



U

www.roshdmag.ir

رشد

مدیریت مدرسه

ماه نامه تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره دوازدهم * فروردین ۱۳۹۳ * شماره پی در پی ۱۰۰ * صفحه ۵۰۰۰ * ریال



|| چون که صد آمد... || خاطرات یک معلم شهر کردی || ارتباط؛ خیابانی دوطرفه || زکات تجربه ||
|| مدیریت تعارض در مدرسه؛ عامل ایجاد نشاط || تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان های آموزشی ||

مدیریت مدرسه

رشد



شماره یک: مهرماه ۱۳۸۱
شماره صد: فروردین ماه ۱۳۹۳

مدیریت مدرسه

دوره دوازدهم | فروردین ۱۳۹۳ | شماره پی در پی ۱۰۰ | ۳۲ صفحه | ۵۰۰۰ ریال
ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس



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

مدیر مسئول:

محمد ناصر

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و کارشناسی:

داوود محمدی، صادق صادق پور

دکتر محرم آقازاده، دکتر عبدالله انصاری

دکتر نوری به شادالویی

مدیر داخلی:

شیرین فیهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سید حامد الحسینی

۲ | چون که صد آمد... | دکتر حیدر تورانی

۳ | به چالش کشیدن | صادق صادق پور

۴ | زکات تجربه | سمانه آزاد

۷ | تنها بالارونده نباشید، رابط باشید

۸ | مدیریت تعارض در مدرسه؛ عامل ایجاد نشاط | بهناز علمداری

۹ | ارتباط؛ خیابانی دوطرفه | محمد صالحی سوادکوه کمرویی

۱۰ | مدیریت و سرگیجه | ناهید پاک آیین

۱۱ | رابطه بین برنامه درسی و آموزش | دکتر محرم آقازاده

۱۲ | خاطرات یک معلم شهرگردی | اسفندیار معتمدی

۱۳ | چه کسی چه کتابی بخواند؟ | محمدفایق مجیدی

۱۴ | تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان های آموزشی | شاکری، هوشی السادات

۱۵ | تنها یک تلنگر | میترا روان

۱۶ | تفکر مشورتی و کارکردهای آن در مدرسه | محمد شریفی ریگی

۱۷ | کفش های پاشنه بلند | طلعت گشتیل

۱۸ | کتابخانه مدیریت مدرسه

۱۹ | باهمراهان



قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. مقاله های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن ها باشد. چنانچه مقاله ای را خلاصه می کنید، این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه از نوشته های کاربردی و مبتنی بر تجربه های مستندسازی شده مدرسه ای استقبال می کند. مقاله ها، باید یک خط در میان، بر یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته با ماشین شود. نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول ها، نمودارها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود. شورای برنامه ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است. آرای مندرج در مقاله ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است. مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، بازگردانده نمی شوند.

چون که صد آمد...



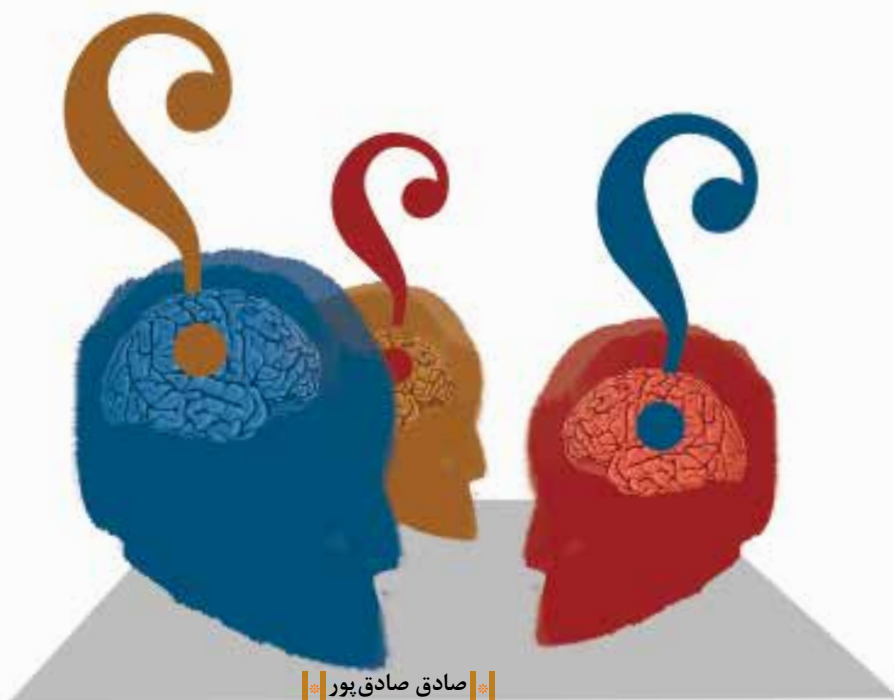
در مهرماه سال ۱۳۸۰، رئیس وقت سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، مرحوم مهندس جعفر علاقه‌مندان، از مدیرکل آن زمان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی، علیرضا حاجیان‌زاده، درخواست کرد در کنار مجلات گوناگونی که با پیشوند رشد برای دانش‌آموزان و اصناف شاغل در آموزش و پرورش منتشر می‌شوند، مقدمات انتشار مجله‌ای برای مدیران و معاونان مدارس نیز فراهم شود. بر این اساس، طرح انتشار این مجله که پس از رایزنی‌های فراوان، «رشد مدیریت مدرسه» نام گرفت، تدوین شد و با تأکید و نظارت مستقیم رئیس وقت سازمان، اولین شماره آن در مهرماه ۱۳۸۱، با شمارگانی بالغ بر ۱۳۵ هزار نسخه (به تعداد آموزشگاه‌های دایر کشور در همان زمان) منتشر شد. قرار بود مجله در سال اول برای آشنا ساختن مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان تربیتی مدارس - که مخاطبان هدف رشد مدیریت مدرسه در نظر گرفته شده بودند - به طور رایگان توزیع شود. همین ترفند و نیز محتوای کاربردی، صفحات کم، قیمت مناسب و مطالب خواندنی فراوان باعث شد از سال دوم این مجله در زمره یکی از پرشمارگارتین نشریات رشد چاپ شود.

برای تهیه شماره نخست، اعضای شورای سردبیری مجله متشکل از آقایان مرتضی مجدفر، محمدرضا سرکارآرانی، محرم آقازاده، علی رؤوف و اینجانب، گفت‌وگویی با مهندس علاقه‌مندان انجام دادیم که شرح آن در شماره مهر ۸۱ به چاپ رسید. در حاشیه این گفت‌وگو، مرحوم علاقه‌مندان توصیه‌هایی کرد که در عمل سعی کردیم همواره به آن‌ها پای‌بند باشیم. از جمله توصیه‌ها این بود که از سرنوشت مجله «مدیریت در آموزش و پرورش» که پیش از این و برای مجموعه مدیریت مدارس کشور منتشر می‌شد، درس بگیرید. ایشان می‌گفت این مجله به مرور نشریه استادان دانشگاه‌ها شد و چون مدیران مدارس خودشان را در مجله ندیدند و نتوانستند از محتوای چاپ شده در آن برای حل و فصل مسائل مدارس خود بهره ببرند، به تدریج از آن فاصله گرفتند و کار به جایی رسید که آموزش و پرورش این نشریه را تعطیل کرد. تأکید بر درج مطالب کوتاه، کاربردی و تجربی به قلم خود مدیران و در کنار آن مطالب مفید صاحب‌نظران رشته مدیریت، از توصیه‌هایی بود که در تمامی این سال‌ها سعی کردیم به کار ببندیم و اگر اکنون به شماره ۱۰۰ رسیده‌ایم، دلیل اصلی آن همراهی شما مدیران مدارس با رشد مدیریت مدرسه است.

اکنون که به شماره ۱۰۰ رسیده‌ایم، وظیفه خود

می‌دانم به غیر از مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و خوانندگان دائمی و نویسندگان موردی مجله، از تمامی کسانی که در طول این سال‌ها یاورمان بوده‌اند، سپاسگزار می‌کنم. نخست از مرتضی مجدفر، که از اعضای شروع‌کنندگان پروپاقرص این مجله و در تمامی ۱۰۰ شماره گذشته جزو نویسندگان و اعضای شورای سردبیری‌مان بوده است، تشکر می‌کنم. من، سرکارآرانی، آقازاده، مجدفر و رؤوف، در مهرماه ۸۱ در مقام اعضای شورای سردبیری، اداره مجله را برعهده گرفتیم. از مهر ۸۲، با انتصاب آقازاده به سردبیری رشد معلم و سفر مطالعاتی آرانی، شورای سردبیری مجله سه نفره شد و تا آغاز مهر ۸۴، این ترکیب ثابت ماند، با این تفاوت که از مهر ۸۳، ابلاغ سردبیری به نام اینجانب صادر شد که تا امروز ادامه‌دار بوده است. از مهر ۸۴ نیز دکتر رؤوف برای ایجاد فرصت بیشتر به‌منظور سروسامان دادن به تألیفات خود، از جمع‌مان جدا شد. تا به امروز، به مرور در دوره‌های گوناگون، از اندیشه و تلاش آقایان محمدرضا بهرنگی، ابوالفضل بختیاری، صادق صادق‌پور، داوود محمدی، عبدالله انصاری و بار دیگر محرم آقازاده و خانم نوریه شادالویی در شوراهای برنامه‌ریزی و سردبیری مجله بهره برده‌ایم. ضمن این که علاوه بر خانم‌ها فاطمه‌لوعالیان و بهناز بزرگ‌دوست، که در سال‌های آغازین انتشار مجله، مدتی مدیر داخلی نشریه بودند، سال‌هاست که از خدمات خانم شهلا فهیمی در این سمت بهره‌مندیم. البته در انتشار مجله، عوامل دیگری چون طراحان گرافیک، ویراستاران، عوامل فنی، هنرمندان عکاس و تصویرساز و ده‌ها نفر دیگر نیز دخیل‌اند که اگر نام آن‌ها را ببرم، از حوصله این یادداشت که همین الان هم از حجم متعارف خود افزون‌تر شده است، بیرون خواهد رفت.

علت این که مروری کردم بر اسامی برخی از همکارانم در ۱۰۰ شماره گذشته، سنت حسنه‌ای است که چند وقتی است مدیرمسئول وقت مجلات رشد، آقای محمد ناصری، پایه‌گذاری کرده است: «مرور گذشته، سپاس از همراهان سال‌های دور و نزدیک، تجزیه و تحلیل آنچه گذشت و گام نهادن در آینده‌ای پویا و موفق‌آمیز‌تر.» انتشار صدمین شماره رشد مدیریت مدرسه را به شما مخاطبان مجله، که سرمایه‌های اصلی مجلات رشد هستید، تبریک می‌گویم و استدعا دارم مجله را نقد کنید، رهنمود بدهید، مطالبات جدیدی مطرح کنید و کم‌کم کنید تا از مهر ۹۳ با تأثیرگذاری بیشتر و مطالبی متناسب‌تر در خدمتتان باشیم.



صادق صادق پور

به چالش کشیدن

همکارانش را در نقش مخالف کاذب قرار دهد تا او را در مسائل مدرسه به چالش بکشد. برای بهبود توانایی‌اش در به چالش کشیدن به او توصیه کردیم:

- بر ریشه‌های اصلی یک مسئله متمرکز شود نه بر نشانه‌های آن. در این خصوص می‌تواند از روش «پنج چرا» استفاده کند تا بدین وسیله به ریشه‌های مشکل برسد. برای مثال، فلان معلم در آمدن به مدرسه تأخیر دارد، چرا؟ چون دیر هنگام از منزل خارج می‌شود، چرا؟ چون از مادر پیرش مراقبت می‌کند، چرا؟ و همین‌طور ادامه دهد.

- فرضیات قدیمی درباره وضع تربیت و آموزش در مدرسه را فهرست کند.

- از مناظره‌ها و گفت‌وگوهای معلمان و والدین و دانش‌آموزان استقبال کند.

- در فرایند تصمیم‌گیری، افراد بدبین و مخالفان همیشگی را هم مشارکت دهد تا زودتر با چالش‌ها روبه‌رو شود.

- از افراد متعدد، و نه تنها افراد متأثر از تصمیم‌گیری، نظرخواهی کند، زیرا ممکن است ایده‌های خوبی داشته باشند.

یادمان نرود!

فرصت‌های بزرگ زمانی ایجاد می‌شوند که توپ‌هایمان در چاله می‌افتد، نه زمانی که آرام و راحت در حال نوشیدن چای در بالکن منزلمان نشسته‌ایم.

آقای آشفته‌ساران مدیر یکی از مدارس دولتی است. او روش‌های کار خطی، منطقی و مشخصی دارد. از موقعیت‌های آشفته و پرخطر دوری می‌کند. وقتی با مسئله دشواری مواجه می‌شود، به جای این که فعالیت‌های آموزشی و پرورشی را با هدف بهره‌وری بیشتر و نیز کاهش هزینه‌ها ادغام کند، همه اطلاعات در دسترس را جمع‌آوری و تنها در اتاق کارش روی مسئله کار می‌کند. راه‌حلش اگرچه خوب، اما قابل پیش‌بینی است و غالباً در آن نوآوری خاصی وجود ندارد. در مورد موضوع ادغام، او غالباً تمام تمرکز خود را بر دو فعالیت کاملاً مشابه و ضعیف قرار می‌دهد، درحالی که می‌تواند تغییر ساختاری جسورانه‌تری انجام دهد که بهره‌وری فعالیت‌ها را در کل مدرسه محقق کند. هنگامی که او به مشاورانی از داخل و خارج مدرسه نیاز دارد، تنها به یکی دو مشاور مورد اعتمادش مراجعه می‌کند که آن‌ها به جای آنکه فرضیات اصلی تربیت و آموزش را مورد پرسش قرار دهند تنها راهکارهای امتحان شده را پیشنهاد می‌دهند.

ما به آقای آشفته‌ساران کمک کردیم یاد بگیرد از نظرات متفاوت استقبال کند تا روش فکری خود و دو مشاور مورد اعتمادش را به «چالش» بکشد. این کار در آغاز برای وی دشوار بود، اما بعدها فهمید که می‌تواند برای مشکلات قدیمی راهکارهای جدید ارائه دهد و تصمیم‌گیری راهبردی خود را بهبود بخشد. به او پیشنهاد کردیم برای بهبود بهره‌وری سازمانی، یکی از

زکات تجربه

کار گروهی، آموزش، موفقیت

کار گروهی از آن دسته فعالیت‌هایی است که معمولاً در جامعه ما کمتر به آن توجه می‌شود. این در حالی است که در مباحث اسلامی بر این امر تأکید شده است. در مباحث مدیریت نوین نیز کار فردی جایگاهی ندارد و همواره کار گروهی است که مورد تأکید قرار گرفته است. ملیحه محمدی طلب، مدیر مجتمع دولتی کریمه اهل بیت(س)، با آگاهی از این موضوع، زمینه آموزش همکاران خود را فراهم کرده است تا فعالیت‌های مدرسه با همکاری گروهی انجام پذیرد. او درباره فعالیت‌هایش به رشد آموزش مدیریت این‌گونه توضیح داد:

«همواره اعتقاد من این بود که یکی از مهم‌ترین عوامل انجام فعالیت‌ها در سازمان‌هایی که افراد فرهیخته در آن کار می‌کنند، پایه‌گذاری مناسب ارتباطات انسانی

و کار گروهی است. از سوی دیگر، منابع انسانی از بزرگ‌ترین و ارزشمندترین منابع ما هستند که در مدرسه، معلمان، دانش‌آموزان و والدین را شامل می‌شود و باید میان آن‌ها ارتباط محترمانه، با محبت، منطقی و عاقلانه برقرار باشد. باید برنامه‌های مدرسه در طول سال را برایشان تشریح و شفاف‌سازی کنیم. علاوه بر این، باید فضای بازی برای نقد ایجاد کنیم تا با همکاری همه بتوانیم فعالیت‌های مدرسه را پیش ببریم. به این منظور، ما در تابستان و پیش از شروع سال تحصیلی، سه بار

ملیحه محمدی طلب
مدیر مجتمع دولتی کریمه
اهل بیت(س)
منطقه ۱۳ تهران
دارای ۳۰ سال سابقه
خدمت در آموزش و پرورش
و ۱۴ سال سابقه مدیریت



جلسه شورای دبیران برگزار می‌کنیم. در این جلسات، اهداف و برنامه‌های مدرسه در طول سال تحصیلی را تشریح می‌کنیم و نظرات، پیشنهادات و انتقادات معلمان را جمع‌آوری و آن‌ها را در برنامه اثر می‌دهیم. در همان جلسات، مسئولیت‌ها و برنامه‌های هر یک از معلمان و گروه‌های آموزشی مشخص می‌شود. یعنی همه از همان ابتدای سال مسئولیت و برنامه‌های خود را می‌دانند و شروع به کار می‌کنند.

همه این کارها یک پیش‌زمینه دارد و آن کار گروهی گروه‌های آموزشی و دپارتمان‌های مدرسه است. ما برای افزایش کار گروهی در مدرسه، کارگاهی آموزشی با عنوان «تیم‌سازی اثربخش» با همکاری استادان دانشگاه صنعتی شریف و دانشگاه صنعت نفت برگزار می‌کنیم. در این کارگاه‌ها که برای کارکنان مجتمع به ویژه معلمان برگزار می‌شود، اصول کار گروهی و باید و نبایدهای آن آموزش داده می‌شود. علاوه بر این، با گرفتن تست‌های گوناگون توانمندی هر یک از معلمان را می‌سنجیم تا با بهره‌گیری از توانایی‌هایشان به بهترین شکل بهره و برنامه‌های مدرسه را پیش ببریم. با وجود چنین برنامه‌ای، هر فردی مسئولیتی متناسب با توانایی‌هایش دارد. لذا نه تنها احساس بهبودی نمی‌کند، بلکه احساس توانایی بیشتری می‌کند و از کار گروهی لذت می‌برد. علاوه بر این، ما بر اساس نیازسنجی‌هایی، کارگاه‌هایی مانند تولید محتوای الکترونیک را هم برای معلمان برگزار می‌کنیم. به طور خلاصه می‌توان گفت در مدرسه ما آموزش سرلوحه برنامه‌هاست، چرا که هر چه نیروها آموزش دیده‌تر و آگاه‌تر باشند، مجموعه عملکرد بهتری خواهد داشت.»



عطر نماز در مدرسه

برای تقویت فرهنگ نماز و نهادینه کردن آن در وجود فرزندان و دانش‌آموزانمان راهکارهای عملی بسیاری وجود دارد و هر خانواده یا مدرسه‌ای بنا به شرایط و عوامل متفاوتی، راه‌های مختلفی را انتخاب می‌کند. **هما دهقان** معاون پرورشی دبستان دخترانه «حضرت ابوالفضل(ع)» در شهر یزد نیز راه‌های متنوعی را برای تشویق دانش‌آموزان به نماز خواندن امتحان کرده است؛ از دادن هدیه و جایزه به دانش‌آموزانی که حجابشان را رعایت می‌کنند و نماز می‌خوانند تا برگزاری نمایشگاه عکس. رشد مدیریت مدرسه درباره فعالیت‌های این معاون با وی گفت‌وگو کرده است:

«ما در مدرسه بچه‌ها را به حضور در نمازخانه و نماز خواندن مجبور نمی‌کردیم. از این رو، خیلی از آن‌ها به نمازخانه نمی‌آمدند. به فکر افتادم با همکاری شورای دانش‌آموزی برنامه‌های تشویقی تدارک ببینیم. این برنامه‌ها به تدریج گسترش پیدا کردند و متنوع‌تر شدند. نتایج خوبی هم گرفتیم. در مرحله اول، سببی از هدیه تهیه کردیم و هر روز به قید قرعه به چند دانش‌آموز که برای نماز خواندن به نمازخانه می‌آمدند هدیه‌ای می‌دادیم.

