمرکز می‌شود. از این رو برنامهٔ معلمی خاص هیچ‌گاه نمود پیدا نمی‌کند. ■

بی‌نوشت

1. Lesson Study
2. Stigler
3. Dr.Makota Yushida
4. Jugyou konkuu

منابع

۱. استیگر، ج و هیبرت، ج (۱۹۹۹). شکاف آموزشی: بهترین ایده‌ها از معلمان جهان برای بهبود آموزش در کلاس درس. ترجمه: سرکار آرانی، محمدرضا، مقدم، محمدرضا. تهران: انتشارات مدرسه
۲. بختیاری، ابوالفضل. سرکار آرانی، محمدرضا (۱۳۸۷). درس پژوهی الگوی ژاپنی برای رشد حرفه‌ای معلمان در کلاس درس.
۳. خاکباز، عظیم سادات (۱۳۸۷). تأملی بر فرایند درس پژوهی با نگاهی به مبانی مدیریت دانش. مجله رشد مدیریت مدرسه، شماره ۱، مهرماه ۱۳۸۷.
4. Fernandez.C.& Yoshida, M. (2004). Lesson Study: A Japanese Approach to Improving Mathematics Teaching and Learning. Lawrence Erlbaum Associates (LEA), Publishers. London.
5. Sarkar Arani, M. R. Shibata, Y., & Matoba, M. (2007). Delivering Jugyou Konkuu for Reframing Schools as Learning Organizations: An Examination of the Process of Japanese School Change. Nagoya Journal or Education and Human Development. Vol. 3. pp.25-36. (Available on ERIC Site)

سید نصر الله فاضلی

معاون برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی

مدیریت مدرسه و تحول بنیادین آموزش و پرورش

با دیگران و محیط اطراف خویش. از خورشیدی که در حال درخشش است و ابری که بالای سر او قرار دارد یا باغچه مدرسه که درخت آن در حال گل دادن است یا هنگامی که موزن ندای الله اکبر را سر می دهد، او با خدای خود مرتبط می شود.

اگر ماهیت تربیت زمینه سازی و شرط تربیت آزادی و انتخاب متریان است، مدیر باید سامان دهنده این روابط براساس نظام معیار (اسلام) باشد. او باید هم زمینه و بستر این ارتباطات را فراهم سازد و هم با نظام معیار آن را ساماندهی کند. در ارتباط خود (مدیر) با متریان عدالت و احسان و تواضع را رعایت کند و فرصت های متنوع تربیتی از نظر زمان ارائه برنامه ها، تنوع در محیط تربیتی نظیر کلاس، محیط روباز مدرسه، کتابخانه، نمازخانه، آزمایشگاه، مسجد، خانه، بازار، مراکز فرهنگی، علمی، پژوهشی را فراهم آورد. در ساماندهی نیز نباید از نظام معیار غفلت کند. در طراحی انواع برنامه درسی و غنی سازی آن، مدیر معین و راهبر آموزشی معلم است. برای مثال، راهنمای برنامه درسی هر موضوع درسی را از سایت سازمان پژوهش دریافت می کند و در اختیار معلم قرار می دهد و در واکاری آن با معلم همراه می شود. کتاب کار و کتاب راهنمای معلم و فیلم و نرم افزار آموزشی را تهیه و بستر استفاده از آن را برای معلم فراهم می کند و خلاصه، مدیر مدرسه ای را ایجاد می کند که نمونه ای از تجلیات آن عبارت اند از:

۱. حاکمیت مناسبات اخلاقی؛
۲. عشق به تربیت و جدی انگاشتن آن در تمامی فعالیت ها و شئون مدرسه؛
۳. مقابله با یأس و ناامیدی و حمایت از نوآوری و نواندیشی؛
۴. برخورداری از روحیه علمی و پژوهشی؛
۵. اشاعه روحیه خلاقیت و نوآوری؛
۶. نقطه اتکای دولت و ملت در رشد و تعالی و پیشرفت کشور و کانون تربیتی محله؛
۷. برخورداری از یک چشم انداز آرمانی اختصاصی و در نهایت، جلوه ای از تحقق مراتب حیات طیبه.

