



رشد مدیریت مدرسه

ماه نامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، مشاوران و مربیان مدارس
دوره سیزدهم • فروردین ۱۳۹۴ • شماره پی در پی ۱۰۸ • ۳۲ صفحه • ۵۰۰ ریال



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

مدیر مسئول:

محمد نامری

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و کارشناسی:

داوود محمدی، صادق صادق پور

دکتر نوریه شادالویی، دکتر ابوالفضل بختیاری

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سید حامد حسینی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۶۶

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴، نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

پيام‌نگار: modiriat@roshdmag.ir

تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱

کد مدیرمسئول: ۱۰۲

کد دفتر مجله: ۱۱۱

کد مشترکین: ۱۱۴

نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی:

۱۶۵۹۵/۱۱

تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

حرف اول / مثل ابراهیم ۲

سر آغاز / بین خطوط راندن یا خواندن / سردبیر ۳

علمی - کاربردی / کلیدهای طلایی در مدیریت کارا و کارآمد (اثربخش) / دکتر ابوالفضل بختیاری ۴

چشم انداز / حقوق ورزشی در مدارس / علی اکبر ترابی، سیدهادی حسینی علویچه ۸

پیام معلم به مسئولان / لطف یا ظلم؟! / رجبعلی باقری ۹

علمی - کاربردی / آنچه مدیران مدارس باید از برنامه درسی بدانند! / دکتر محرم آفازاده، دکتر حیدر تورانی ۱۰

راهبردهای نوآورانه / کدام مدل برازنده شماسست؟! / شهلا فهیمی ۱۳

علمی - کاربردی / زنگ ورزش فرصتی برای مدیران / جواده ره گشائی قراملکی ۱۶

علمی - کاربردی / مدرسه کارخانه نیست! / صدرالله اسکو ۱۸

گفت و گو / مدرسه کانون زندگی است / محمد دشتی ۲۰

تجربه های مدیریتی / هویت من / ارسلان زارع ۲۲

تجربه های مدیریتی / جشنواره آب بازی / حمیدرضا ایلیکا ۲۳

تجربه های مدیریتی / پایتخت کوچک بچه ها / مهین هدایتی ۲۴

بهداشت و سلامت روان / دل خوش شرط است! / رضا خورسندی ۲۶

گزارش / هم یار معلم و هم یار دانش آموز! / محمد دشتی ۲۹

معرفی کتاب ۳۲

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

● مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی 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 یا ماشین شود. ● نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و درانتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول ها، نمودارها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود. حجم مقاله بیش از ۲۰۰۰ کلمه نباشد. ● 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.

حرف اول

مثل ابراهیم

وقتی در امنیت هستیم که احساس ترس نکنیم. ترس نه از جهت ماندن، بلکه از بابت رفتن و ترس از دست دادن و چیزی به دست نیاوردن. ریشه هر دو در نگذشتن است. نگذشتن از آنچه به آن دل بسته ایم. وقت آن است اسماعیل هایمان را قربانی کنیم؛ اگر مردیم!

بین خطوط راندن یا خواندن

چیز تمام شده و زمان و مکان از دست رفته است. دیگر آن که هدایت و مدیریت امور، بدون صداقت و سلامت و پرهیز از غیبت، تهمت، ریا و نفاق امکان پذیر نخواهد بود، چرا که در این صورت مبتلا به لالی سازمانی می شویم. خدای متعال می فرماید، اگر تقوا پیشه کنید، به شما قدرت تشخیص می دهدم تا حق را از باطل جدا کنید. یعنی بفهمیم دستی که برایمان تکان می دهند و لبخندی که می زنند، از سر دوستی و محبت است یا ترس. شاید این ریا و نفاق از سوی کسانی باشد که با من و شما کار می کنند. این تقوای الهی و صداقت ورزی مان است که راه تشخیص و تمیز را بر ما هموار می کند. لذا چنانچه قادر به فهم کلامها و رفتارهایی که بیان نمی شوند یا سر نمی زنند اما وجود دارند باشیم، مدیری موفق و مؤثر هستیم.

اگر صادق و زاهد باشیم، ظرافت‌ها، حساسیت‌ها و پیچیدگی‌ها کمتر خواهد شد. و این گونه است که می فهمیم، مدیریت در سازمان‌های انسانی، در عین داشتن ظاهر آسان، بسیار سخت و پیچیده است.

دانستن نظریه‌های مدیریت و رهبری، و مطالعه کتاب و مقاله و گوش دادن چند سخنرانی، خوب و لازم است، اما مدیری شش‌دائگ و توانمند در اداره و هدایت خوب و مؤثر سازمان، پیش از دانستن علوم و دانش مدیریت، به بصیرت و قوه تشخیص نیاز دارد؛ بصیرت و تشخیصی که ما را قادر سازد به اصطلاح بین خطوط را بخوانیم و بدانیم؛ نه این که نخوانیم و برانیم. در غیر این صورت، دل‌ها را از گردمان رانده‌ایم و بی خود دویده‌ایم و نفرین خریداریم و تنها اسب خویش تاخته‌ایم و در نهایت باخت‌ه‌ایم.

سرمدیر

مدیر در سازمان‌های آموزشی و تربیتی با منابع انسانی متعدد و متنوعی سر و کار دارد. کار او ظریف، حساس و پیچیده است. ظریف از این جهت که همه رفتارها و گفتارهایش با ذره‌بین دیگران شکار می شود و کوچک‌ترین انحراف و حرکت اضافه‌اش به نقد کشیده می شود و حتی باعث رنجاندن خود و دیگران می گردد. حساس از این لحاظ که مدیر در مقام الگو است و همه او را از این منظر می نگرند، و پیچیده به این خاطر که هدایت هر مجموعه انسانی، برای رسیدن به اهداف سازمانی، به اندازه ماهیت وجودی تک تک افراد پیچ و خم و لایه‌های گوناگون دارد.

تنها اکتفا به ظواهر زیبا و رعایت قوانین، دستورالعمل‌ها و مقررات از سوی کارکنان و برداشت ظاهری از رفتارها و گفتارهای آنان کفایت نمی کند تا ما مدیر مؤثری باشیم. خیلی حرف‌هاست که زده نمی شود و خیلی رفتارهاست که با وجود بی‌عیب و نقص بودن در ظاهر، در باطن خود نگفته‌ها و نکرده‌های فراوان دارد. لبخندهایی که مزه تلخ دارند، سر تکان دادن‌هایی که به ظاهر تأییدند، کف‌زدن‌هایی که برحسب عادت انجام می گیرند و حتی نظم‌ها و حضورهایی که از جنس بی‌نظمی و بی‌مبالاتی‌اند. صداهایی که پخش می شوند اما آن نیستند که می شنوی و در لایه‌های آن‌ها پیام‌های بسیاری است که صامت مانده‌اند، و حتی پذیرفتن‌هایی که بیشتر از نوع نپسندیدن‌هاست. این جاست که خبرگی و کیاست و دقت ما را می طلبد و به ما می فهماند، چنان که تصور می کنیم، مدیریت و هدایت امور در سازمان‌های انسانی و تربیتی آسان نیست. همه در عین حال که با ما حرکت می کنند، با ما نیستند و از ما فاصله‌های بسیار دارند. خیلی نزدیک‌اند اما خیلی دور. غالباً زمانی این را می فهمیم که همه

سرای مدرسه و بحث علم و طاق و رواق
چه سود چون دل دانا و چشم بینا نیست (حافظ)

اشاره

مدیر کارا و کارآمد (اثربخش) چه ویژگی‌هایی دارد؟ مدیران مدارس کارا و کارآمد باید چه بکنند؟ آیا مدیران مدارس به دنبال کارایی‌اند یا کارآمدی؟ یا هیچ‌کدام؟ شاید هم به دنبال جمع کارایی و کارآمدی و در نتیجه بهره‌وری هستند.

می‌توان گفت، رهبران آموزشی به دنبال پاسخ به این پرسش مهم هستند که مدیران مدارس چگونه بهره‌ور (کارا و کارآمد) باشند. درباره این پرسش که آیا ملاک (معیار)، سنج، شاخص، استاندارد و ابزاری برای سنجش کارایی و کارآمدی مدیریت و رهبری مدارس وجود دارد یا نه، با اندکی تأمل می‌توان گفت هم آری و هم نه. با کنکاش در متون و منابع، به‌ویژه فرهنگ آموزش و فرهنگ مدیریت آموزشی، می‌توان درباره ویژگی‌های مدارس کارا و کارآمد، و مدیر کارا و کارآمد تأمل و تفکر کرد. در این نوشتار، نگارنده می‌کوشد نکته‌هایی را برای مدیران مدارس بیان کند تا باعث تفکر (تأمل) آن‌ها شود. در مدیریت باید بسیاری از کارها و اقدامات را انجام نداد. برای تبدیل شدن به مدیری موفق و کارآمد، بسیاری از کارها را انجام ندهید!

کارایی، کارآمدی و بهره‌وری

عملکرد مدیر عبارت است از میزان کارایی و اثربخشی او در تعیین هدف‌های مناسب و تحقق آن‌ها. چگونگی عملکرد مدیر هر مدرسه را میزان کارایی و کارآمدی آن مدرسه در نیل به اهداف

تعیین می‌کند (علاقه‌بند، ۱۳۹۱: ۲۳). کارآمدی مدیر مدرسه بیشتر بر نیل به اهداف یا نتایج کار و پیامدها تأکید دارد. در واقع، کارآمدی یعنی انجام دادن کار درست.

دو مفهوم کارایی و کارآمدی که در مدیریت بسیار اهمیت دارند، در مباحث علمی مدیریت و رهبری آموزشی و همچنین در مدیریت مدارس مورد توجه صاحب‌نظران علوم تربیتی قرار گرفته‌اند. صاحب‌نظران، کارشناسان و اندیشمندان مدیریت، در این باره که کارآمدی در سازمان و مدیریت موضوعی مهم است، اتفاق نظر دارند (Robbins, 2014)

کارآمدی به زبان ساده یعنی «انجام دادن کار درست» و کارایی یعنی «درست انجام دادن کار» (دراکر، ۱۹۶۴). در منابع مدیریت، کارایی عموماً به نسبت بازده و هزینه اشاره دارد. مدیری کارآمد قلمداد می‌شود که میزان بازده خود را در مقابل هزینه‌ها افزایش دهد؛ یعنی با کار، مواد و زمان کمتر، بازده بیشتر و بهتری تولید کند. کارایی تلویحاً به معنای «بیشتر و بهتر» و «سریع‌تر و ارزان‌تر» است. به عبارت دیگر، به معنای خوب انجام دادن هر امری بدون افت و اتلاف است.

ولی در ارتباط با کارکنان مدارس یا مراکز آموزشی کافی نیست که کارایی مدیر فقط بر حسب پایین نگه داشتن هزینه‌های کارکنان و هزینه‌های مدرسه سنجیده شود. چون انسان‌ها منبع عمده سازمان‌ها محسوب می‌شوند. از این رو، کارایی باید به معنای رشد و ارتقای دانش و مهارت‌های کارکنان و ارضای نیازهای آنان نیز تلقی شود.

کارایی بر چگونگی انجام کار تأکید می‌کند. کارآمدی متفاوت از کارایی است و بر نتایج کار و اهداف تمرکز و تأکید می‌کند. کارآمدی وقتی حاصل می‌شود که مدیریت مدارس به هدف‌ها

دکتر ابوالفضل بختیاری

عضو هیئت علمی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

کلیدهای طلایی در مدیریت کارا و کارآمد (اثربخش)

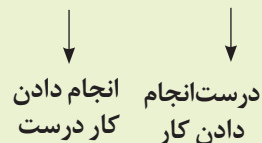
کارایی	کارآمدی (اثربخشی)
توجه به کاهش هزینه‌ها	تأکید بر استفادهٔ بجا
دقت در کم مصرف کردن	دقت در خوب مصرف کردن
تأکید بر محفوظات	تأکید بر معلومات و یادگیری
تأکید و توجه به حفظ وضع موجود	توجه به ثبات نسبی
بسیار مهم دانستن فرمان‌های بالادستی	توجه به گفته‌های بالادستان
تأکید بر بخش‌نامه	توجه به بخش‌نامه
تأکید بر برنامهٔ درسی	توجه به برنامهٔ درسی
کاهش هزینه‌ها	اهداف/ نیل به اهداف مهم
مهم دانستن انجام کارها	نتیجه محوری همراه با فرایند محوری
برنامه‌روزی - روزمرگی (باری به هر جهت بودن)	برنامه‌ریزی - انجام کارها براساس برنامه
اهداف فوری - کوتاه‌مدت	اهداف راهبردی - بلندمدت
جؤ مدرسه رسمی	جؤ مدرسه دوستانه/ همکارانه
روابط رسمی	روابط انسانی
فرهنگ کارآمد	فرهنگ هدف‌محور
جزئی‌نگری/ ساده‌نگری	کل‌نگری/ پیچیده‌نگری (اندیشهٔ پیچیده)
نبود گفت‌وگو بین مدیر و معلمان	گفت‌وگو و مباحثه بین مدیر و معلمان
کمیت‌محوتوایی/ کمی‌نگری	کیفیت‌گرایی/ کیفی‌نگری
اجازه نقد نمی‌دهد.	آینده‌نگری
تحکم - تهدید	ترغیب/ تشویق
توجه به کارهای فرعی - جزئی	توجه به کارهای اصلی - مهم
کاهش هزینه‌ها/ کم‌هزینه کردن	کاهش اتلاف
بی‌توجهی به علاقه‌ها و سلیقه‌های کارگزاران آموزشی	توجه و احترام به کارگزاران آموزشی
کارایی مدرسه مهم است	اثربخشی مدرسه مهم است
تأکید بر حفظ وضع موجود در مدرسه	تأکید بر حرکت و بهبود وضع موجود
عدم به‌کارگیری و مشارکت دانش‌آموزان	مشارکت فعال دانش‌آموزان
جو رقابتی	جو رقابتی

برگرفته از: بختیاری، ۱۳۸۱

یا نتایج مطلوب خود برسد. لذا برای کارآمدی، مدیران مدارس و مراکز آموزشی در درجهٔ اول باید بتوانند هدف‌های مناسب و مقتضی تعیین کنند و «امور و کارهای درست» را برای انجام دادن انتخاب کنند. گاهی کارآمدی را طوری تعریف می‌کنند که تأکید آن بر نتایج کار برحسب کمیت، کیفیت، زمان و هزینه است. در این صورت کارآمدی مفهوم کارایی را نیز دربرمی‌گیرد، یعنی علاوه بر مناسب بودن هدف‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای نهفته در هدف‌های کار، تأثیر کار بر افراد سازمان‌ها را نیز شامل می‌شود. برخی دو واژهٔ کارایی و کارآمدی را درهم تنیده می‌دانند و اعتقاد دارند بسیاری از ملاک‌های این دو هم‌پوشانی دارند.

مسئولیت‌های مدیران ايجاب می‌کند که عملکرد آن‌ها در آن واحد هم کارا و هم کارآمد باشد. گرچه کارایی اهمیت دارد، ولی کارآمدی حساس و حیاتی است. از نظر دراگر (۱۹۶۴) کارآمدی به‌طور کلی موفقیت مدرسه یا سازمان محسوب می‌شود. به‌نظر وی، به‌دلیل نیاز مدیران به ایجاد شرایط و فرصت‌های مطلوب و موفقیت‌آمیز در کار سازمان (مدرسه)، وجود کارآمدی بیشتر از کارایی ضروری است. بنابراین، مسئلهٔ اصلی در وهلهٔ اول، نه «درست انجام دادن کار» بلکه یافتن «کارهای درست» و تمرکز دادن منابع و اقدامات روی انجام آن کارهاست. می‌توان گفت مدیران مدرسه‌ها باید بیشتر انجام دادن کار درست - با توجه به اهداف نظام آموزشی - را مدنظر قرار دهند.

کارایی + کارآمدی (اثربخشی) ← بهره‌وری



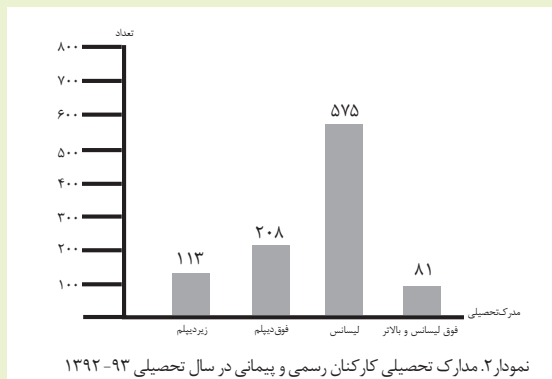
نمودار ۱. رابطهٔ کارایی، کارآمدی و بهره‌وری

مدیریت مدرسهٔ کارا و کارآمد

آیا مدیریت مدرسهٔ کارا و کارآمد مثل مدیریت سازمان، شرکت، دفتر و اداره است یا نه؟ آیا واژه‌های کارایی، کارآمدی و بهره‌وری در نظام آموزشی و در سایر دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی، اداری، صنعتی و خدماتی، تعریف یکسانی دارند؟ آیا در مدرسهٔ کارآمد هدف مدیر، معاون، معلم و مربی تربیتی، مثل هدف مدیر در مراکز، سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر است؟ آیا مفاهیم کارایی و کارآمدی از پیش‌دبستانی تا پیش‌دانشگاهی مشابه و یکسان‌اند؟ به‌نظر می‌رسد مدیر کارا و کارآمد در مدرسه، با مدیر کارا و کارآمد در سازمان‌های تولیدی، خدماتی، صنعتی، اداری و... متفاوت است. در مدرسه بر آموزش، یادگیری و پرورش همه‌جانبهٔ شخصیت کودک، نوجوان یا جوان تأکید می‌شود. در حالی که در شرکت تولیدی، تولید کالا یا در شرکت خدمات، ارائهٔ خدمت هدف است.

همچنین، در مدیریت صنعتی که هدف کاهش هزینه‌هاست، به‌کارگیری منابع مادی، مالی و انسانی ارزان و کارا مورد توجه

است و حداکثر تلاش مدیر برای کارآمدی، تولید کالاها و محصولات با کیفیت است. در واحدهای صنعتی خرابی و خطای یک کارمند فقط موجب اتلاف منابع مادی و مالی می‌شود، ولی در مدرسه‌ها و مراکز آموزشی خطا و خرابی جبران‌ناپذیر است. تلاش مدیر مدرسه برای کاهش هزینه‌ها (صرفه‌جویی) و به‌کارگیری مربیان، معلمان، معاونان و... آموزش ندیده و ارزان، و بی‌توجهی به فرهنگ آموزش و یادگیری، خسارات جبران‌ناپذیری به احساسات، و علاقه‌های مهم‌ترین منبع انسانی، یعنی دانش‌آموز می‌زند که عواقب آن بعدها ظاهر می‌شود. خطا و خرابی در نظام تربیتی با سایر مدیریت‌ها در جامعه قابل مقایسه نیست. شکوهی در مقدمهٔ کتاب «مربیان بزرگ» در این زمینه



با نگاهی به میزان تحصیلات کارکنان آموزشی کشورمان در دوره‌های تحصیلی متفاوت، از پیش‌دستانی تا پیش‌دانشگاهی، درمی‌یابیم که سطح تحصیلات معلمان و مدیران پایین است. در مدرسه‌ها هنوز معلم و مدیری با تحصیلات پایین (کمتر از لیسانس) داریم. از حدود یک میلیون نفر کارکنان آموزش و پرورش، حدود ۱۱۳ هزار نفر زیر دیپلم و دیپلم، حدود ۲۰۸ هزار نفر فوق دیپلم، حدود ۵۷۵ هزار نفر لیسانس (تقریباً در حد قابل قبول) و حدود ۸۱ هزار نفر فوق لیسانس هستند و حدود ۱۵۶۷ نفر مدرک دکترا دارند. اگرچه کیفیت تعدادی از نیروهای آموزشی بسیار خوب است، ولی میزان کم‌سواد و کم‌توانی درصد کمی از معلمان و مدیران باعث نگرانی است.