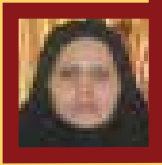
در مرحله بعد، دانش‌آموزانی را که در نمازخانه حضور مستمر داشتند شناسایی و با خانواده‌های آن‌ها ارتباط برقرار کردیم. از آن‌ها خواستیم بدون آنکه فرزندشان متوجه شود، برایشان جایزه‌ای تهیه کنند و در روز تعیین شده به نمازخانه مدرسه بیاورند. این کار

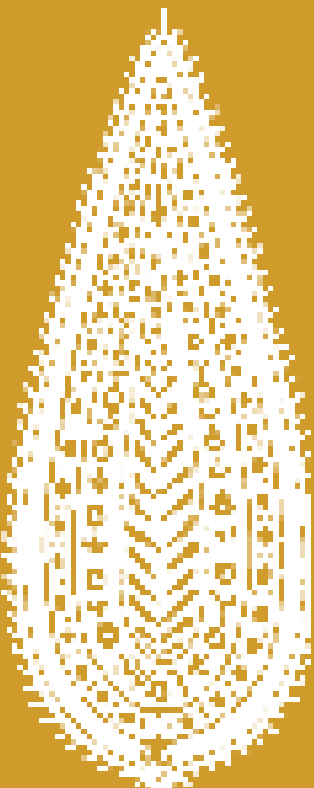
تأثیر بسیار خوبی بردانش‌آموزان گذاشت. چون بدون آنکه خبر داشته باشند، مادر خود را می‌دیدند که با جایزه به مدرسه آمده است و در میان بقیه دانش‌آموزان از فرزندش به خاطر نماز خواندن تعریف می‌کند. این غافلگیر شدن برای دانش‌آموزان خیلی خوشایند بود و آن‌ها را به استمرار در نماز خواندن تشویق می‌کرد.

تهیه پوستر نماز با استفاده از عکس دانش‌آموزان نمازخوان از دیگر کارهایی بود که برای تشویق آن‌ها به نماز خواندن انجام دادیم. نمایشگاه عکسی هم با موضوع نماز برای دانش‌آموزان ترتیب دادیم. در این نمایشگاه، از دانش‌آموزان خواستیم از محل نماز خواندن خود در خانه، چادر و سجاده خود یا نماز خواندن اعضای خانواده عکس بگیرند. سپس از این عکس‌ها در مدرسه نمایشگاهی برگزار کردیم که استقبال خوبی از آن شد. پرسش و پاسخ و حتی معما درباره احکام نماز از برنامه‌های دیگرمان بود. البته معمولاً سعی می‌کردیم این برنامه به صورت کلیشه‌ای و خسته‌کننده نباشد. به همین منظور با مشارکت دانش‌آموزان و استفاده از نمایش احکامی مانند نماز مسافر را برای بقیه آموزش می‌دادیم.

خوشبختانه همه این برنامه‌های تشویقی اثر خوبی بر دانش‌آموزان داشت و اکنون دیگر خود بچه‌ها بدون هیچ اجباری در نماز حضور پیدا می‌کنند. مشارکتشان از گذشته بیشتر شده و رضایت خاطر خانواده‌ها هم جلب شده است».

هما دهقان
معاون پرورشی
دبستان دخترانه
حضرت ابوالفضل(ع)
شهر یزد





زنگ تفریحی برای معلمان

از خطاهای آن‌ها برای جلب محبت است.

در برنامه صبحگاه هم همواره حضور دارم و آن‌جا هم بخشی از زمان را به شوخی با بچه‌ها می‌گذرانم. غیر از این، شاید بهترین زمان برای نزدیک شدن به معلمان، زنگ تفریح باشد. از ابتدای کار همواره زنگ تفریح را در میان معلمان می‌گذراندم. ابتدا حضور من برایشان نامأنوس بود، اما به تدریج به آن عادت کردند.

معمولاً سعی می‌کنیم در هر زنگ تفریح به یک مبحث بپردازیم تا دقایقی شیرین و پربار را بگذرانیم. ضمن اینکه در میان حرف‌های معلمان گاهی مشکلات برخی دانش‌آموزان مشخص و نوعی همدلی برای برطرف کردن آن‌ها ایجاد می‌شود. بیان تجربه‌ها و خاطره‌های شیرین از دیگر کارهایی است که معلمان را در زنگ‌های تفریح به آن تشویق می‌کنم. گاهی هم در همین زنگ تفریح‌ها از مشکلات یکدیگر با خبر می‌شویم و به هم کمک می‌کنیم تا آن‌ها را برطرف کنیم. گرچه فضای مدرسه و دفتر دبیران خیلی کوچک است، اما در همان فضای کوچک هم همه سراپا گوش می‌شوند. در واقع، به هر بهانه‌ای سعی می‌کنم زنگ تفریح را به فضایی پرنشاط برای معلمان تبدیل کنم تا همه از آن لذت ببرند و با انرژی بیشتری به کلاس برگردند.

شاید بیشتر ما زنگ تفریح را تنها زمانی برای تنفس دانش‌آموزان و تفریح آن‌ها بدانیم؛ زمانی برای تخلیه انرژی و حرکت. و شاید کمتر به تنفس معلمان در این زمان کوتاه بیندیشیم. اما **ناهدید پاک‌آیین**، مدیر دبیرستان فجر اسلام در یکی از مناطق نه‌چندان برخوردار تهران، بیش از هر چیز به فکر این است که معلمان مدرسه هم در زنگ تفریح دقایقی خوش و انرژی‌بخش را بگذرانند. او درباره این تجربه که ریشه در دوران معلمی‌اش دارد، با رشد مدیریت مدرسه گفت‌وگو کرده است:

«زمانی که تدریس می‌کردم، من و دیگر همکاران ترجیح می‌دادیم مدیر مدرسه‌مان در زنگ تفریح میان ما باشد، اما معمولاً چنین نمی‌شد. از این رو، وقتی مدیر مدرسه شدم، نخستین کارم حضور در میان دانش‌آموزان و معلمان بود. به همین دلیل، از آن زمان تاکنون نخستین کسی که وارد مدرسه می‌شود، خود من هستم. هر روز جلوی در مدرسه می‌ایستم و به دانش‌آموزان با نام‌هایی که برایشان خوشایند است سلام می‌دهم. مثلاً اگر روز برفی باشد، به آن‌ها می‌گویم سلام بر دختران برفی! با همین جمله‌ها سعی می‌کنم به آن‌ها نزدیک شوم. دانش‌آموزان ما خیلی به محبت نیاز دارند. گاهی بسیاری

ناهدید پاک آیین
مدیر دبیرستان فجر
اسلام
منطقه ۱۷ تهران
دارای ۲۸ سال سابقه
خدمت در آموزش و
پرورش
و ۲۲ سال سابقه
مدیریت



هنگامی که برای نخستین بار به کار مشغول شدم، فکر می‌کردم رهبری حکم مسابقه را دارد. هدف من این بود که لیاقت خود را به اثبات برسانم و وضعیت رهبری‌ام را بهبود بخشم. سخت کار می‌کردم و نمی‌توانستم صبر کنم گزارش سالیانه کیفیت رهبری تک‌تک رهبران کلیسای خودمان را تنها در پایان سال بشنوم تا نمره خودم را با دیگران مقایسه کنم. پیشرفتم را ترسیم و دقت می‌کردم از چه کسی جلو زده‌ام. توجه می‌کردم کدام یک از رهبرانی که از من جلوتر بودند در دسترس هستند. هر سال یک اینچ به بالا نزدیک‌تر می‌شدم و این باعث رضایت خاطر من شده بود. من رو به بالا می‌رفتم! اما این ذهنیت برایم گرفتاری زیادی ایجاد کرد. من تحت تأثیر دو سوءتفاهم کار می‌کردم: نخست فکر می‌کردم که عنوان رهبری من مرا رهبر ساخته است و دوم اینکه از نردبان رهبری بالا رفتن نسبت به ارتباط گرفتن با مردم اولویت بالاتری دارد. در نهایت نمی‌فهمیدم که **رهبری همان قدر عقلی است که شأنی است.**

نخستین ندایی که مرا از خواب غفلت بیدار کرد، زمانی بود که نخستین اجلاس هیئت را برگزار کردم. من «حق» داشتم رهبر باشم اما رابطه نداشتم. شرکت‌کنندگان در جلسه به صحبت‌های من محترمانه گوش کردند اما فکرشان جای دیگری بود. آن‌ها به کلاد کشاورزی توجه داشتند که پیش از آنکه من به دنیا بیایم، بخشی از کلیسا به حساب می‌آمد. دیدن اینکه مردم به حرف کسی گوش می‌کنند که با او رابطه دارند، به جای

اینکه به حرف یک مقام توجه کنند در ابتدای امر مرا آزار می‌داد. تقریباً یک دهه طول کشید تا بفهمم مردم به اینکه شما چقدر می‌دانید، اهمیت نمی‌دهند مگر اینکه بفهمند برای آن‌ها اهمیت قائلید. آرزو می‌کردم کاش کسی این موضوع را زودتر به من می‌گفت. شاید این کار را کرده بودند اما من در کوشش برای جلو زدن از دیگران گرفتارتر از آن بودم که گوشم بدهکار باشد. در نتیجه برای ایجاد ارتباط با مردم تلاشی نمی‌کردم.

این بدان معنی نیست که بالا رفتن و سبقت گرفتن در کل غلط است. شما نمی‌توانید با ایستادن بر زمین صاف پیشرفت کنید. رهبران به‌صورت طبیعی بالا می‌روند. آن‌ها تهاجمی هستند، ابتکار عمل دارند، فرصت‌ها را می‌بینند و پیش از آنکه دیگران به حرکت درآیند، در پی آن‌ها می‌روند. بیشتر رهبران رقابتی عمل می‌کنند و انگیزه بالا رفتن در خون آن‌هاست. از این رو سؤالی که برای رهبران مطرح می‌شود این نیست که آیا باید تلاش کنید تا به قله برسید؛ سؤال این است که چگونه باید تلاش کنید تا به قله برسید. به بالا صعود کردن، بدون ارتباط با افراد، در بهترین حالت به ما اجازه می‌دهد زیردستانمان را بدون بیعت آن‌ها هدایت کنیم. در بدترین حالت نیز رهبری ما را تضعیف می‌کند و عمر آن کوتاه می‌شود. در آن صورت، مردمی که ما روی آن‌ها حساب کرده‌ایم، به دنبال فرصت می‌گردند تا ما را به زیر بکشند.

منبع

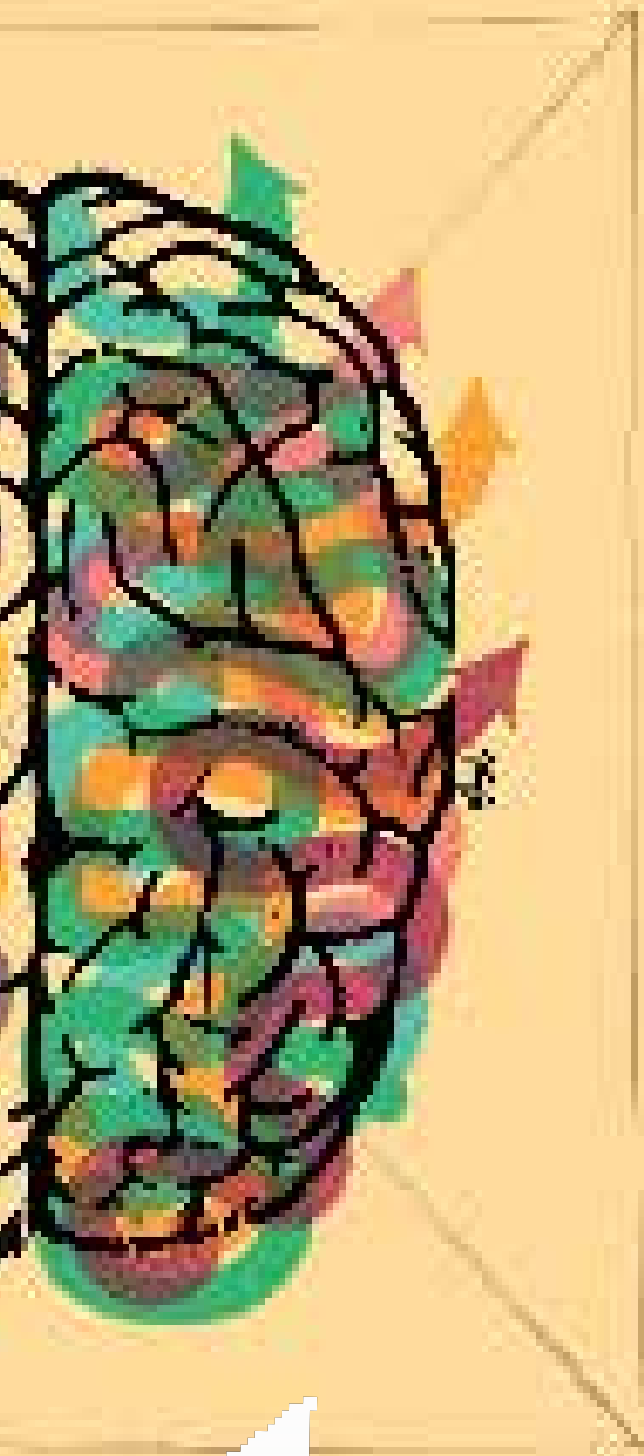
جان سی، مکسول. ترجمه احمد عظیمی‌بلوریان، جوهره مدیریت، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ سوم، ۱۳۸۹



تنها بالارونده نباشید

رابطه باشید





|| بهناز علمداری ||

دبیر زبان انگلیسی، بروجرد

مدیریت تعارض در مدرسه؛ عامل ایجاد نشاط

کلیدواژه‌ها: مدیریت تعارض، نشاط، مدرسه
اشاره

مدیران در سازمان‌ها با دو مقوله عمده سروکار دارند؛ یکی امکانات، تجهیزات و فناوری سازمان و به عبارت دیگر بعد مادی یا غیرانسانی سازمان و دیگری انسان‌ها یا بُعد انسانی سازمان. مهم‌ترین و وقت‌گیرترین دشواری مدیران در بعد انسانی سازمان نهفته است. در سازمان تعارض‌ها، تضاد، کشمکش و اختلاف امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران حداقل ۲۵ درصد وقت و توان خود را در سازمان و حتی خارج از آن صرف حل و فصل تضاد مرتبط با افراد و واحدهای سازمان می‌کنند (پرداختچی، ۱۳۷۹) و مدیران مؤسسه‌های آموزشی تقریباً نیمی از وقت خود را صرف این امر می‌کنند (Gordon, 1984). یکی از وظایف خطیر مدیران، بررسی مواردی است که موجب بروز تضاد در سازمان می‌شود و پیدا کردن ریشه‌های تضاد امری اساسی است (سرمدی، ۱۳۷۷).

مدرسه، سازمان یا نهاد انسان‌پروری است که باید آن‌قدر مجهز و مهیا باشد که بتواند هر نوع استعدادی را پرورش دهد. آماده‌سازی محیط آموزشی برای پرورش استعدادها یا توانایی‌های بالقوه دانش‌آموزان، شناخت دقیق ویژگی‌های سرشتی، رشدی و رفتاری آن‌ها

و ارائه رفتارها یا روابط مناسب با آنهاست. علاوه بر دانش آموزان، معلمان نیز رکن اساسی تعلیم و تربیت هستند. برقراری روابط حسنه و جلب نظر و رضایت آنها از اساسی ترین کارهای مدیر آموزشگاه است. اگر مدیری بتواند با تأمین نیازهای معلمان، ایجاد فرصت مناسب رشد و به وجود آوردن جوّی انسانی و عاطفی، موجب خوشحالی و رضایت خاطر همه معلمان شود، باید گفت که تقریباً قسمت اعظم وظایف مدیریتی خود را به انجام رسانده است. آنچه با عنوان رابطه حسنه با معلمان مطرح می شود، پدید آوردن زمینه ها و فرصت های لازم برای ایجاد روحیه، علاقه مندی به کار و انگیزش و رضایت در محیط کار به منظور تحقق اهداف آموزش و پرورش است (میرکمالی، ۱۳۸۶). موقعیت مطلوب کاری موجب تقویت روحیه معلمان و افزایش میل و رغبت و علاقه آنان به کار و غرور و افتخارشان در مدرسه خواهد شد (وایلز، ۱۹۸۹).

مدیریت تعارض بین کارکنان

به طور کلی در سازمان دو نوع تعارض وجود دارد:
۱. تعارض نهادینه شده: این تعارض از اهداف سازمان ناشی می شود و چالشی است. تقابل منافع و اهداف سازمان با منافع و اهداف کارکنان از این نوع تعارض محسوب می شود که قابل پیش بینی و قوی است.

۲. تعارض نوظهور: این نوع تعارض از تعاملات رسمی و غیررسمی افراد در کارهای روزانه نشئت می گیرد. یکی از علت های این تعارض ممکن است رقابت افراد برای منافع سازمانی باشد. این تعارض نیز چالشی ولی کمتر قابل پیش بینی است (حقیقی، ۱۳۸۲).

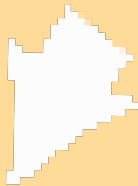
علاوه بر تقسیم بندی تعارض به صورت فوق، از دیدگاه دیگری نیز می توان انواع تعارض را در سازمان دسته بندی کرد:

● تعارض سازنده و تعارض مخرب: تعارض سازنده به تعارضی گفته می شود که اهداف گروه و سازمان را تقویت می کند. تعارض مخرب سازمان را از رسیدن به اهدافش دور می کند. تعارض مخرب را نشانه ضعف ساختار رسمی سازمان می دانند.

● تعارض برحسب طرف های تعارض: برحسب طرف های درگیر تعارض می توان آن را به شش نوع تقسیم کرد: تعارض درون فردی، تعارض میان افراد، تعارض درون گروهی، تعارض میان گروهی، تعارض میان سازمان ها، تعارض میان افراد و گروه ها (مشبکی، ۱۳۷۷).

سبک مدیریت تعارض مدیران بر عملکرد کارکنان تأثیر مستقیمی می گذارد. اتخاذ سبک مدیریت تعارض که با موقعیت متناسب نباشد، باعث کاهش علاقه و





اساساً میانجیگری یکی از روش‌های موفق مدیریت تعارض است که در بسیاری از کشورها برای پیشگیری از مشکلات رفتاری و کمک به ایجاد تفاهم و حل مسالمت‌آمیز مسائل و اختلاف‌های بین افراد، گروه‌ها و ملت‌ها به کار گرفته می‌شود. فلسفه میانجیگری در مدرسه این است که دانش‌آموزان در صورتی که آموزش خاصی در زمینه چگونگی حل تعارض دریافت کنند، می‌توانند تعارض‌های خود را به طریقی مسئولانه و سازنده حل کنند. کسب مهارت‌های حل تعارض همچنین می‌تواند به افزایش اعتمادبه‌نفس در دانش‌آموزان و بهبود روابط آنان با یکدیگر بینجامد. فلسفه میانجیگری در مدرسه این است که وجود تعارض امری عادی و جزو اجتناب‌ناپذیر زندگی روزمره مدرسه است و اگر دانش‌آموزان مهارت‌های لازم را برای مدیریت آن فراگیرند، این امر ممکن است رشد یادگیری و رشد شخصی را در آن‌ها تقویت می‌کند. وجود خدمات میانجیگری در مدرسه زمینه را برای کسب مهارت‌های موردنظر فراهم می‌آورد و آنجا را به محیطی امن و مطلوب برای یادگیری تبدیل می‌کند. میانجیگری در مدرسه در کشورهای گوناگون از راه‌های متفاوتی اجرا می‌شود. به این منظور می‌توان دو روش زیر را انجام داد: میانجیگری بزرگ‌سالان و میانجیگری هم‌تایان.