هسته اصلی ساختار آموزش و پرورش مدرسه است؛ یعنی، جایی که حادثه مهم تربیت در آن رخ می دهد. مدرسه نهادی اجتماعی است که در آن روابط اجتماعی براساس نظام معیار برای نیل به حیات طیبه شکل می گیرد. آموزش و پرورش کشورها همانندی ها و تفاوت هایی دارند. تفاوت های آن ها گاهی بنیادین و گاه رویکردی و راهبردی است؛ مثلاً بعضی از کشورها رویکرد مدرسه محور دارند و مدرسه را در اولویت تخصیص نیروی انسانی و منابع مالی و فیزیکی قرار می دهند. بعضی کشورها رویکرد دانش آموز محوری دارند و شاید فردیت دانش آموز بر اجتماع آن ها - که مدرسه را شکل می دهد - اولویت دارد. بعضی دیگر موضوع محوری در برنامه درسی را برمی گزینند و عده ای دیگر زندگی محوری در برنامه درسی برایشان اصالت دارد.

تحول بنیادین از نوع این افتراقات و تفاوت ها نیست بلکه نظام معیار ساماندهی روابط فردی و اجتماعی در مدرسه، در عرصه ها و ساخت ها و موقعیت ها براساس نظام معیار است. نظام معیار برای برگزیدن روابط و قضاوت بر آن ها برای اصلاح مستمر موقعیت و تکوین و تعالی مستمر هویت متریان است و مدرسه سامان دهنده موقعیت های خاص است؛ به طوری که متریان با کسب شایستگی های لازم دائماً بتوانند این واقعیت ها را درک و اصلاح کنند تا هویت آنان برابر با نظام معیار اسلامی شکل گیرد و ارتقا یابد. در واقع، سرمایه تعلیم و تربیت و ارزش هر مدرسه به میزان موقعیت آفرینی آن براساس نظام معیار است و از طرف دیگر، خلق شایستگی برای دانش آموزان است تا بتوانند این موقعیت ها را درک کنند. چرا که مرحله احساس با مرحله درک متفاوت است. احساس همه دانش آموزان نسبت به یک رخداد در یک مدرسه، واحد است اما درک آنان با توجه به شایستگی هایشان متفاوت است. همگان یک ترکیب شیمیایی را در آزمایشگاه مشاهده و بوی آن را احساس می کنند اما برداشت همه یکسان نیست. آنچه مدیران مدرسه باید تدبیر کنند، ساماندهی روابط و موقعیت هاست. دانش آموز و مربی بدون موقعیت نیست؛ او یا با خود ارتباط دارد یا



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های رشد توسط دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی سازمان پژوهشی و برنامه‌ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شوند:

مجله‌های دانش‌آموزی

((به صورت ماهنامه و هشت شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند))

- رشد کودک** (برای دانش‌آموزان ابتدایی و پایه اول دوره دبستان)
- رشد نوجوان** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره دبستان)
- رشد دانش‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره دبستان)
- رشد نوجوان** (برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- رشد جوان** (برای دانش‌آموزان دوره متوسطه و پیش‌دانشگاهی)

مجله‌های بزرگسال عمومی

((به صورت ماه نامه و هشت شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند))

- رشد آموزش ابتدایی • رشد آموزش راهنمایی تحصیلی • رشد تکنولوژی آموزشی • رشد مدرسه فردا • رشد مدیریت مدرسه • رشد معلم

مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی تخصصی

((به صورت فصلنامه و چهار شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند))

- رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره متوسطه)
- رشد آموزش قرآن
- رشد آموزش معارف اسلامی
- رشد آموزش زبان و ادب فارسی
- رشد آموزش هنر
- رشد آموزش مشاور مدرسه
- رشد آموزش تربیت بدنی
- رشد آموزش علوم اجتماعی
- رشد آموزش تاریخ
- رشد آموزش جغرافیا
- رشد آموزش زبان
- رشد آموزش ریاضی
- رشد آموزش فیزیک
- رشد آموزش شیمی
- رشد آموزش زیست‌شناسی
- رشد آموزش زمین‌شناسی
- رشد آموزش فنی و حرفه‌ای
- رشد آموزش پیش‌دبستانی

مجله‌های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، مدیران، مربیان، مشاوران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش‌جویان مراکز تربیت معلم و رشته‌های دبیری دانشگاه‌ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می‌شوند.