نگارنده معلم و مدرس دانشگاه‌های متفاوت (دولتی، پیام‌نور، آزاد، فرهنگیان و...) است و با مدارس، مدیران، معاونان، معلمان و حتی دانش‌آموزان به‌طور مستقیم سروکار دارد. در مشاهدات و مصاحبه‌ها، گاه مدیران را بیشتر کارا ارزیابی کرده تا کارآمد. نکته حائز اهمیت، آموزش مدیران و آموزش مداوم آن‌هاست که به‌صورت نظام‌مند انجام نمی‌شود. از طرف دیگر، حجم بخش‌نامه‌ها و انجام کارهایی جزئی فرصت تفکر و انجام کارهای بزرگ را از مدیران گرفته است. شاید به همین دلیل و دلایلی که در بالا ذکر شد، بتوان گفت مدیران و مدارس ما بیشتر به دنبال کارایی‌اند تا کارآمدی. بعضی مدیران در مدارس برای خود برنامه مشخص و مدونی ندارند و به «روزمرگی» و انجام کارهای ارجاعی اداره و «رتق و فتق امور» جزئی می‌پردازند.

در جست‌وجوی سنجه-شاخص‌هایی برای کارآمدی مدیران
سنجه‌ها و ملاک‌های کارایی و کارآمدی در سازمان‌ها و مراکز دولتی-صنعتی تا حدی تعریف و تبیین شده‌اند، ولی در مراکز آموزشی معیارها یا استانداردهای مشخص و مدون کمتر تأیید و تدوین شده‌اند. برای مثال، رایبیز (۲۰۱۵) برای اثربخشی سازمانی ۳۰ معیار با توجه به منابع و پژوهش‌های پیشین آورده است که به‌نظر می‌رسد در مدارس و نظام آموزشی تعداد کمی از آن‌ها قابل کاربست هستند.

۳۰ ملاک یا سنجه کارآمدی

۱. اثربخشی کلی؛ ۲. بهره‌وری؛ ۳. کارایی؛ ۴. سود؛ ۵. کیفیت؛ ۶. حوادث؛ ۷. رشد [پیشرفت]؛ ۸. میزان غیبت در کار؛ ۹. رضایت

می‌گوید: «ما تعلیم و تربیت را بی‌اندازه آسان پنداشته و مسائل آن را چنان‌که باید جدی نگرفته‌ایم!... ناهماهنگی‌ها و نابسامانی‌هایی که در آموزش و پرورش ما به‌چشم می‌خورد، نتیجه غفلتی است که تاکنون در ریشه‌های فرهنگ ملی، تجزیه و تحلیل مسائل خاص اجتماعی و جست‌وجوی راه‌حل‌های متناسب با آن‌ها صورت گرفته است» (شاتو، ۱۳۸۸: ۴).

بنابراین برای تغییر و تحول در نظام آموزشی کشور باید از مدیران مدارس شروع کرد. بسیاری از مدرسه‌های کارا و کارآمد، مدیر کارا و کارآمد دارند و برعکس، برخی از مدارس ناکارآمد مدیران ناکارآمد دارند. نقش کلیدی مدیر در موفقیت یا شکست بر همگان روشن است، ولی در برخی مدرسه‌ها مشاهده می‌شود، مدیر برنامه و هدف روشنی ندارد و نمی‌داند چه باید بکند و کجا می‌خواهد برود. فکر و حواسش فقط به بخشنامه است و به کارهای جزئی، غیرمرتبط و... می‌پردازد. برخی معلمان می‌گویند مدیر ما کارهای نو و خلاقانه را نمی‌پذیرد.

برای تعالی و توانمندسازی مدرسه هم باید از مدیریت شروع کرد. هرگونه تغییر و تحولی در نظام آموزشی با آموزش و بهسازی مدیران مدرسه‌ها شدنی است، و گزینه بهترین ایده‌ها و برنامه‌ها، اگر با همراهی، هماهنگی و همکاری مدیران مدارس نباشند، قرین موفقیت نخواهند شد. چه بسا در ۳۰ سال گذشته برنامه‌های خوبی در مرحله برنامه‌ریزی خوب تدوین شده‌اند، ولی با نداشتن توجه و موافقت مدیران به‌خوبی به اجرا درنیامده‌اند. گاه به شوخی گفته می‌شود، برنامه‌های خوب توسط افراد ناآشنا یا «مدیران برنامه‌سوز»، نابود شده‌اند. لذا در مدرسه باید تغییر و تحول فرهنگ آموزش و یادگیری از خود مدرسه شروع شود و مدرسه محلی برای تعالی و یادگیری همه کارگزاران آموزشی شود (به زعم پیترسنکه و سرکار آرنی «مدرسه یادگیرنده»). در مدرسه یادگیرنده، همه کارگزاران آموزشی از هم و حتی از بچه‌ها یاد می‌گیرند. مدیر باید فضایی فراهم کند که امکان «گفت‌وگو» و بازاندیشی (در عمل آموزشی) برای معلمان فراهم شود. در گفت‌وگو بسیاری از ایده‌ها و نظرات نو شکل می‌گیرند (نو به نو شدن اندیشه‌ها).

مدیر مدرسه کارا به دنبال کم کردن هزینه‌ها، صرفه‌جویی، حفظ وضع موجود و حرکت با آهنگ اداره (توجه صرف به بخش‌نامه‌ها) است. او در برنامه‌های آموزشی و پرورشی خلاقیتی نشان نمی‌دهد و بیش از حد بر فرمان‌ها و دستورات اداری تأکید دارد. نیروهای کم‌تحرک، کم‌سواد و ارزان را به کار می‌گمارد، به محفوظات توجه دارد، بر نمره و کمیت تأکید می‌کند و به ظاهر امور و انجام کارهای شعارگونه (به جای تأکید بر شعور)، و کارهای ظاهری اهمیت می‌دهد. ولی مدارس دارای مدیران کارآمد برخلاف کارهای فوق عمل می‌کنند. مدیر کارآمد به اهداف کیفی، ارزشی، تربیتی و درازمدت عنایت و توجه دارد. به کارهای عمیق و خلاقانه می‌پردازد و بر برنامه‌ها و کیفیت آموزش و یادگیری فراگیرندگان تأکید دارد. مدیران، معلمان، مربیان و رهبران آموزشی‌اند که خود رهرو و رهبرند. خود در حال یادگیری‌اند و مدام در فرایند تغییر و تحول به تفکر (تأمل) درباره عمل تربیتی خود و همکاران می‌پردازند. در مدرسه یادگیرنده همه مشغول آموزش و یادگیری هستند.

شغلی؛ ۱۰. انگیزش؛ ۱۱. جابه‌جایی در کار (ترک خدمت)؛ ۱۲. روحیه؛ ۱۳. کنترل؛ ۱۴. انسجام/ تعارض؛ ۱۵. انعطاف‌پذیری/ انطباق؛ ۱۶. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری؛ ۱۷. اجماع در هدف؛ ۱۸. نهادینه کردن اهداف سازمانی؛ ۱۹. سازگاری نقش و هنجار؛ ۲۰. مهارت‌های انجام وظیفه اداری- مدیریتی؛ ۲۱. مدیریت اطلاعات و ارتباطات [استفاده از فناوری‌های نوین]؛ ۲۲. مهارت‌های ارتباطی [روابط انسانی]؛ ۲۳. آمادگی؛ ۲۴. بهره‌برداری از محیط [تعامل با محیط]؛ ۲۵. ارزیابی به‌وسیله افراد خارجی؛ ۲۶. ثبات؛ ۲۷. ارزش

منابع انسانی؛ ۲۸. مشارکت و همکاری و نفوذ مشترک؛ ۲۹. تأکید بر آموزش و توسعه [بهبودی و توسعه منابع انسانی]؛ ۳۰. تأکید بر موفقیت (رابینز، ۲۰۱۵).



مدیران مدرسه‌ها و مسئولان نظام آموزشی در پی آن‌اند که کارایی و کارآمدی مدارس را بالا ببرند، ولی ویژگی‌ها و سنجه‌های کارایی و کارآمدی را مثل سازمان‌های دولتی، صنعتی یا بازرگانی فرض می‌کنند. در این نوشتار به اهمیت و تعریف کارایی و کارآمدی در مدارس و نظام آموزشی پرداخته شد و تعدادی ملاک یا سنجه برای کارایی و کارآمدی مدیران مدارس ذکر شد.

در نظام آموزشی آنچه اهمیت دارد، کارآمدی (اثربخشی) است و نیل به اهداف. آنچه در مدرسه و مدیریت آن باید مورد توجه قرار گیرد، بهبود فرایند آموزش و یادگیری است. این مهم شدنی نیست مگر با آموزش و بهسازی مداوم همه کارگزاران آموزشی (مربیان، معلمان، مدیران، معاونان و...).

همچنین، کلید طلایی تغییر و تحول و کیفیت‌بخشی و تعالی در مدرسه‌ها آموزش است. مدام باید به بازاندیشی عمل تربیتی در مدرسه پرداخت و مدیران مدرسه‌ها باید بر اهداف مهم تأکید داشته باشند. مهم‌ترین کار مدیر در مدرسه تلاش برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان و پرورش همه‌جانبه شخصیت آنان است.

در عصر جدید، مدیران باید بسیاری از کارهای جزئی را انجام ندهند و بسیاری از کارها را به همکاران (معاونان، مشاوران، معلمان و...) بسپارند. در عصر جدید، مدرسه باید محل یادگیری معلمان باشد (مدرسه یادگیرنده). رویکردهای جدید تربیتی نگرش سازاگرایی (ساختن‌گرایی) را به مدرسه و کلاس آورده است. این نگرش می‌گوید: دانش‌آموز باید در ساختن دانش خود مشارکت فعال داشته باشد و روش‌های سنتی (قدیمی) تحکمی، تهدیدی و اجباری جواب نمی‌دهند. شاید این نوشتار باعث بازاندیشی مدیران و کارگزاران آموزشی شود. مدیران و مربیان تربیتی ببخشایند اگر آنچه نباید، گفتیم.

منابع

۱. شاتو، ژان (۱۳۸۸). مربیان بزرگ. ترجمه غلامحسین شکوهی. دانشگاه تهران.
۲. بختیاری، ابوالفضل (۱۳۸۱). «ویژگی‌های مدیر و مدرسه کارا و اثربخش». فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۳۲. دوره هشتم. معاونت برنامه‌ریزی و منابع انسانی. تهران.
۳. سرکار آرائی، م. ر (۱۳۸۷). مدارس می‌گیرند. قابل دسترسی در: www.Hamshahrionline.ir
۴. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۰). مقدمات مدیریت آموزشی. بعثت. تهران.
۵. وایلز، کیمبل (۱۳۶۰). مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه محمدعلی طوسی. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. میرکمالی، محمد (۱۳۷۹). رهبری و مدیریت آموزشی. یسپرون. تهران.
۷. هوی، میسکل (۱۳۸۰). مدیریت آموزشی. ترجمه سیدمحمد عباس‌زاده. دانشگاه ارومیه.
۸. فام، جیمز (۱۳۶۳). مدیریت مدارس. ترجمه محمدعلی نائلی. دانشگاه شهید چمران. اهواز.
۹. تورانی، حیدر (۱۳۸۶). مدیریت فرایندمدار در مدرسه. تزکیه. تهران.
۱۰. شیرازی، علی (۱۳۸۰). مدیریت آموزشی. دانشگاه فردوسی. مشهد.
۱۱. رابینز، استفن (۱۳۹۰). تئوری سازمان. ترجمه الوانی و دانایی‌فرد. صفار. تهران.
12. Robbins, S.P (2015). Organization Theory. NY: Prentice-Hall

کارایی	کارآمدی (اثربخشی)
کمیت‌گرا	کیفیت‌گرا
سرعت	دقت/ صحت
فرماندهی	هدایت / همراهی
مدیریت	رهبری
رویکرد X	رویکرد Y
منفی‌نگر/ بدبین	مثبت‌نگر/ خوش‌بین
تحکمی	مشارکتی
تأکید بر کار فردی	تأکید بر کار گروهی
تصمیم‌گیری	تصمیم‌سازی
مهم بودن نمره	مهم بودن نمره
شناخت/ یادگیری	فراشناخت/ فرایادگیری
برنامه روزی	برنامه‌ریزی
پرورش تک‌بعدی	پرورش چندبعدی
کنترل/ مچ‌گیری	نظارت و راهنمایی
بدبینی/ منفی‌نگری	خوش‌بینی/ مثبت‌نگری
تأکید بر کار فردی	تأکید بر کار گروهی
هرچه مدیر بگوید باید انجام شود.	هر چه گروه به توافق رسیدند باید انجام شود.
از نگاه مدیر کارکنان را باید کنترل کرد.	کارکنان را باید نظارت و حمایت کرد.
کارکنان به کار علاقه‌مند نیستند.	کارکنان به کار علاقه‌مند هستند.
مدیر از دیگران می‌خواهد کارها را انجام دهند.	مدیر خود پیشگام انجام کارهاست.
منعطف نبودن	منعطف بودن مدیر
رابطه اداری/ ماشینی	روابط انسانی
مدیریت	رهبری
آموزش و پرورش در حیطه‌های خاص (مثل تأکید بر ریاضی و علوم)	پرورش همه‌جانبه شخصیت دانش‌آموز
تأکید بر آموزش ذهن/ محفوظات	آموزش و پرورش قلب و اندیشه (تفکر)
بی‌توجهی به نوآوری و خلاقیت	توجه به خلاقیت

علی اکبر ترابی
کارشناس مطالعات و استانداردهای درس تربیت بدنی

سید هادی حسینی علویجه
مشاور معاون وزیر، معاونت تربیت بدنی و سلامت

حقوق ورزشی در مدارس

مقدمه

به موازات پیشرفت جوامع انسانی و به تبع آن پیچیده شدن روابط اجتماعی، لازم است برای جلوگیری از درهم تنیدگی حقوقی افراد، دانشی پدیدار شود تا بر اساس آن حد و مرز روابط انسانی مشخص و محدوده هر فرد یا گروه، منطبق با آن تبیین شود. بنابراین، علم حقوق به عنوان یک دانش ضروری سر از زندگی بشر درمی آورد و ظهور خود را تقریباً در تمامی ابعاد زندگی او اشاعه می دهد.

اینک حقوق ورزشی یا حقوق ورزش، به عنوان یکی از گرایش های علم حقوق، به بررسی حقوقی حوادث و موقعیت های حقوقی ناشی از ورزش می پردازد. معمولاً سازمان های ورزشی، تیم ها و فعالیت های ورزشی و محیط های مربوط به آن ها، از جمله مدارس، در شکل گیری خود، هر یک به دلایلی، با مسائل حقوقی، وقایع و حوادث گوناگون روبه رو بوده اند. آگاهی از موازین و قوانین در این مورد برای هر شخصی که به گونه ای درگیر فعالیت های ورزشی است، به ویژه مدیران مدارس و معلمان تربیت بدنی، لازم است.

به موازات پیشرفت جوامع انسانی و به تبع آن پیچیده شدن روابط اجتماعی، لازم است برای جلوگیری از درهم تنیدگی حقوقی افراد، دانشی پدیدار شود تا بر اساس آن حد و مرز روابط انسانی مشخص و محدوده هر فرد یا گروه، منطبق با آن تبیین شود. بنابراین، علم حقوق به عنوان یک دانش ضروری سر از زندگی بشر درمی آورد و ظهور خود را تقریباً در تمامی ابعاد زندگی او اشاعه می دهد.

اینک حقوق ورزشی یا حقوق ورزش، به عنوان یکی از گرایش های علم حقوق، به بررسی حقوقی حوادث و موقعیت های حقوقی ناشی از ورزش می پردازد. معمولاً سازمان های ورزشی، تیم ها و فعالیت های ورزشی و محیط های مربوط به آن ها، از جمله مدارس، در شکل گیری خود، هر یک به دلایلی، با مسائل حقوقی، وقایع و حوادث گوناگون روبه رو بوده اند. آگاهی از موازین و قوانین در این مورد برای هر شخصی که به گونه ای درگیر فعالیت های ورزشی است، به ویژه مدیران مدارس و معلمان تربیت بدنی، لازم است.

اینک حقوق ورزشی یا حقوق ورزش، به عنوان یکی از گرایش های علم حقوق، به بررسی حقوقی حوادث و موقعیت های حقوقی ناشی از ورزش می پردازد. معمولاً سازمان های ورزشی، تیم ها و فعالیت های ورزشی و محیط های مربوط به آن ها، از جمله مدارس، در شکل گیری خود، هر یک به دلایلی، با مسائل حقوقی، وقایع و حوادث گوناگون روبه رو بوده اند. آگاهی از موازین و قوانین در این مورد برای هر شخصی که به گونه ای درگیر فعالیت های ورزشی است، به ویژه مدیران مدارس و معلمان تربیت بدنی، لازم است.

اینک حقوق ورزشی یا حقوق ورزش، به عنوان یکی از گرایش های علم حقوق، به بررسی حقوقی حوادث و موقعیت های حقوقی ناشی از ورزش می پردازد. معمولاً سازمان های ورزشی، تیم ها و فعالیت های ورزشی و محیط های مربوط به آن ها، از جمله مدارس، در شکل گیری خود، هر یک به دلایلی، با مسائل حقوقی، وقایع و حوادث گوناگون روبه رو بوده اند. آگاهی از موازین و قوانین در این مورد برای هر شخصی که به گونه ای درگیر فعالیت های ورزشی است، به ویژه مدیران مدارس و معلمان تربیت بدنی، لازم است.

اینک حقوق ورزشی یا حقوق ورزش، به عنوان یکی از گرایش های علم حقوق، به بررسی حقوقی حوادث و موقعیت های حقوقی ناشی از ورزش می پردازد. معمولاً سازمان های ورزشی، تیم ها و فعالیت های ورزشی و محیط های مربوط به آن ها، از جمله مدارس، در شکل گیری خود، هر یک به دلایلی، با مسائل حقوقی، وقایع و حوادث گوناگون روبه رو بوده اند. آگاهی از موازین و قوانین در این مورد برای هر شخصی که به گونه ای درگیر فعالیت های ورزشی است، به ویژه مدیران مدارس و معلمان تربیت بدنی، لازم است.

مسئولیت های مدیران در مدارس از دیدگاه حقوق ورزشی

از نگاه حقوق ورزشی، منظور از مدیران همه کسانی هستند که اداره یک واحد آموزشی را به عهده دارند و درباره فعالیت های ورزشی دانش آموزان، به طور



لطف یا ظلم؟!