الف) میانجیگری بزرگ‌سالان

در این روش، خدمات میانجیگری از طریق افراد متخصصی به نام میانجی^۱ انجام می‌گیرد که غالباً از خارج مدرسه (دانشگاه و مؤسسات تحقیقاتی و سازمان‌های خدمات اجتماعی) برای پیشگیری و کمک به معلمان در حل مسائل و مشکلات رفتاری و تحصیلی دانش‌آموزان به مدرسه دعوت می‌شوند (بازرگان، ۱۳۸۲).

ب) میانجیگری هم‌تایان

میانجیگری هم‌تایان نوعی مدیریت بدون خشونت در برابر تعارض‌ها و مشاجره‌های دانش‌آموزان است. این روش که در بسیاری از کشورها از جمله ایالات متحده آمریکا، استرالیا، ژاپن و در دهه اخیر در انگلستان و برخی دیگر از کشورهای اروپایی رواج یافته است، اغلب در ادامه میانجیگری بزرگ‌سالان در مدرسه صورت می‌گیرد. در این روش، دانش‌آموزان مهارت لازم را برای حل تعارض‌ها و مشکلات یاد می‌گیرند و به هم‌سالان خود رسیدگی می‌کنند. دانش‌آموزانی که مهارت‌های میانجیگری را می‌آموزند، هم‌سالان

انگیزش کارکنان در سازمان می‌شود و جلوی همکاری و کنترل مؤثر را می‌گیرد. در نتیجه، سطح عملکرد کارکنان پایین می‌آید. عملکرد مدیران دستیابی به سطح بالایی از عملکرد از طریق کاربرد همه امکانات در سازمان از جمله منابع انسانی و مادی است. تعارض در هر سازمانی پیامدهای مثبتی نیز دارد که عبارت‌اند از:

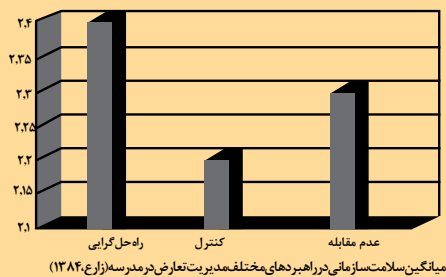
- تغییرات را تحریک می‌کند؛
- خلاقیت و نوآوری را پرورش می‌دهد؛
- مباحث و اهداف را روشن می‌کند؛
- ارتباطات بهتر و مناسب‌تری را در آینده موجب می‌شود؛
- انرژی درون واحد را افزایش می‌دهد (حقیقی، ۱۳۸۲).

مدیریت تعارض بین دانش‌آموزان

پنج سبک اصلی مدیریت تعارض را «توسل به‌زور (اجبار)، سازگاری، اجتناب، سازش و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل» می‌دانند (آسترکی، ۱۳۸۴). پوتنام و ویلسون نیز این پنج شیوه مدیریت تعارض را شناسایی کرده و در سه راهبرد قرار داده‌اند که عبارت‌اند از:

۱. راهبرد عدم مقابله: این راهبرد شامل شیوه‌های اجتناب و تطبیق یا سازش است.
۲. راهبرد راه حل گرایشی: این راهبرد شامل شیوه‌های همکاری و مصالحه است.
۳. راهبرد کنترل: این راهبرد با شیوه اجبار یکسان است (مقیم، ۱۳۷۷).

با توجه به راهبردهای نام‌برده چنین به نظر می‌رسد که راهبرد راه حل گرایشی، به دلیل اعمال شیوه‌های همکاری و مصالحه و رابطه مستقیمی که با سلامت سازمان دارد (زارع، ۱۳۸۴)، می‌تواند در صدر توجه مدیریت تعارض بین دانش‌آموزان قرار گیرد. از این میان، شیوه ایجاد ارتباط و میانجیگری گزینه مناسبی به نظر می‌آید.



فلسفه

میانجیگری در مدرسه این است که دانش‌آموزان در صورتی که آموزش خاصی در زمینه چگونگی حل تعارض دریافت کنند، می‌توانند تعارض‌های خود را به طریقی مسئولانه و سازنده حل کنند



مدل‌ها و
شیوه‌های
مختلفی برای
اجرای مدیریت
تعارض وجود
دارد که با مطالعه
آن‌ها می‌توان
راهکار مناسبی
را متناسب با
فرهنگ ایرانی -
اسلامی طرفین
تعارض در
محیط مدارس
کشورمان
سازمان‌دهی کرد



- اجرای طرح میانجیگری با بهره‌گیری از نیروهای داوطلب آموزش دیده با لباس و نشان ویژه در مدرسه؛ با توجه به این نکته که برای دادن امکان به دانش‌آموزان بیشتر برای شرکت در طرح بهتر است هر دانش‌آموز مدت زیادی میانجی نباشد (حداکثر سه ماه).

- بسیاری از تعارض‌های شناخته شده در مدرسه به دلیل ناهماهنگی‌های مستمر در ارتباطات درون فردی کارکنان مدرسه، بی‌انضباطی‌های روزافزون در میان دانش‌آموزان، اولیای ناکارآمد مدرسه و مجراهای بسته ارتباط عملی بروز می‌کند (Agbonna, 2008). بنابراین، توجه به شخصیت رفتاری دیگران و ایجاد برنامه‌های هدفمند مانند ورزش صبحگاهی و اردوهای کوتاه مدت و بلندمدت که بتوان در آن‌ها نظم و انضباط بیشتری را به دانش‌آموزان آموزش داد، ضروری است. ضمناً ارتباط مؤثر و هماهنگ با اولیای دانش‌آموزان برای برقراری جلسات منظم و منسجم برای بهبود وضعیت و ایجاد راه‌های ارتباطی صحیح میان والدین با دانش‌آموزان، کارکنان با کارکنان و در نهایت کارکنان مدرسه با دانش‌آموزان نیز بسیار حائز اهمیت است.

پی‌نوشت

1. Mediator

منابع

۱. ایزدی یزدان آبادی، احمد. مدیریت تعارض. چاپ اول. دانشگاه امام حسین. تهران. ۱۳۷۹.
۲. بازرگان، زهره. «میانجیگری یا مدیریت تعارض در مدرسه». نوآوری‌های آموزشی. شماره ۳. ۱۳۸۲.
۳. پرداختی، محمدحسین. مدیریت تعارض. نشریه مدیریت و توسعه. شماره ۵. ۱۳۷۹.
۴. حقیقی، محمدعلی و دیگران. مدیریت رفتار سازمانی. ترمه. چ چهارم. تهران. ۱۳۸۲.
۵. خرم روز، عباس. «بررسی راه‌های کاهش تعارضات بین کارکنان مدارس راهنمایی شهر اصفهان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه اصفهان. ۱۳۷۸.
۶. زارع، زهرا و کرامتی، محمدرضا. «رابطه بین استراتژی‌های مدیریت تعارض و سلامت سازمانی دبیرستان‌های شهرستان سیروان».
۷. سرمدی، غلامعلی. «تضاد و رابطه آن با مدیریت». مجله تازه‌های مدیریت. شماره ۸۶. ۱۳۷۷.
۸. هاشمی رکواندی، سیدمجتبی. رهبری و مدیریت روابط انسانی و سازمانی (در ایران، اسلام و غرب). باطن. چاپ اول. بابل. ۱۳۷۹.
۹. مشبکی، اصغر. مدیریت رفتار سازمانی. ترمه. تهران. ۱۳۷۷.
۱۰. مقیمی، س.م. سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. ترمه. تهران. ۱۳۷۷.
۱۱. میرکمالی، سیدمحمد. روابط انسانی در آموزشگاه. سیطرون. تهران. ۱۳۸۶.
۱۲. وایلز، کیمبل. مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه محمدعلی طوسی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران. ۱۳۷۶.
13. Agbonna, S. A., O. (2008). Perspectives of Nigerian Policemen Across Educational Levels on Causes and Prevention of Crime among Nigerian Students. *Journal of Art and Social Science*, 1.
14. Gordon Lippit, R. (1984). Culling Edge Trends in Organization. *Development Training and Development journal*, 60.

خود را به نحوی راهنمایی می‌کنند که به توافق برسند و هر یک از دو طرف دعوا به راه‌حل موردنظر خود یعنی راه‌حل بدون بازنده دست یابد. این روش می‌تواند فرایندی رشددهنده برای دانش‌آموزان و آموزش و پرورش واقعی برای جامعه مدنی باشد. پیش‌فرض و اصول زیربنایی میانجیگری همتایان به شرح زیر است:

- مدیریت تعارض مخصوص بزرگسالان نیست و دانش‌آموزان هم می‌توانند با دریافت آموزشی خاص، حتی در سنین پایین دبستان، مشکلات شخصی خود را حل کنند و با هم کنار آیند.

- راه‌حل اعمال قدرت لزوماً تنها و بهترین راه‌حل نیست. راه‌حلی که برای هر دو طرف مشخص و تعریف شده و هر دو طرف درباره آن توافق داشته باشند، بر راه‌حل‌های متداول ترجیح دارد. آموزش میانجیگری به دانش‌آموزان به محض بروز اختلافات و مشکلات روزمره در مدرسه، به حل آن‌ها کمک می‌کند و مانع افزایش و پیچیدگی مسائل می‌شود. از طرف دیگر، کاهش مسائل رفتاری به خصوص در حیط مدرسه، باعث می‌شود بخشی از مسئولیت‌های مدیر و معاونان آموزشگاه کاهش یابد و آن‌ها فرصت بیشتری برای پرداختن به مسائل اساسی‌تر دانش‌آموزان و بهبود فرایند یاددهی - یادگیری بیابند (بازرگان، ۱۳۸۲ به نقل از اسمیت و دیگران، ۱۹۹۵). همه این‌ها در مجموع باعث ایجاد محیطی شاد و با نشاط برای رشد و تعالی دانش‌آموزان می‌شود.



با توجه و دقت در مطالب فوق به نظر می‌رسد مدیریت تعارض راهکار مناسبی برای بهبود سلامت روانی دانش‌آموزان و ایجاد شادی و نشاط در مدرسه باشد. مدل‌ها و شیوه‌های مختلفی برای اجرای مدیریت تعارض وجود دارد که با مطالعه آن‌ها می‌توان راهکار مناسبی را متناسب با فرهنگ ایرانی - اسلامی طرفین تعارض در محیط مدارس کشورمان سازمان‌دهی کرد. از آنجا که در این مجال فرصتی برای بررسی مدل‌های گوناگون و ارزیابی تطبیقی آن‌ها، به منظور یافتن بهترین شیوه، وجود ندارد، پیشنهادهایی به شرح زیر در این باره ارائه می‌شود:

- آگاه‌سازی معلمان و دانش‌آموزان در زمینه مسائل رفتاری در مدرسه و عواقب آن.

- آموزش معلمان و دانش‌آموزان داوطلب در زمینه فعالیت‌ها و مهارت‌های ضروری میانجیگری همتایان، شامل تقویت اعتماد به نفس، مهارت‌های ارتباط، تفکر خلاق و همکاری گروهی (بازرگان، ۱۳۸۲).

چکیده

بعضی از ما مربیان فکر می‌کنیم ایجاد تحول در کلاس درس کار سخت و دشواری است، در صورتی که با کمی تفکر می‌توانیم از راه برقراری ارتباط صحیح با دانش‌آموز و انجام کارهای ساده و راحت، دل و روح دانش‌آموزان را تسخیر و تحولی بزرگ در روح و روان آن‌ها ایجاد کنیم. با برقراری ارتباط صحیح، زمینه پذیرش در دانش‌آموز به‌وجود خواهد آمد. اگر دانش‌آموزان ما را نپذیرند، با اجرای بهترین روش تدریس در کلاس هم موفقیت چندانی به‌دست نخواهیم آورد. با ارتباط درست و ایجاد اندک تغییرات در محیط کلاس، مانند آوردن چندشاخه گل، نصب نقاشی بچه‌ها بر دیوار، جابه‌جا کردن صندلی‌ها و استفاده از ابزار روز، می‌توان فضای کلاس را عوض و نگرش فراگیرنده را در یادگیری خوشایند و زیبا کرد. بهتر است هنگام مواجه شدن با مشکل، یا به هنگام انتظار برای دریافت پاسخ، به موقع سکوت کنیم و فرصت فکر کردن و حتی اشتباه را به دانش‌آموزان بدهیم تا آنان ضمن کسب تجربه از اشتباه، اندیشیدن و مهارت فکر کردن را بیاموزند. ما می‌توانیم با تقویت قدرت تشخیص و تفکر دانش‌آموزان، ذوق و شوق یادگیری و علم‌آموزی را در آنان شعله‌ور کنیم.

لازم است این نکته مهم را به دانش‌آموزان تفهیم کنیم که یادگیری منحصر به چهار دیواری کلاس و مدرسه و زمانی خاص نیست بلکه در هر جا (خانه، کوچه، مسجد، مسافرت، کتابخانه، روستا، شهر، طبیعت و پارک و ...)، در هر زمان (روز، شب، تابستان و ...) و از هر چیز و فردی (مانند رادیو، تلویزیون، کتاب، روزنامه، پدر و مادر، دوست و جامعه) می‌توان درس علم و ادب آموخت و دائما در حال تفکر و یادگیری و تغییر و تحول بود.

مقدمه

بدیهی است هر کسی یا هر موجودی، اگر علاقه‌ای به کسی یا چیزی نداشته باشد و او را نپسندد، نمی‌تواند با او گفت‌وگو کند، راه برود، بگوید، بخندد، یا ارتباط برقرار کند.

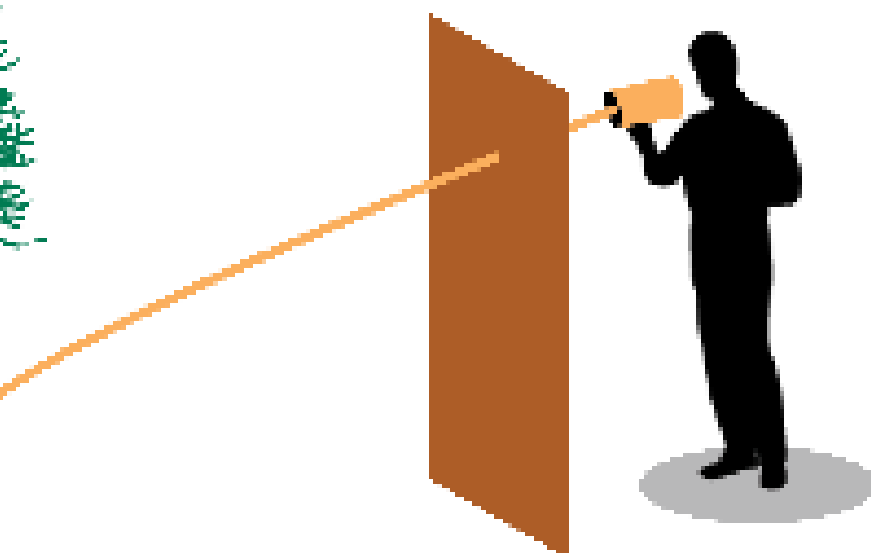
در طبیعت نیز چنین قاعده‌ای مشاهده می‌شود. درختی که سرسبز است و میوه خوب می‌دهد، شادابی‌اش به این دلیل است که با محیط سازگار شده است. آب، هوا و خاک آنجا را می‌پسندد و با محیط ارتباط خوبی برقرار کرده است، برای مثال، اگر نهال درخت پرتقال را که در مازندران محصول خوبی می‌دهد، به سمنان که سرزمینی کویری است انتقال دهند و در آنجا کشت کنند، چون درخت پرتقال نمی‌تواند با خاک، هوا و محیط کویری ارتباط خوبی برقرار کند و سازگار شود، پژمرده می‌شود و ثمر نمی‌دهد. همچنین است اگر نهال پسته‌ای را که در استان سمنان محصول خوبی می‌دهد، به مازندران انتقال دهند.

در مدرسه هم بین معلم و دانش‌آموز چنین قاعده‌ای وجود دارد. زمانی استعداد دانش‌آموز شکوفا و بارور می‌شود که معلم بتواند هنرمندانه و با خلق موقعیت جدید، با او ارتباط برقرار کند و دانش‌آموز معلم را بپذیرد.

محمد صالحی سوادکوه کمرودی

سوادکوه، مازندران

ارتباط؛ خیابانی دو طرفه



برقراری ارتباط

وقتی می‌خواهیم مطالبی یا مفاهیمی را در کلاس به دانش‌آموزان انتقال دهیم، قبل از ارائه مطالب یا مفاهیم، لازم است با نگاهی محبت‌آمیز لبخند، تعریف خاطره، پرسیدن چیستان یا بیان لطیفه، آرامش درونی را در دانش‌آموزان ایجاد و زمینه ارتباط درست و صحیح را در فراگیرنده فراهم کنیم، زیرا تا ارتباط برقرار نشود، اگر بهترین مطالب علمی و آموزنده را هم در کلاس ارائه کنیم، روی دانش‌آموزان تأثیری نخواهد داشت. موضوعات در فضای کلاس معلق می‌مانند و تلاش و حرص خوردن‌مان در تفهیم مطالب بی‌فایده خواهد بود.

بدانیم از چه نقطه‌ای شروع کنیم

گاهی بعضی از ما به‌عنوان معلم، بدون اینکه بدانیم دانش‌آموزان از نظر علمی و تربیتی در چه سطحی هستند تدریس را شروع می‌کنیم. برای مثال، اگر شخصی نشانی خانه ما را نداند و با ما تماس بگیرد و نشانی بخواهد، معمولاً اولین سؤالی که از او می‌پرسیم این است که شما اکنون کجا یا در کدام شهر هستید؟ اول باید بدانیم طرف مقابل ما در چه موقعیت یا مکانی قرار دارد، تا بتوانیم او را برای رسیدن به مقصد کمک کنیم. به همین ترتیب،

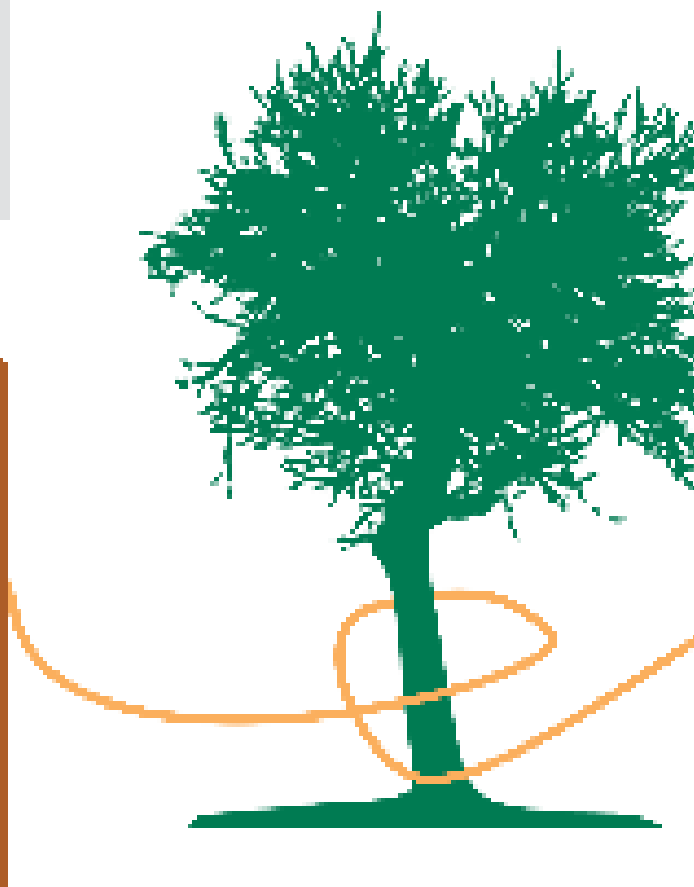
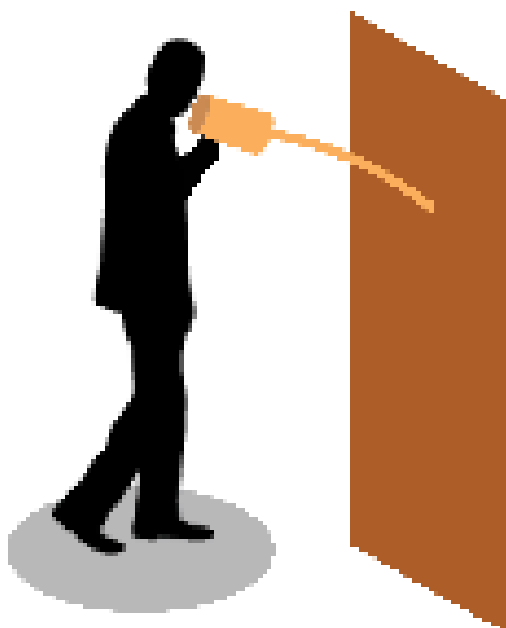
هرگاه موقعیت علمی و تربیتی هر دانش‌آموز را بدانیم و تشخیص دهیم، بهتر می‌توانیم با او ارتباط برقرار کنیم و به سوی هدف، هدایت و راهنمایی‌اش کنیم.