♦ نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی.

♦ تلفن و نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸ - ۲۱

فراخوان برای مدیران و مسئولان نظام آموزشی

تصور کنید که همه مدیران مدارس کشور در یک ورزشگاه بزرگ گرد هم آمده‌اند و از شما دعوت شده است که برای آنان «پنج» دقیقه صحبت کنید. در این وقت کم به آن‌ها چه خواهید گفت؟ صحبت‌های خود را در یک یا دو صفحه بنویسید و جهت چاپ در همین ستون به دفتر مجله ارسال فرمایید.

با تشکر
دفتر مجله رشد مدیریت
مدرسه



باهمراهان



تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

شما می‌توانید پس از واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه همراه آزمایش کد ۳۹۵، در وجه شرکت افست از دو روش زیر، مشترک مجله شوید:

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد؛ نشانی: www.roshdmag.ir و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی.
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی (کپی فیش را نزد خود نگه دارید).

نام مجلات در خواستی:

.....

نام و نام خانوادگی:

.....

تاریخ تولد:

.....

میزان تحصیلات:

.....

تلفن:

.....

نشانی کامل پستی:

.....

استان:

.....

شماره فیش:

.....

پلاک:

.....

در صورتی که قبلاً مشترک مجله بوده‌اید، شماره اشتراک خود را ذکر کنید:

.....

امضا:

نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱

www.roshdmag.ir

وبگاه مجلات رشد:

شماره اشتراک مجله: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶/۷۷۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۷۱۲-۱۴

هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۱۴۰۰۰۰ ریال

هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۸۰۰۰۰ ریال

مقالات و نوشته‌های دوستانی که نام آن‌ها را می‌آوریم، به دستمان رسید. متأسفانه به علت حجم کم مجله و میزان و تنوع و حجم بالای آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ همه آن‌ها نیست و مجبور به گزینش هستیم. با پوزش از همه این دوستان، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

اکبر احمدیان باغبادرانی، مدیر دبستان عدل، اصفهان؛ فضل‌الله کیارستمی، تهران؛ نبی مصطفی زاده؛ مسعود هاشمی، تویسرکان؛ فهمیه امرالله؛ مهین شریفی، مدیر دبیرستان خدیجه کبری (س)، خرمبید، فارس؛ عزت مؤذن دستجردی، مدیر دبیرستان فرزندگان، فارس؛ بهرام مرادی؛ رضا عقیلی، مدیر دبیرستان بازفت؛ حسین باقری، دبیر آموزشگاه امام خمینی (ره)، دوراهک، دبر، بوشهر؛ مرتضی اکبری ونه‌آباد، اهر، آذربایجان شرقی؛ زهرا شریفی، نجف‌آباد، اصفهان؛ جواد زارع، آموزگار، سبزوار؛ محمدصغرامیری، مشاور دبیرستان نمونه دولتی، نیکشهر؛ مهدی زینالی، مدیر دبیرستان امام خمینی (ره)، ارومیه؛ زهرا محمدی منفرد، زنجان؛ فریبرز اصل مرز؛ براتعلی منفردی راز و مژگان اسمعیل‌نیا، بجنورد؛ محمد محمد رضا خانی، مدیر دبستان ابوالصالح (عج)، کرمان؛ قربانعلی دادپند، سرگروه حرفه‌وفن استان خراسان شمالی، شیروان؛ رضا حسینی، معاون آموزشی دبستان قدس، رشت؛ سکینه خرم‌دل، مدیر مجتمع شهری ام‌البنین، تربت حیدریه.