رجبعلی باقری

آموزگار دبستان شهید مفتاح ایور
شهرستان گرمه، استان خراسان شمالی

چند سالی است که با افزایش فوق‌العاده مدیران مدارس، همکارانی که دو سال آخر خدمت خود را سپری می‌کنند و در آستانه بازنشستگی قرار دارند، متقاضی پست مدیریت می‌شوند تا ضمن افزایش حقوق ماهانه، از پاداش ۳۰ سال خدمت نیز در حد قابل توجهی برخوردار شوند. در بعضی از مناطق نیز مدیران آموزش و پرورش، بدون در نظر گرفتن توانایی‌ها، برای همکاران بالای ۲۷ سال سابقه، ابلاغ مدیریت صادر می‌کنند!

شاید در نگاه اول این عمل نوعی ارج نهادن به کسوت و تجربه همکاران بزرگوار محسوب شود، اما از بعضی واقعیت‌ها غافل نباشیم:

- وقتی همکار بزرگوار توانایی کار با رایانه را ندارد و حتی فیش رایانه‌ای حقوقی‌اش را همکاران دیگر برایش می‌گیرند، چطور می‌تواند بخش‌نامه‌های فوری و ضروری را به‌موقع بگیرد و پاسخ دهد؟

- اگر باورمان این است که مدیر هر آموزشگاه رهبر آن واحد آموزشی محسوب می‌شود و از طرفی این روند به همین صورت ادامه یابد و این سیکل تکرار شود رهبری مدارس ما هر سال به‌دست کسانی می‌افتد که اکثرشان نه با فناوری نوین روز آشنایی دارند و نه توانایی و شوق انگیزه کار. بدون تردید، آن تحول بنیادین که هدف بوده است، جای خود را به روش‌های سنتی خواهد داد. در همین دو سال اخیر، خیلی از همین مدیران، هوشمندسازی مدارس را کاری عبث اعلام کرده‌اند. اگر یک گروه محقق فرم‌های نظرخواهی در مورد مدارس هوشمند را به این گروه از عزیزان بدهد، قطعاً نظر دیگری خواهند داد!

ممکن است خواننده محترمی که این مطلب را می‌خواند، گمان کند بنده یا پست مدیریت دارم یا سابقه کمی دارم و متقاضی این پست هستم. ولی من در حالی این مطلب را می‌نگارم که ۲۸ سال سابقه دارم و طبق این نوع خط‌کش، مدیریت شامل خودم هم می‌شود، ولی با توجه به شناخت توانایی‌ها و علاقه‌های خودم، کلاس را با هیچ چیز عوض نمی‌کنم.

امیدوارم اگر می‌خواهیم شاهد تحول بنیادین در آموزش و پرورش باشیم، از این‌گونه واقعیت‌ها هم غفلت نکنیم.



ورزشی و به‌طور کلی محیط و ابزار فعالیت ورزشی دانش‌آموزان. **تبصره:** بازدید از وسایل عمومی ورزش شامل اماکن، تجهیزات و وسایل ورزشی و زمین‌های مربوط جزو وظایف مدیر مدرسه و معلم ورزش است و در صورت بروز حادثه، نه فقط معلم ورزش بلکه سایر اشخاص از جمله مدیر مدرسه و کارشناس مسئول تربیت بدنی اداره آموزش و پرورش و حتی رئیس اداره آموزش و پرورش نیز مسئول شناخته می‌شوند.

اعطای اطمینان از وجود وسایل کمک‌های اولیه

در صورت موجود نبودن وسایل کمک‌های اولیه در مدرسه و بروز حادثه، مدیر مدرسه مسئول است و محکومیت قضایی خواهد داشت.

اقدامات معلم ورزش در زمان شروع فعالیت‌های ورزشی دانش‌آموزان

- بررسی، دقت و مشاهده وضعیت بدنی دانش‌آموزان از نزدیک؛
- پرسش از دانش‌آموزان در خصوص سلامت آن‌ها و دیگر اقدامات احتیاطی؛
- بررسی مجدد ایمن بودن محیط فعالیت ورزشی و ابزار و وسایل ورزشی؛
- آموزش متناسب.

تبصره ۱: اگر یک حرکت ورزشی ورزشکار موجب بروز حادثه شود و ثابت شود حرکتی که ورزشکار انجام داده، همان است که آموزش دیده است، این مشکل به علت صلاحیت ناکافی مربی است و آموزش‌دهنده مسئول جبران خسارت است.

تبصره ۲: مجبور کردن فراگیرندگان به انجام حرکات ورزشی نامتناسب با قدرت بدنی و خارج از توانایی و آمادگی آن‌ها، بی‌احتیاطی و ضعف تشخیص و شناخت معلم ورزش است و در صورت بروز صدمه در فعالیت ورزشی، معلم ورزش مقصر و مسئول خواهد بود.

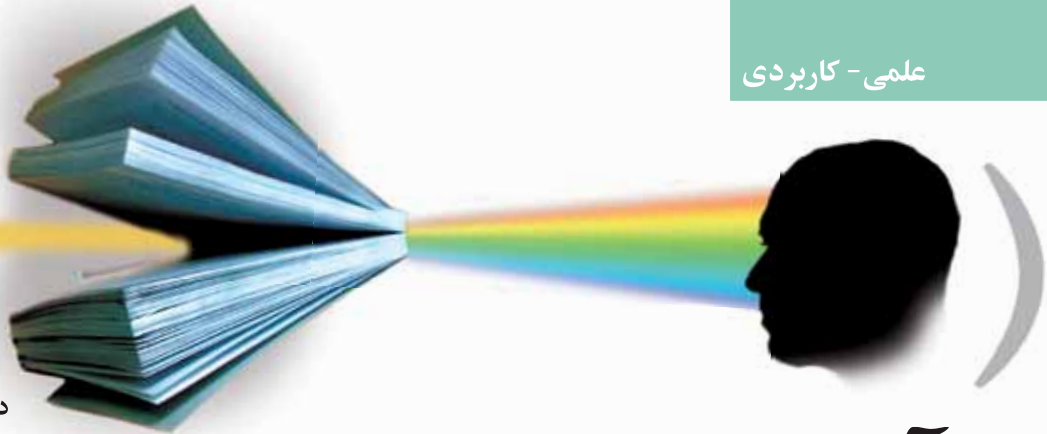
- در صورت اطلاع معلم ورزش از نواقص وسایل ورزشی، مراتب باید سریع و به‌طور کتبی به مدیر مدرسه گزارش داده شود.

تبصره: دستور مقامات مبنی بر بلامانع بودن نواقص، از لحاظ قانونی فاقد اعتبار است و اجرای دستور مقامات رافع مسئولیت معلم ورزش نخواهد بود.

- اگر دانش‌آموزی به دلیل غیراستاندارد بودن وسیله ورزشی دچار حادثه شود، معلم ورزش به‌دلیل استفاده از وسایل غیراستاندارد و بررسی نکردن، مقصر و ملزم به جبران خسارت است.

منابع:

۱. آقایان نیا، حسین، حقوق ورزشی (۱۳۷۲): تهران، تربیت معلم
۲. اینترنت



دکتر محرم آقازاده
دکتر حیدر تورانی

آنچه مدیران مدارس باید از برنامه‌درسی بدانند!

اشاره

در مدرسه برنامه‌ریزی درسی نمی‌کند. گرچه عبارت برنامه‌ریزی درسی داریم، اما به‌ندرت پیش می‌آید که یک برنامه‌ریز درسی در مدرسه به برنامه‌ریزی درسی بپردازد.

جست‌وجو برای یافتن معنای این کلمه معلمان زیادی را درگیر کرده است. هیونبر^۱ ابهام و صراحت نداشتن را به این کلمه منتسب کرده است. **الیزابت والانس** می‌گوید: «برنامه‌درسی مفهوم مشخصی نیست، چه به‌عنوان رشته‌ای علمی و چه رشته‌ای عملی». مرز مشخصی ندارد و گاهی مشابه داستان فیل در مثنوی مولاناست. به‌نظر بعضی گوش فیل به‌مثابه بادبزنی، پاها به منزله ستون و خرطوم، ناودان است.

ممکن است این حرف تکذیب شود اما واقعاً تا به حال کسی یک برنامه‌درسی ندیده است. موجودی واقعی، جامع، ملموس و مشهود که نامش برنامه‌درسی باشد وجود ندارد. شاید یک ناظر علاقه‌مند طرح نوشته شده‌ای به‌نام برنامه‌درسی را دیده باشد، اما همین ناظر فقط در حد شفاهی می‌داند در هر مدرسه‌ای که در آن معلم به شاگردان تدریس می‌کند، چیزی به‌نام برنامه‌درسی وجود دارد. طرح کتبی ناظر را راهنمایی می‌کند که چیزی به نام برنامه‌درسی وجود دارد، اما اگر معجزه‌ای پیش بیاید و بتوان سقف مدرسه را در یک جلسه برداشت و برش عرضی آن را بررسی کرد، برنامه‌ای درسی مشاهده نخواهیم کرد و فقط تعامل بین معلم و شاگرد را خواهیم دید که به آن آموزش می‌گوییم.

تفسیرهایی از برنامه‌درسی

ماهیت غیرشفاف کلمه برنامه‌درسی در طول سال‌ها سبب شده است تفسیرهای گوناگونی از این کلمه بشود. برخی تعریف‌های برنامه‌درسی عبارت‌اند از:

- چیزی است که در مدرسه یاد داده می‌شود.
- مجموعه‌ای از موضوعات است.
- محتواست.

اکنون که برنامه‌درسی ملی تدوین شده و کارشناسان با کوشش فراوان در حال تدوین برنامه‌های درسی موضوعی هستند، مطلوب است که مدیران مدارس و کارشناسان آموزشی با دایره وسیع‌تری به برنامه‌درسی نظر کنند و با تعریف‌های گوناگون از برنامه‌درسی و صورت‌های متفاوت آن آشنا شوند. ضرورت این امر از آن روست که در نظام‌های آموزشی سایر کشورها و از جمله کشور ایران، مدیران مدارس در مقام مجریان یا تسهیل‌کنندگان جریان اجرای برنامه‌درسی قلمداد می‌شوند. از سویی دیگر، مدیران مدارس، وظیفه پایش اجرای برنامه‌درسی و یادگیری را نیز به عهده دارند. این مقاله، به برنامه‌درسی و تعریف‌های آن و ارتباط آن با آموزش و نیز پایش اجرای برنامه‌درسی و یادگیری، و میزان موفقیت اجرای برنامه‌درسی در مدرسه پرداخته است.

برداشت‌هایی از برنامه‌درسی

ژیوس ژولیو سزار^۱ و گروه او در قرن اول میلادی نمی‌دانستند مسیر بیضی شکلی که ارباب‌های رُم روی آن مسابقه می‌دادند، کلمه‌ای را به ارث خواهد گذاشت که معلمان در قرن بیست‌ویک تقریباً هر روز از آن استفاده خواهند کرد. این مسیر که نامش curriculum بود، امروزه دغدغه مدارس است و معنای آن از مسیر مسابقه به مفهومی انتزاعی تغییر کرده است.

در دنیای آموزش و پرورش حرفه‌ای، کلمه curriculum معنایی ضمنی مبهم و تقریباً مرموز پیدا کرده است. این کلمه شاعرانه و خنثا هاله‌ای از رمز و راز با خود دارد. در مقابل، ابعاد دیگر آموزش و پرورش حرفه‌ای مثل اداره کردن، آموزش و نظارت کلمات قوی و حرکت‌محور هستند.

اداره کردن، عمل اداره کردن است؛ آموزش عمل آموختن است و نظارت عمل نظارت کردن است، اما برنامه‌درسی را چگونه عملی می‌توان محسوب کرد؟ در حالی که مدیران مدیریت می‌کنند، معلمان آموزش می‌دهند و ناظران نظارت می‌کنند، ولی هیچ‌کسی



را بدین گونه فهرست می‌کند:
تمام برنامه‌های درسی، فارغ از اینکه طرح خاص آن‌ها چه باشد، از عناصر مشخصی تشکیل شده‌اند:
تمام آن‌ها معمولاً شامل اهداف کلی و اهداف عینی هستند، نوعی گزینش یا سازمان‌دهی محتوا را نشان می‌دهند، تلویحاً یا آشکاراً (به‌خاطر اهداف یا سازمان‌دهی) الگوهای خاصی از یادگیری یا تدریس را به نمایش می‌گذارند و در نهایت، شامل برنامه ارزشیابی بازده هستند.

رونالد دال برنامه درسی مدرسه را این گونه تعریف می‌کند:
... محتوای رسمی و غیررسمی و فرایندی که در طول آن شاگردان دانش و فهم خود را بالا می‌برند، مهارت خود را افزایش می‌دهند، رفتار، قدرانی و ارزش‌های خود را با توجه مدرسه تغییر می‌دهند.

دنیل تانر^۱ و لورل تانر^۲ این تعریف را ارائه می‌دهند:
نویسندگان، برنامه درسی را بازساخت دانش و تجربه می‌دانند که به شاگرد این توانایی را می‌دهد که تجربه و دانش بعدی را هوشمندانه کنترل کند.

اولیور برنامه درسی را با برنامه آموزشی و پرورشی یکی می‌داند و آن را به چهار عامل اصلی تقسیم می‌کند:

۱. برنامه تحصیلی
۲. برنامه تجربیات
۳. برنامه خدمات
۴. برنامه درسی پنهان

برنامه‌های تحصیلی، تجربیات و خدمات، معلوم و مشخص هستند. اولیور مفهوم برنامه درسی پنهان را به این عناصر افزوده است که شامل ارزش‌هایی می‌شود که در مدرسه ایجاد می‌شوند، تأکیدی که معلمان در مورد یک درس دارند و نیز درجه اشتیاق معلمان و فضای فیزیکی و اجتماعی مدرسه.

جانسون در تعریف خود که می‌گوید «برنامه درسی مجموعه‌ای است ساختارمند از بازده‌های یادگیری دلخواه»، در اصول با گانیه، از نظریه پردازان برنامه درسی، توافق دارد. جانسون برنامه درسی را «برون‌داد نظام برنامه‌ریزی درسی» و «درون‌داد نظام آموزشی» می‌داند.

پاینار^۳، رینولد^۴، اسلتری^۵ و تابمن^۶ ضمن فاصله گرفتن از تعریف برنامه درسی به‌عنوان «مواد آموزشی مدرسه»، برنامه درسی را باز نمود نمادین می‌نامند. آن‌ها می‌گویند:

برنامه درسی به رویه‌ها، ساختارها، تصاویر و تجربیات سازمانی و پراکنده‌ای گفته می‌شود که می‌تواند به شیوه‌های گوناگون مثلاً از لحاظ سیاسی، نژادی، زیست‌نگاری، پدیدارشناسی، الهیات، بین‌المللی و از نظر جنسیت و ضدساختار شناسایی و تحلیل شود.

تعریف‌ها براساس مقصود، زمینه و راهبردها

تفاوت در تعریف‌های برنامه درسی به اندازه تفاوت‌هایی که نظریه پردازان در برداشت خود از این عبارت دارند زیاد و معمول نیست. برخی نظریه پردازان درباره تعریف خود توضیح بیشتری داده‌اند. بعضی‌ها دو عامل برنامه درسی و آموزش را ترکیب می‌کنند و برخی دیگر تعریف برنامه درسی را چنین می‌دانند: «مقصود و

- برنامه تحصیلی است.
- مجموعه‌ای از مواد آموزشی است.
- توالی دروس است.
- مجموعه‌ای از اهداف عملکردی است.
- رشته‌ای تحصیلی است.
- تمام آن چیزی است که در مدرسه اتفاق می‌افتد؛ از جمله فعالیت خارج از کلاس، راهنمایی و روابط اجتماعی.

● چیزی است که داخل و بیرون مدرسه تحت نظارت مدرسه آموزش داده می‌شود.

● تمام چیزهایی است که کارکنان مدرسه برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند

- تجربیاتی است که شاگردان در مدرسه کسب می‌کنند.
- تجربه‌ای است که شاگرد در نتیجه تحصیل کسب می‌کند.

در این تعریف‌ها برنامه درسی را می‌توانیم به شیوه جزئی (درسی که آموزش داده می‌شود)، یا به شیوه کلی‌تر (کلیه تجربیاتی که شاگردان چه در مدرسه و چه خارج از آن با نظارت مدرسه کسب می‌کنند بنگریم. با برداشت‌های متفاوتی که در مورد برنامه درسی وجود دارد، معنایی ضمنی که از مدرسه به ذهن‌خطور می‌کند نیز به‌طور قابل ملاحظه‌ای متفاوت است. مدرسه‌ای که برنامه درسی را به‌عنوان یک درس می‌پذیرد، کار راحت‌تری پیش‌رو دارد.

زمانی که متخصصان آموزش و پرورش برنامه درسی را تعریف می‌کنند، تفاوت‌های ظریفی به چشم می‌آید. مثلاً **کارتر گود** در «دیکشنری آموزش و پرورش» برنامه درسی را این گونه تعریف می‌کند: «مجموعه‌ای نظام‌دار از دروس با توالی دروس که برای فارغ‌التحصیلی یا اخذ گواهی در رشته‌هایی مانند مطالعات اجتماعی، برنامه درسی، برنامه درسی تربیت‌بدنی و... ضروری است». اجازه بدهید ببینیم سایر نویسندگان چگونه این عبارت را تعریف می‌کنند. **فرانکلین باییت^۳** که یکی از نویسندگان پیشرو در این امر است می‌گوید: «برنامه درسی مجموعه مواردی است که بچه‌ها و جوانان با توسعه توانایی‌های خود باید انجام دهند و تجربه کنند تا رفتار در دوران جوانی را یاد بگیرند و در تمام زمینه‌ها همان گونه باشند که هر فرد جوان باید باشد». **کاسول^۴** و **کامپبل^۵** برنامه درسی را مجموعه‌ای از دروس نمی‌دانند بلکه آن را «تمام تجربه‌هایی می‌دانند که بچه‌ها با راهنمایی معلمان کسب می‌کنند». **سیلور، الکساندر و لوئیس** هم این تعریف را ارائه داده‌اند: «ما برنامه درسی را فراهم کردن موقعیت‌های یادگیری برای کسانی که قرار است تحصیل کنند، می‌دانیم».

تعریف‌های متخصصان یاد شده مشابه تعریفی است که **هیلدا تابا** در بحث مربوط به ملاک‌های فراهم کردن فرصت‌های یادگیری برای توسعه برنامه درسی مطرح می‌کند. او می‌گوید: «برنامه درسی طرحی برای یادگیری است. او عناصر برنامه درسی

هدف کلی برنامه درسی»، «زمینه‌ای که برنامه درسی در آن یافت می‌شود» و «راهبردهای استفاده شده در برنامه درسی».

مقصود

آن‌گاه که نظریه پردازان معنای برنامه درسی را خارج از زمینه برنامه درسی جست‌وجو می‌کنند، تلاش‌ها بی‌نتیجه می‌ماند. به‌ویژه آنکه اگر برنامه درسی براساس کاری که می‌تواند انجام دهد تعریف شود، بر میزان ابهام‌ها افزوده می‌شود. وقتی گفته می‌شود برنامه درسی عبارت است از «پرورش تفکر منطقی» یا انتقال میراث فرهنگی، هدف برنامه درسی در این میان گم می‌شود. برای تصریح هدف برنامه درسی می‌توان گفت هدف برنامه درسی عبارت است از: انتقال میراث فرهنگی یا مهارت‌های تفکر انتقادی در یادگیرنده.