محیط کلاس را دائماً عوض کنیم

با نصب دست نوشته‌ها و نقاشی‌های بچه‌ها روی دیوار، قرار دادن چند شاخه گل در کلاس و گذاشتن چند صندلی در گوشه کلاس (برای بچه‌هایی که خسته شده‌اند و به استراحت نیاز دارند) می‌توان در فضای کلاس تنوع ایجاد کرد. همچنین گاهی خواندن شعر توسط بچه‌ها، تدریس درس جدید توسط آن‌ها و پرسیدن سؤال از هم‌کلاسی‌ها فضای کلاس را عوض می‌کند. با این شیوه‌ها، تنوع ذهنی و احساس نو به‌وجود خواهد آمد. با به‌وجود آمدن فضای جدید و شاد در کلاس، بچه‌ها نه تنها احساس شادی می‌کنند، بلکه امنیت روانی‌شان نیز تأمین می‌شود. در فضای جدید می‌توان با آرامش بیشتری با معلم ارتباط برقرار کرد.

علاقه معلم به تدریس، بر اشتیاق یادگیری دانش‌آموز می‌افزاید

فرق معلم با معلم دیگر در مدرک و تخصص او نیست، بلکه در شوق و ذوق کلاس‌داری و تدریس است. روشن است معلمی که با علاقه کار می‌کند و با بچه‌ها خوب حرف می‌زند، نسبت به معلمی که با بی‌حوصلگی با بچه‌ها کار می‌کند، چه اندازه مؤثرتر است. میل و اشتیاق حسی مسری است و معلم می‌تواند آن را به دانش‌آموزان منتقل کند.



هر جا می تواند کلاس درس باشد

همیشه نکته‌های خوب و آموزنده را جلوی چشم دانش‌آموزان در دفتری یادداشت کنیم تا آن‌ها عملاً بیاموزند که می‌توانند درس‌های آموزنده را یادداشت کنند

نکته‌هایی را که در کلاس، خانه، مسافرت، یا از روزنامه، تلویزیون و رادیو می‌آموزیم و یادداشت می‌کنیم، متناسب با سن و فکر بچه‌ها و در ارتباط با مباحث درسی، برایشان بیان کنیم. مثلاً در درس انشا ضرب‌المثل‌هایی را که در کوچه و محله، بازار، کتاب و روزنامه‌ها خوانده و شنیده‌ایم در کلاس طرح کنیم و برای بچه‌ها توضیح دهیم که آن مثل را از کجا برداشته و یادداشت کرده‌ایم. با این شیوه، به‌صورت غیرمستقیم به دانش‌آموزان یاد می‌دهیم که همه‌جا می‌شود مطالبی را یاد گرفت و کشف کرد و با نوشتن حفظ و نگهداری‌شان کرد. فرمایش پیامبر(ص) است که فرموده: «با نوشتن، علم را زنجیر کنید». این سخن زیبا را سرلوحهٔ فراگیری علم و دانش بچه‌ها قرار دهیم.

برای حرف، رفتار و عمل دانش‌آموزان اهمیت

قابل شویم

حرکت و رفتار معلم بیش از گفتار او اهمیت دارد. دانش‌آموزان بیش از هر چیز شاهد و نظاره‌گر رفتار معلم هستند. یکی از رفتارهایی که نشان می‌دهد معلمان به دانش‌آموزان اهمیت می‌دهند و به آن‌ها علاقه‌مندند، گوش دادن به صحبت‌های آن‌هاست. یادگیری مانند خیابانی دوطرفه است، نه یکطرفه.

بعضی از ما متأسفانه بعد از طرح سؤال، به‌جای اینکه منتظر بمانیم، خودمان پاسخ می‌دهیم. موبی می‌گوید: لحظاتی صبر کنید. اگر می‌خواهید معلم خوبی باشید، باید با سکوت، آرامش را برقرار کنید. در همین لحظات آرام است که بعضی از پرحاصل‌ترین تفکرات به‌وجود می‌آیند. پس سکوت را نشکنید. محیط عاطفی و آرامش در کلاس، یادگیری را افزایش می‌دهد.

به این نکته هم باید توجه کنیم که اگر دانش‌آموزی گرسنه باشد لازم است معلم به او خوراکی بدهد. اگر هم حالش خوب نباشد، معلم می‌تواند به او جوشانده یا آب بدهد؛ اگرچه ممکن است این کار خیلی ساده باشد، اما حامل پیام مهمی است که باعث می‌شود دانش‌آموز بداند می‌تواند به معلم اطمینان کند و مشکلات درونی، درسی و اجتماعی خود را برایش بیان کند و با او رابطهٔ عاطفی داشته باشد.

منبع

رشد مدیریت مدرسه. دفتر انتشارات کمک‌آموزشی. دورهٔ ششم، اسفند ۸۶. تهران.

ما هم مثل دانش‌آموزان مواردی را نمی‌دانیم

روشن است معلم جواب همهٔ مسائل علمی را نمی‌داند. اگر پاسخ مسئله‌ای را نمی‌دانستیم، بهتر است راحت به دانش‌آموزان بگوییم ما هم مثل شما بعضی چیزها را نمی‌دانیم و مثلاً پیشنهاد کنیم برای به‌دست آوردن پاسخ با هم تحقیق و جست‌وجو کنیم، ببینیم چه کسی زودتر جواب را پیدا می‌کند. با این کار، معلم نه‌تنها اعتبارش را از دست نمی‌دهد، بلکه اعتماد دانش‌آموزان را نیز جلب می‌کند.

پالمر می‌گوید: «همهٔ ما می‌دانیم که «کمال» یک ماسک و نقاب مثبت است. بنابراین، به افرادی که پشت نقاب همه چیز را می‌دانم پنهان می‌شوند، اعتماد نمی‌کنیم. آن‌ها رو راست و صادق نیستند» (مدیریت مدرسه، ۲۶:۸۶). افرادی که با آن‌ها عمیق‌ترین رابطه‌ها را داریم، آن‌هایی هستند که ضعف‌های خود را پنهان نمی‌کنند

فرصت اشتباه کردن و فکر کردن را به بچه‌ها

بدهیم

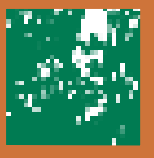
پیامبر اعظم (ص) می‌فرماید: یک ساعت فکر کردن برتر از هفتاد سال عبادت است». در کلاس، اگر به دانش‌آموزان فرصت بدهیم هنگام دادن پاسخ به سؤالات فکر کنند و هر راه صحیحی را که به نظرشان می‌آید امتحان کنند، نه‌تنها روش اندیشیدن را یاد می‌گیرند، بلکه با آزمون راه‌های گوناگون برای به‌دست آوردن جواب، قدم‌به‌قدم به حل مسئله نزدیک‌تر می‌شوند. به این ترتیب، با کسب تجربه‌های گوناگون، قدرت تشخیص و توانایی فکری‌شان افزایش می‌یابد. با کشف پاسخ مسئله نیز احساس لذت می‌کنند و اعتمادبه‌نفس خوبی به‌دست خواهند آورد. در کارهای روزمره نیز عادت می‌کنند اول فکر و بعد عمل کنند. ضمن فراگیری مهارت اندیشیدن، حتی اگر جواب غلط هم باشد، ارتباط آن‌ها با معلم برقرار است و با اشارهٔ معلم به طرف پاسخ صحیح حرکت می‌کنند. در چنین فرایندی، احساس رضایتمندی افزایش می‌یابد و دانش‌آموزان از کلاس و علم‌آموزی لذت می‌برند.

مطالب مهم را تکرار کنیم

یکی از استادان دانشگاه هاروارد به نام ویلیام اچ راستنر می‌گوید: برای به‌خاطر سپردن، مطالب را بیش از یک‌بار بازگو کنید. اولین باری که مطلبی را می‌گویید، فقط شنیده می‌شود. دفعهٔ دوم فهمیده می‌شود و دفعهٔ سوم یاد گرفته می‌شود (همان).

به‌طور مستمر مفاهیم و مطالب را با کلمات گوناگون و نو بازگو کنید تا یادگیری عمیق شود و ارتباط فکری و حسی پیوسته ادامه یابد.

یکی از رفتارهایی که نشان می‌دهد معلمان به دانش‌آموزان اهمیت می‌دهند و به آن‌ها علاقه‌مندند، گوش دادن به صحبت‌های آن‌هاست



مدیریت وسرگیجه

مدتی بود سرگیجه شدیدی داشتم. روزی بالاخره نزد دکتر عمومی رفتم. هرچه آزمایش برابم نوشت، انجام دادم. نتایج همه خوب بود. بنابراین دارو داد تا شاید خوب شوم.

اما بعد از اینکه دید خوب نمی شوم، گفت پیش دکتر گوش و حلق و بینی برو و من رفتم، اما نتیجه‌ای نگرفتم. پیش دکتر مغز و اعصاب داخلی هم رفتم و او برابم ام آر آی نوشت. بعد از گرفتن جواب باز هم پیش دکتر اعصاب رفتم. او وقتی موارد را بررسی کرد، با تعجب گفت: «تو که نه چربی داری، نه فشار خون، پس چرا یکی از رگ‌های مغزت گرفته است؟ زیاد عصبی می شوی؟» جواب دادم بله و او پرسید چرا؟ در پاسخ گفتم من مدیر دبیرستانم. وقتی پرسید این چه ربطی دارد و آیا از دست بچه‌ها عصبانی می شوی، پاسخ دادم: فقط این موضوع نیست. به قول خود شما آن‌ها بچه هستند. موارد زیادی در کار من وجود دارد که عصبانی‌ام می کند. دکتر از من خواست موردی را برای نمونه بگویم و من توضیح دادم که:

مثلاً تازگی‌ها سازمان (آموزش و پرورش) بخش نامه‌ای صادر کرده است مبنی بر اینکه دانش آموزان پیش دانشگاهی از این پس در مدرسه‌های خودشان و با عنوان دانش آموزان سال چهارم دبیرستان درس خواهند خواند.

من و معاونان مدرسه در پی این بخش نامه تصمیم گرفتیم با برنامه‌ریزی درست و به موقع، مقدمات این تغییر و تحول را طوری فراهم کنیم که دانش آموزان ضربه‌ای نخورند و بتوانند با آمادگی لازم این دوره را بگذرانند و برای دانشگاه آماده شوند.

به این منظور، با مدیران موفق پیش دانشگاهی مدارس دیگر مشورت کردیم و با چند استاد خوب

ناهید پاک آیین

مدیر دبیرستان فجر اسلام، منطقه ۱۷ تهران

ملاقات و برای اداره کلاس‌های تابستانی در مدرسه با آن‌ها صحبت کردیم. پس از آن، با دانش آموزان پایه سوم هم موضوع را مطرح کردیم و برنامه پیشنهادی مدرسه را به اداره فرستادیم.

اواخر خردادماه بود که نتیجه سازمان‌بندی از اداره آمد. در کمال تعجب دیدیم که دانش آموزان سال چهارم ما را فرستاده‌اند مدرسه‌ای دیگر!

به اداره رفتم و اعتراض کردم، فایده‌ای نداشت. بنابراین به بچه‌ها خبر دادیم و از استادان که حتی زمان کلاس‌هایشان هم معلوم شده بود، عذر خواستیم.

هنوز چند روزی نگذشته بود که از منطقه خبر دادند جلسه داریم. وقتی به منطقه رفتیم، گفتند چون شما کلاس چهارم را دوست دارید، کلاس‌های رشته ریاضی پایه چهارم چند مدرسه در مدرسه شما برگزار می شود. می توانید ثبت نام را شروع کنید.

خواستم گله کنم، حرفی بزنم و... که به من گفتند تو همه‌اش اعتراض می کنی! ناچار به مدرسه برگشتم و نام نویسی را شروع کردم. برنامه جدیدی ریختم و با چند استاد صحبت کردم، وضعیت را توضیح دادم و با هم زمان کلاس‌ها را معلوم کردیم. پرونده‌های دانش آموزان رشته‌های غیر ریاضی را هم برای مدارس دیگر فرستادیم. در این گیر و دار، دوباره اداره اعلام جلسه کرد. گفتند قرار شده است هر مدرسه فقط از دانش آموزان سال چهارم خودش ثبت نام کند و...

دوباره به مدرسه که برگشتم، از استادان عذر خواستم، از خیر کلاس‌های کنکور تابستانی گذشتم و پرونده به پرونده دنبال دانش آموزان مدرسه خودمان گشتم و...

به اینجا که رسیدم، دکتر به یکباره بیهوش شد. دکتر را بردند دکتر! کارش به بیمارستان کشید و اتاق ویژه! ظاهراً رگ‌های مغزش قفل کرده بود!

چند روزی بعد از این اتفاق، برای ملاقات دکتر نزدش رفتم. تا مرا دید گفت ایشان را به اتاق راه ندهید! هرچه گفتم دکتر، آمده‌ام حالتان را بپرسم، چیزی برایتان تعریف نمی کنم و... کسی حرفم را نشنید.

چند دقیقه بعد، چند نفر خانم مهربان، آمدند و با آرامش دست مرا گرفتند و از بیمارستان بیرون کردند! راستش آخرش هم نفهمیدم چرا؟! من فقط یک نمونه از آنچه را که عصبی‌ام می کرد تعریف کردم، آن هم نه تا آخر! تازه، خود آقای دکتر گفته بود برایش نمونه بیاورم، و گرنه من از یادآوری این موضوعات سرگیجه‌ام بدتر می شد!

برنامه‌ها مربوط می‌شود و بنابراین عملی است مبتنی بر برنامه، درحالی‌که تصمیم‌گیری در مورد آموزش مبتنی بر روش‌شناسی است. برنامه درسی و آموزش زیرمجموعه‌های نظام بزرگ‌تری به اسم تحصیل یا آموزش و پرورش هستند.

الگوهای رابطه بین برنامه درسی و آموزش

تعاریف این دو مفهوم به نوبه خود ارزشمندند اما ممکن است وابستگی این دو را پنهان کنند. ممکن است به عنوان دو مفهوم جدا شناخته شوند؛ مثل دوقلوهای بهم چسبیده. یا ممکن است آن‌ها را به قدری بهم نزدیک دانست که یکی بدون دیگری کار نکند. رابطه بین برنامه درسی و آموزش را می‌توان در قالب الگوهای دوگانه، بهم پیوسته، هم‌مرکز و چرخه‌ای تبیین کرد.

الگوی دوگانه

همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود، برنامه درسی در یک طرف قرار دارد و آموزش در طرف دیگر؛ این دو ضد هم هستند و هیچ‌گاه بهم نزدیک نمی‌شوند. آنچه در کلاس تحت نظارت معلم اتفاق می‌افتد، ظاهراً ارتباط کمی دارد با آنچه در ذهن طراح اصلی بوده است. طرح‌ریزان معلمان را در نظر نمی‌گیرند و برعکس. بحث در مورد برنامه درسی جدا از کاربرد عملی آن در کلاس است. تحت این الگو، برنامه درسی و فرایند آموزش ممکن است به طور معناداری متفاوت باشند، بدون آنکه یکی دیگری را تحت تأثیر قرار دهد.

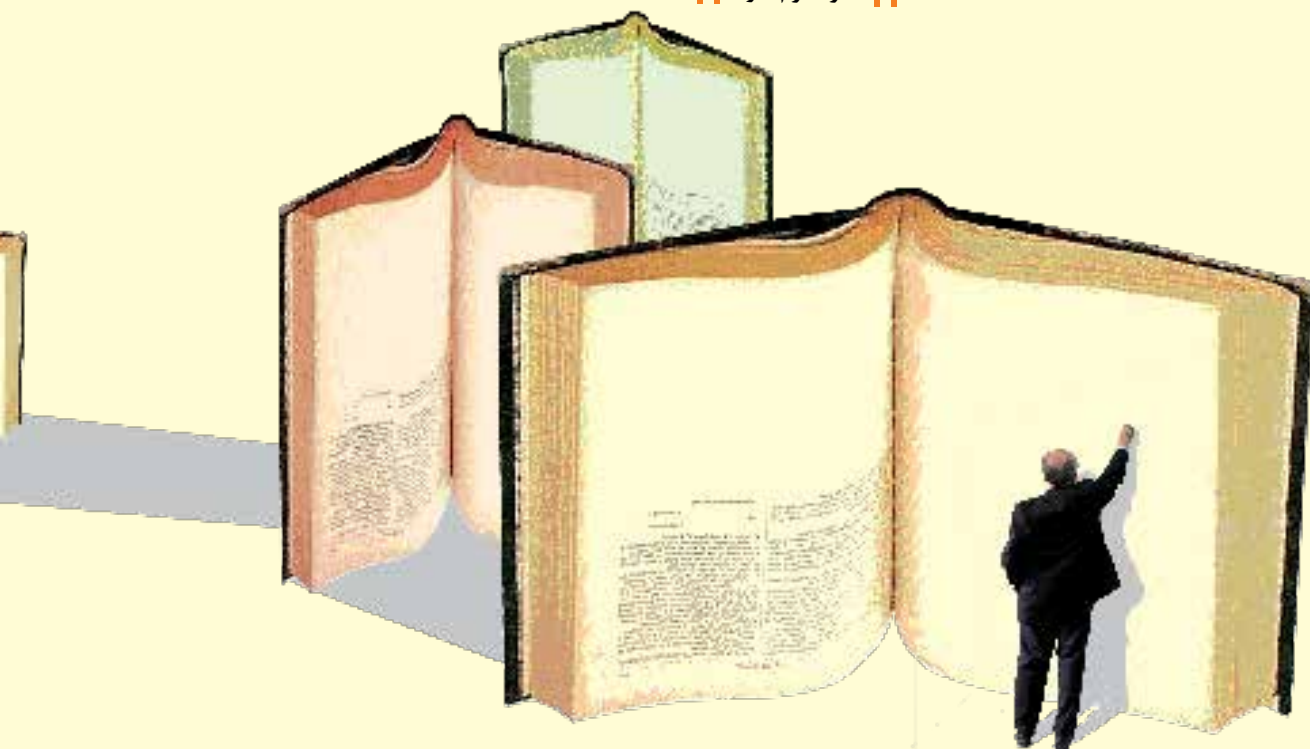
تلاش برای تشخیص معنای برنامه درسی ممکن است موجب شود در فهمیدن تفاوت بین برنامه درسی و آموزش و رابطه این دو با هم دچار مشکل شویم. ممکن است ساده‌انگارانه باشد که برنامه درسی را به عنوان آنچه آموخته می‌شود و آموزش را به مثابه وسیله آموزش در نظر بگیریم. حتی ساده‌دلانه است که برنامه درسی را «محتوا» و آموزش را «چگونگی» تعبیر کنیم. ممکن است برنامه درسی را یک برنامه، طرح، محتوا یا تجربیات یادگیری، و آموزش را به عنوان روش، عمل تدریس، اجرا و ارائه در نظر بگیریم.