■ مهدی زینالی، مدیر پیشکسوت دبیرستان امام خمینی (ره) ناحیه ۲ ارومیه

طرح کارنامه عملکردی شما را همراه با فرم‌های تحلیلی و ضمائم جالبش ملاحظه کردیم. از اینکه به‌طور کامل، عملکرد همکاران را تجزیه و تحلیل می‌کنید خرسندیم. بی‌شک چنین ملاحظاتی در کارنامه هر یک از همکاران ارائه طریق‌هایی که در پایان به دبیران رهنمود می‌شود، در ارتقای کیفیت آموزشی آنان تأثیرگذار خواهد بود. ثمره این کار نیز پیشرفت تحصیلی و تربیتی دانش‌آموزان خواهد بود که البته حق آن‌هاست. البته بهتر است در طرح خود بخشی را هم به دیدگاه‌های همکاران اختصاص دهید؛ چرا که طرح شما فقط بیان انتظارات مدرسه از دبیر است و در جایی، به خواسته‌های دبیران و اینکه برای تحقق انتظارات مدرسه به چه ابزارهایی نیاز دارند، اشاره نشده است. مدیرانی که تمایل دارند از طرح آقای زینالی خبردار شوند، با تلفن ۰۴۴۱-۳۴۷۷۲۵۰ تماس بگیرند.



ضمیمه رشد مدیریت مدرسه
شماره ۲، اردیبهشت ۱۳۹۱

قسمت دوم

چالش‌های مدیریت مدرسه‌محور در ایران و جهان

دکتر محرم آقازاده ■ دکتر حیدر تورانی ■

در این بخش، نتایج تجزیه و تحلیل جستاری مربوط به چالش‌های موجود و فرا روی مدیریت مدرسه‌محور در ایران و جهان ارائه می‌شود. بحث درباره میزان کیفیت خدمات آموزش ارائه شده از طریق مدیریت مدرسه بسیار داغ است و پیوسته پرسیده می‌شود که آیا خدمات آموزش مدیریت مدرسه مطلوب است یا چندان امیدوارکننده نیست (موسکین، ۱۹۹۷). اغلب مدارس را «مدارس حراجی» می‌نامند. دلیل این نام‌گذاری هم حضور افراد غیر کیفی روی انجام کار، فاقد ارزش و حمایت مورد نیاز درباره شیوه‌های یاددهی، یادگیری و ... دریافت مدارس محلی است. به هر روی، برخی چالش‌های عمده در این زمینه به طور اجمالی می‌شود.

■ فقدان حمایت از معلمان و بازرسی از کار آن‌ها

فقدان حمایت از معلمان و بازرسی از کار آنان یکی از چالش‌های بنیادینی است که مدارس فعال در جوامع محلی به ویژه در مناطق روستایی با آن روبه‌رو هستند (آقازاده و فضلی، ۱۳۸۴). به طوری که شواهد و پژوهش‌ها نشان می‌دهند حتی زمانی که از سوی نواحی و مراکز آموزش و پرورش بازرسانی هم برای مدارس در نظر گرفته می‌شوند، بازرسان اغلب

عنوان دوره: مدیریت مدرسه‌محور

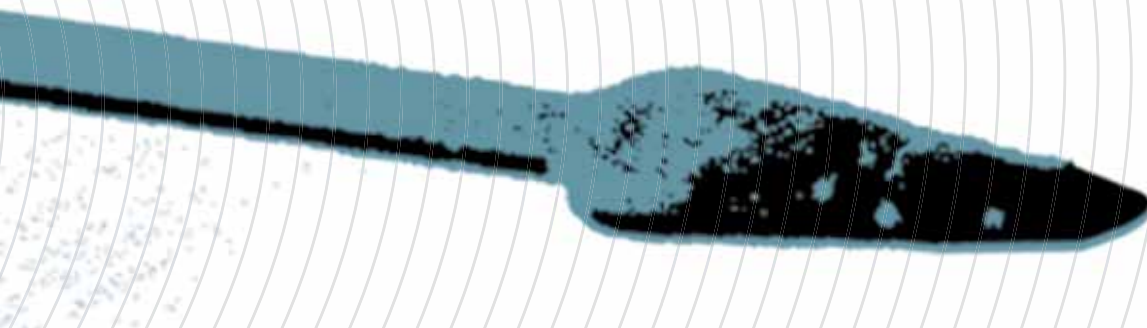
کد دوره: ۹۱۴۰۱۵۱۷

زیر نظر: مرکز برنامه‌ریزی

و آموزش نیروی انسانی

و دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی





ریفکین^۵ و مارکن^۶، ۲۰۰۰).