صحبت در مورد اینکه برنامه درسی در پی به‌دست آوردن چیست، به ما کمک نمی‌کند بتوانیم معنای آن را بفهمیم.

زمینه

تعریف برنامه درسی گاهی شامل موقعیتی که برنامه در آن اجرا می‌شود نیز هست. وقتی نظریه پردازان «ز برنامه درسی اساس‌گرا»^{۱۱}، برنامه درسی کودک‌محور، یا برنامه درسی بازسازی‌گرا^{۱۲} صحبت می‌کنند، هم‌زمان به دو خصوصیت برنامه درسی اشاره می‌کنند. به‌طور مثال، هدف از برنامه درسی اساس‌گرا انتقال میراث فرهنگی به کودکان مدرسه به شیوه‌ای سازمان‌دهی شده است که می‌کوشد دختران و پسران را برای آینده آماده کند. برنامه درسی کودک‌محور سمت‌وسوی خود را کاملاً مشخص می‌کند: «شاگرد» مرکز توجه اصلی مکتب فلسفی پیشرو است. این برنامه پیشرفت شاگردان در کلیه زمینه‌ها را در نظر دارد، اما طرح‌های این رشد در هر مدرسه متفاوت است. برنامه درسی مدرسه پیرو عقاید فلسفی بازسازی‌گرا آن است که جوانان را به گونه‌ای آموزش دهد که قادر باشند مشکلات مهم زندگی خود را حل کنند و جامعه بهتری بسازند. **مادلین گرومت**، در ضمن مباحثه‌ای فمینیستی می‌گوید: «مهم‌ترین چیز در زندگی مردان و زنانی که روی این کره زندگی می‌کنند، سهیم شدن در فرایند و تجربه بازتولید خودمان است». او با این تفکر که «مدارس مراکز آیینی هستند که از مکان‌های واقعی زندگی که در آن‌ها کار می‌کنیم و عشق می‌ورزیم به‌دورند»، برنامه درسی را این‌گونه تعریف می‌کند: «برنامه درسی پروژه‌ای برای تعالی است؛ در واقع برنامه درسی کوششی است که در آن با پرداختن به زیست‌شناسی و ایدئولوژی، درصدد تعالی آن‌ها نیز برمی‌آییم».

راهبردها

در حالی که مقصود و زمینه، گاه تعریف‌های برنامه درسی معرفی می‌شوند، مشکل جایی افزون می‌شود که نظریه پردازان، برنامه درسی را با راهبرد آموزشی یکی بدانند. برخی نظریه پردازان متغیرهای آموزشی خاص مثل فرایندها، راهبردها و فنون را جدا می‌کنند و باقی‌مانده را برابر برنامه درسی می‌دانند. برنامه درسی به‌عنوان یک فرایند مسئله‌گشایی، شیوه علمی یا تفکر نقادانه. برای مثال، برنامه درسی به‌عنوان «زیست‌گروهی یا زندگی گروه»

می‌کوشد تعریفی از برنامه درسی بدهد که حول فنون آموزشی خاصی فراهم آمده است و زندگی با یکدیگر یا همزیستی را هدف قرار می‌دهد.

برنامه درسی به‌عنوان دانش فردی یا آموزش برنامه‌ریزی شده، در واقع مشخصات نظام‌هایی است که در آن‌ها شاگردان از طریق فرایند آموزش با محتوای برنامه درسی روبه‌رو می‌شوند. نه هدف، نه زمینه و نه راهبرد، هیچ‌کدام پایه‌ای قوی برای تعریف برنامه درسی فراهم نمی‌آورند. در طبقه‌بندی دیگر، برنامه درسی هدف یا هدف عینی نهایی تعریف می‌شود. **جیمز پوفام و اوا بیگر** برنامه درسی را هدف، و آموزش را وسیله طبقه‌بندی تعریف کرده‌اند. آن‌ها می‌گویند: برنامه درسی بازده یادگیری طرح‌ریزی شده‌ای است که مدرسه مسئول آن است. طراحان برنامه درسی این بازده یا اهداف را به شیوه رفتاری یا عملیاتی درمی‌آورند.

اهداف عملیاتی یا رفتاری همان اهداف آموزشی هستند. طرفداران اهداف رفتاری اعتقاد دارند، مجموعه‌ای از اهداف رفتاری، برنامه‌ها و فعالیت‌های مدارس، برنامه درسی را شکل می‌دهند. بنابراین، برنامه درسی جمع کل اهداف آموزشی است. در این متن، شما با رویکردی مواجه هستید که اهداف برنامه درسی را از اهداف آموزشی تمیز می‌دهد.

برخی طرفداران اهداف عینی رفتاری با این عقیده موافق‌اند که وقتی اهداف غایی مشخص شوند، برنامه درسی تعریف شده است. از این نقطه به بعد است که آموزش وارد عمل می‌شود. این چشم‌انداز از برنامه درسی به‌عنوان تشخیص هدف کاملاً با مفهوم برنامه درسی به‌عنوان طرح یا برنامه یا توالی دروس فرق دارد.

در این متن، برنامه درسی طرح یا برنامه‌ای برای کلیه تجربیاتی است که شاگرد تحت نظارت مدرسه با آن روبه‌رو می‌شود. در عمل، برنامه درسی شامل تعدادی طرح، به‌صورت کتبی و با اهدافی متفاوت است که تجربیات یادگیری مورد نظر را تعیین می‌کند. بنابراین، برنامه درسی امکان دارد یک واحد یادگیری یا دسته‌ای از دروس باشد. این امکان نیز وجود دارد که فراگیری یادگیرنده از برنامه درسی نباشد و به‌جای آن بیرون از کلاس یا مدرسه و جایی تحت نظارت کارکنان مدرسه باشد.

پی‌نوشت

1. Gaius Jilius Caesar
2. Huebner
3. F. Bobbitt
4. Caswell
5. Campbell
6. D. Tanner
7. Pinar
8. Reynold
9. Slattery
10. Taubman
11. Essentialistic Curriculum
12. reconstructionist

منابع

۱. پلانو کلارک، کرسول، روش‌های پژوهش ترکیبی، ترجمه دکتر علیرضا کیامنش، دکتر جاوید سرایی (۱۳۹۰) تهران: آبیژ
۲. ابوالمعالی، خدیجه، پژوهش کیفی از نظریه تا عمل (۱۳۹۱)، تهران: علم
۳. لوی، الف، مبانی برنامه‌درسی، ترجمه دکتر فریده مشایخ، انتشارات مدرسه، ۱۳۸۴
4. Bobbit, John Franklin, The curriculum (2008), Houghton Mifflin.

اشاره

در شماره‌های قبل، برای آشنایی بیشتر مدیران مدارس، به گوشه‌هایی از تئوری‌های سازمانی و مدیریت پرداخته شد. آشنایی مدیران با تئوری‌های سازمان و رفتار سازمانی، بر کیفیت تصمیمات و اقدامات آنان می‌افزاید.

در دو شماره ۷ و ۸ این دوره چند نمونه از مدل‌های مدیریتی معرفی می‌شوند که در عین جذاب بودن می‌توانند مدیران عزیز را در تصمیم‌گیری‌ها یاری و رویکردها و جهت‌گیری‌های آنان را مهندسی کنند.

مدیریت ترس

مدیریت ترس یا مدیریت ترور^۱ بیانگر استعاره مرگ و نیستی برای انسان است. واژه ترور در لغت به معنای ترس و وحشت است و حملات تروریستی روزافزون توسط کشورهای استعمارگر، اندیشه مرگ را در افراد بیشتر مجسم کرده است. این نظریه بر این باور است که اگر انسان آگاه شود که مرگ موضوعی غیرقابل اجتناب است، ترس از مرگ در او از بین می‌رود. موقعیت‌های مبهم، به‌ویژه موقعیت‌هایی که انسان را به خطر بیندازند، اضطراب‌آور هستند. بدین ترتیب، به تعارض، آسیب

بدنی، کاهش عزت‌نفس و فشار می‌انجامد. در واقع، در این شرایط انسان دچار دلهره، دلشوره، نگرانی، وحشت و ترس می‌شود. این مدیریت می‌تواند از دو جنبه در سازمان‌ها نقش داشته باشد (آرنت، ۲۰۰۵):

الف) جنبه معنوی: مدیریت امری ناپایدار است و دانستن این مهم باعث کاهش غرور مدیر، کاهش ترس او از سختی کار و احترام به انسانیت انسان‌ها می‌شود.

ب) جنبه ترور: مدیران را به تخریب، حالت برندگی، رقابت ناسالم و غیره وا می‌دارد.

بدین ترتیب، براساس مدیریت ترس، مدیران دو دسته‌اند: گروهی که مشتاق تغییر و بهبودند و به همین دلیل همواره به دنبال وضعیت مطلوب هستند؛ گروهی دیگر مخالف تغییرند. فقط به فکر حفظ وضع موجودند و امیدی به بهبود ندارند. بدین معنا، در این نظریه، تخریب دو مفهوم دارد؛ یکی به سازندگی منجر می‌شود و تخریب مثبت است که منابع انسانی از آن استقبال می‌کنند و دیگری به سازندگی نمی‌انجامد و جنبه منفی دارد و کارکنان از آن متنفرند.

به‌طور کلی، کاربست مؤثر مدیریت ترس به نظر برداشت مدیران از آن بستگی دارد، لذا اگر به

کدام مدل برازنده‌شماست؟

انتخاب از: شهلا فهیمی



مدیران معنوی هدایت درونی دارند، خود را به خوبی می‌شناسند، با ذات لایتناهی در ارتباطند و تمام امور خود را هدفمند انجام می‌دهند، قدرت عاطفی و کاریزما دارند، همیشه احساس می‌کنند کار نو وجود دارد و در اجرای هر وظیفه‌ای، به قرب الهی توجه دارند

جنبه معنوی آن توجه شود، این سبک به بهبود سازمان منجر می‌شود و اگر به جنبه منفی آن توجه شود، تخریب سازمان را در پی دارد.

مدیریت معنوی

مدیریت معنوی^۳ نویدبخش زندگی معنوی به جای زندگی مادی است. امروزه در جهان و در آستانه هزاره سوم، به علت سنگینی مدیریت مادی گرایی، احاد منابع انسانی به دنبال مدیریت معنوی هستند. در واقع، معنویت بستر هدایت و میزانی برای تشخیص راه صحیح از راه غیر صحیح است. به بیان دیگر، در مدیریت معنویت، مدیر اسوه و الگوی مهم گفتاری و کرداری برای کارکنان و دارای متانت، وقار، آرامش، حسن سلوک، رفتار صادقانه، اخلاق متعالی و متصف به مکارم اخلاقی، پرتلاش، نقش نمادین، نقش راهنما و دلیل، نقش جوابگویی، مشوق‌های درونی، پرهیز از نگرش بدبینانه، بازخوردگیری مستمر نسبت به خود، نوع دوستی، پایبندی به اصول اخلاقی، برانگیختگی سریع، آستانه تحمل بالاست و همه ویژگی‌های او انتقالی است (خورشیدی، ۱۳۸۹). به طور کلی، مدیران معنوی هدایت درونی دارند، خود را به خوبی می‌شناسند، با ذات لایتناهی در ارتباطند و تمام امور خود را هدفمند انجام می‌دهند، قدرت عاطفی و کاریزما دارند، همیشه احساس می‌کنند کار نو وجود دارد و در اجرای هر وظیفه‌ای، به قرب الهی توجه دارند.

مدیریت قارچی

مدیریت قارچی^۴ بیانگر نحوه رشد و پرورش قارچ است. این استعاره بر کارکنانی دلالت دارد که باید مثل قارچ با آنان رفتار شود و در تاریکی نگهداری شوند. با کود پوشیده می‌شوند و زمانی که به اندازه کافی رشد کردند، جدا می‌شوند. به بیان دیگر، این مدیریت مصداق مدیرانی است که رأساً تصمیم می‌گیرند و کارکنان را به اجرای آن وامی‌دارند (اریک، ۲۰۱۰).

در مدیریت قارچی، جریان اطلاعات از طریق سلسله مراتب کنترل و محدود می‌شوند و از ارتباطات پایین به بالا، مجازی، مورب، افقی و غیره قویاً جلوگیری می‌شود. به بیان دیگر، مدیریت قارچی بر نگهداری کارکنان در تاریکی تأکید دارد. لذا بیشتر در سازمان‌های هرمی دیده می‌شود که در آن‌ها ارتباط از بالا به پایین جاری است.

مدیریت پتوی خیس

مدیریت پتوی خیس^۵ استعاره‌ای است که انگیزه، روحیه، خلاقیت، نوآوری، استعداد و شکوفایی

کارکنان را سرکوب می‌کند. به بیان دیگر، در این استعاره، مدیران شعله‌های آتش کارکنان را در ابعادی مانند روحیه، نوآوری و انگیزه، با پتویی خیس خاموش می‌کنند.

مدیران ناموفق در سازمان‌های خود همواره در حال پهن کردن پتوی خیس برای سرکوبی استعدادها، بیقران کارکنان خود هستند، در حالی که مدیران موفق همواره در پی جمع‌آوری پتوهای خیس در سازمان خودند و به از قوه به فعل رساندن استعدادها، بیقران کارکنان خود می‌اندیشند.

برخی ویژگی‌های مدیریت پتوی خیس به شرح زیرند:

● هیچ وقت برای یادگیری زمانی اختصاص نمی‌دهند.

● در تقابل ایده‌های خوب کارکنان، ضمن تأیید ایده‌ها، زمان به کارگیری آن‌ها را مناسب نمی‌دانند و به بهانه‌های متعدد از کار بست ایده‌های خلاق و نوآورانه کارکنان ممانعت می‌کنند. به بیان دیگر، مدیریت پتوی خیس در مقابل ایده‌های نوین کارکنان بهانه‌هایی مانند نداشتن بودجه، تفاوت بین تئوری و عمل، ناسازگاری ایده با خطمشی سازمان، تطبیق نداشتن ایده با شرح وظایف سازمان، ناتوانی انجام آن توسط کارکنان، مشروعیت نداشتن توجیه ایده و وجود کارهای مهم‌تر را بهانه می‌کند (میلز، ۲۰۰۴).

به طور کلی، این استعاره، بیانگر خفقان شدید در سازمان و دور نگه داشتن احاد منابع انسانی از واقعیت‌های درون آن است. این مدیریت کارکنان را از واقعیت‌ها دور نگه می‌دارد و کنترل شدیدی بر احاد منابع انسانی خود دارد.

مدیریت بوفالویی

مدیریت بوفالویی^۶ استعاره‌ای است که بیانگر نداشتن آینده‌نگری و مدیریت راهبردی در مدیران است. در واقع، در این شیوه، مدیران به دنبال حفظ وضع موجود هستند و به روش‌های سنتی اکتفا می‌کنند.

ویژگی‌های سازمانی با مدیریت بوفالویی به این شرح است:

● کارکنان به مدیران خود وفادار و تابع محض آن‌ها هستند.

● کارکنان دقیقاً همان کاری را می‌کنند که به آن‌ها ابلاغ شده است.

● کارکنان منتظر دستورات و تا به آن‌ها دستوری ابلاغ نشود، دست به هیچ اقدامی نمی‌زنند. در واقع بر این باورند که کار جدید وجود ندارد.

● مسئولیت‌پذیری در کارکنان وجود ندارد.

● وقتی مشکل یا مسئله‌ای در فرایند امور به وجود می‌آید، به دنبال رفع آن می‌روند.

● از قبل هیچ گونه تدابیری برای اصلاح فرایند امور انجام نمی‌شود.

● کارکنان اعتماد به نفس ندارند و مشارکتی با آن‌ها انجام نمی‌شود (بین، ۲۰۰۱).

به طور کلی، سازمان‌هایی که با مدیریت بوفالویی اداره می‌شوند، به علت تفکرات کلیشه‌ای و دوری از آینده‌نگری و نداشتن چشم‌انداز، قادر به ادامه حیات نخواهند بود و در فهرست سازمان‌های فراموش شده قرار خواهند گرفت. به این استعاره، استعاره واکنشی یا کشانگر^۷ نیز گفته می‌شود.

این استعاره گاهی به عنوان استعاره آب‌های خروشان نیز به کار رفته است. در واقع، سازمان به مثابه قایقی کوچک در نظر گرفته می‌شود که باید رودخانه‌ای خروشان را طی کند. مسافران این قایق هیچ اطلاعی از مبدأ مسیر و مقصد خود ندارند.

مدیریت غازی

مدیریت غازی^۸ استعاره‌ای است که در آن مدیر به دنبال تغییرات مطلوب، خلاقیت، نوآوری و پویایی در فرایند امور است. به بیان دیگر، در مدیریت غازی روند جاری با روند مطلوب سازمان مطابقت دارد، زیرا سازمان دو ویژگی مهم دارد؛ داشتن الگو؛ خلاقیت. ویژگی‌های سازمان دارای مدیریت غازی به شرح زیر است:

● آحاد منابع انسانی از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند و نسبت به فرایندهای سازمان خود احساس مسئولیت می‌کنند.

● کارکنان تنها منتظر دستور نمی‌مانند، بلکه همواره از احساس درونی خود برای انجام امور کمک می‌گیرند.

● مبدأ، مسیر و مقصد فرایندها برای همه کارکنان مشخص است.

● کارکنان خود را به یک جا محدود نمی‌کنند.

● کارکنان همواره به دنبال کارهای جدید و ایده‌های نوین هستند.

● کارکنان عادت‌ها را می‌شکنند و خود را به کار ثابت پایبند نمی‌کنند.

● قبل از وقوع مشکل، در فرایندهای کار خود به دنبال تشخیص و پیشگیری‌اند.

● مدیران آن‌ها نقش مشاور، هماهنگ‌کننده و رهبر سازمان متبوع خود را ایفا می‌کنند.

● در انجام فرایندهای جدید، نگران شکست نیستند و از انتقادهای ناشی از آن ترس ندارند. به بیان دیگر، مدیران این استعاره، خلاق و ریسک‌پذیرند.

● هر پدیده را به گونه سیستمی و با تفکر جامع

مورد بحث و بررسی قرار می‌دهند (فریس، ۲۰۰۴). به طور کلی، مدیریت غازی دارای فلسفه، چشم‌انداز (شناخت عوامل بیرونی که به هماهنگی عوامل درونی سازمان برای تحقق اهداف منجر می‌شود)، رسالت (اعم از بیانیه ارزش‌ها و بیانیه مأموریت)، اهداف بلندمدت، راهبرد (مسیر مطلوب برای نیل به هدف)، خط‌مشی‌ها (راه و روش و شیوه تصمیم‌گیری و نقطه‌نظرات مشترک مدیر و کارکنان)، سیاست‌ها (روش‌های اجرای خط‌مشی) و رویه و قوانین (باورهای تثبیت شده) هستند و چون با زمان و شرایط محیط حرکت می‌کنند، همواره در شرایط مطلوب قرار دارند.