جانسون با تمایز قائل شدن بین آموزش و برنامه درسی، آموزش را تعامل بین عامل تدریس و یک یا چند نفری که قصد یادگیری دارند، تعریف می‌کند.

جیمز مک‌دونالد فعالیت برنامه‌ریزی درسی را تولید طرح برای اقدامات بعدی و آموزش را اجرای این گونه طرح‌ها می‌داند. بنابراین، طبق گفته مک‌دونالد، برنامه‌ریزی درسی بر آموزش به عنوان پایه، مقدم است. تصمیم‌گیری در مورد برنامه درسی، به طرح‌ها و

رابطه بین برنامه درسی و آموزش

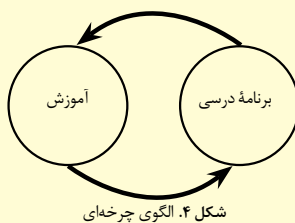
|| دکتر محرم آقازاده ||



فرمان بردار و مشتق از آموزش جهانی می‌داند.

الگوی چرخه‌ای

مفهوم چرخه‌ای رابطه برنامه درسی و آموزش، الگوی نظام‌مند ساده شده‌ای است که روی عامل اصلی بازخورد تأکید می‌کند. در این الگو، برنامه درسی و آموزش مفاهیم جداگانه‌ای هستند که رابطه چرخشی مداوم دارند. برنامه درسی اثر دائم روی آموزش دارد و برعکس، آموزش روی برنامه درسی اثر می‌گذارد. این رابطه را به اختصار در شکل ۴ مشاهده می‌کنید. الگوی چرخشی نشان می‌دهد که تصمیمات آموزشی بعد از تصمیمات برنامه درسی گرفته می‌شوند و در عوض، بعد از آنکه تصمیمات آموزشی اجرا و ارزیابی شدند، مورد اصلاح واقع می‌شوند. این فرایند مداوم، تکراری و بی‌پایان است. ارزیابی روند آموزشی دور بعدی تصمیمات برنامه درسی را تحت تأثیر قرار می‌دهد که آن هم در عوض نوع اجرای آموزشی را متأثر می‌سازد. در حالی که برنامه درسی و آموزش به‌عنوان دو بخش جدا در نمودار مشخص می‌شوند، نباید آن‌ها را جدا فرض کرد بلکه بخشی از یک کره هستند که می‌چرخد و موجب بهبود و تطبیق مدام هر دو می‌شود. هر الگوی برنامه درسی و آموزش طرفداران خودش را دارد که از بخشی یا تمام آن حمایت می‌کنند؛ چه در تفسیری چه در عمل، اما چگونه می‌توانیم بفهمیم کدام درست یا نادرست است؟

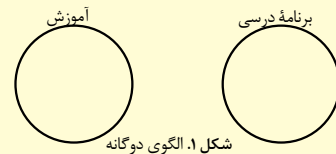


شکل ۴. الگوی چرخه‌ای

پیام نهایی این مقاله آن است که برنامه درسی مجموعه‌ای از تجارب و فرصت‌هایی است که برای یادگیری دانش‌آموزان و راهبری و پایش مدرسه ارائه می‌شود. هر برنامه درسی که تدارک دیده می‌شود، برای اجرایی شدن، باید در قالب برنامه آموزشی ریخته شود. درواقع، «برنامه آموزشی مدرسه»، صورت عملیاتی شده «برنامه درسی قصد شده» است. از این روست که برنامه درسی و برنامه آموزشی یا برنامه درسی و آموزش چنان دو همزاد انگاشته و پنداشته می‌شوند. گاهی روابط بین برنامه درسی و آموزش را به‌گونه‌های متفاوت نشان می‌دهند. اما این رابطه به‌هر صورت به تصویر کشیده شود، نمی‌توان آن دو را مجزا از هم در نظر آورد.

منبع

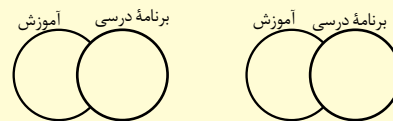
این مقاله برداشتی آزاد از کتاب زیر است:
Oliva, P. (2009). Developing the Curriculum, NewYork: Pearson, PP. 1-16.



شکل ۱. الگوی دوگانه

الگوی به هم پیوسته

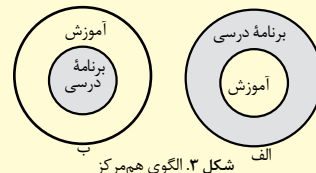
وقتی برنامه درسی و آموزش به‌عنوان نظام‌های درهم پیچیده نمایش داده می‌شوند، هیچ اهمیت خاصی به جایگاه آموزش یا برنامه درسی داده نمی‌شود (شکل ۲). فارغ از اینکه کدام یک در سمت راست یا چپ هستند، رابطه یکسانی بین آن‌ها برقرار است. جدا کردن این دو از هم به‌شدت به آن‌ها آسیب می‌رساند. طرح‌ریزان برنامه درسی برایشان مشکل است که آموزش را در اولویت اول نسبت به برنامه درسی قرار دهند و در مورد نحوه تدریس قبل از اهداف عینی برنامه تصمیم بگیرند. با این حال بعضی استادان به‌گونه‌ای پیش می‌روند که گویی آموزش در درجه اول قرار داشته و با طرح‌ریزی قبلی برنامه درسی اجازه می‌دهند آموزش کم‌وبیش همان‌گونه که پیش می‌رویم خودش را نشان دهد.



شکل ۲. الگوی به هم پیوسته

الگوی هم‌مرکز

الگوهای قبلی رابطه بین برنامه درسی و آموزش را با درجات متفاوت استقلال نشان می‌دهند؛ در حالی که وابستگی متقابل خصوصیت اصلی الگوهای هم‌مرکز است. به‌طور کلی، رابطه برنامه درسی و آموزش را می‌توان به‌گونه‌ای نشان داد که یکی زیرمجموعه دیگری باشد (شکل ۳). گونه‌های الف و ب در شکل ۳ هر دو این نکته را منتقل می‌کنند که یکی از این‌ها جایگاه بالاتری را اشغال می‌کند و دیگری جایگاه پایین‌تر را.



شکل ۳. الگوی هم‌مرکز

الگوی هم‌مرکز الف آموزش را زیرمجموعه برنامه درسی می‌داند که خود زیرمجموعه کل نظام آموزش و پرورش است. الگوی هم‌مرکز ب برنامه درسی را زیرمجموعه آموزش می‌داند. رابطه سلسله‌مراتبی مشخصی بین این دو الگو وجود دارد. برنامه درسی در الگوی الف بالاتر از آموزش قرار دارد و آموزش در الگوی ب غالب است. در الگوی الف، آموزش بخشی کاملاً مجزا از برنامه درسی است. الگوی ب برنامه درسی را

مشروح گزارش

به دعوت آقایان علمدار عسکری و امیدعلی خلیلی مقدم، دبیران کوشای اداره کل آموزش و پرورش چهارمحال و بختیاری، به شهرکرد رفتم و در برنامه‌هایی که تنظیم کرده بودند، شرکت کردم. در این دیدار از همکاری‌ها و دلسوزی‌هایی که در بعضی معلمان دیدم، امیدهای تازه‌ای یافتم که به شرح آن‌ها می‌پردازم:

صبح پنجشنبه ۹ آذر ۱۳۹۲ در مراسم صبحگاهی "دبیرستان سیدجمال‌الدین اسدآبادی" حاضر شدم. دیدن ساختمان باشکوه مدرسه و نوجوانان آماده و آراسته با صف‌های منظم که مشغول برگزاری مراسم بودند، به‌ویژه رئیس دبیرستان، آقای سیاوش امیرخان دهکردی و دبیران محترمی که در جمع دانش‌آموزان ایستاده و معرف محیط گرم و دوستانه آموزشی بودند، مرا به وجد آورد. هنگامی که مسئولان مدرسه پیشنهاد کردند با دانش‌آموزان سخن بگویم، با گرمی پذیرفتم و چند دقیقه‌ای از انتظارات و امیدهایی که برای جوانان کشور و ایران عزیز داریم، صحبت کردم که مورد توجه دانش‌آموزان قرار گرفت. سپس در دفتر زیبای مدرسه چند دقیقه‌ای با مدیر، معاونان و دبیران سخن گفتیم و از مرحوم غلامحسین زیرک‌زاده مؤسس مدرسه که مترجم کتاب "امیل" از ژان ژاک روسو بود، یاد کردیم و بر همه معلمان اثرگذار آموزش و پرورش درود فرستادیم. مرحوم زیرک‌زاده از بنیان‌گذاران آموزش و پرورش جدید استان چهارمحال و بختیاری بود که هم‌اکنون به افتخار نام او آموزشگاهی دایر است.

خاطرات یک معلم شهرکردی



روزنامه



خلاصه

روز پنجشنبه ۹ آبان ۱۳۹۲ به شهرکرد دعوت شدم. در جمع معلمان فیزیک برنامه‌های زیر اجرا شدند:

۱. تجلیل از آقای رمضان نظری، معلم پیشکسوت فیزیک که ۵۴ سال تدریس شورانگیز داشت.
۲. اهدای تقدیرنامه‌های وزارت آموزش و پرورش همراه با هدایای مدیرکل به دبیران شرکت‌کننده در کنفرانس.
۳. تجدید انتخابات هیئت اجرایی انجمن معلمان فیزیک استان چهارمحال و بختیاری.
۴. بستن تفاهم‌نامه میان دانشگاه فرهنگیان - پردیس بحرالعلوم - با انجمن معلمان فیزیک در زمینه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی.
۵. دیدار از مدرسه و معلم و دانش‌آموز.

در ساعت نه صبح در محل پژوهش‌سرای معلم در جمع پرشور دبیران بودم. بسیاری از آن‌ها را در کلاس‌های کارآموزی و کنفرانس‌ها دیده بودم. نگاه‌ها همه آشنا بود. مرا به گرمی پذیرفتند و من نیز مشتاق دیدارشان بودم. چند دقیقه مشغول احوال‌پرسی بودیم که آقایان **کریمیان و گلواری**، مدیر کل و معاون آموزش و پرورش چهارمحال بختیاری و آقای **اسلامی**، رئیس دانشگاه فرهنگیان، در جلسه حضور یافتند و جلسه رسمیت یافت و برنامه شروع شد.

سخنران مدیرکل آموزش و پرورش برایم جالب و آموزنده بود. ایشان پس از خوشامدگویی به جمع حاضر از ویژگی‌های معلم مؤثر چند نکته را بر شمردند و توضیحاتی دادند که بسیار بجا و مؤثر بود؛ از جمله:

- معلم مؤثر دانش‌آموز را محور آموزش می‌داند نه خود را. معلم غیر مؤثر دانش‌آموز را دریافت‌کننده اطلاعات خودش در نظر می‌گیرد و می‌خواهد آنچه می‌داند به او منتقل کند. معلم مؤثر از دانش‌آموز می‌پرسد که او چه می‌خواهد و معلم غیر مؤثر می‌گوید من چه کاری برای شما می‌خواهم انجام دهم.

- معلم مؤثر دانش‌آموز را می‌شناسد و از استعداد، دانش و اطلاعات قبلی او باخبر است و کار را از آن‌جا آغاز می‌کند که دانش‌آموز می‌داند و نیاز به دانستن آن را احساس می‌کند.

- معلم مؤثر کلاس را به شکلی اداره می‌کند که دانش‌آموز احساس آرامش کند و هیچ احساس اجبار و ناامنی نداشته باشد.

- معلم مؤثر در کلاس شور و اشتیاق به وجود می‌آورد و با عشق و مهر به کار، دانش‌آموز را برای یادگیری برمی‌انگیزد.

- معلم مؤثر چنان موضوع درس را مطرح می‌کند که دانش‌آموز احساس کند به یادگیری آن نیاز دارد و یادگیری آن در کار و زندگی‌اش مؤثر است.

- معلم مؤثر می‌تواند مطالب پیچیده را آسان کند و به صورت قابل فهم برای دانش‌آموز ارائه دهد.

پس از سخنان گرم و گیرای آقای کریمیان، نوبت سخن من بود که صحبت‌م را با تبریک به معلمان آغاز کردم؛ تبریک به خاطر شغلی که دارند و به خاطر اثری که در جامعه می‌گذارند. گفتم که در یکصد سال گذشته جامعه معلمان ایران توانسته‌اند با همه محرومیت‌هایی که داشته‌اند، جامعه را کد و بی‌سواد ما را که نه پزشک داشتیم و نه مهندس و نه قاضی تحصیل کرده، به وضع امروز برسانند که حدود ۹۰ درصد مردم باسواد شده و در بسیاری از مشاغل و مهارت‌ها به حد خودکفایی رسیده‌اند. همه این پیشرفت‌ها مرهون زحمات معلمانی بوده که از گذشته تاکنون در این کشور خدمت کرده‌اند. هر تابلوی پزشکی که می‌بینید دست شما معلمان در بالا بردن آن نقش داشته و هر سد و تونل و ساختمانی که ساخته شده در تربیت مهندس آن، معلمان نقش داشته‌اند. دانش و مهارت لازم را به سازندگان یاد داده‌اند. جامعه و امدار و سپاسگزار معلم‌هاست.

از این پس هم شما معلمان بکوشید علاوه بر دانش و مهارتی که به افراد می‌آموزید، آن‌ها را متکی به خود،



مستول، راستگو، صرفه‌جو، پرتلاش، خلاق، نوآور، دلسوز و همکار یکدیگر تربیت کنید. جامعه سخت به این افراد نیاز دارد تا به حد خودکفایی کامل و توسعه پایدار برسد و جایگاه خود را در جهان کنونی به دست آورد. ما امروز به زنان و مردان دانا و توانا که نسبت به خود، مردم و محیط زیست احساس مسئولیت داشته باشند، نیازمندیم. تربیت چنین افرادی برعهده معلمان خردمند است.

سپس درباره ضرورت تشکیل انجمن معلمان و لزوم پیوستن به یکدیگر و ایجاد ارتباط و تبادل نظر گفتم و همه را به شرکت فعال در انجمن دعوت کردم که خوش‌بختانه مؤثر واقع شد و رضایت‌خاطر را در رفتار و گفتار حاضران دیدم و شنیدم و امیدوار شدم که انجمن معلمان فیزیک استان با هم‌فکری، همکاری و همدلی یکدیگر، آموزش فیزیک را آسان، جذاب و اثربخش خواهند کرد.

تجلیل از معلمان

آقای **رمضان نظری** از پیشکسوتان آموزش و پرورش استان است. از ایشان دعوت شد که در میان معلمان حضور یابد و به مناسبت روز تکریم سالمندان (۲۵ ذی‌الحجه) از ایشان تجلیل به عمل آید. پدر را پسر که خود نیز دبیر فیزیک است با احترام به مجلس معلمان آورد.

استاد نظری ۵۴ سال سابقه تدریس شوق‌انگیز داشت. رئیس دانشگاه فرهنگیان که از شاگردان ایشان است، درباره استاد فیزیک خود در دفتر من چنین نوشت: "در طول تدریس ۵۴ ساله خود هیچ سخن درستی بر زبان نیاورد، هیچ تأخیر یا غیبت نداشت. حتی زمانی که بیمار می‌شد، برای آنکه دانش‌آموزان از درس عقب نمانند از رفتن به بیمارستان روگردان بود. با حقوق معلمی و مناعت طبع پنج پسر و یک دختر خود را به‌خوبی تربیت کرد و به تحصیلات عالی رساند. همواره چون شمع می‌سوخت تا راه دیگران را روشن کند."

آقای علمدار عسکری، دبیر فیزیک، در وصف استاد نظری چنین گفت: "درحوزه تصحیح امتحانات نهایی مشغول تصحیح ورقه بودم که به برگه امتحانی دانش‌آموزی برخوردی که مطالب خود را بسیار دقیق و منظم نوشته بود، ولی جمع نمره او ۱۹/۷۵ می‌شد. درحالی که حق او ۲۰ بود. از استاد نظری که در جلسه امتحان حضور داشت، درخواست کردم این ورقه را بازبینی کند. ایشان وقتی ورقه را دید، بدون درنگ گفت همان نمره‌ای که داده‌اید، درست است. ما هم از دادن ۲۰ صرف‌نظر کردیم. بعد که سربرگه‌ها را به ورقه متصل کردیم، مشخص شد که این ورقه دختر خود استاد بوده است. استاد نظری خط دختر خود را شناخته بود و دستور جمع کردن آن را داده بود که خدای نکرده اعمال نفوذی در ورقه و نمره آن نشود."

معلمان حاضر در جلسه از استاد نظری خواستند که خاطره‌ای بیان کند. ایشان چنین گفت: "من وقتی به کلاس درس می‌رفتم، به کسی اجازه نمی‌دادم که از کلاس بیرون برود یا به کلاس بیاید. در آغاز سال هم شرایطم را به مدیر و ناظم می‌گفتم. شبی در کلاس شبانه مشغول درس دادن به خانم‌ها بودم که در کلاس باز شد و مدیر مدرسه درخواست کرد اجازه دهم خانمی از کلاس بیرون آید. اما من سرحرف خود ایستادم و گفتم اجازه نمی‌دهم. تا آنکه مدیر گفت این مادر وقتی در خانه نبوده است دو بچه‌اش با هم دعوا کرده‌اند و یکی از بچه‌ها دیگری را آتش زده و سوزانده است. باز هم می‌خواهید روی حرف خود بایستید؟"

آقای نظری می‌گفت: "حالا هم پس از سال‌ها وقتی یاد این کارم می‌افتم، خجالت می‌کشم و به خودم می‌گویم معلم باید شاگردانش را بشناسد و از مسائل آن‌ها آگاه باشد. طبق نیاز آن‌ها عمل کند، نه آنکه خودش را محور همه کارها و تصمیمات قرار بدهد. منظم بودن خوب است، اما تصمیم باید با توجه به شرایط زمان و مکان و دانش‌آموز گرفته شود، نه آنکه یک تصمیم برای همه زمان‌ها و همه مکان‌ها و همه دانش‌آموزان یکسان باشد."

علاوه بر آقای نظری که مورد تشویق قرار گرفت، مدیرکل محترم سه دبیر فیزیک را هم که در چهاردهمین کنفرانس آموزش فیزیک به‌صورت فعال شرکت کرده و تشویق‌نامه وزارتی دریافت کرده بودند، تشویق کرد و جوایزی به ایشان داد. این عمل موجب آن خواهد شد که سال‌های بعد معلمان با علاقه‌مندی بیشتر در کنفرانس‌ها و کلاس‌های کارآموزی و بازآموزی شرکت کنند.

دنباله برنامه این جلسه، انتخاب شورای اجرایی اتحادیه بود که با تعیین رئیس سنی جلسه و دو نفر منشی انتخابات، در کمال آزادی با معرفی نامزدها شروع شد و پس از دادن رأی و شمارش آن‌ها پایان یافت. اهداف و وظایف شورای اجرایی را اساس‌نامه انجمن که قبلاً به تصویب رسیده، معین کرده است.

یکی دیگر از کارهایی که در این جلسه انجام شد، تنظیم و امضای تفاهم‌نامه میان انجمن علمی-آموزشی معلمان فیزیک استان با دانشگاه فرهنگیان بود که آن هم در فضایی فرهنگی و دوستانه انجام شد. جناب آقای اسلامی در جمع معلمان گفتند: "دانشگاه فرهنگیان از هر نوع همکاری آموزشی و پژوهشی با معلمان استقبال می‌کند و شورای اجرایی انجمن می‌تواند جلسات خود را در آنجا برگزار کند."