■ فقدان منابع محلی

بیشترین مناطق روستایی ایران فاقد منابع محلی مناسبی هستند. این مناطق عمدتاً بی‌آبی و خشک‌سالی در عذاب هستند. همچنین، در مناطق روستایی ایران، به‌ویژه در استان‌های هدف یونسف، منابع انسانی فعال و فرهیخته با درصد پایینی یافت می‌شود. از آنجا که سال‌ها مناطق روستایی برنامه درسی متناسب با روستا و زندگی روستایی را تجربه نکرده‌اند، منابع انسانی جوان روستایی به‌طور بی‌رویه‌ای به شهرهای کوچک و بزرگ قابل دسترسی کوچ کرده‌اند (حداد عادل، ۱۳۸۵). با توجه به این اوضاع، مدارس محلی در بافت روستایی ایران، از حیث منابع محلی با چالش زیادی روبرو هستند. چنانکه این مورد، در سایر کشورهای جهان هم از چالش برانگیزترین مراحل بوده و راه دشواری را برای مدیریت مدرسه محور محلی به تصویر می‌کشند (ریوانس^۷، ۲۰۰۱، سی‌سه^۸ و همکاران، ۲۰۰۰).

■ فقدان سرمایه‌گذاری مالی محلی

از آنجا که از بدو تأسیس مدارس به شکل نوین در ایران، متولی تأمین منابع برای آموزش و پرورش و مدارس دولتی مرکزی بوده است و هنوز این سنت ادامه دارد، مردم بر این باورند که جز ثبت نام فرزندان‌شان در مدرسه نقشی ندارند. از یک نظر گفتنی است که تمرکزگرایی مسبب تغییر نگرش مردم نسبت به امر مدرسه‌داری شده و آن‌ها **مدرسه با دولت** را مسئول تأمین مالی مدرسه می‌انگارند و از سویی دیگر، فقدان تناسب برنامه در مدرسه با واقعیت‌های زندگی مردمان روستا، آنان را نسبت به مدرسه و بازده‌های آن بی‌انگیزه کرده است. مردمان روستا مدرسه را برای زندگی روستایی مفید و مناسب ارزشیابی نمی‌کنند، از این رو تأمین مدرسه را برنمی‌تابند (آقازاده، ۱۳۸۵).