این استعاره گاهی به عنوان استعاره آب‌های آرام نیز به کار رفته است. در واقع، استعاره آب‌های آرام سازمان را به کشتی بزرگی تشبیه می‌کند که دریای آرام را می‌پیماید. کاپیتان و خدمه کشتی به خوبی آگاهی دارند که مبدأ مسیر و مقصدشان کجاست و همه موارد پیش رو، قبل از سفر پیش‌بینی شده است.

به نظر ما این استعاره را می‌توان استعاره تحول یا استعاره هدهد دانست. هدهد در ادبیات عرفانی نمادی برای رهبر عرفانی است. در منطق الطیر عطار، هدهد راهنمای مرغان برای رسیدن به سیمرغ است.

پی‌نوشت‌ها

1. Terror management
2. Amdt
3. Spiritual management
4. Mushrooms management
5. Wet Blanket management
6. Buffalo management
7. Tractive
8. Goose management

منابع

۱. خورشیدی، عباس (۱۳۸۹). مدیریت آموزشی (جزوه درسی منتشر نشده)، تهران. دانشکدهٔ پیراپزشکی شهید بهشتی (دورهٔ دکترای مدیریت اطلاعات)
۲. خورشیدی، عباس (۱۳۹۰). انواع مطالعات پژوهشی در علوم رفتاری. یسطرون. تهران.
۳. خورشیدی، عباس. ذوالفقاری، حسین. تئوری‌های مدیریت و رهبری. یسطرون. تهران.
4. Amdt, J. (2005) Terror Management Theory, www. ERIC. com.
5. Educational Resources Information Center (2010). Volunteer management, www. ERIC. com.
6. Miles, M. B. (2004). Wet Blanket management. www. eric. com.
7. Pyne, W. H. (2001). Buffalo management. www. eric. com.
8. Fris, J. (2002). Judge management. www.eric.com.
9. Donald, J. W. (2006). Sunshade Management. www.eric.com.
10. Reddin, W. J. (2006) Sunshade Management. www. eric. com.
11. Bass, B. M. (2008). People oriented Management. www. eric.com.
12. Grinder, D. (2003). People Oriented Leadership. The Police chief 70 (10): 30-33.

سازمان‌هایی که با مدیریت بوفالویی اداره می‌شوند، به علت تفکرات کلیشه‌ای و دوری از آینده‌نگری و نداشتن چشم‌انداز، قادر به ادامه حیات نخواهند بود و در فهرست سازمان‌های فراموش شده قرار خواهند گرفت

کلیدواژه‌ها: زنگ ورزش، مدیریت مدرسه، قدرت رهبری دانش‌آموزان، دانش‌آموز محوری

مقدمه

مدرسه به‌عنوان جامعه‌ای کوچک نقش بسیار مهمی در پیشرفت تحصیلی و کسب مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان ایفا می‌کند و می‌توان آن را به‌عنوان یک کارخانه‌سازی انسان‌سازی شناخت. قرار است در مدرسه علم و فرهنگ و تمدن تولید شود و این مهم به‌دست نخواهد آمد مگر اینکه کارها به‌صورتی اصولی برنامه‌ریزی و با مدیریتی صحیح توأم شود. گاهی اوقات ناآشنایی و ناآگاهی مدیران با اصول مدیریت، باعث از دست رفتن هزینه‌های مالی، زمان و انگیزه در مدرسه بین دانش‌آموزان و معلمان می‌شود. مدیر باید در ایجاد ارتباط با همکاران مهارت خاصی داشته باشد. مدیر خوب ارتباط خوب دارد و ارتباط باعث ایجاد محیطی خوب و پویا می‌شود. در مدرسه عوامل زیادی می‌توانند به موفقیت مدیر کمک کنند که یکی از آن‌ها دبیر ورزش و زنگ ورزش است. در این مقاله تأثیری که زنگ ورزش در کنترل مدرسه و حل مشکلات مدرسه، به‌صورت تجربی و علمی، می‌تواند ایفا کند بررسی شده است.

زنگ ورزش

شاید کمتر کسی را بتوان پیدا کرد که در مورد اهمیت ورزش در مدرسه تردید داشته باشد. ورزش در مدرسه کارکردهای متعددی می‌تواند داشته باشد؛ از کارکردهای اجتماعی گرفته تا کارکردهای جسمانی. در این نوشته، کارکرد دیگری از ورزش و معلم ورزش را در مدرسه به بحث خواهیم گذاشت؛ نقش زنگ ورزش در کمک به مدیر و کنترل مدرسه.

برنامه‌های زنگ ورزش در مدارس، اهدافی اجتماعی نیز در بر دارد و از نظر علمی می‌تواند به نتایج موفق‌تری در یادگیری‌های اجتماعی دانش‌آموزان بینجامد. کودکان همکاری، مشارکت و رعایت قوانین را در فعالیت‌های ورزشی گروهی یاد می‌گیرند. اگر دانش‌آموز در زنگ ورزش و هنگام بازی فوتبال، این نکته را یاد بگیرد که وقتی مربی اخطار می‌دهد، دیگر نباید حرکت کند و توپ بزند، وقتی بزرگ شد از چراغ قرمز عبور نخواهد کرد، چون می‌داند این کار جریمه خواهد داشت؛ در فوتبال کارت زرد و در اینجا برگه جریمه. ورزش با کارکرد اجتماعی خود در مدرسه و با درگیر کردن همه دانش‌آموزان در کارهای تیمی و گروهی فرصتی است برای دانش‌آموزان خجالتی و کم‌رو تا از این طریق ارتباطی هر چند اندک با دیگر دانش‌آموزان برقرار کنند. اگر دانش‌آموزی خجالت بکشد، نمی‌تواند در گروه جایگاهی داشته باشد؛ هر چند مهارت خوبی هم داشته باشد. به اعتقاد متخصصان علوم پزشکی، به‌خصوص روان‌پزشکان، یکی از راه‌های برون‌رفت از مشکل افسردگی دانش‌آموزان شرکت دادن آن‌ها در ورزش‌های گروهی است. یکی دیگر از مزیت‌های زنگ ورزش در مدرسه، برقراری ارتباط بهتر دانش‌آموزان با معلم ورزش است. تجربه نشان داده است، دانش‌آموزان با معلم ورزش خود رابطه‌ای بسیار صمیمی و راحت دارند و بدون ترس، حرف‌های دل خود را به آن‌ها می‌گویند. می‌توان گفت، معلمان ورزش مشاوران دوم مدرسه هستند.

مدیران مدارس خیلی علاقه دارند که بدانند در بین دانش‌آموزان چه اتفاق می‌افتد و عمده مشکل مدرسه چیست؟ این اطلاعات را از خود دانش‌آموزان و به‌صورت رسمی به‌سختی می‌توان دریافت، اما شاید معلم ورزش منبع قابل اطمینان و موثقی باشد برای آگاه شدن مدیر از مشکلات مدرسه و در نتیجه اتخاذ تصمیمات درست

زنگ ورزش فرصتی برای مدیران

جواده گشائی قراملکی

مدیر دبیرستان دوره اول محمود شفاعی، شندآباد منطقه شبستر



دانش‌آموزان دارای قدرت رهبری گروه می‌توانند بازوان مدیر در اردوها و کنترل دانش‌آموزان ناهنجار باشند. حل شدن مشکلات بین دانش‌آموزان به‌وسیله خود آنان، پایداری بیشتری دارد

صبحگاهی، با سپردن کلیه کارها به این گروه و با شرکت دانش‌آموزان دارای قدرت رهبری بهتر و قوی‌تر می‌تواند بازوی پرتوانی باشد برای انجام امور و آزاد کردن وقت مدیر و معاون مدرسه به‌منظور رسیدگی به امور آموزش و برنامه‌ریزی بهتر. با یک کمیته قوی انتظامات مدرسه، با شرکت دادن دانش‌آموزان با قدرت رهبری قوی و محبوب در بین دانش‌آموزان، می‌تواند مدیر و معاون مدرسه را از سرپرستی در زنگ‌های تفریح معاف کند و به سوی فکر کردن و حل مشکلات مهم‌تر دانش‌آموزان سوق دهد. دانش‌آموزان دارای قدرت رهبری گروه می‌توانند بازوان مدیر در اردوها و کنترل دانش‌آموزان ناهنجار باشند. حل شدن مشکلات بین دانش‌آموزان به‌وسیله خود آنان، پایداری بیشتری دارد. همچنین حل و فصل اختلافات و کمک به مشکلات اخلاقی دانش‌آموزان با دخالت دادن مسئولان دانش‌آموزی، می‌تواند مدیر مدرسه را در حل و فصل این مسائل یاری کند. موفق‌ترین مدیران مدارس با یاری و کمک دانش‌آموزان به موفقیت می‌رسند.

با اشاره به مطالب بالا می‌توان گفت، وجود زنگ ورزش نه تنها مشکلی برای مدیریت مدرسه نیست، بلکه فرصتی بسیار ارزشمند برای کمک به مدیر مدرسه در استفاده از دانش‌آموزانی است که فرصت تمرین مدیریت گروه را در زنگ ورزش فرا گرفته‌اند. این دانش‌آموزان بازوان اجرایی بسیار مطمئنی برای مدیر هستند. همچنین، وجود ارتباطی قوی بین دانش‌آموزان و معلم ورزش، مدیر را در دریافت اخبار مدرسه کمک می‌کند. او می‌تواند با دریافت اطلاعات موثق، بهترین تصمیم را بگیرد. زنگ ورزش فرصت اجتماعی شدن است و فرصت مدیر شدن. فرصت تمرین و اشتباه است، بدون هیچ ترسی. فرصت تمرین زندگی است. زنگ ورزش با ساختن مدیران آینده و در اختیار گذاشتن مدیران آماده، بازویی قوی در کنترل مدرسه است. مدیر مدرسه با نگرش مثبت به این فرصت می‌تواند از این بازوان در حل و کنترل مدرسه نهایت استفاده را ببرد.

منابع

۱. تعالی مدیریت مدرسه. کارگروه تخصصی برنامه تعالی مدیریت مدرسه، ۱۳۹۳.
۲. کاربست مدیریت فرایندمدار در مدرسه، دکتر حیدر تورانی (۱۳۸۴). تهران، تزکیه.
۳. تأثیر فعالیت بدنی بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان. مجله رشد آموزش تربیت بدنی، تابستان ۹۳.
۴. مبانی و اصول مدیریت در مدرسه، دکتر حیدر تورانی و دکتر داود محمدی، رشد مدیریت مدرسه، شماره ۴، دی‌ماه ۱۳۸۹.

با در نظر گرفتن مشکلات واقعی دانش‌آموزان. مدیر می‌تواند با مشورت گرفتن از معلم ورزش و سرگروه‌های ورزشی که بین دانش‌آموزان محبوبیت دارند، برنامه‌ای قوی و قابل اجرا برای مدرسه در نظر گیرد.

زنگ ورزش فرصت خوبی است برای یاد گرفتن رهبری و مدیریت. دانش‌آموزان در این زنگ اولاً فرمان‌پذیری را از معلم و هم‌تیمی‌ها یاد می‌گیرند، و ثانیاً وقتی به‌عنوان سرگروه و کاپیتان تیم انتخاب می‌شوند، چگونگی اداره چند نفر و هماهنگ کردن آن‌ها را می‌آموزند. یاد می‌گیرند چگونه گروه را به موفقیت هدایت کنند. تجربه نشان داده است که سرگروه‌های ورزشی دوران مدرسه، در آینده مدیران لایقی شده‌اند. به این ترتیب؛ می‌توان مدیران لایقی برای آینده کشور تربیت کرد و مسئولیت‌های بزرگ‌تری را به آن‌ها سپرد.

شاید هیچ درسی این قدر به دانش‌آموزان فرصت تمرین عملی مدیریت را ندهد، اما ورزش به دانش‌آموز فرصت تمرین و اشتباه می‌دهد. او با تمرین و اشتباه کردن یاد می‌گیرد عواقب شکست گروه را بر عهده بگیرد و تصمیماتی بگیرد که مسئولیتش را به خطر نیندازد. به‌طور مثال، وقتی سرگروهی فرصت زدن ضربه پنالتی را که به نفع تیمش گرفته شده است، به بازیکن ضعیفی می‌دهد، در گروه مورد سؤال و بازخواست قرار می‌گیرد. در این موقعیت، او یاد می‌گیرد اولاً باید تصمیمات درست بگیرد و ثانیاً در مورد تصمیماتش دلیل و علت داشته باشد و بتواند از آن‌ها در برابر دیگران دفاع کند. ثالثاً اگر تصمیم اشتباهی بگیرد، قدرت عذرخواهی داشته باشد و بتواند گروهش را با عذرخواهی راضی کند. اگر مثلاً همه پنالتی‌ها را خودش بزند، پس از مدتی متوجه می‌شود که گروه با او همکاری نمی‌کند. به این ترتیب، یاد می‌گیرد عاقبت تک‌روی تنها ماندن در بین گروه است. این دانش‌آموز اگر فردا در این کشور مدیر شود، دیگر مدیری دیکتاتور نمی‌شود. عواقب تصمیماتش را بر عهده می‌گیرد و در برابر دیگران پاسخگو خواهد بود.

مدیران مدارس با رویکردهای دانش‌آموزمحوری و تعالی مدرسه و سپردن مسئولیت‌ها به دانش‌آموزان، از بین این سرگروه‌ها دانش‌آموزان دارای قدرت رهبری بهتر را برای سپردن کارهای مدرسه به آن‌ها انتخاب می‌کنند. یک کمیته قوی مراسم



راه‌های بهبود مدیریت آموزشی

مدرسه کارخانه نیست!



صدرالله اسکو

کارشناس ارشد جامعه‌شناسی، دبیر علوم اجتماعی منطقه دماوند

مقدمه

موضوع مدیریت از موضوع‌های مهم و اساسی در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی است که در هر سازمان، نهاد و مؤسسه، نقش بسیار مؤثر و تعیین‌کننده‌ای در به‌کارگیری منابع، امکانات و هماهنگی میان عناصر و اجزا برای رسیدن به اهداف و کارایی، اثربخشی و افزایش بهره‌وری دارد. به همین منظور، موضوع این مقاله بررسی مدیریت در نظام آموزشی است که در مقایسه با مدیریت در حوزه‌های دیگر، اهمیت بیشتری دارد و هدف آن شناسایی راه‌های بهبود مدیریت آموزشی است.

و هرچه فرد مهارت‌های لازم را برای فعالیت در زمینه‌های مختلف زندگی کسب کند، کارایی و حضورش در نقش‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی مؤثرتر و مفیدتر خواهد بود. نگاه این مقاله به موضوع از منظر جامعه‌شناسی و در سطح میانه (مدرسه) و نیز سطح خرد است. مقاله درصدد پاسخگویی به این سؤال است که برای بهبود مدیریت آموزشی چه راه‌هایی وجود دارد؟ به عبارت دیگر، راه‌های بهبود مدیریت آموزشی کدام‌اند؟ در ادامه مقاله ابتدا تعریف کوتاهی از مدیریت می‌آید؛ یک بخش به ضعف‌ها، نواقص و عوامل بازدارنده مدیریت از نظر ساختاری می‌پردازد و در بخش دیگر به ضعف‌ها و ناتوانی مدیران آموزشی به‌عنوان یک کنشگر.

مدرسه یا کارخانه

در زمینه مهم‌تر بودن مدیریت در امور آموزشی (مدیریت مدرسه) می‌توان به موارد متعددی اشاره کرد. نخست اینکه مدرسه برای آماده‌سازی، جامعه‌پذیری و انتقال عناصر فرهنگی و ارزش‌های اجتماعی در کنار خانواده به فعالیت مشغول است. همین موضوع مسئولیت و اهمیت کار آن را بیشتر می‌کند. مدرسه مانند کارخانه نیست که مواد و مصالح بی‌جان و روح ورودی آن باشد تا آن‌ها را به کالای مصرفی تبدیل کند، بلکه ورودی مدرسه انسان است که باید با آموزش‌های همه‌جانبه و متناسب با نیازهای فردی و اجتماعی به‌عنوان خروجی آموزش و پرورش به جامعه بزرگ‌تر وارد شود. همچنین منابع و امکانات مادی که صرف امور آموزشی می‌شود و به‌عنوان سرمایه‌گذاری زیربنایی و اجتماعی دولت مطرح است، به عقیده خیلی‌ها از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌هاست، چون نیروی آموزش دیده به جامعه عرضه می‌کند. موضوع دیگر که حاکی از اهمیت نظام آموزشی است، این است که مراکز آموزشی افراد را برای فعالیت در زمینه‌ها و عرصه‌های دیگر جامعه آماده می‌سازند

تعریف‌های متعددی از مدیریت شده است که هر یک به نکاتی از نکته‌های مهم مدیریت توجه کرده است. وجه مشترک همه تعریف‌ها آن است که مدیریت را عامل رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. در بیشتر تعریف‌ها، به نکته اساسی مدیریت یعنی انسان و کار کردن با انسان‌ها اشاره شده است (ایمانی و دیگران، ۱۳۸۳: ۱۶). بنابراین «مدیریت آموزشی فرایندی است که با به‌کارگیری مهارت‌های علمی، هنری و فنی نیروهای انسانی و مادی را سازمان‌دهی و هماهنگ می‌کند و با فراهم آوردن زمینه انگیزش و رشد، با برآوردن نیازهای منطقی فردی و گروهی معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان، به اهداف تعلیم و تربیت می‌رسد» (همان، ۱۹).

حال با توجه به آنچه درباره نقش و اهمیت مدیریت مدارس گفته شد و تعریفی که از مدیریت آمد، باید گفت برای بهبود مدیریت آموزشی، در درجه اول باید ضعف‌ها، مسائل و موانع و مشکلات موجود در مدیریت آموزشی را شناسایی کرد تا بتوان گام‌های مفید و مؤثری در جهت بهبود برداشت. پس ابتدا به نکاتی که

ضعف‌ها، موانع و عوامل بازدارنده مدیریت مطلوب آموزشی را نشان می‌دهند، اشاره و سپس راه‌های بهبود مدیریت آموزشی بیان می‌شود.

نخستین ایراد و اشکال مدیریت آموزشی این است که در انتصاب مدیران مدارس که در نظام آموزشی نقشی حساس، تخصصی و بااهمیت است، ضوابط و معیارهای مشخص وجود ندارد، و اگر هم وجود داشته باشد، اصلاً به آن‌ها توجه نمی‌شود، یا اهمیت چندانی ندارد. شاهد مثال این ادعا در یکی از ماهنامه‌های رشد مدیریت مدرسه قابل پی‌گیری است.^۱

از آنجا که گاهی در تعیین و انتصاب مدیران مدارس، نه ضوابط و معیارهای قانونی را در نظر می‌گیرند، نه به ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری، اخلاقی، علم و دانش و تخصص فرد را، شاهد انواع مدیریت از قبیل خودمحموری، بخش‌نامه‌ای، سندسازی و گزارش‌نویسی بوده‌ایم.

بخش دیگری از ناکارآمدی و ضعف مدیران مدارس به نوع نگاه آن‌ها به موضوع آموزش برمی‌گردد که نگاهی صرفاً کمی است. این نوع نگاه بیشتر جنبه ساختاری دارد و سبب می‌شود تنها مشکل مدرسه را در افت و رشد نمرات دانش‌آموزان ببینند و نسخه قدیمی و نخنما شده آن‌ها نیز برگزاری کلاس‌های تقویتی است که خود موضوعی تأمل‌برانگیز در نظام آموزشی ماست.