در پایان پرسش و پاسخ‌های علمی میان معلمان رد و بدل و چند پیشنهاد هم بیان شد. مهم‌ترین آن‌ها کمبود ساعات تدریس کتاب بود که به گوش مسئولان خواهد رسید.

انسان‌ها متفاوت‌اند و تجربه‌های متفاوت دارند. باید گفت در این دنیا هر انسان تجربه‌های منحصر به فردی دارد. نگارنده این سطور چهل و دو بهار را تجربه کرده است. حاصل این چهل و دو بهار صدها سفر، صدها کتاب مطالعه شده و ... است. نگاشتن همه تجربه‌ها در این یادداشت نمی‌گنجد، اما بهترین کتاب‌هایی را که در طول زندگی خوانده‌ام به سبک گفت‌وگو به شما معرفی می‌کنم:

گفت: بهترین کتاب برای زوج‌هایی که در آستانه طلاق هستند؟

گفتم: «از حال بد به حال خوب» اثر دیوید برنز با مقدمه دکتر عیسی جلالی.

گفت: بهترین کتاب برای خانواده‌های متزلزل کدام کتاب است؟

گفتم: «با من این‌گونه سخن بگو» اثر ویلیام گلاسر.

گفت: برای زوج‌های جوان چه کتابی را بهتر می‌دانید؟

گفتم: «زنان و نوسی و مردان مریخی».

گفت: برای تنبل‌ها چه کتابی را معرفی می‌کنید؟

گفتم: «کتاب قورباغه‌ها را قورت بده» اثر برایان ترپسی.

گفت: برای کسانی که می‌خواهند با عرفان آشتی کنند؟

گفتم: «مثنوی معنوی» مولانا جلال‌الدین رومی.

گفت: برای کسانی که می‌خواهند از خدا خوف داشته باشند؟

گفتم: «کیمیای سعادت» اثر امام محمد غزالی.

گفت: برای کسانی که می‌خواهند به وادی ترجمه گام بگذارند؟

گفتم: «خاطرات یک مترجم» اثر محمد قاضی.

گفت: برای دانش‌آموزان خلاق و کارآفرین کدام کتاب بهتر است؟

گفتم: «خاطرات استیو جابز».

گفت: برای معلمان چه کتابی را ضروری می‌بینی؟

گفتم: «به اجاققت قسم» اثر محمد بهمن بیگی.

گفت: برای مدیران مدارس چه کتابی؟

گفتم: «از خوب به عالی» اثر جیم کالینز.

گفت: برای کسانی که جویای کار هستند؟

گفتم: «پدر ثروتمند و پدر فقیر».

گفت: برای کسانی که می‌خواهند زندگی موفق‌تری داشته باشند؟

گفتم: «موضوع روز» (از یک روز خود شاهکار بسازید) اثر جان سی مکسول.

گفت: برای دانش‌آموزان و دانشجویان عاشق فلسفه؟

گفتم: «دنیای سوفی» اثر یاستین گوردرو.

گفت: برای کسی که مادرش شوهر دیگر اختیار کرده است؟

گفتم: کتاب «گزنه» اثر جعفر شهری.

گفت: برای دانش‌آموزان کم‌انگیزه؟

گفتم: «داستان زندگی من» اثر دختر نابینا، ناشنوا و لال آمریکایی، هلن کلر.

گفت: برای دانشجویان علاقه‌مند به فلسفه؟

گفتم: «لذات فلسفه و تاریخ فلسفه» ویل دورانت.

گفت: برای عاشقان رمان؟

گفتم: «کوری و بینایی» اثر ژوزه سارا ماگوو، «در ساحل رودخانه پیدرا نشستم و گریه کردم» و «کیمیای گر» اثر پائولو کوئیلو.

گفت: برای دوستداران ادبیات؟

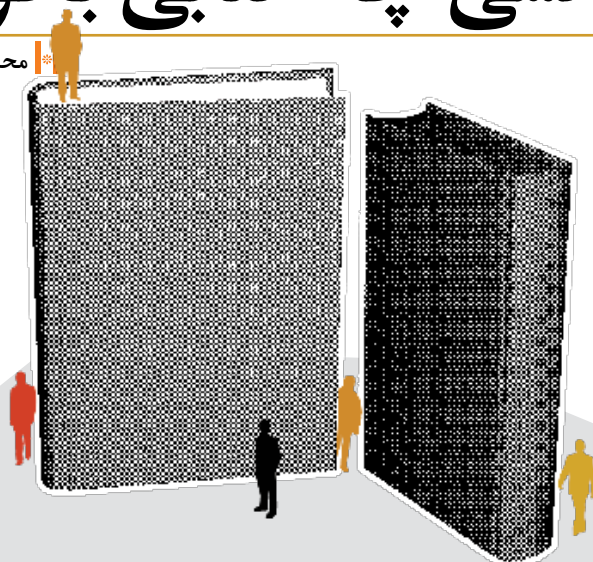
گفتم: آثار جبران خلیل جبران، سهراب سپهری، پل الوار.

گفت: برای کارمندان عاشق کار؟

گفتم: «رهبری ۳۶۰ درجه»، اثر جان سی مکسول.

چه کسی چه کتابی بخواند؟

محمد فایق مجیدی
سنندج، کردستان





مقدمه

تغییرات سریع فناوری، موضوع دهکده جهانی، توجه به خواست مشتریان سازمان و تلاطم‌های محیطی عواملی هستند که سازمان‌های معاصر با آن‌ها مواجه‌اند. برای موفقیت در چنین محیط‌های چابکی، فناوری‌های پیشرفته مزیت‌های رقابتی ایجاد می‌کنند. هر سازمان چابک فرایندهای سازمانی و افراد را با فناوری‌های پیشرفته ترکیب می‌کند تا تقاضاهای مشتریان را برای محصولات و خدمات سفارشی با کیفیت و در محدوده زمانی نسبتاً کوتاه برآورد. سازمان‌های آموزشی و به خصوص مدارس، به عنوان سازمان‌هایی که در امر تعلیم و تربیت نسل امروز کشور فعالیت می‌کنند، باید از آخرین فناوری‌های روز و فناوری‌های نوین اطلاعاتی بهره‌مند شوند تا به سرعت و چابکی پاسخگوی نیازهای مشتریان خود یعنی دانش‌آموزان و والدین باشند. در این میان، نقش مدیر آموزشی در انتقال تجربیات و نیازهای به‌روز شده در این زمینه به منطقه آموزشی و نیز ارائه پیشنهادها و طرح‌های سازنده و تحقیقی، برجسته و حیاتی است. در این گفتار کوتاه، پس از بیان تعریف‌های چابکی سازمانی، تفاوت انعطاف‌پذیری و چابکی، ابعاد چابکی، چالش‌های به‌کارگیری فناوری اطلاعات در چابکی سازمان‌ها و رویکردهای ارزیابی چابکی، به بیان نقش منحصر به فرد فناوری اطلاعات در چابکی سازمان‌ها می‌پردازیم. در نهایت نیز تأثیر فناوری اطلاعات را به عنوان یکی از مهم‌ترین بی‌بدیل‌ترین عناصر در چابکی مدارس بررسی می‌کنیم.

|| محسن شاکری ||

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی

|| سیدعلیرضا هوشی‌السادات ||

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی

مقاله علمی-کاربردی

تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمان‌های آموزشی

رهبران مؤثر
می‌توانند با
سرمایه‌گذاری در
فناوری اطلاعات
که تغییرات
سازمانی موفق
ایجاد می‌کند،
بهره‌وری خویش
را افزایش دهند



است که رقبا و نیز تقاضاهای مشتریان، برای ارائه خدمات آموزشی با کیفیت و فناوری‌های اطلاعاتی مقرون‌به‌صرفه، آن را هدایت می‌کنند (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۵).

چابکی در درجه اول با توانایی شرکت‌ها در رویارویی با تغییرات غیرقابل انتظار، برای بقا در میان خطرات ناگهانی در محیط کسب و کار و برای استفاده از مزیت تغییرات به‌عنوان فرصت سروکار دارد. چابکی توانایی سازمان برای بقا در محیط کسب و کاری در حال تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی است (داو، ۲۰۰۱).

از تعریف‌های بالا ویژگی‌های مشتری‌برداشت می‌شود. چابکی روشی برای فائق آمدن بر تغییرات درونی و بیرونی است که غیرقابل پیش‌بینی و نامشخص هستند. دلایل این بحث شامل سه عنصر است: غیرقابل پیش‌بینی بودن، قطعیت نداشتن و پاسخ سازمان.

ابعاد و مؤلفه‌های چابکی

بیشتر سازمان‌های چابک، شش بعد از چابکی را مدنظر داشته‌اند که عبارت‌اند از: تحول سازمانی، رهبری، فرهنگ و ارزش‌ها، خدمت به مشتری، فناوری اطلاعات و مدیریت عملکرد.

● تحول سازمانی

مدارس پیشرو قادرند که سریعاً برنامه‌های تحول مورد انتظار را تدوین و اجرا کنند تا بر کل سازمان اثر گذارند و نتایج قابل سنجشی را منتقل کنند. مدارس این کار را از طریق جست‌وجوی روش‌های نوآورانه و مؤثر انجام می‌دهند.

● رهبری

چابکی نتیجه و پیامد رهبری اثربخش است. رهبران مؤثر می‌توانند با سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات که تغییرات سازمانی موفق ایجاد می‌کند، بهره‌وری خویش را افزایش دهند. در مدارس نیز رهبران آموزشی واقعی آن‌هایی هستند که با توجه به محدودیت‌های محیطی از قبیل قوانین و دستورالعمل‌های آموزشی و برنامه‌های آموزشی و درسی، چشم‌انداز شفاف‌تری را برای مدرسه خود تدوین می‌کنند، بر جریان‌های آموزشی نظارت دارند

نارسیمن و داس (۱۹۹۹) ویژگی‌های محیط‌هایی را که سازمان‌های معاصر با آن‌ها مواجه هستند چنین می‌دانند: فناوری پیشرفته، خطرهای فزاینده محیطی، جهانی‌سازی و توجه به خواست مشتریان. در جهانی که دیگر مرزهای جغرافیایی مؤثر نیستند، اطلاعات، توجه به خواست مشتریان، دانش کاربردی و مدیریت دانش، مطرح است، سازمانی چابک و انطباق‌پذیر مورد نیاز است که برای کسب نوآوری، مزیت رقابتی، عملکرد سازمانی بالا و افزایش بهره‌وری برای پاسخ سریع به نیازهای مشتریان بکوشد (مکونن و همکاران، ۲۰۱۱).

انتظارات برای بهبود نظام‌های آموزشی افزایش یافته و با به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس همراه شده است. در این شرایط، با اعتقاد به اینکه فناوری اطلاعات و ارتباطات ابزاری است که مدارس را در انتقال از عصر صنعتی به اطلاعاتی یاری می‌دهد، در سرتاسر جهان منابع وسیع مالی و انسانی، برای به خدمت گرفتن آخرین رایانه‌ها و ابزارهای فناورانه به‌کار گرفته شده‌اند (توبین، ۲۰۰۶).

قابلیت‌هایی که سازمان‌های آموزشی و به‌خصوص مدارس را در تبدیل شدن به سازمانی چابک کمک می‌کنند، عبارت‌اند از:

– **پاسخ‌گویی:** به توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع به آن‌ها اشاره دارد.

– **شایستگی:** به توانایی کسب اهداف و مقاصد مورد نظر مدارس اشاره دارد.

– **انعطاف‌پذیری:** یا قابلیت سازگاری که عبارت است از توانایی به‌کارگیری فرایندهای گوناگون و رسیدن به اهداف مختلف با استفاده از تسهیلات یکسان (استفاده از حداقل امکانات فناورانه مدرسه و رسیدن به اهداف مدرسه).

– **سرعت:** عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌های آموزشی در کمترین زمان ممکن (رجبی و شهبابی، ۱۳۸۷).

چابکی چیست؟

برخی تعاریف به این شرح است:
چابکی توانایی برای بقا در محیطی در معرض تغییرات مداوم و پیش‌بینی نشده و در جهت پاسخ‌دادن سریع به تغییرات شتابان و عمل در جهانی بدون مرز

و دقیقاً می‌دانند چگونه منابع را برای انجام تغییرات ضروری آرایش دهند (رجبی و شهابی، ۱۳۸۷).

● فرهنگ و ارزش‌ها

هر سازمانی هویت و فرهنگ خاص خود را دارد. مدارس نیز فرهنگ سازمانی مخصوص به خود را دارند. لذا باید فرهنگ سازمانی مدارس نیز در کنار استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی روز از قبیل اینترنت و نرم‌افزارهای آموزشی، ویژگی‌های چابکی را داشته باشد. فرهنگ سازمان چابک پویاست؛ یعنی بر اعتماد و اطمینان موجود در همه ارکان و نقش‌های مدرسه و احترام به معلمان و دانش‌آموزان استوار است. در فرهنگ‌های چابک، معلمان با بهره‌گیری از فناوری اطلاعاتی و فناوری‌های به‌روز، فرایند یاددهی و یادگیری را سرعت می‌دهند.

● خدمت به مشتری

سازمان چابک در مدیریت ارتباط با مشتریان نیز فعال است و کانال‌های کارا و اثربخشی را برای ارائه خدمات در نظر می‌گیرد. مدارس با نظام فناوری اطلاعات کاربرپسند و آسان برای استفاده جزئی ضروری در مشارکت والدین و دانش‌آموزان در امور مدرسه می‌کوشند.

● فناوری اطلاعات

نیاز برای تفهیم اطلاعات، تصمیمات و مسئولیت پاسخگویی، موجب شده است که مدارس با به‌کارگیری فناوری، دانش‌آموزان را آگاه‌تر و در فعالیتهای پژوهشی مرتبط با دروس بیشتر شرکت دهند. مدل‌سازی رایانه‌ای و شبیه‌سازی‌های رایانه‌ای، در کنار نرم‌افزارهای درسی و علمی و فرا درسی، اجازه چابکی را به سازمان‌های آموزشی از قبیل مدارس می‌دهد (کروتیو و یوسف، ۲۰۰۳).

● مدیریت عملکرد

سازمان چابک پیشرفت خود را با استفاده از شاخص‌های برجسته مبتنی بر اهداف عملکرد آینده ارزیابی می‌کند.

نقش فناوری اطلاعات در چابکی سازمان‌ها
در طول یک تحقیق، کارکنان مدارس زمینه‌های

تأثیر فناوری اطلاعات در چابکی مدارس را چنین برشمرده‌اند:

■ بهبود خدمات و نتایج آموزشی از طریق به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس
■ ارتباط دانش‌آموز با محیط داخل و خارج از مدرسه از طریق توانایی در کسب و به‌کارگیری مناسب دانش و اطلاعات

■ قابلیت توسعه دانش منابع انسانی که معلمان هستند و افزایش کارایی و انگیزش نیروی انسانی
■ پاسخگویی سریع به تغییرات محیط و نیازهای رو به رشد مشتریان مدارس و کنار گذاشتن روش‌های ناکارآمد آموزشی (رجب‌زاده، شهابی، ۱۳۸۷).

نظام‌های آموزشی و فناوری‌های اطلاعاتی

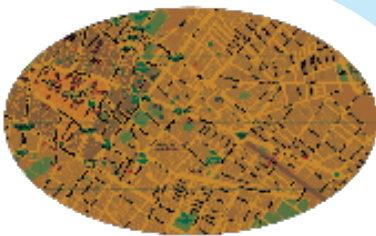
در عصری که جامعه دانشی همراه با اقتصاد دانش‌محور در حال ظهور است، جامعه‌ای که در آن اطلاعات کم‌هزینه و فناوری اطلاعات و ارتباطات مورد استفاده عمومی قرار می‌گیرند و بر این واقعیت تأکید می‌کند که ارزشمندترین سرمایه، سرمایه‌گذاری در سرمایه نامحسوس، انسانی و اجتماعی است، مدارس نیز به‌تدریج تحت این جریان قرار می‌گیرند. نقش آموزشی فناوری اطلاعات و ارتباطات در حال تغییر است. در شبکه‌های اینترنتی و در فناوری‌های آموزشی، بین یادگیری الکترونیکی محتوای محور و مکالمه‌محور یا بین تدریس و تربیت در جهت دیگر، این تغییر دیده می‌شود. در یادگیری از طریق عضویت در گروه‌های علمی اینترنتی نیز تغییراتی دیده می‌شود (ورت، ۲۰۰۶).

آموزش و پرورش سازنده ضرورتی بنیادی برای توسعه انسانی است. در تاریخ تمدن و تعلیم و تربیت، شیوه‌های متنوعی از روش‌های یاددهی و یادگیری تدوین شده و مورد استفاده قرار گرفته‌اند. اکنون اما با پیشرفت‌های فناورانه در رشته‌های گوناگون، روش‌های آموزشی باید به‌روز شوند. به‌علت تنوع در جمعیت‌های آموزشی، شامل دانش‌آموزان و معلمان، که در حال تغییر به‌سوی محیط‌های دارای فناوری غنی و جهانی‌تر هستند، آموزش و پرورش باید پاسخگوی نیازهای متنوع و در حال تغییر این گروه‌ها باشد. یکی از پرارزش‌ترین فایده‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، ظرفیت آن برای گسترش یادگیری دانش‌آموزان فراتر از محدودیت‌های عینی کلاس درس است.

به‌علاوه، تأکید بر فناوری در آموزش و پرورش به

مدیران مدارس
با بهره‌گیری از
مفاهیم چابکی
و انعطاف‌پذیری
می‌توانند تحقیقات
عملی و اقدام
پژوهی را درباره
به‌کارگیری
فناوری‌های به‌روز
در مدارس انجام
دهند





میترا روان
مدیر دبیرستان فجر اسلام، تهران

تنها یک تلنگر

از دختران شلوغ دوره اول متوسطه بود. نه درس می خواند نه آرام داشت. یک روز که مادرش به مدرسه خواسته شد، گفت: «خانم، همه اش توقع دارد او را بگردانم. خانه را دوست ندارد. به خواندن درس هم علاقه ندارد».

زنگ بعد او را صدا کردم، گفتم: «فلانی، خیلی اهل تفریح هستی؟!» گفت: «بله خانم، دوست دارم بروم بگردم. حوصله کلاس، درس و مشق را ندارم». گفتم: «خب روحیه ات به درد جهانگردی می خورد. بهتر است امسال را طی کنی و سال آینده وارد هنرستان شوی». آن سال گذشت و او از دبیرستان رفت. دیگر از او خبر نداشتم. چند سال گذشت. گرد فراموشی بر خاطرات ما نشسته بود که یک روز خانم جوانی همراه دختر کوچکی با جعبه ای شیرینی و یک سبد گل وارد دفتر مدرسه شد؛ همان دختر شیطان مدرسه راهش را یافته بود. دوره های زبان انگلیسی را گذرانده و این زبان را فرا گرفته بود و به عنوان لیدر به سفرهای داخلی و خارجی می رفت و به مهمانان خارجی خدمت می کرد. درآمد بالایی هم داشت؛ حتی بیشتر از همسرش.

تنها یک تلنگر معلم، از یک دانش آموز ظاهرّاً بی علاقه، یک شهروند مفید ساخت.

این معنا نیست که هدف فرایند آموزش قرار گیرد. باید به دانش آموزان یاد داد که با در نظر گرفتن هنجارهای فرهنگی و اجتماعی و آسیب ها و ضررهایی که عرصه فناوری می تواند به همراه داشته باشد، محیط یادگیری را طوری شکل دهند که شیوه یادگیری دانش آموزان و تدریس معلمان را بیش از پیش پربار، چابک و به روز سازد. همچنین، این امر بر انجام تحقیقات کاربردی و عملی در سطح مدارس، در باب بهبود حوزه روش های تدریس، نظریه های یادگیری، برنامه درسی و نیز مدیریت مدرسه تأکید می کند.