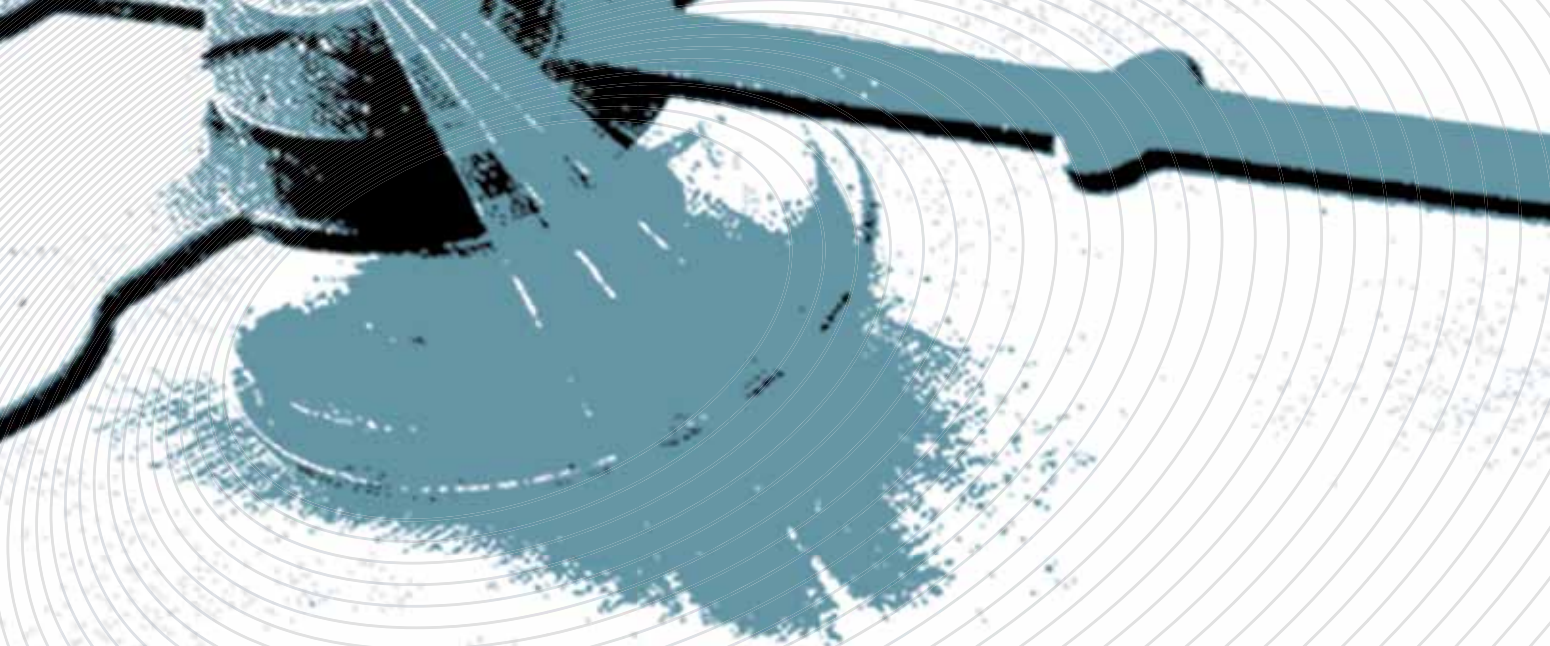
به کار بازرسی نمی‌پردازند. همچنین، غالباً بازرسان براساس برقراری روابط دوستی یا با دریافت هدایایی، از بازرسی کار معلم صرف‌نظر می‌کنند (آقازاده، ۱۳۸۵). پژوهش‌های مقایسه‌ای انجام گرفته در کشور مالی هم حاکی از آن است که تعداد بازدیدهای انجام گرفته برای بازرسی مدارس محلی بسیار کمتر از مدارس عمومی یا غیرمحلی است (تونکا^۱، ۲۰۰۱). افزون بر این، کشورهای چون غنا، زامبیا، اتیوپی و سایر کشورهای آفریقایی و بخشی از کشورهای آسیای میانه و آسیای جنوب شرقی هم از این معضل رنج می‌برند (رامین^۲، ۲۰۰۱ الف؛ آگاروال^۳ و هارتول، ۱۹۹۸؛ کاشن^۴ و همکاران، ۲۰۰۱).

■ نبود معلم

در حال حاضر، نظام آموزشی ایران با معلمان مازاد، به خصوص در دوره تحصیلی ابتدایی روبه‌روست؛ ولی هنوز بسیار از مناطق دورافتاده از نبود معلم به‌ویژه معلمان آموزش دیده محروم هستند. استفاده از سرباز - معلم‌ها، مربیان نهضت و ... همگی حاکی از فقدان معلم است. شدت فقدان معلم در استان‌های هدف یونسف (هرمزگان، سیستان و بلوچستان، آذربایجان غربی و شهر بم) بیشتر از سایر استان‌ها خودنمایی می‌کند. علاوه بر این، در برخی استان‌ها امکان تأمین معلم برای مدارس وجود دارد، اما دورافتادگی مناطق، فقدان امکانات اولیه از قبیل راه، مسکن معلم و کلاس درس برای دانش‌آموزان عواملی هستند که معلم را از حضور در چنان مناطقی برحذر می‌دارد. نگاهی به آموزش و پرورش سایر کشورهای در حال توسعه و عقب افتاده هم نشان می‌دهد آنان نیز شرایطی، نظیر شرایط ایران را دارند (برای نمونه به منابع مورد اشاره رجوع شود) (Action Tanzania 2000, Save the Children 1997).