اختیارات محدود مدیران مدارس و منتظر دستورالعمل و بخش‌نامه از سازمان و مدیران ارشد بودن، از عوامل بازدارنده در اثربخشی مدیریت مدارس است که تا حد بسیار زیادی ابتکار عمل و میدان فعالیت آن‌ها را محدود می‌کند و سدی است در مقابل نوآوری‌ها و خلاقیت آن‌ها. شواهد تجربی گویای این مدعاست. زیرا مدیرانی که زیاد بخش‌نامه‌ای نبوده و نیستند، در کار خود موفق‌تر، و کارایی آموزشی آن‌ها بهتر و به اهداف آموزش و پرورش نزدیک‌ترند.

موارد یاد شده و بسیاری عوامل دیگر که از بیان آن‌ها خودداری می‌شود، ضعف‌هایی هستند که نظام آموزش در زمینه مدیریت آموزشی با آن‌ها روبه‌روست و بیشتر جنبه ساختاری دارد. اما همان‌طور که یادآوری شد، در مدیریت مدارس بعضی ضعف‌ها و مسائل، از شخص مدیر ناشی می‌شود که به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

- ضعف در زمینه دانش و تخصص مدیریت؛ برخی از مدیران مدارس دانش و تخصص کافی ندارند.

- ناآگاهی از ویژگی‌های ارتباط انسانی خوب و مؤثر و بی‌توجهی به سرمایه اجتماعی؛ این موضوع امروزه یکی از عوامل اثرگذار در موفقیت هر سازمان، به‌ویژه مراکز آموزشی، است. چون روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی در مقایسه با نهادهای غیرآموزشی در عملکرد بهتر مجموعه نقش به‌سزایی دارد (اصلانی، ۱۳۸۹: ۳۲).

- نداشتن تجربه کافی در زمینه مدیریت؛ به‌خصوص مدیریت نهادهای فرهنگی اجتماعی که محصول آن انسان‌ها هستند.

- تکرار برنامه‌های کلیشه‌ای و ایستا؛ مدیران به جای تهیه برنامه‌های پویا و انعطاف‌پذیر و متناسب با شرایط، امکانات، اهداف، برنامه و سیاست‌های نظام آموزشی، به تکرار کارهای قبلی دست می‌زنند. به این ترتیب، سرزندگی و شادابی از محیط آموزشی دور می‌شود و به جای برانگیخته شدن حس کنجکاوی و پرسشگری در دانش‌آموز، آن‌ها غیرفعال و پذیرنده بار می‌آیند.

- سلیقه‌ای عمل کردن و بی‌توجهی به فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی، که هم از نظر کمی و هم کیفی بر روند آموزش اثر منفی دارد.

- ناتوانی در تشخیص مسائل و مشکلات که برای درک درست و دقیق موضوع و مشکل جدی و کنج‌کاو نیستند.

- ناتوانی در ایجاد هماهنگی بین عوامل مؤثر و عناصر مؤثر در آموزش و پرورش دانش‌آموزان.

- برای بهبود مدیریت آموزشی باید با برنامه‌ها و اقدامات سنجیده ضعف‌ها و کاستی‌ها را از بین برد. اقدامات زیر در این باره مؤثرند:

● حساسیت و دقت کافی در انتصاب مدیران آموزشگاه‌ها، براساس قوانین و معیارهای دانش و تخصص حرفه‌ای و شغلی، بینش و آگاهی‌های اجتماعی و فرهنگی، تجربه کافی و لازم و نیز ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی و رفتاری.

● اصلاح ساختارهای دست و پاگیر نظام آموزشی که بازدارنده و مانع مدیریت مطلوب در آموزشگاه‌ها هستند.

● ایجاد ثبات و امنیت در مدیریت مدارس و حفظ مدیران باتجربه و استفاده از آن‌ها در آموزش و انتقال تجربه.

● ایجاد کانونی برای مدیران آموزشی مقاطع تحصیلی گوناگون در هر منطقه، به‌منظور تبادل تجربه و شناخت و بررسی مسائل و مشکلات مدیریتی آموزشگاه‌های منطقه.

- آموزش‌های مداوم و متمرکز مدیران به جای صدور بخش‌نامه‌های بی‌اثر و جلسه‌های بی‌حاصل، در جهت کاهش و از بین بردن ضعف‌های آنان در زمینه‌های گوناگون، تا بتوانند به نحو احسن در راستای اهداف آموزش و پرورش ایفای نقش کنند.

پی‌نوشت

۱. رجوع شود به ماهنامه رشد مدیریت مدرسه شماره ۵۶، آذر ۱۳۸۷، ص ۲۷-۲۴

منابع

۱. اصلانی، ابراهیم (۱۳۸۹). ارتباطات انسانی در سازمان‌های آموزشی. ماهنامه رشد معلم، شماره ۲۵۳، پی‌درپی ۲۵۳.
۲. ایمانی، محمدتقی و همکاران (۱۳۸۵). مدیریت از آغاز تا پست‌مدرن. فرهنگ سبز. تهران: چاپ دوم.
۳. حوریزاد، بهمن (۱۳۸۷). خلاقیت در مدیریت آموزشی. ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، شماره ۵۶، پی‌درپی ۵۶.
۴. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۴). مدیریت عمومی. نشر روان. تهران: چاپ سیزدهم.
۵. قنبری، جلال (۱۳۸۷). بررسی راه‌های بهبود مدیریت آموزشی و توانمندسازی مدیران مدارس. قابل دسترس در نشانی اینترنتی: www.encyclopedia.com
۶. گیوربان، حسین و دینداری فرکوش، فیروز (۱۳۹۰). بررسی تأثیر اجرایی مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه‌ها. فصل‌نامه مدیریت آموزشی. سال دوم، شماره چهارم. قابل دسترس در نشانی اینترنتی: WWW.SID.IR
۷. مجدفر، مرتضی (۱۳۸۷). آرام آمد، آرام تلف شد. ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، شماره ۵۶، پی‌درپی ۵۶.
۸. میرکمالی، محمد (۱۳۸۲). اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدیریت آموزشی. مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی. شماره ۱. قابل دسترس در نشانی اینترنتی: WWW.SID.IR
9. Alsabawy, AhmadYounis; Cater-Steel, Aileen; and Soar, Jeffrey (2011) "Mesuring E-Learning System Success (Reserch In Progress)" PACIS Proceeding, papar 15.
10. Wrench, Jason S.; Gorham, Joan; Peack Rich mond, Virginia (2009) "Communication Affect & Learning In The Classroom, Printed in the unit-edstates of American.



محمد دشتی

مدرسه کانون زندگی است

گفت‌وگو با مهندس محمد دیمه‌ور
معاون آموزش ابتدایی وزارت آموزش و پرورش

□ چرا این‌گونه فکر می‌کنید؟

عرض می‌کنم. یکی از دلایل مهمی که من گمان می‌کنم مدیریت محبت‌محور در دوره ابتدایی باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد، وظایفی است که به عهده معلم ابتدایی است. معلم ابتدایی معلمی چندمهارتی است که باید درس‌ها و همچنین فعالیت‌های بسیار متنوعی را در مدرسه انجام دهد و مهم‌ترین ابزار تدریس و تربیت او، اخلاق و منش فردی اوست. به‌طور طبیعی، چنین معلمی با وجود چنین انتظاراتی، باید بسیار سخت‌کوش، فعال و بانشاط باشد تا بتواند در این دوره انجام وظیفه کند و چهره‌ای موفق و موجه از خود نشان دهد.

□ شما خودتان به‌عنوان کسی که مسئولیت معاونت آموزش ابتدایی وزارت آموزش و پرورش را بر عهده دارید و معلمی و مدیریت در سطوح گوناگون آموزشی و مدیریتی را تجربه کرده‌اید، چه انتظار و توقعی از معلمان این دوره دارید؟

برخی توقعات و ویژگی‌هایی که از معلمان دوره ابتدایی انتظار می‌رود، عبارت‌اند از: حس مسئولیت‌پذیری، تکریم مخاطب و احساس وظیفه نسبت به دانش‌آموزان، و آنان را مانند فرزند خود دانستن. طبیعی است که مدیریت چنین افرادی نیز باید ویژگی‌ها و خصوصیات خاصی داشته باشد. او هم باید کسی باشد که بدون الزام اداری و بنا به تشخیص و وظیفه‌شناسی‌اش، امور محوله را آن‌گونه که شایسته است انجام دهد. همین ویژگی‌های خاص است که نوع مدیریت را در دوره ابتدایی با دوره‌های دیگر تحصیلی متمایز می‌کند.

آنها می‌توانند با مدیریت بر قلوب همکاران، زمینه پایه‌گذاری صحیح و اصولی شخصیت سالم نوآموزان و کودکان را بنا نهند و با این سنگ بنای درست، سلامتی جسمی و روحی-روانی آنان را برای یک عمر تضمین کنند.

□ در اسناد تحولی آموزش و پرورش و از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و دیگر اسناد مانند سند

اشاره

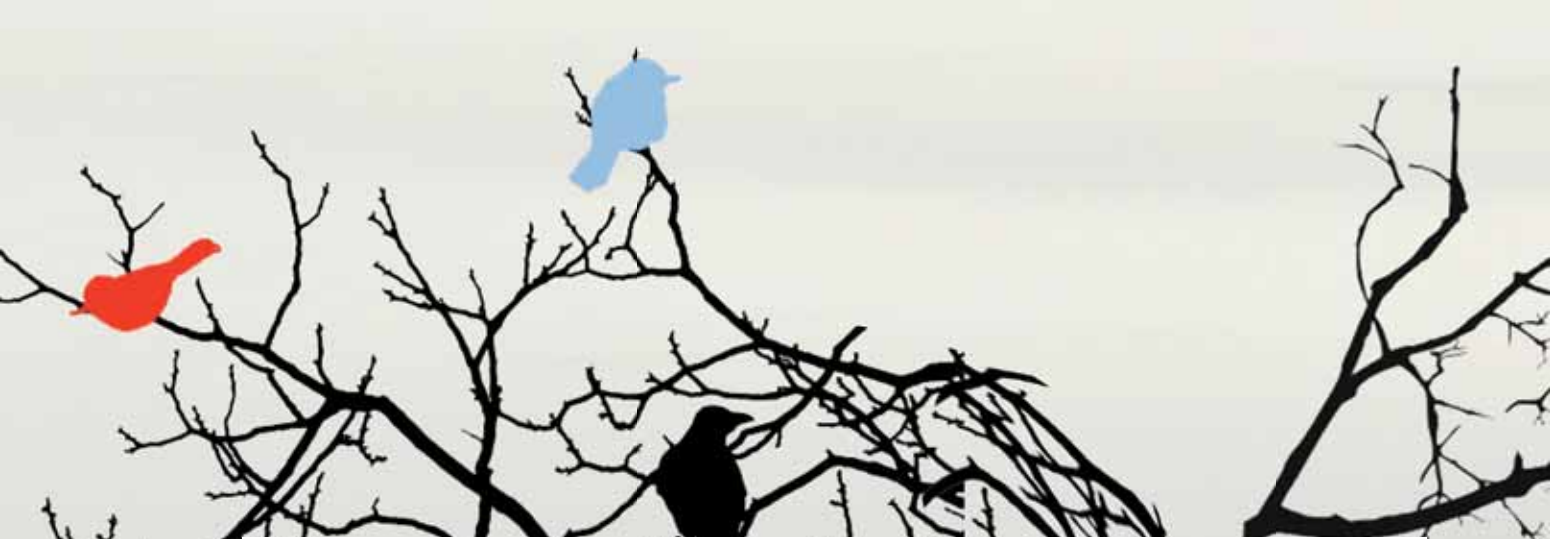
اینکه مدیران ارشد آموزش و پرورش از جنس خود معلمان باشند، از فرصت‌های ارزشمندی است که به‌نظر می‌رسد در معاونت آموزش ابتدایی وزارت آموزش و پرورش، مانند دیگر حوزه‌های ستادی، شکل‌عملی به خود گرفته است. مهندس محمد دیمه‌ور، متولد سال ۱۳۴۴، فوق‌لیسانس مدرسی زمین‌شناسی اقتصادی از دانشگاه تربیت مدرس تهران دارد و در سال ۱۳۶۹ به استخدام آموزش و پرورش در آمده است. با دیمه‌ور که بیشتر عمر خدمتی خود را در پست‌های مدیریتی آموزش و پرورش گذرانده است، به گفت‌وگو نشستیم و نظرش را درباره مدیریت در مدارس ابتدایی و ضرورت‌ها و ویژگی‌های خاص آن جویا شدیم.

□ آقای مهندس از مدیریت در مدارس ابتدایی و شرایط خاص آن برایمان بگویید.

با توجه به شرایط و اقتضات دوران رشد، شرایط سنی، شخصیتی و حساسیت‌هایی که دانش‌آموزان و نوآموزان عزیز ما در دوره پیش‌دبستان و دبستان دارند، به‌نظر می‌آید مدیریت در دوره ابتدایی و مراکز پیش‌دبستانی ما مدیریتی است که بیش از سایر دوره‌ها بر مبانی مهمی مانند اخلاق، محبت، مهربانی و دیگر ارزش‌های والای انسانی استوار می‌شود. به دلیل نوع مخاطبان آن که الگوپذیری‌شان از معلمان و مربیان و دیگر عوامل مدرسه بیشتر است، از مدیریت در دیگر دوره‌ها حساس‌تر و البته ارزشمندتر است.

□ چه عاملی می‌تواند مدیریت در این دوره را تأثیرگذارتر، ماندگارتر و مؤثرتر کند؟

محبت! به‌نظر من محبت در دوره ابتدایی روح و روان معلم و دانش‌آموز را تحت تأثیر قرار می‌دهد، آن را صیقل می‌دهد و زمینه رشد و توسعه همه صفات نیک و ارزش‌های اخلاقی و انسانی را فراهم می‌آورد.



مدیران محترم مدارس هستند، بیش از دیگران به اقتضات سازمان یادگیرنده وقوف داشته باشند و ساز و کارهای اجرایی کردن آن را فراهم آورند و با حوصله و سعه صدر، زمینه تحقق چنین سازمانی را در محیط مدرسه خود فراهم کنند. لازم است معلم به طور مداوم در معرض یادگیری باشد و محیط هم برای این یاددهی - یادگیری فراهم شده باشد.

زمانی ما از اقدام پژوهی صحبت می کردیم و کماکان هم بر آن تأکید داریم. امروزه البته صحبت از درس پژوهی و مدرسه پژوهی است. یعنی اگر اقدام پژوهی، اقدامی فردی بود، در درس پژوهی این حیطه گسترده تر شده است. در موضوع مدرسه پژوهی همه عوامل، مدرسه را با نظارت و راهبری مدیر اداره می کنند.

□ با این وصف، مشارکت معلمان و دیگر عوامل مدرسه را در موفقیت مدیر برای اداره مدرسه چگونه می بینید؟

آنچه ما امروز در آموزش و پرورش کشور تحت عنوان برنامه تعالی مدیریت مدرسه دنبال می کنیم، معنایش همین است که مدیر به عنوان یک فرد از عهده همه تکالیف و مسئولیتها بر نمی آید. به همین دلیل همه عوامل مدرسه باید با هدایت و راهبری مدیر، در موضوع اداره مدرسه دست به دست هم بدهند و معنای مدیریت مشارکتی را در عمل تحقق بخشند. زمانی که حس مشارکت، همراهی، همدلی و همکاری در مجموعه مدرسه شکل گرفت، همه عوامل مدرسه احساس ارزش و هویت خواهند کرد. در چنین وضعیتی است که مدرسه محل زندگی و تلاش، دوستی، درس، علم و تربیت خواهد شد.

مدیران محترم با مجهز شدن به دانش لازم و مهارت های نوین مدیریت جایگاه خود را به عنوان راهبران آموزشی تثبیت خواهند کرد و همان خاطر خوشی را که بدان اشاره کردم، بین همکاران و دانش آموزان بر جای خواهند گذاشت.

□ با توجه به ویژگی هایی که بدان اشاره کردید، از مدیران مدارس کسی را به یاد دارید که بتوانید به عنوان الگو یاد کنید؟

آقای غلامعلی شیروانی، که امروز به افتخار بازنشستگی نائل شده، مدیر مدرسه شاهد پسران دوره راهنمایی در شهر بیرجند و از مدیرانی بودند که باید از شیوه های مدیریتی ایشان در سال های پایانی دهه ۷۰ شمسی به نیکی یاد کنم. این مدیر سخت کوش با اقدامات مؤثر و جلب نظر همکاران، باعث شد مدرسه ای که حداقل امکانات را داشت، بتواند استانداردهای

برنامه درسی ملی، از مدیر مدرسه به عنوان رهبر آموزشی یاد می شود، شما این موضوع را چگونه می بینید؟

قطعاً نگاه ما نیز همان چیزی است که در این اسناد تأکید شده است. در دوره ابتدایی هم مانند سایر دوره های تحصیلی، مدرسه را یک سازمان یادگیرنده، پژوهش محور و فعال تلقی می کنیم. به طور طبیعی، با چنین تلقی و برداشتی، نقش مدیر بسیار ممتاز و اثرگذار است و باید الزامات آن را دارا باشد. مهم ترین لازمه آن آگاهی، دانش و تجربه است. چنین مدیر کارآمدی می تواند همه عوامل را حول محور مدرسه سازمان دهی کند تا هدف بزرگ ما که همان تربیت نسلی سالم و تلاشگر و آینده نگر است، تحقق پیدا کند. کما اینکه در اسناد تحولی آموزش و پرورش، مانند سند تحول بنیادین و سند برنامه درسی ملی هم به این نکات توجه و اهتمام شده و راهکارهای تحقق آن بیان شده است.

□ با سابقه طولانی مدیریت در آموزش و پرورش، از تجربه کار با مدیرانی بگویید که جدای از بحث های مرسوم اداری و با توجه به جوهر وجودی و هنر مدیریتی خود، منشأ اثر و در روند کلی موفقیت مدارس ما و به خصوص اداره مدرسه، با جلب مشارکت معلمان و همه عوامل مدرسه، موفق و الگو بوده اند.

همه آنان که در مدرسه خدمت کرده اند، همواره چهره مدیرانی را که حالتی کاریزماتیک و مرجع داشته اند، به یاد دارند. می دانیم که مهم ترین ویژگی این مدیران مدیریت بر قلبها و اثرگذاری مثبت بر وجود همکاران و کسانی است که با آنان کار می کرده اند. امروز هم وجود چنین مدیرانی می تواند راهگشا و مؤثر باشد. در چنین وضعیتی که اصالت و شخصیت مدیر از دستورالعمل های اداری و روال عادی اداری فراتر می رود، رهبری آموزشی مورد انتظار نیز بروز خواهد کرد. چنین مدیرانی خواهند توانست ضمن برقراری ارتباط قلبی و صمیمی با همکاران خود و انتقال آن به دانش آموزان، فضایی به وجود آورند که بتواند در آن شخصیت و بنای اولیه رشد همه جانبه و مؤثر کودکان را پی ریزی کنند و توسعه بخشند.