در مجموع، مدیران مدارس با بهره گیری از مفاهیم چابکی و انعطاف پذیری می توانند تحقیقات عملی و اقدام پژوهشی را درباره به کارگیری فناوری های به روز در مدارس انجام دهند و در زمینه های تأثیرات این فناوری بر چابک عمل کردن مدارس، تحول سازمانی، رهبری، فرهنگ سازمانی، توجه بیشتر به خواست مشتریان مدارس (والدین و دانش آموزان) و مدیریت عملکرد مدارس، پژوهش هایی را صورت دهند. امروزه ارتباطات و اطلاعات فراگیر و گسترده که از الزامات جامعه ای بدون مرز و اطلاعاتی ناشی می شود، موجب شده که توجه به ایجاد زمینه های مدارس چابک و تأمین زیرساخت های آن بیش از پیش مورد توجه مدیریت آموزش و پرورش قرار گیرد. پروژه هوشمندسازی مدارس که در برخی مناطق آموزش و پرورش به کار گرفته شده است، نشان دهنده توجه اولیای امور به این موضوع است که البته نیازمند انجام ارزشیابی هایی قوی در زمینه برآوردن اهداف طراحان آن و موفقیت در رسیدن به آن هاست.

منابع

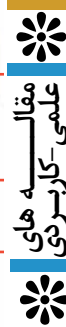
۱. رجب زاده، علی و شهابی، بهنام. ارائه مدل ارزیابی چابکی در سازمان های دولتی و نیمه نگاهی به تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی. (۱۳۸۷)
2. Crocitto, m& Youssef. (2003). The human side of organizational agility . Industrial management and data system.
3. Goldman S, Nagel R and Preiss K (1995) Agile Competitors and Virtual Organizations. Van Nostrand Reinhold, New York
4. Tubin, T. (2006). When ICT meets schools: differentiation, complexity and adaptability. Journal of Educational Administration Vol. 45 No. 1
5. Weert. h. (2006). (Education of the twenty-first century: New professionalism in lifelong learning, knowledge development and knowledge sharing. Springer Science + Business Media, LLC 2006



محمد شریفی ریگی
مدیر دبیرستان شبانه روزی امام خمینی (ره)،
منطقه ریگ لردگان، چهارمحال و بختیاری

تفکر مشورتی

و کارکردهای آن در مدرسه



مدیریت شورایی، زاینده مشورت

علم و دانش محور توسعه جوامع بشری است. امروزه و بلکه در هر عصری، کسانی می توانند در فرهنگ و انتقال افکار خود مؤثر باشند و در کانون توجه افکار عمومی قرار گیرند که دانایتر باشند. چون علم زاینده اندیشه هاست، بنابراین، ملتی موفق است که از مشورت بهره کافی ببرد و تمام اندیشه ها را در بوتۀ آزمایش قرار دهد.

امام علی (ع) می فرماید: «کسی که از افکار و اندیشه های گوناگون استقبال کند، موارد خطا و اشتباه را می شناسد» (فیض الاسلام، ۱۳۷۷: ۱۱۶۹). بنابراین، مهارت مشورت در اداره بهتر هر مجموعه ای بیشترین نقش را دارد و می طلبد که مدیر کارآمد تصمیمات خود را براساس مشورت که محور مدیریت مشارکتی است، اتخاذ کند. تصمیم گیری براساس خرد جمعی و انتخاب بهترین اندیشه در سطوح گوناگون مدیریتی، همواره باعث رشد و شکوفایی، جلوگیری از ندامت، و اطمینان از این موضوع می شود که تحلیلگران در آینده آن عمل را سرزنش نمی کنند.

پیامبر اکرم (ص) فرمودند: «مشورت جلوگیری از پشیمانی و ایمنی از ملامت است» (ردائی آملی، ۱۳۸۶: ۳۶۳). پس آموزش و پرورش باید فرهنگ تفکر مشورتی و مشارکتی را در قالب الگوهای آموزشی ارائه دهد و دانش آموزان هم در آموزش و یادگیری شریک و دخیل باشند. این موجب می شود که:

- دانش آموز نظر و اندیشه خود را بیان کند؛
 - فرهنگ مشارکت و تعاون در وی شکل گیرد.
- بنابراین، گسترش تفکر مشورتی و مشارکتی در

توسعه، پیشرفت و رشد ابعاد انسانی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی دانش آموزان کارکرد دارد.

توسعه انسانی

تفکر مشورتی مهم ترین نقش را در توسعه روابط انسانی متقابل، بیان ایده ها و نظرات، بروز خلاقیت ها و پرورش قوای روحی دارد. به طور کلی، کارکردهای محور توسعه انسانی تفکر مشورتی در مدارس عبارت اند از:

● **پرورش حس و روحیه اعتماد به نفس و احساس شخصیت:** اینکه دانش آموز بداند اندیشه هایش مورد قبول و پذیرش دیگران است، اینکه احساس کند مفید است و همچنین می تواند در جمع ارائه نظر کند.

البته از جهت روان شناختی، هر کس در هر سنی خواهان این است که مورد پذیرش واقع شود. برای مثال، در شورای دانش آموزی دانش آموز باید احساس کند می تواند در انجام امور مدرسه همکاری کند یا نظر بدهد.

● **خودسازی:** یکی از صفات رذیله در آدمی عجب (خودبینی و خودپسندی) و فخر و کبر است که مانع از این می شود انسان دیگران را درست ببیند. در نتیجه تمام اعمال آن ها را بد و اشتباه می پندارد و تنها اندیشه و صفات خود را خوب می بیند. این صفت بسیار خطرناک و آفت بزرگی است که عقل و اندیشه و دین انسان را تهدید می کند.

امام علی (ع) می فرماید: «هر کس خودرأی شود هلاک می شود و هر کس با دیگران مشورت کند در عقل آن ها شریک شود» (دشتی، ۱۳۸۶: ۴۸۲). بنابراین، روحیه تفکر مشارکتی در دانش آموز باعث

اشاره

آموزش و پرورش نهاد مهمی است که محور و موضوع آن انسان و هدف آن نیز رشد و به کمال رساندن انسان است. در این مفهوم آموزش و پرورش فرایندی است که به واسطه آن، مجموعه اعتقادات، ارزش ها و هنجارها، دانش ها و مهارت های جامعه به نسل جدید منتقل می شود (سلطانی، ۱۳۸۱: ۴۵). در واقع، هدف آموزش و پرورش حرکت از بودن به شدن است؛ یعنی همیشه در حال تحول و رشد و توسعه است. از جمله مهم ترین ابزار و مهارت هایی که حرکت این تحول را تسهیل می کنند و شتاب می دهند، «مشورت» و گسترش «تفکر شورایی» است. (اندیشه ها را به یکدیگر بزنید تا درستی و حقیقت از آن متولد شود: غررالحکم). در فرهنگ دینی ما مسلمانان، مشورت در پیشبرد امور جایگاه والایی دارد.

کلیدواژه ها: مشورت، دانش آموز، آموزش و پرورش

می‌شود خودخواهی و استبداد کنار گذاشته شود و افراد مزه و طعم تعاون و دگرخواهی و رابطه با هم‌نوع را بچشند. به تدریج دانش‌آموز می‌آموزد که حتی از مشورت با بعضی افراد باید خودداری کند.

● **رشد و شکوفایی استعدادها و پیشرفت علمی:** بر کسی پوشیده نیست که امروزه با وجود پیشرفت سریع علوم و فناوری مجهولات بی‌شماری روبه‌روی افراد بشر است. هر روز سؤالات تازه‌ای به وجود می‌آید که کلید حل آن‌ها باز هم خود افراد بشر هستند. لازم است عقل‌ها را کنار هم بگذارند و نیکوترین جواب را انتخاب کنند. دانش‌آموزان باید بتوانند با مشورت همدیگر ایده و طرحی نو پیاده کنند. **کرت لوین**، اندیشمند صاحب‌نظر در دهه ۱۹۵۰، بیان می‌کند: «هر گاه مردم فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در اتخاذ تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، شرکت جویند، به آفرینندگی و نوآفرینی بیشتر روی می‌آورند و به پذیرش مسئولیت بیشتر دلبسته می‌شوند» (مهدی، ۱۳۸۲: ۸).

● **پاسخ به نیازهای روانی افراد:** هر فردی ذاتاً به بیان و ابراز وجود نیاز دارد. اگر این امر در مدرسه شگل‌گیری و نهادینه شود، در واقع زمینه رشد این نیاز را برای بروز خلاقیت‌ها در حال و آینده فراهم می‌سازد. هر فردی از افراد بشر میل دارد افکار، عقاید، هنر و کار خود را در مقابل دیگران ابراز کند. احتیاج افراد به بیان احساسات خود نیز به همین امر مربوط است. بنابراین، مربی باید محیط تربیتی را طوری به وجود آورد که هر یک از افراد بتواند افکار، عقاید، احساسات و هنر خود را آزادانه ابراز کند. (علی، ۱۳۷۸: ۱۴).

مدرسه‌ای که در آن مشورت اساس تصمیم‌گیری برای پیشبرد امور است و نیز کلاس درسی که در آن مشارکت جمعی و پرورشی و روحیه مشورت، اساس امر آموزش است، بیشترین سهم را در ارضای این میل روانی و روحی دارد.

بهتر است در بعضی موارد مسئولان اداری مدارس برای اداره و پیشرفت بعضی امور مدرسه، از دانش‌آموزان اظهار نظر بخواهند. بدین صورت که نظرات متفاوت را جمع‌آوری و بعد توسط نمایندگان انتخابی دانش‌آموزان، در جلسه‌ای مشورتی، بهترین ایده برای اداره مدرسه را انتخاب کنند و به کار گیرند. به طور مثال، در تابلوی اعلانات مدرسه از دانش‌آموزان بخواهیم درباره این موضوع که «چه کنیم برنامه پرورشی موفق‌تری در مدرسه داشته باشیم» ارائه نظر کنند.

توسعه اجتماعی

یکی از کارکردهای تفکر مشورتی گسترش و توسعه رشد بعد اجتماعی دانش‌آموزان است. دانش‌آموز باید بیاموزد که ناگزیر است در اجتماع زندگی کند، باید

در جامعه ایفای نقش کند، مشکلات خود و هم‌نوعانش را مرتفع سازد و...

و در تمامی این موارد نیاز و سرلوحه موفقیتش مشورت است که کارکردهای زیر را دارد.

● **تقویت مسئولیت‌پذیری:** از جمله مهارت‌های مهمی که آموزش و پرورش باید ایفا کند این است که فرزندان امروز بتوانند با پذیرش نقش‌های گوناگون، در آینده مسئولیت اداره خانواده و امور جامعه را بر عهده گیرند. بنابراین، با اهمیت دادن به شوراهای مدارس، هدایت و آگاهی بخشیدن به دانش‌آموزان در برنامه شورایی مدرسه و همچنین تدریس‌های گروهی و کلاس‌های مشارکت‌محور، دانش‌آموزان این نقش را به خوبی می‌آموزند. برای مثال در درس علوم یا شیمی، درباره انجام آزمایش‌ها با نظارت دبیر مربوطه و واگذاری نقش‌ها به دانش‌آموزان و حتی مدیریت کلاس به خود آن‌ها، از آن‌ها بخواهیم درس را ارائه دهند و نتیجه را بیان کنند.

● **حاکم شدن و پرورش روحیه کار گروهی بین دانش‌آموزان:** یکی دیگر از نیازهای روحی و روانی دانش‌آموزان و سایر افراد جامعه، احساس نیاز و تعلق به گروه است. اگر این تفکر در مدرسه حاکم شود، دانش‌آموزان می‌آموزند که برای رسیدن به یک هدف مشترک، نه تنها باید با هم مشورت و مشارکت داشته باشند بلکه باید علاوه بر رشد خود، رشد دوستان و هم‌سالانشان را نیز مدنظر قرار دهند و بکوشند با مشورت و همکاری و همفکری و تعلق به گروه، فضای مطلوبی برای رشد اجتماعی خود و مدرسه خود فراهم سازند. این امر به شناسایی بهتر دانش‌آموزان از خواطلب نیز می‌انجامد و به مسئولان مدرسه کمک می‌شود که زمینه اجتماعی زیستن و نیاز به همفکری و مشارکت گروهی را در آن‌ها پرورش دهند. بنابراین، مربی باید در تثبیت وضع گروهی هر یک از افراد به او کمک کند و در مورد بچه‌های ساکت و کناره‌گیر بیشتر مطالعه نماید (علی، ۱۳۷۸: ۱۴).

● بالا بردن میزان مشارکت گروهی از طریق:

الف) گسترش فرهنگ دانش‌آموزمحوری در آموزشگاه، برای اداره هر چه بهتر آن توسط مسئولان؛ اینکه در بیشتر امور دانش‌آموزان خود متولی امور شوند و در چارچوب قوانین و تحت نظارت مسئولان مدرسه، فعالیت‌های لازم را با مشورت و مشارکت بعد آموزشی و پرورشی انجام دهند.

ب) انتخابات شورای دانش‌آموزی؛ اینکه دانش‌آموزان برای تحقق اهداف آموزشی و پرورشی در آموزشگاه خود، نه تنها مشارکت کنند، بلکه بهترین‌ها را انتخاب کنند.

ج) کمک به حل هر چه بهتر و مطلوب‌تر مسائل و مشکلات همدیگر؛ چه درسی و چه غیردرسی.

**شوراهای
دانش آموزی
نمودی از نوعی
تفکر مشورتی
برای اداره هر چه
مطلوب تر مدرسه
هستند**



- **تقویت روابط مناسب و صحیح:** یکی از کارکردهای دیگر تفکر مشورتی در آموزش و پرورش و به خصوص در مدارس، در بعد اجتماعی، برقراری روابط صحیح و در حیطه قانون در این نهاد و حتی در سطح جامعه است. اینکه دانش آموزان یاد بگیرند چگونه اندیشه‌های مخالف هم را تحمل کنند، در مسائل درسی با همدیگر به بحث و گفت‌وگو بپردازند و در برخورد با هم اصول اخلاقی را رعایت کنند. برای مثال، یکی از اهداف شورای دانش آموزی، دخالت دادن دانش آموزان در امور مربوط به مسائل آموزشی و پرورشی، انضباطی، ورزشی و تقویت ارتباط دوطرفه بین آن‌ها و مسئولان مدرسه است (آیین‌نامه اجرایی مدرسه).

توسعه سیاسی

سیاست به معنای تدبیر و اداره بهتر امور است و تفکر مشورتی باعث می‌شود دانش آموزان یاد بگیرند که برای اداره مطلوب زندگی خود و حل مشکلات و یافتن پاسخ مسائل، از مهارت مشورت استفاده کنند.

شوراهای دانش آموزی نمودی از نوعی تفکر مشورتی برای اداره هر چه مطلوب‌تر مدرسه هستند. به این صورت که دانش آموز یاد می‌گیرد که می‌تواند در امور مدرسه ایده بدهد، تصمیم بگیرد و بهترین‌ها را انتخاب کند.

داوطلبان شورا می‌کوشند برای اینکه جایگاهی برای انتخاب شدن داشته باشند، برنامه کاری بدهند، مشکلات را با دوستان شناسایی و برای رفع و حل آن‌ها برنامه بدهند و برای جلب نظرات به سمت خود، از تخریب یکدیگر خودداری کنند. به طور خلاصه، یاد می‌گیرند که اخلاق در مسائل سیاسی اهمیت والایی دارد.

همچنین، شورا مهم‌ترین جایگاه را برای «مشارکت» بیشتر دانش آموزان و مشورت آن‌ها برای انتخاب بهترین‌ها و نیز نظارت آن‌ها بر امور مربوط به مصوبات جلسات شورا در پی دارد. در واقع شکل‌گیری تفکر شورایی و مشورتی نمود رشد و بینش سیاسی افراد و مدیران آینده جامعه است. اینکه بتوانند در تعیین سرنوشت خود سهیم باشند و بتوانند به واسطه انتخاب بهترین‌ها از میان خود، در پیشبرد و رشد خود و جامعه خود دخیل باشند. بنابراین، گسترش فرهنگ تفکر شورایی و اهمیت دادن به مشورت در آموزش و پرورش به منظور بالا بردن رشد و بینش سیاسی آینده جامعه و نیز نهاد خود، کارکردهایی دارد؛ از جمله:

● **تحقق فرهنگ مشارکت و نظارت:** شوراهای مدرسه نمودی از فرهنگ مشارکت، مشورت و نظارت هستند. انجمن اولیا و ولیفه دارد زمینه مشارکت فکری، فرهنگی، عاطفی و آموزشی اولیا و نیز تقویت هماهنگی و همسویی تربیتی و آموزشی خانه و مدرسه را تأمین

کند. (بند ۴، وظایف انجمن اولیا).

● **تحقق فرهنگ مردم سالاری:** تشکیل شورا به هر شکل و در هر نهاد و سازمانی موجب شرکت و دخالت منتخبان جمع در تصمیم‌گیری برای آن‌ها می‌شود. حتی اعضا درونی هر شورا با مشورت برای خود رهبر انتخاب می‌کنند. «مردم‌سالاری سازمانی می‌کوشد مشارکت کارگران و کارکنان را در مدیریت سازمان نهادینه و قانونمند کند تا به طریقی فاصله میان کارکنان و مدیران کمتر شود و همکاری و همدلی در میان آنان افزایش یابد». (طولابی، ۱۳۸۱: ۶۶). در مدرسه هم دانش آموزان در گروه‌های درسی و غیردرسی برای خود سرگروه انتخاب می‌کنند و در اداره و پیشرفت هر چه بهتر مدرسه رأی و نظر می‌دهند. (مثلاً منتخبان شورای مدرسه پیام خود را به مدیر و سایر نیروهای اداری و آموزشی مدرسه می‌رسانند).

● **بومی‌سازی تصمیم‌گیری:** مشورت به ارائه راه‌حل‌های مختلف و اتخاذ تصمیمات درست می‌انجامد و اگر در مدرسه‌ای تفکر مشورتی به فعلیت رسد و شکوفا شود، در هر مورد و مسئله‌ای، سایر گروه‌ها، چه دانش آموزان و چه مسئولان، برای بهبود امر آموزشی و پرورشی مدرسه بهترین تصمیم را می‌گیرند. شوراهای آموزشی می‌توانند برای بهبود و رشد آموزشی و پرورشی آموزشگاه خود، بهترین تصمیمات را بگیرند.

● **کنار گذاشتن استبداد و حاکمیت در مدیریت:** «لی پرستون و جیمز یست معتقدند که انقلاب اول در علم مدیریت، انقلاب استبداد مدیران بود و انقلاب دوم، انقلاب جدایی مالکیت از مدیریت و انقلاب سوم که مهم‌ترین انقلاب در مدیریت است، انقلاب مشارکت در تصمیم‌گیری‌هاست» (طولابی، ۱۳۸۱: ۵۹). اصولاً هدف از شورا و مشورت، کنار گذاشتن استبداد رأی و بیان تمام ایده‌ها و در نهایت با همفکری و دلیل، ایده‌های نادرست را رد کردن و ایده‌های صحیح را انتخاب و به کار گرفتن است. و البته در مکتب اسلام جایگاه شورا و مشورت موضوعی است که تمام دینداران آن را پذیرفته‌اند و هر گاه حاکمیت جامعه به دست حاکمان صالح و خردمند بوده، از این اصل به بهترین وجه برای مصالح دنیوی افراد استفاده شده است. نقل است که **عبداللہ بن عباس** در مسئله‌ای نظر داد که **امام علی (ع)** آن رأی را قبول نداشت. امام فرمودند: «بر توست که رأی خود را به من بگویی و من باید پیرامون آن بیندیشم؛ آن‌گاه اگر خلاف نظر تو فرمان دادم، باید اطاعت کنی (دشتی، ۱۳۸۶: ۳۲۱).