در حال حاضر، نظام آموزشی ایران با معلمان مازاد، به خصوص در دوره تحصیلی ابتدایی روبه‌روست





■ درسی و مواد آموزشی

به جز موارد نادر، مدارس جوامع محلی در بیشتر موارد تسهیلات و زیرساخت‌های مناسب ندارند. در استان‌های هدف یونیسف، بیشتر مدارس روستایی فاقد اتاق‌های سالم برای تدریس و سکونت معلم، سرویس بهداشتی و توالت، سیستم تهویه و سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی هستند. از تعداد مدارس موجود در جوامع روستایی ایران، به‌ویژه در استان‌های هدف، بسیاری از آن‌ها دارای بافت‌های فرسوده‌اند و از عمر مفید بهره‌وری آن گذشته است. افزون بر این، به دلیل دور افتادگی مناطق روستایی ایران، عمدتاً کتاب‌های درسی دیرتر از آغاز سال تحصیلی به دست دانش‌آموزان می‌رسد. با آنکه تلاش شده است الگوی توزیع کتاب‌های درسی مدارس از مرکز پیرامون مرکزی تغییر یابد؛ در نظام آموزشی ایران تلاش می‌شود قاعده ۱:۱ (کتاب برای یک نفر) در توزیع کتاب‌های درسی رعایت شود. افزودنی است در نظام آموزشی ایران، مواد آموزشی در بیشتر موارد، به‌ویژه در مناطق روستایی، محدود به کتاب درسی است. در مقام مقایسه، در کشورهایی نظیر زامبیا نیمی از جوامع محلی کتاب درسی و مواد مکملی دریافت نمی‌کنند (کاشن و همکاران، ۲۰۰۱).

■ فقدان امکان ادامه تحصیل

در جوامع روستایی ایران، به‌ویژه در استان‌های هدف یونیسف، دانش‌آموزان پس از پایان تحصیلات دوره ابتدایی، امکان ادامه تحصیل و تکمیل دوره راهنمایی تحصیلی را ندارند. این در حالی است که دولت جمهوری اسلامی ایران طبق قانون، موظف به تأمین آموزش عمومی رایگان برای همه دانش‌آموزان، خواه روستایی و خواه شهری است. دانش‌آموزان جوامع روستایی ایران، علاوه بر آن که در بیشتر موارد امکان

■ فقدان حمایت دولتی خاص

از آنجا که نوع نظام حکومتی و آموزش و پرورش ایران متمرکز است، به میزان زیادی در توزیع بودجه و امکانات، بنا به ماهیت این رویکردها، برابری و تقسیم عادلانه امکانات اتفاق نمی‌افتد. از دیگر سو، به رغم رویکرد دولت به حمایت از روستاها، حمایت متمرکز و غیرموازی از روستاها به عمل نمی‌آید. همچنین، به دلیل فقدان نظام نظارت کارآمد و نظام تلفیق طرح‌ها و برنامه‌ها حمایتی جدی و پیگیرانه از توزیع جدید امکانات صورت نمی‌گیرد.

■ برابری جنسیتی

براساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، محدودیتی برای حضور زنان و دختران در مجالس آموزشی، به‌ویژه در مدارس وجود ندارد. برابر قانون اساسی ایران، همه کودکان دختر و پسر باید دوره تحصیلات اجباری که هشت سال تحصیلی است بگذرانند. با این وصف، هنوز در جوامع روستایی بین دختران و پسران برای حضور در کلاس‌های درس تفاوت وجود دارد. این مسئله ناشی از عوامل مختلفی است. برخی عوامل عمده در این زمینه عبارت‌اند از: سنت‌ها و باورهای محلی، تلقی ناکارآمد بودن تحصیل دختر، مرد بودن معلمان و شاغل بودن مادران. مجموعه این عوامل سبب شده‌اند نرخ ثبت‌نام دختران به نسبت پسران در مدارس روستایی پایین‌تر باشد. به هر روی، در سایر کشورها هم مسائلی از این دست وجود دارد. برای نمونه، طبق گزارش بانک جهانی (بانک جهانی/ مالی ۲۰۰۰) در کشور مالی از صد دختر لازم‌التعلیم تنها چهل نفر در مدارس ثبت‌نام می‌شوند (تونکارا، ۲۰۰۰).