□ چه درسی می توان از این تجربه ها گرفت و در موضوع مدیریت مدارس به کار بست؟

درس بزرگ این تجربه ها این است که اگر قرار باشد مدارس ما به سوی یادگیرندگی و پژوهندگی که از ضرورت های مدارس امروز است بروند، به طور طبیعی باید رهبران این سازمان که

بنده چند سالی است در یکی از مدارس حاشیه شهر سنندج خدمت می‌کنم. در این مدرسه، تعدادی از دانش‌آموزان پسوند فامیلی دارند که به روستای پدری آنان مربوط است. تا چندی پیش، و هرازگاهی دانش‌آموزان اسم فامیل یکدیگر را مسخره می‌کردند و در این باره با هم نزاع می‌کردند، تا اینکه برای رفع این موضوع فکری به ذهنم رسید. نقشه شهر سنندج را به همراه روستاهای اطراف آن در مدرسه (محل رفت‌وآمد بچه‌ها) نصب کرده‌ام. بعد از آن، بچه‌ها با دیدن روستای خود روی نقشه، آن را به دوستانشان نشان می‌دهند و به پسوند نام فامیلشان افتخار می‌کنند. شکر خدا دیگر بچه‌ها در این خصوص مشکل خاصی ندارند و ما هم خیالمان راحت شده است.

هویت من!

ارسلان زارع

مدیر دبیرستان دوره اول متوسطه شهید، سنندج

آموزشی و فنی و تربیتی خوبی به‌دست آورد و خود را در حد اعلا قرار دهد. ایشان با مدیریت بر قلوب، نفوذ قابل توجهی در بین همکاران داشت و با مشارکت و همکاری همه‌جانبه معلمان و همکاران خود، مدرسه خود را به بهترین وجه اداره می‌کرد. همان سال‌ها وقتی از این مدرسه بازدید می‌کردیم، شاهد بودیم که همکاران ایشان از عمق جان و با کمال میل و رغبت و نهایت صمیمیت در این مدرسه کار می‌کردند و شب و روز برایشان معنا نداشت. در آن سال‌ها که هنوز از سامانه‌های جدید ارتباط خانه و مدرسه و اولیا خبری نبود، در این مدرسه از به‌روزترین سیستم‌ها برای ارتباط بین خانه و مدرسه استفاده می‌شد. نوع مدیریت ایشان به‌گونه‌ای بود که همه همکاران از معلم تا خدمتگزار، مدرسه را خانه اول خود می‌دانستند. ایشان مدرسه نیمه مخروبه‌ای را که تحویل گرفته بود، با همکاری و همراهی معلمان و کادر مدرسه و خانواده‌ها، به مدرسه‌ای شیک و دوست‌داشتنی برای دانش‌آموزان تبدیل کرده بود، در حالی که کمک زیادی هم از منطقه و جاهای دیگر دریافت نمی‌کرد.

□ و سهم مهم مدیران خانم را هم از یاد نبریم!

دقیقا! به‌خصوص اینکه در مدارس ابتدایی، خواهران سخت‌کوش، ساعی و تلاشگر ما سهمی مهم بر عهده داشته و دارند. در همان مقطع که من توفیق خدمتگزاری در شهر بیرجند را داشتم، بودند خواهران محترمی که پس از طی دوران خدمت و انتقال به نقاط مرکزی و برخوردارتر شهر، حاضر شدند مجدداً برای مدیریت مدارس و اداره مدارس حاشیه شهر که با مسائلی روبه‌رو بودند، به این مدارس بازگردند و با استفاده از تجربه و دانش و حضور مؤثر خود، نقشی بسیار مهم در اداره و سامان‌دهی این مدارس ایفا کنند. چنین نمونه‌هایی در همه دوران مسئولیت‌های متعدد بنده کم نبود. مطمئنم مدیران ما قادرند وضعیت را به شکلی مطلوب و در شأن این کشور با فرهنگ تغییر دهند و فضای مناسب‌تری برای فرزندان این سرزمین پرافتخار فراهم آورند.

□ مدیر باید همواره به تغییر اوضاع و احوال زمانه هم نظری داشته باشد. لطفاً نظرتان را در این خصوص هم برای خوانندگان مجله مدیریت مدرسه بگویید؟

فناوری‌های نوین در کنار ظرفیت‌ها و موقعیت‌هایی که ایجاد می‌کنند، می‌توانند آسیب‌زا هم باشند، جا دارد مدیران ما به موضوع به‌روز بودن و هم‌گامی با دانش و تحولات جهانی توجه خاص داشته باشند و با درک ضرورت‌ها و نیازهای جدید معلمان و دانش‌آموزان، بیشتر و بهتر با آنان همراه شوند. طبیعی است در چنین میدانی، مدیری موفق خواهد بود که بتواند با آگاهی و دانش و تلاش لازم، با این موج فزاینده همراه شود و حداقل یک پله از کسانی که مدیریت آنان را برعهده دارد، بالاتر بایستد. استفاده از فرصت‌ها و جلوگیری از آسیب‌های محتمل، در گرو دانش، هوشمندی و جلب مشارکت دیگر همکاران توسط مدیر و باز هم توجه به نیازهای ویژه نواآموزان و کودکان است.



تجربه تبدیل یک شیطاننت به تفریح سالم

جشنواره آببازی

حمیدرضا ایلکا

مدیر دبستان زنده یاد سیامک اسماعیلی، قائم‌شهر

ماجرا از زمانی آغاز شد که وقتی من در راه‌پله‌ها، در حال هدایت دانش‌آموزان پسر بودم، سه دانش‌آموز دختر شیفت مخالف برای شکایت مراجعه کردند. شکایت این بود که: «چند تا از پسرها لباس ما را خیس کرده‌اند». من هم دخترها را دلداری دادم و گفتم موضوع را بررسی می‌کنم. پس از چند دقیقه، تعدادی دیگر از دانش‌آموزان، به‌اتفاق مدیر شیفت دختران دبستان اندیشه، به اتاق من آمدند و از خیس شدن لباس دخترها گله کردند. من هم ضمن عذرخواهی، قول دادم که صبح روز بعد به جدیت موضوع را پیگیری کنم. صبح فردا، در مراسم آغازین، از دانش‌آموزان پرسیدم چه کسانی روز قبل این کار را انجام داده‌اند؟ آن‌ها هم تعدادی را نام بردند که همگی دانش‌آموزان پایه چهارم بودند.

ابتدا عصبانی شدم. بعد دانش‌آموزان شناسایی شده را به دفترم بردم تا به خانواده‌هایشان اطلاع دهم و از آن‌ها تعهد بگیرم. در آن موقع، همه به یک دانش‌آموز اشاره کردند و گفتند که او باعث این کار شده است. حتی در حال حاضر هم نارنجک‌های کاغذی داخل کیفش دارد.

وقتی نارنجک‌ها را دیدم، متوجه شدم این دانش‌آموز، با استفاده از هنر و مهارت کاغذ و تا (اورگامی) توانسته است توپک‌هایی درست کند که قابلیت نگهداری آب را در خود دارند. به همین دلیل، با گرفتن تعهد از دانش‌آموزان خاطی و وساطت معلم پایه چهارم، آن‌ها را بخشیدم.

این موضوع که «چگونه می‌توانم این هنر دانش‌آموز را در جهت مناسب هدایت کنم»، فکرم را مشغول کرد تا اینکه هنگام شب، در خانه، ایده‌ای به ذهنم رسید؛ برگزاری **جشنواره جنگ آب در مدرسه**

به همین خاطر، این موضوع را در جلسه شورای آموزگاران مطرح کردم و با استقبال همکاران مواجه شدم. قرار است این ایده یکی از برنامه‌های مدرسه باشد و در یک روز آفتابی انجام شود.





پایتخت کوچک بچه‌ها

طرح روستای مرکزی و کشت زمین کشاورزی مدرسه

مهین هدایتی

مدیر مدرسه شهید فدایی چنگاز، آمل

وکاری به مساحت یک هکتار در اطراف دبستان شهید فدایی چنگاز وجود داشت که بنا به دلایلی، بیهوده به هز رفتن بود و مورد بهره‌برداری غیر کاربردی قرار می‌گرفت. یعنی زمینی به شکل مربع، توسط کشاورزان مجاور به شکل مثلث در آمده بود. با شورا و انجمن اولیا و مربیان در زمینه کاربرد اصولی زمین فوق صحبت کردم و بعد از موافقت آن‌ها، از آموزش و پرورش شهرستان آمل نیز استعلام و موفقیت گرفتیم.

اهداف طرح

- استقلال مالی مدرسه از اولیای دانش‌آموزان
- قطع وابستگی به کمک‌های اداره
- ارائه سرویس رایگان به دانش‌آموزانی که از روستاهای همجوار به دبستان شهید فدایی چنگاز می‌آمدند.
- افزودن یک کلاس برای تفکیک جنسیتی دانش‌آموزانی که در کلاس‌های مختلط درس می‌خواندند.

روند موافقت - معجزه پذیرش

بعد از طرح موضوع در آموزش و پرورش

اشاره

طرح روستا مرکزی از جمله طرح‌های وزارتخانه بوده است که مدیر مدرسه شهید فدایی چنگاز آمل توانسته است آن را در مدرسه خود توسعه بخشد و کاربردی کند.

از سال تحصیلی ۷۷-۱۳۷۶ دبستان شهید فدایی چنگاز، به علت مهاجرت روستاییان به شهر، با کاهش جمعیت دانش‌آموزی روبه‌رو شد. این امر منجر شد به اینکه دبستان مذکور به کلاس چندپایه تحصیلی و مدیر آموزگاری تبدیل شود. از سال ۱۳۷۶ تا ۱۳۷۹ وضعیت مدرسه به همین روال ادامه پیدا کرد. در چنین شرایطی، هر عقل سلیم خود را ملزم به چاره‌اندیشی می‌داند. حاصل این چاره‌اندیشی‌ها به‌کارگیری کارشناسانه طرح روستا مرکزی بود. از طریق این طرح به فکر افتادم خدماتی برای دانش‌آموزان این روستاها ارائه کنم تا با همکاری دانش‌آموزان، انجمن اولیا و مربیان و همکاران تغییراتی در ساخت‌ها و معیارهای آموزشی دبستان به‌وجود آوریم؛ هر چند مقاومت مردم روستا را در پی داشته باشد.

در سال تحصیلی ۸۱-۱۳۸۰ زمین قابل کشت

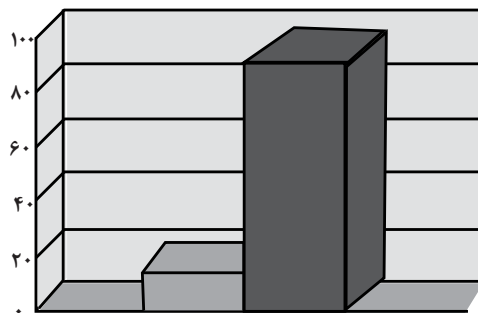


- ساخت پل روی جاده اصلی برای رفت و برگشت ایمن دانش‌آموزان؛
- خرید میز و نیمکت و تعمیرات آن‌ها؛
- تهیه وسایل کمک آموزشی از جمله کیت علوم، کیت ریاضی، انواع پوستر، نقشه و غیره، و کتاب برای کتابخانه؛
- هوشمندسازی کلاس ششم و نصب نخته وایت‌برد در کلیه کلاس‌ها؛
- تجهیز کتابخانه‌ای برای هر کلاس.

همچنین، دستاوردهای آموزشی، فرهنگی، هنری و ورزشی مدرسه در چند سال اخیر عبارت‌اند از: برگزاری جشن شکوفه‌ها و جشن قرآن پایه‌های اول و سوم، برگزاری مراسم ایام و مناسبت‌های ویژه با تصویر و مستندات، برگزاری روز دانش‌آموز در سیزده آبان و خرید جوایز برای دانش‌آموزان، برگزاری مراسم ارتقای قرآن در محفل قرآن، برگزاری طرح نور، کسب رتبه دانش‌آموزان در مسابقات فرهنگی در رشته‌های مختلف، شرکت دانش‌آموزان در پروژه جابرین حیان، کسب رتبه در مسابقات ورزشی فوتبال، کسب رتبه و شرکت در همایش نقاشی (هوای پاک) محیط زیست و اهدای جوایز و لوح تقدیر از طرف اداره محیط زیست.



شایان ذکر است، در پایان سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ از اولیای دانش‌آموزان نظرخواهی شد. تقریباً همگی از این طرح روستا مرکزی و کشت زمین کشاورزی رضایت کامل داشتند.



درصد استقبالی از طرح مدرسه روستا مرکزی و کشت زمین کشاورزی
 ■ بعد از اقدام / ۹۵٪ ■ قبل از اقدام / ۱۵٪

در ابتدا دانش‌آموزان و اولیا و مربیان سه روستای همجوار از این طرح استقبال کردند؛ بعد از مدتی روستاهای دیگر نیز به طرح پیوستند. یعنی در حال حاضر دانش‌آموزان ابتدایی تمامی هفت روستای مجاور در مدرسه شهید فدایی چنگاز تحصیل می‌کنند.

شهرستان آمل، در چند جلسه و با نشست مسئولان اداره، بخشدار، شورای محل و انجمن اولیا و مربیان دبستان‌های همجوار نظرات و پیشنهادهای مخالف و موافقی مطرح کردند، اما مجوز طرح مورد نظر صادر نشد. در دی‌ماه سال ۱۳۸۱، آموزش ابتدایی نمایشگاهی به نام توانمندی‌های مدیران به‌نمایش گذاشت که من طرح خود را در زمینه طرح «روستا مرکزی یا مجتمع آموزشی» که طرحی وزارتی است، نوشتم و در آن به استفاده از زمین‌های اطراف آموزشگاه اشاره کردم. آن را به نمایشگاه بردم. بعد از اتمام نمایشگاه، اجرای طرح مورد پذیرش و قبول مسئولان آموزش و پرورش وقت، **آقای موسوی**، معاون وقت آموزش و پرورش و همراهم ایشان قرار گرفت؛ به طوری که ایشان چشم انداز آن را بسیار جالب و مطلوب تلقی کردند. با توجه به جلساتی که در آموزش و پرورش آمل برگزار شد و با توجه به مساعدت وزارتخانه آموزش و پرورش، مجوز طرح به زیر کشت بردن زمین کشاورزی مورد نظر صادر شد. بعد از دریافت مجوز، موضوع طرح روستا مرکزی را به صورت اطلاعیه‌ای در بین مدارس روستاهای همجوار توزیع کردم که با نارضایتی بعضی از مدیران مدارس موفق به اجرای آن نشدم. در خرداد ماه سال ۸۳ با کمک مسئولان محترم مجدداً اطلاعیه مورد نظر برای سال دوم در بین مدارس توزیع شد و با کمک انجمن اولیای دبستان چنگاز، موفق به زمینه‌سازی اولیه برای اجرای طرح مورد نظر شدم. به طوری که در خرداد سال ۸۳ موفق شدم ابتدا دانش‌آموزان سه روستای **مرانده، گلان و روکش** را در دبستان شهید فدایی چنگاز ثبت نام کنم. طرح مورد نظر در سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ با موفقیت آغاز شد و زمین کشاورزی یک هکتاری اطراف مدرسه به زیر کشت شالی برنج رفت. همچنین سازمان آموزش و پرورش شهرستان آمل، سرویس‌دهی رایگان دانش‌آموزان را به عهده گرفت که هنوز به قوت خودش باقی است.

دستاوردها

علاوه بر اهداف ذکر شده، این طرح دستاوردهای دیگری به شرح زیر داشت:

- تعویض سیم برق و کانال کشی کل ساختمان، تعویض لوله کشی آب برای ارتقای امنیت و بهداشت عمومی؛
- ساخت انبار، سربرداری و سرویس کامل بهداشتی؛
- ساخت کلاس برای پایه ششم؛
- ساخت سالنی چندمنظوره به ابعاد ۷۰ مترمربع؛

دل خوش شرط است!

رضا خورسندی

معاون پرورشی و فرهنگی مجتمع شهید کشوری، بابلسر

مقدمه

شادی و نشاط یکی از نیازهای اساسی انسان و لازمه زندگی اوست. نشاط به زندگی انسان معنا و مفهوم خاصی می‌بخشد و حتی عواطف منفی مانند ناکامی، ترس و نگرانی را کاهش می‌دهد. از نگاه صاحب‌نظران، شادی پیش‌نیاز اساسی و بستر لازم برای هر نظام تعلیم و تربیت پویاست. موقعیت‌های خوشایند و مطلوب زمینه‌انبساط خاطر و آرامش روانی فرد را فراهم می‌سازند و قدرت سازگاری و یادگیری او را افزایش می‌دهند. زمانی که مدرسه و کلاس برای دانش‌آموزان دوست‌داشتنی و آرامش‌بخش شود و فضای کلاس با چهره‌گشاده و لبخند مهرآمیز و با محبت معلم عطرآگین شود، شوق دیدار معلم، دل‌های باصفای متعلمان را فرا می‌گیرد و ذهن‌های مستعد آن‌ها آماده نگاشتن مطالب درسی می‌شود (مرتضوی‌زاده، ۱۳۸۶: ۲۰).

تعریف شادی

شادی در لغت به معنای خوشنودی، خوش‌حالی، خوش‌وقتی و خوش و خرم زندگی کردن است. علم روان‌شناسی تعریف‌های مختلفی از نشاط و شادی ارائه کرده است، از جمله: «شادی احساس مثبتی است که از حس ارضا و پیروزی به دست می‌آید. شادی عبارت است از مجموع لذت‌ها، منهای دردها، شادی ترکیبی از عاطفه مثبت بالا و عاطفه منفی پایین است» (سبحانی‌نیا، ۱۳۸۴: ۷۷).

ضرورت شادی

شادی یکی از نیازهای روحی، روانی و ضروری انسان است که در بسیاری از جنبه‌های حیاتی نقش مؤثری ایفا می‌کند. شادی نه تنها بر روح و روان انسان تأثیر می‌گذارد، بلکه جسم فرد را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد، به طوری که حتی می‌تواند از رشد بیماری سرطان (که در حالت کمون است) پیشگیری کند. ارسطو می‌گوید: «شادی بهترین چیزهاست و آن قدر اهمیت دارد که سایر چیزها برای کسب آن است.» هنگامی که مدرسه مکانی برای آموختن مهارت‌های کار برای زندگی باشد، برای دانش‌آموزان شوق‌انگیز و نشاط‌آور خواهد بود. به این ترتیب، دانش‌آموزان با حوصله و اشتیاق بیشتر به عمق مطالب پی می‌برند و آن‌را می‌فهمند، تجربه می‌کنند و به زندگی خود مرتبط می‌سازند. از این رو با ذوق و شوق به مدرسه می‌آیند، امید به موفقیت و زندگی در آن‌ها تقویت می‌شود و این نشاط استعدادها را شکوفا می‌کند. لذا یکی از اهداف تعلیم و تربیت باید معنادار کردن زندگی و فرایند خوب زیستن باشد. اگر شادی و

نشاط در مدرسه نباشد، زیستن برای یادگیری و یادگیری برای زیستن متعالی، محقق نخواهد شد. بهداشت و سلامت با شاخص نرخ امید به زندگی، علم و دانش با شاخص باسوادی، و وضعیت اقتصادی با شاخص درآمد سالانه، سه متغیر اصلی اند که سه ضلع شاخص توسعه انسانی جوامع را تشکیل می‌دهند. امروزه در کشورهای توسعه‌یافته، به موازات آموزش علوم و فنون، به جنبه‌های دیگری از مهارت‌های زندگی در متن برنامه‌ریزی‌های آموزشی و تربیتی توجه می‌کنند. در چنین شرایطی است که تربیت از «دالان مدرسه» به «گستره جهان هستی» وارد می‌شود و شوق زیستن، با شور و نشاط داشتن یگانه می‌شود (صباغیان، ۱۳۸۴: ۳۱).