● **اجرای تصمیمات اتخاذ شده و پیروی از رهبر شورا:** لازم به ذکر است که واژه رهبر و وظایف وی و شیوه اداره کردن امور یک مجموعه توسط ایشان، بسیار فراتر از الفاظی مثل مدیر و رئیس است؛ یادگیری

اگر دیدگاه
حاکم در نهاد
مدرسه و کلاس
درس و به طور
کلی سازمان
آموزش و پرورش
نسبت به شورا
و مشورت مثبت
باشد، کارایی
آن‌ها مضاعف
و زمینه توسعه
بهرتر فراهم
می‌شود



زمینه‌های مشورت به راحتی شکل می‌گیرد.

● مشارکت دادن و دخیل کردن اولیا در امر

آموزش و پرورش فرزندان: گاهی اوقات پیش‌بردار برنامه‌های آموزشگاه در طی مشورت، فرهنگ حمایت اولیا را به منظور تقویت و همکاری با فرزندان‌شان می‌طلبد. معلم پروژه یا فعالیتی را تعیین می‌کند که دانش‌آموزان باید خارج از کلاس به صورت گروهی و مشارکتی و با تبادل اندیشه و مشورت انجام و نتیجه را در کلاس ارائه دهند. در این صورت، اولیا باید در اینکه دانش‌آموزان در منزل یا مکانی عمومی مثل کتابخانه یا فضاهای تحقیقی بیرون از مدرسه با هم باشند، نه تنها به آن‌ها اجازه دهند، بلکه همکاری لازم را با آن‌ها داشته باشند.

● گسترش فرهنگ مدیریت شورایی: اینکه

دانش‌آموزان به این نگرش برسند که می‌توانند با مشورت همدیگر و با تبادل افکار اداره یک گروه یا... را بر عهده بگیرند و در عمل از میان چندین فکر و نظر، بهترین را انتخاب کنند و به کار گیرند.

● گسترش فرهنگ نظارت جمعی: برای مثال،

وقتی برای اجرای برنامه صبحگاهی دانش‌آموزان با مشورت همدیگر، برنامه‌ای را برای اجرا به مسئولان ارائه دهند، خودشان می‌توانند نظارت بر اجرای آن را عهده‌دار شوند.

منابع

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه. ترجمه محمد دشتی. پیام عدالت. تهران. ۱۳۸۸.
۳. نهج البلاغه. ترجمه و شرح علینقی فیض الاسلام. فقیه. چاپ سوم. تهران. ۱۳۷۷.
۴. نهج الفصاحه (کلمات قصار حضرت رسول (ص)). ترجمه حسین ردایی آملی. نسیم حیات. ۱۳۸۶. قم. چاپ نهم.
۵. ایتاله مکارم شیرازی. یکصد و پنجاه درس زندگی. نسل جوان. ۱۳۸۷. قم. چاپ چهارم.
۶. آیت‌الله مکارم شیرازی. ۱۱۰ سرمشق از سخنان امام علی (ع). گردآوری و تنظیم ابوالقاسم علیان‌نژادی. امام علی بن ابی‌طالب (ع). قم. ۱۳۸۷. چاپ سوم.
۷. مهدی شیخی. گامی به جلو برای مشارکت در آموزش و پرورش. محامد. ساری. چاپ سوم.
۸. ایرج سلطانی. نقش نظام آموزش و پرورش در نهادینه کردن تفکر مشارکتی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هشتم، بهار و تابستان ۱۳۸۱، شماره مسلسل ۲۹-۳۰.
۹. زینب طولابی. مشارکت و تصمیم‌گیری. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هشتم، بهار و تابستان ۱۳۸۱، شماره مسلسل ۲۹-۳۰.
۱۰. رمضان جهانیان. بررسی راه‌های مشارکت اولیا دانش‌آموزان در امور آموزشگاه‌ها از دیدگاه مدیران مدارس شهر تهران. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هشتم، بهار و تابستان ۱۳۸۱، شماره مسلسل ۲۹-۳۰.
۱۱. جواد شرکایی، محمد متولی‌زاده و حسین ریاحی‌نژاد. مجموعه مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش. ۱۳۸۵. مدرسه. تهران. چاپ پنجم.
۱۲. حافظ ثابت. تربیت جنسی در اسلام. مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره). تابستان ۱۳۸۶. قم. چاپ سوم.
۱۳. علی شریعتمداری. اصول و فلسفه تعلیم و تربیت. امیرکبیر. چاپ سیزدهم. تهران. ۱۳۷۸.
۱۴. قیوم عبدالنبی. فرهنگ معاصر عربی - فارسی. فرهنگ معاصر. چاپ اول. تهران. ۱۳۸۱.

این موضوع است که حاکمیت رهبری بر دل‌ها و ایجاد همدلی و روحیه بین اعضا و جلب اعتماد آن‌ها و ایجاد کردن این فضا است که همه با هم برای رسیدن به یک هدف گام بردارند و با تمام وجود و از اعماق دل نهایت توان خود را برای موفقیت گروه یا نهاد خود به کار گیرند. در رهبری باید بهترین‌ها، که هم متعهد باشند و هم توانایی علمی داشته باشند، انتخاب شوند.

امروزه شیوه کار گروهی و مشارکتی، هم در تدریس و هم در فعالیت‌های خارج از مدرسه، نقش مهمی در هدایت و به هدف نزدیک کردن هر چه بهتر برنامه‌های آموزشی و پرورشی دارد؛ هم امر آموزش را راحت می‌کند و هم یادگیری را تسهیل می‌کند. دانش‌آموزان خود به خود قبول دارند برای اینکه فعالیت آموزشی و پرورشی آن‌ها به هدف برسد، باید از بین خود یک نفر را که در بعضی ویژگی‌ها سرآمد است، به عنوان رهبر انتخاب و از ایشان متابعت کنند.

● به کارگیری افراد توانمند در شورا و مشورت با

آن‌ها: دانش‌آموز باید یاد بگیرد برای حل مسائل مهم با افراد یا هم‌سالان آگاه، دلسوز و... مشورت کند.

توسعه فرهنگی

نهادینه شدن فرهنگ شورا و مشورت از برنامه‌های مهم آموزش و پرورش است و اگر این مقوله به عنوان باوری فرهنگی بین دانش‌آموزان رواج یابد و در مدارس نهادینه شود، خود برای رشد و توسعه تعلیم و تربیت و اهداف آن کارکردهایی دارد؛ از جمله:

● تغییر نگرش‌ها: اگر دیدگاه حاکم در نهاد مدرسه

و کلاس درس و به طور کلی سازمان آموزش و پرورش نسبت به شورا و مشورت مثبت باشد، کارایی آن‌ها مضاعف و زمینه توسعه بهتر فراهم می‌شود. «این نگرش (سبک رهبری مشارکت‌جو) در پی کسب همکاری کارکنان در رسیدن به هدف‌های سازمانی است و اعتقاد بر این است که اگر کارکنان در تصمیم‌گیری دخالت داده شوند، از تصمیمات حمایت خواهند کرد و در نتیجه بهره‌وری افزایش خواهد یافت (جهانیان، ۱۳۸۱: ۸۸). اگر معلم کلاس درس خود را به سمتی هدایت کند که دانش‌آموزان بتوانند با مشارکت و روی هم ریختن اندیشه‌ها دنبال پیدا کردن راه‌حل‌ها باشند، این خود بعد از مدتی در بین دانش‌آموزان یک باور و یک فرهنگ می‌شود که در موضوعاتی که توان بررسی و حل آن‌ها را ندارند، با مشورت همدیگر و رهبری گروهی می‌توانند بهتر به راه‌حل برسند.

● گسترش ایده مشارکت: مؤلفه مشورت و شورا

باعث جلب اعتماد و در نتیجه مشارکت سایر اعضا در رسیدن به هدف نهاد و مؤسسه و بالابردن تولید می‌شود. پس اگر فرهنگ مشارکت در مدرسه حاکم شود، چون بستر این تفکر محقق شده است، فوراً

سال‌های اول خدمتم بود. روز اول مهر زنگ تفریح در کنار بچه‌ها بودم که یکی از آن‌ها جلو آمد و گفت: «خانم مدیر، مریم کفش پاشنه بلند پوشیده است.» مریم را کنار آب‌خوری‌ها دیدم. به طرفش رفتم و گفتم: «مریم‌جان، به‌نظر شما این کفش‌ها برای مدرسه مناسب است؟»

مریم نگاهی به کفشش کرد و گفت: «خانم مدیر اجازه بدهید چند روز این کفش‌ها را بپوشم، خیلی دوستشان دارم. برادرم از اصفهان برایم خریده است. وقتی آن‌ها را می‌پوشم احساس می‌کنم آدم مهمی شده‌ام!»

با عصبانیت به او گفتم: «از فردا دیگر حق نداری این کفش‌ها را بپوشی، فهمیدی؟» مریم سرش را پایین انداخت و با ناراحتی گفت: «چشم خانم مدیر!»

زنگ تفریح بعد، مریم همین که مرا دید، فوری سرش را خم کرد و به گوشه‌ای رفت. بعد از پایان ساعت مدرسه، راهی خانه شدم. همین که به منزل رسیدم و کفشم را درآوردم، متوجه شدم پاپیون روی آن نیست. خیلی ناراحت شدم، معلوم نبود کجا افتاده است. این کفش را چند روز پیش همسرم برای تولدم خریده بود. به‌همین دلیل من آن را خیلی دوست داشتم. در همین لحظه به‌یاد مریم افتادم. با خودم گفتم: «کاش با مریم طور دیگری برخورد کرده بودم.»

اصولاً این فکر که مدیریت امری ذاتی است و به آموزش نیاز ندارد، نادرست و زیانبار است و درجه زیانباری آن در مدیریت آموزشی بیشتر از سایر

مدیریت‌هاست. موفقیت در رهبری علاوه‌بر اصلاح خصوصیات فردی رهبر، به ویژگی‌های زیردستان یا پیروان، محیط و درک عوامل مؤثر بر همه آن‌ها نیز مربوط می‌شود.

هر مدیر آموزشی باید به روحیه و حالات روانی دانش‌آموزان و معلمان خود توجه کند. چنانچه مشاهده علائمی از بی‌اعتمادی، ترس، ناامیدی، نبود نشاط و تنفر در محیط آموزشی، به معنی نبود بهداشت روانی و روابط انسانی مطلوب در واحد آموزشی است. مدیر خوب باید در افراد احساس ارزشمندی به‌وجود آورد.

■ راهکارهای مدیریت خوب

- محبت، ملاحظه و متانت سه اصل مهم هستند. باید این سه اصل را در برخورد با زیردستان رعایت کنیم. - در نوع نگاه‌های فلسفی و تعقلی مدیریت مدرسه، مخاطب‌شناسی و... دقت کنیم.

- هرگز از واژه شکست استفاده نکنیم. شکست‌ها برای مدیران موفق تجربه‌های آموزنده‌اند.

- برای ارتباطات بین مدرسه‌ای از طریق نشست‌های مدیران و معلمان و اعضای انجمن‌ها زمینه‌سازی کنیم.

- فضایی ایجاد کنیم که در آن همه نسبت به خود احساس خیلی خوبی داشته باشند.

- مرتباً با کارکنان تمرین اندیشه‌گشایی کنیم. یعنی بگذاریم هر کس هر ایده‌ای به ذهنش می‌رسد آزادانه بیان کند. با این کار آن‌ها را تشویق می‌کنیم مدام در مورد کارهایشان تفکر خلاق داشته باشند.

- در فکر کردن و حرف زدن معیارهای بالاتری را در نظر بگیریم و با مطالعه کتاب‌های گوناگون معلومات خود را بالا ببریم.

کفش‌های پاشنه بلند

■ طلعت گشتیل ■

مدیر، هندیجان، استان خوزستان





پژوهش در عمل

راهنمای تغییر و تحول

در کلاس درس و مدرسه

نویسنده: دکتر اقبال قاسمی پویا

ناشر: اشاره، تهران (۶۶۴۸۱۵۱۱-۰۲۱)

سال نشر: ۱۳۹۲

این کتاب سومین اثر نگارنده در زمینه پژوهش در عمل و معلم پژوهنده و نتیجه بیست سال تلاش عملی و نظری نگارنده در این عرصه است. معلمان و کارکنان آموزشی در سراسر ایران از دو کتاب پیشین استقبال کردند و هزاران تن از همکاران آموزشی آن را مطالعه و بر مبنای آن صدها پژوهش حین عمل انجام داده‌اند که همه به‌منظور ایجاد تغییر و تحول در کلاس و مدرسه بوده است. این کتاب با توجه به چنین پیشینه‌ای و برای پاسخ‌گویی به نیازهای امروز کارکنان آموزشی سراسر کشور تألیف شده است. در این کتاب درباره مفهوم و ویژگی‌ها و ضرورت کار معلمان پژوهنده در ایجاد تغییر و تحول در کلاس درس و مدرسه بحث شده و پژوهش در عمل، با نگاه ژرف‌تر، به عنوان رویکرد پژوهشی برای چنین هدفی تدوین شده است. در این کتاب استدلال شده است که محور تغییر و تحول در آموزش و پرورش مدرسه است و آموزش مدرسه‌محور نیازمند آموزش پژوهش‌محور است. پژوهشی برای چنین منظوری مناسب است که به دست خود معلمان و به یاری و مشارکت دیگر اعضای مدرسه صورت گیرد. این روش همانا رویکرد پژوهش در عمل است که نتیجه آن بلادرنگ در کلاس درس و مدرسه به کار گرفته می‌شود. در این کتاب، روش‌ها و چرخه پژوهش در عمل، به صورت ساده و روشن، توضیح داده شده است. مطالعه این کتاب را به معلمان پژوهنده، مدیران، مدرسان، مشاوران، مربیان و برنامه‌ریزان و همه کسانی که دغدغه تغییر و تحول در کلاس درس و مدرسه را دارند، توصیه می‌کنیم.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های رشد نمونه‌های قدرتمند فناوری آموزشی، سازمان‌های نوین و برنامه‌ریزی آموزشی، وابسته به وزارت آموزش و پرورش، تهیه و منتشر می‌شود.

مجله‌های دانش‌آموزی

پیش‌بینی: دانش‌آموزان و معلمان در هر سال تحصیلی، مجله‌های دانش‌آموزی را

رشد کم‌رنگ به دانش‌آموزان و معلمان در هر سال تحصیلی، مجله‌های دانش‌آموزی را

رشد قرمز به دانش‌آموزان و معلمان در هر سال تحصیلی، مجله‌های دانش‌آموزی را

رشد زرد به دانش‌آموزان و معلمان در هر سال تحصیلی، مجله‌های دانش‌آموزی را

رشد سبز به دانش‌آموزان و معلمان در هر سال تحصیلی، مجله‌های دانش‌آموزی را

رشد آبی به دانش‌آموزان و معلمان در هر سال تحصیلی، مجله‌های دانش‌آموزی را

مجله‌های بزرگسال

پیش‌بینی: معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال را

رشد آموزش و پرورش به معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال را

رشد فرهنگ به معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال را

مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی

پیش‌بینی: معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی را

رشد آموزش و پرورش به معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی را

رشد فرهنگ به معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی را

رشد آموزش و پرورش به معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی را

رشد فرهنگ به معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی را

رشد آموزش و پرورش به معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی را

رشد فرهنگ به معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی را

رشد آموزش و پرورش به معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی را

رشد فرهنگ به معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی را

رشد آموزش و پرورش به معلمان و مدیران در هر سال تحصیلی، مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی را



اگر در زندگی برای خود استراتژی نداشته باشید
بخشی از استراتژی دیگران خواهید شد.

گرایش آموزش و پرورش

مدارس هوشمند، یادگیری مشارکتی، یادگیری فعال، معماری مدرسه، گرافیک محیطی مدرسه، کتابخانه کلاسی، کتابخانه آموزشی، کتاب و کتابخوانی در مدرسه و خارج از مدرسه، جشن شکوفه‌ها، جشن عبادت، مدارس ماندگار، کارگروهی، اردوهای جهادی، مدارس چندپایه، عشایری و روستایی، رنگ تفریح، نماز و نمازخانه، جشن‌ها و مراسم، آغاز سال تحصیلی، حجاب در مدارس و ...

گرایش ایران، سرزمین پرگهر

زندگی اقوام ایرانی، عشایر ایران، سبک زندگی ایرانی - اسلامی، معماری در ایران، آثار و ابنیه تاریخی، آداب و سنن، خانواده، مفاخر، جشن‌ها و عزاداری‌ها، تفرجگاه‌ها، پارک‌های ملی و محلی، زیست‌بوم‌های ایرانی، جلوه‌های زندگی امروز، جوانان و نوجوانان ایرانی، چهره‌های ایرانی، لباس‌های محلی اقوام، کار و زندگی و ...

گرایش «حساسه سیاسی، حساسه اقتصادی»

شرکت در انتخابات، راهپیمایی‌ها، نماز جمعه، فعالیت اقتصادی و ...

گرایش دانش آموزی با موضوع «آزاد»

این بخش به دانش‌آموزان (۱۳ تا ۱۸ سال) با «موضوع آزاد» تعلق خواهد داشت.

جوایز برگزیدگان

گرایش آموزش و پرورش

- نفر اول: لوح تقدیر، تندیس جشنواره و سی میلیون ریال جایزه نقدی
- نفر دوم: لوح تقدیر، تندیس جشنواره و بیست و پنج میلیون ریال جایزه نقدی
- نفر سوم: لوح تقدیر، تندیس جشنواره و بیست میلیون ریال جایزه نقدی

- دو گرایش دیگر:
- نفر اول: لوح تقدیر، تندیس جشنواره و بیست و پنج میلیون ریال جایزه نقدی
- نفر دوم: لوح تقدیر، تندیس جشنواره و بیست میلیون ریال جایزه نقدی
- نفر سوم: لوح تقدیر، تندیس جشنواره و پانزده میلیون ریال جایزه نقدی

بخش دانش آموزی

در بخش دانش‌آموزی به ۵ نفر، هر کدام پانزده میلیون ریال، جایزه داده خواهد شد.

استیازها

۱. عکس‌های

- برگزیده به صورت نمایشگاهی در معرض دید عموم قرار خواهد گرفت و برای آن‌ها گواهی شرکت در نمایشگاه صادر می‌شود.
- به هر یک از آثار راه یافته به نمایشگاه مبلغ ۵۰۰۰۰۰ ریال به عنوان حق الزحمه پرداخت خواهد شد.

نخاعان هشتتمین دوره جشنواره عکس دانش

سال ۱۳۹۳

انتخاب و داوری آثار: مرداد ماه ۱۳۹۳

افتتاح نمایشگاه و اهدای جوایز: بهمن ماه ۱۳۹۳

گاه شمار: آخرین مهلت ارسال آثار: ۳۱ تیر ماه ۱۳۹۳



فراخوان آموزش و پرورش
معاونت فرهنگی و ارتباطات
دفتر نشریات و تقویم امور آموزشی

علاقه‌مندان می‌توانند آثار خود را به تساقی زیر تحویل دهند و یا از طریق پست ارسال کنند.

تهران: خیابان ایران‌شهر شمالی، پلاک ۲۷۰، جنب فروشگاه انتشارات مدرسه، دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی

طبقه اول، دبیرخانه جشنواره عکس رشد، صندوق پستی ۳۳۳۹-۱۵۸۷۵

برای کسب اطلاعات بیشتر به وبگاه جشنواره مراجعه یا با شماره تلفن‌های ۸۸۸۳۹۲۲۲ و ۸۸۴۹۰۴۱۴-۰۲۱ تماس بگیرید.