■ زیرساخت‌های نامناسب و کمبود کتاب‌های



مدارس
به مثابه یک
واقعیت مورد
پذیرش قرار
گیرند و همچون
عضوی از بدنه
نظام آموزش و
پرورش تلقی
شوند



(بانک جهانی، ۲۰۰۰). این ایده بانک جهانی در مورد نظام آموزش و پرورش ایران هم صادق است. با توجه به شرایطی که مناطق روستایی و جوامع محلی ایران دارند، لحاظ عواملی که در زیر مورد اشاره قرار می گیرند، زمینه ساز موفقیت در اجرای طرح مدیریت مدرسه محور است.

اجرای موفقیت آمیز مدیریت مدرسه محور مستلزم آن است که:

● مدارس به مثابه یک واقعیت مورد پذیرش قرار گیرند و همچون عضوی از بدنه نظام آموزش و پرورش تلقی شوند.

● به معلمان و مدیران مدارس، علاوه بر حقوق ماهانه مقرر، اضافه پرداختی به عنوان عامل انگیزشی و سختی کار پرداخت شود.

● از طرف وزارت آموزش و پرورش و سازمان های آموزش و پرورش، فعالیت های آموزشی و مدیریتی مدارس تحت بازرسی و حمایت فنی قرار گیرد.

● کتاب های درسی و مواد آموزشی مکمل و فوق برنامه در زمان مناسب و با کیفیت مطلوب در اختیار مدارس قرار گیرد.

● نظام آموزش و پرورش از ساخت مدارس و تأمین تجهیزات اولیه حمایت های لازم را به عمل آورد.

● نظام آموزش و پرورش مشارکت فعال در تشکیل مدارس داشته باشد.

● مدیریت مدرسه محور تقویت شود.

● اعضای مؤثر جامعه محلی شناسایی شوند و مورد حمایت قرار گیرند.

● اعضای جامعه و نیروهای مدیریت مدرسه محور آموزش داده شوند.

● برنامه درسی متمایزی برای مدارس محلی تدوین و برای اجرا به مدارس ارائه شوند.

پی نوشت

1. Tounka
2. Ramin
3. Agarwal
4. Cashen
5. Rifkin
6. Marcken
7. Devine
8. Cisse

ادامه تحصیل و تکمیل دوره عمومی را ندارند، زمینه کاربست آموخته هایشان را هم نمی یابند. دلیل عمده ناکارآمدی تحصیلات دانش آموزان جوامع محلی را می توان در منطبق نبودن محتوای برنامه های درسی با واقعیت های زندگی روستایی دانست.

در سال های اخیر تلاش شده است با اجرای طرح «روستای مرکزی» امکان ادامه تحصیل برای دانش آموزان فراهم شود، ولی با توجه به محدودیت هایی که به لحاظ اجتماعی و گاه جغرافیایی وجود دارد، دختران دانش آموز نمی توانند از امکانات طرح روستای مرکزی بهره مند شوند.

جمع بندی

جمع بندی دیدگاه های موجود در خصوص چالش های اجرای مدیریت مدرسه محور محلی نشان دهنده ده چالش اساسی است. چالش های موجود در ایران برای اجرای مدیریت مدرسه محور محلی با چالش های سایر کشورها در خصوص اجرای طرح مدیریت مدرسه محور دارای همخوانی های زیادی است (برای نمونه گزارش بانک جهانی، ۲۰۰۰).

ده چالش عمده در این زمینه عبارت اند از:

- مقاومت سیاسی در برابر تغییر
- سطح پایین انگیزش نیروی انسانی
- مقاومت معلمان
- فقدان منابع کافی
- فقدان مدیران قابل در سطوح محلی
- نبود مشارکت فعال جامعه محلی
- فقر و بی سواد
- برنامه های درسی ناهمخوانی با موقعیت و شرایط جامعه محلی
- ناکافی بودن امکان ادامه تحصیل برای غالب دانش آموزان
- فقدان سرمایه گذاری مالی بسنده از سوی دولت

عوامل کلیدی برای ایجاد مدارس با رویکرد

مدیریت مدرسه محور

دولت ها و نظام های آموزش و پرورش باید به صورت نهادی و مالی در ایجاد و نگهداشت مدارس محلی با رویکرد مدیریت مدرسه محور محلی بکوشند