ویژگی‌های مدرسه شاد

● مدرسه شاد و پیشرو آن است که ضمن آموزش مفاهیم ریاضی و علوم تجربی و علوم اجتماعی، کوشش جهت‌داری برای ایجاد فرصت‌های علمی، تعریف مهارت‌های زندگی و آموزش آن به دانش‌آموزان فراهم کند و به‌طور کلی مهارت‌های لازم برای داشتن زندگی موفقیت‌آمیز و هدفمند را به دانش‌آموزان خود یاد دهد (پیشین).

● در مدرسه شاد به مهارت‌هایی چون حل مسئله، تصمیم‌گیری درست، طرح هدف‌های واقع‌بینانه، تفکر انتقادی و خلاق، و برقراری روابط انسانی توجه خاص می‌شود. خصوصاً تفکر خلاق، تفکر انتقادی، مهارت در تصمیم‌گیری و مهارت در حل مسئله از جمله مهارت‌های فکری اند که در قرن حاضر به‌عنوان راه‌هایی برای حل بحران جهانی تعلیم و تربیت پیشنهاد شده‌اند (همان، ۳۲).

● یکی از مهم‌ترین شیوه‌های تعلیم و تربیت جدید که در مدارس شاد به آن توجه می‌شود، ایجاد تفکر انتقادی و پرورش حس پرسشگری و کاوشگری در متعلمان است تا دانش‌آموزان برخلاف روش‌های پیشین، خود فعالانه در صدد جست‌وجوی پاسخ‌ها برآیند و به پاسخ‌های صحیح برسند (مؤیدنیا، ۱۳۸۴: ۳۱).

● به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان در دانش، علاقه‌ها، عقاید، استعدادها، تجربه‌ها و نیازهای آنان توجه خاصی می‌شود.

● در مدرسه شاد عوامل آموزشی و تربیتی با دانش‌آموزان دوست و رفیق‌اند؛ به نحوی که دانش‌آموزان احساس خوبی در این محیط دارند.

● دانش‌آموزان در فعالیت‌های گروهی و اجتماعی و تشکیلاتی مثل شورای دانش‌آموزی، انجمن اسلامی، بسیج دانش‌آموزی، ستاد اقامه نماز، همیار مشاور و... حضور فعال دارند.

● دانش‌آموزان در امور آموزشی و تربیتی مشارکت عمومی و فعال دارند و نسبت به آنچه در مدرسه‌شان می‌گذرد احساس مسئولیت می‌کنند.

● فعالیت‌ها و اقدامات متنوع فرهنگی، هنری، علمی و تربیتی هدفمند هستند و با نظم و انضباط خاصی انجام می‌گیرند (پیشین).

● فضای فیزیکی زیبا، باطراوت و بانشاط و رنگ‌ها مناسب و شادند و بر دیوارها پیام‌های آموزشی و تربیتی نقش بسته است.

● فضای نمازخانه تمیز و زیبا و مزین به شعارهای مناسب مذهبی و اخلاقی است و دانش‌آموزان در ساعت اجرای نماز به‌صورت خودجوش در نماز جماعت شرکت می‌کنند.

● فعالیت‌های مکمل و فوق‌برنامه آموزشی و تربیتی مدرسه شاد در خارج از ساعات رسمی برگزار می‌شوند.

● به‌منظور آموزش نظم و انضباط و افزایش اطلاعات، همه روزه پیش از آغاز فرایند یاددهی - یادگیری، مراسم آغازین با برنامه‌های متنوع و جذاب و مشارکت فعال دانش‌آموزان برگزار می‌شود.

● به‌منظور تعیین و تحکیم هویت دینی و ملی، ارتقای سطح آگاهی و شناخت بیشتر سرمایه‌های معنوی جامعه، یادآوری حماسه‌ها و رشادت‌های تاریخ، همواره مراسم بزرگداشت، مناسبت‌ها و ایام‌الله با مشارکت فعال کلیه عوامل انسانی و دانش‌آموزان برگزار می‌شود.

● جهت ارتقای مهارت‌های فردی و بین‌فردی، کسب آمادگی‌های لازم برای حضور شایسته و آگاهانه در عرصه‌های گوناگون زندگی، و پیشگیری از آسیب‌های روانی و اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی در قالب‌های گوناگون به دانش‌آموزان آموزش داده می‌شود.

● برای ارتقای سطح آگاهی، افزایش حس مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی با تقویت

هنگامی که
مدرسه مکانی
برای آموختن
مهارت‌های کار
برای زندگی باشد،
برای دانش‌آموزان
شوق‌انگیز و
نشاط‌آور خواهد

بود

در مدرسه شاد به مهارت‌هایی چون حل مسئله، تصمیم‌گیری درست، طرح هدف‌های واقع‌بینانه، تفکر انتقادی و خلاق، و برقراری روابط انسانی توجه خاص می‌شود

مهارت‌های اجتماعی و پاسخ به نیازها و خواسته‌ها و علاقه‌های دانش‌آموزان با حضور صاحب‌نظران و استادان و مشارکت دانش‌آموزان، نشست‌ها و مجامع دانش‌آموزی، بهره‌گیری از روش‌های صحیح تحلیل پدیده‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، علمی و اقتصادی برگزار می‌شود (گیلک، ۱۳۸۵: ۴۱).

● برای هم‌زیستی مسالمت‌آمیز، کسب مهارت‌های زندگی، تقویت روحیه استقلال‌طلبی، شناخت میراث فرهنگی، آشنایی با جغرافیای کشور، تقویت روحیه نشاط و آشنایی با زمینه‌های شغلی و تحصیلی دانش‌آموزان، برنامه‌های اردو، بازدید و گردش‌های علمی برگزار می‌شوند (عابدینی، ۱۳۸۴: ۱۹۳-۱۷۸).

● برای توسعه و تقویت روحیه تعاون، همکاری و کسب مهارت‌های اقتصادی و اجتماعی، مسئولیت‌پذیری، و تسهیل در تأمین مایحتاج عمومی، با مشارکت فعال شورای دانش‌آموزی تعاونی آموزشی با اختصاص مکان مناسب تشکیل می‌شود (همان: ۱۴۴).

● کلیه فعالیت‌های آموزشی و پرورشی به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی می‌شود که روحیه تعاون و کار جمعی در دانش‌آموزان تقویت شود.

● تربیت و تعلیم دینی و اخلاقی از اولویت برخوردار است و آموزش‌های دینی و اخلاقی با تربیت عملی دینی و اخلاقی همراه می‌شود.

● برای تبیین جایگاه و منزلت علم و دانش و ترغیب دانش‌آموزان به فراگیری و نشر آن در پایان هر پایه و دوره تحصیلی، جشن فارغ‌التحصیلی و تقدیر از نخبگان دانش‌آموزی برگزار می‌شود.

● گروهی از دانش‌آموزان علاقه‌مند با فراهم کردن زمینه‌ها به‌منظور ارتقای سطح آگاهی و تبادل اندیشه و ترویج فعالیت گروهی، با بهره‌گیری از یافته‌های پژوهشی و اخبار و اطلاعات گوناگون، آموخته‌های خود را در قالب نشریات غیرحرفه‌ای دانش‌آموزی تنظیم و در اختیار سایرین قرار می‌دهند.

● دانش‌آموزان با بهداشت فردی، اجتماعی و روانی و تأثیر آن بر سلامت جامعه آشنا هستند و اصول آن را رعایت می‌کنند.

● بیشتر دانش‌آموزان فعالانه در حفظ و احیای محیط‌زیست مشارکت می‌کنند.

● دانش‌آموزان نسبت به اولیای مدرسه و دیگر دانش‌آموزان تواضع و فروتنی دارند.

● دانش‌آموزان در صورت مشاهده ضعف و کاستی در فعالیت‌ها، تذکرات اصلاحی و پیشنهادهای لازم را به اولیای مدرسه می‌دهند.

● دانش‌آموزان می‌کوشند در اخلاق، رفتار و تحصیل الگوی خوبی برای دیگران باشند.

● دانش‌آموزان حداقل در یکی از رشته‌های مسابقات ورزشی، فرهنگی، هنری و علمی ثبت‌نام و شرکت می‌کنند.

● دانش‌آموزان در ایجاد نظم با مسئولان همکاری می‌کنند و به‌موقع و قبل از حضور معلم در کلاس درس حضور می‌یابند.

● مدیر و دبیران مدرسه شاد با فرایند یاددهی-یادگیری و روان‌شناسی تربیتی آشنایی کامل دارند و جلسات آموزش خانواده به‌طور مرتب و طبق جدول زمانی معین در مدرسه برگزار می‌شود.

● شورای معلمان با برنامه‌ریزی و زمان‌بندی مشخص، همراه با دستور جلسه، به‌صورت ماهانه برگزار می‌شود.

● اولیای دانش‌آموزان به‌طور دائم با اولیای مدرسه در تعامل هستند و نمایندگان اولیا با انتخاب در اولین جلسه مجمع عمومی، به‌طور رسمی و مستقیم در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و تربیتی نقش دارند و از نزدیک بر فعالیت‌های مربوط نظارت می‌کنند.

منابع

۱. سید حشمت‌الله مرتضوی‌زاده. شادی، شوخی و لبخند پیامبر(ص). ماهنامه رشد معلم. شماره اول. مهر ۱۳۸۶.
۲. محمد سبحانی‌نیا. جوان، شادی و نشاط. فصل‌نامه معارف اسلامی. شماره ۶۰. بهار ۱۳۸۴.
۳. زهرا صباغیان. مدرسه و تقویت نشاط و امید زندگی. ماهنامه پیوند. تابستان ۱۳۸۴.
۴. فریبا مؤیدنیا. شیوه‌ها و راهبردهای نوپدید تعلیم و تربیت. ماهنامه پیوند. مهر ۱۳۸۴.
۵. مهتاز گیلک. آموزش مهارت‌های زندگی. ماهنامه پیوند. فروردین ۱۳۸۵.
۶. احمد عابدینی. نظام‌نامه فعالیت‌های اجتماعی دانش‌آموزان. تهران: انتشارات مدرسه. ۱۳۸۴.

7. <http://stp.blogfa.com>



هم‌یار معلم و هم‌یار دانش‌آموز! گزارش سمینار «طرح هم‌یار معلم از ایده تا عمل»

گزارش: محمد دشتی

بیش از پیش و مؤثرتر از گذشته به آن توجه کنند. **عزم جزم مسئولان آموزش و پرورش برای اجرای طرح هم‌یار معلم** در این سمینار یک روزه، علاوه بر معاونان آموزش متوسطه، کارشناس مسئولان متوسطه نظری و مدیران دبیرستان‌های دوره دوم متوسطه نظری مناطق ۱۹ گانه شهر تهران، دکتر **قربانعلی افشانی** (مدیر کل آموزش متوسطه نظری وزارت آموزش و پرورش)، **محمود حسینی** (معاون آموزش متوسطه نظری و پرورش شهر تهران)، **غلامرضا حبیبی** (مدیر آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران)، دکتر **لیلا سلیقه‌دار** (استاد دانشگاه علامه طباطبایی) و خانم دکتر **مه‌دوی** (استاد دانشگاه فرهنگیان) و **رویا شهنازی** (معاون آموزش متوسطه منطقه ۴) حضور داشتند. هدف از این نشست، بازخوانی شیوه‌های بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های موجود مدارس به‌منظور فعال کردن دانش‌آموزان در فرایند یاددهی - یادگیری و روش‌های یادگیری گروهی و پژوهش‌محور اعلام شده بود.

اشاره

یادگیری مشارکت‌محور، کمک دانش‌آموزان به یکدیگر در یادگیری و یاددهی، هم‌یاری دانش‌آموزان با معلم و عناوینی دیگر که نشان می‌دهند محیط مدرسه و یادگیری فضایی اجتماعی و مشارکتی است که همه عوامل آن می‌توانند در تحقق اهداف اساسی آموزش و پرورش به همدیگر کمک کنند. طرح هم‌یار معلم که از سوی آموزش و پرورش در چند سال اخیر مطرح و در برخی مناطق و مدارس اجرا شده است، اخیراً و در سال تحصیلی ۹۴-۹۳ مورد تأکید مسئولان وزارت آموزش و پرورش قرار گرفته و مدارس زیادی آن را در دستور کار خود قرار داده‌اند. در همین باره، مدیر آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران سمیناری را با عنوان «طرح هم‌یار معلم، از ایده تا عمل» با حضور مدیران مناطق ۱۹ گانه شهر تهران برگزار کرد. به همین بهانه، این طرح را واکاوی کردیم تا مدیران محترم مدارس کشور و سایر خوانندگان مجله رشد مدیریت مدرسه، ضمن آشنایی با طرح،



همیار معلم دانش آموزی است که به او شخصیت و جایگاه داده شده است تا خودش رهبری و هدایت کار را به دست بگیرد و معلمی را تمرین کند

تلفیقی سودمند از ایده‌های خلاق آموزشی و تربیتی

غلامرضا حبیبی در ابتدای سمینار گفت: «مسال تصمیم گرفته‌ایم این طرح را به صورت سازمان‌دهی شده و برنامه‌ای مورد توجه قرار دهیم تا در کمک به معلمان و استفاده از ظرفیت‌های علمی دانش آموزان راهگشا باشد. این طرح صرفاً آموزشی نیست، بلکه تلفیقی از مسائل آموزشی و تربیتی است. همیار معلم دانش آموزی است که به او شخصیت و جایگاه داده شده است تا خودش رهبری و هدایت کار را به دست بگیرد و معلمی را تمرین کند».

تأکید اسناد تحولی آموزش و پرورش بر طرح همیار معلم

دکتر افشانی با بیان مستندات قانونی و اسناد بالا دستی، به ویژه منویات ابلاغی مقام معظم رهبری، ضرورت اجرایی شدن طرح را تبیین کرد و گفت: «اغلب صاحب‌نظران تعلیم و تربیت بر فعال بودن و مسئولیت‌پذیری دانش آموزان در فرایند یاددهی - یادگیری تأکید دارند و بر کاربرد شیوه‌های گروهی پژوهش محور سفارش کرده‌اند. این موضوع نیز در اسناد تحولی آموزش و پرورش بسیار مورد تأکید و سفارش قرار گرفته است، طرح همیار معلم می‌تواند در وضعیت آرمانی آموزش و پرورش آینده نقشی مؤثر و تعیین کننده داشته باشد».

کاری جدی و مؤثر

محمود حسینی با اشاره به این موضوع که طرح همیار معلم از مبانی علمی و تخصصی متقنی برخوردار است، گفت: «در تبیین اهداف و نقش دانش آموزان و کلیات طرح، از نظرات استادان دانشگاه و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت استفاده شده و مبانی نظری، مدل مفهومی و مدل اجرایی آن به خوبی طراحی و تدوین شده است.» او از مدیران خواست طرح همیار معلم را به عنوان کاری جدی و مؤثر، بیش از پیش مورد توجه و حمایت قرار دهند.

تغییر چیدمان ذهنی مهم‌تر از تغییر چیدمان کلاسی!

دکتر لیلا سلیقه‌دار و دکتر مهدوی از تجربه‌های اجرای طرح همیار معلم سخن گفتند. دکتر سلیقه‌دار ضمن درخواست از حاضران برای توجه به مفاهیم عمیق مطرح در این طرح، با اشاره به یکی از تجربه‌های میدانی خود گفت: «مهم‌ترین موضوع در هر طرح و برنامه‌ای، شیوه اجرای آن در صحنه عمل

است. متأسفانه یکی از مدارس که به عنوان مدرسه‌ای موفق در اجرای این طرح مطرح شده بود، تنها نحوه و چیدمان صندلی‌های دانش آموزان را تغییر داده بود که اتفاقاً این موضوع هم به دلیل شکل کلاس و محل ایستادن معلم، نه تنها کمکی به دانش آموزان نکرده بود که موانعی را نیز برای برقراری ارتباط بین معلم و دانش آموزان به وجود آورده بود. برای اجرای طرح مؤثری مانند همیار معلم، تغییر چیدمان ذهنی مهم‌تر از تغییر چیدمان کلاسی است!»

ما توانستیم و شما هم می‌توانید!

رویا شهنازی، ضمن ارائه مطلبی با عنوان «آنچه توانسته‌ایم»، گزارشی در خصوص امور مربوط به طرح همیار معلم ارائه کرد و گفت: «در آموزش و پرورش و هر جای دیگری که از کار جمعی صحبت می‌شود، ایده‌هایی طرح و معمولاً اجرا می‌شوند که طرح همیار معلم هم از جمله آن‌هاست. اما موضوع مهم در خصوص این طرح، خوب و مؤثر اجرا و نهادینه شدن آن است. ما در منطقه ۴ موفق به اجرای صحیح این طرح شده‌ایم و معتقدیم شما و مدارس دیگر هم قادر به اجرای درست آن خواهید بود.»

با طرح همیار معلم بیشتر آشنا شویم! ● همیار معلم کیست؟

به دانش آموزی اطلاق می‌شود که از نظر علمی در سطح قابل قبولی باشد و با هدایت و راهنمایی معلمان، دانش آموزان لازم‌التوجه را کمک و تحت پوشش قرار داده و با تمرین، تکرار و مشارکت، آنان را به سطح قابل قبولی ارتقا دهد.

● اهداف

طرح همیار معلم با تأکید بر حفظ وظایف و مسئولیت‌های دبیران در کلاس‌های درس و توجه به هماهنگی‌های آنان با دانش آموزان در انجام برخی امور و با استناد به راهکار (۱۳/۲) از سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به دنبال تحقق این اهداف است.

(الف) بهره‌گیری از توانمندی‌های علمی دانش آموزان ممتاز هر درس به منظور رفع تدریجی اشکالات درسی سایر دانش آموزان.

(ب) نهادینه کردن فعالیت‌های گروهی و ارتقای کیفی تعامل اجتماعی دانش آموزان با یکدیگر.

(ج) تقویت اعتماد به نفس دانش آموزان در انجام فعالیت‌های روزمره و علمی.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی

(به صورت ماه‌نامه و نه شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شود):

رشد کودک (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی)

رشد نوجوان (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی)

رشد دانش‌آموز (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی)

مجله‌های دانش‌آموزی

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

رشد نوجوان (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول)

رشد جوان (برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم)

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

- رشد آموزش ابتدایی
- رشد تکنولوژی آموزشی
- رشد مدرسه فردا
- رشد مدیریت مدرسه
- رشد معلم

مجله‌های بزرگسال و دانش‌آموزی تخصصی

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

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

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

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

تلفن و نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸ - ۲۱

د) جلب مشارکت دانش‌آموزان ممتاز و ساعی در امر تعلیم و تربیت.

ه) افزایش میزان موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان از طریق فعال کردن آنان در فرایند یاددهی-یادگیری.

ز) افزایش میزان مسئولیت‌پذیری دانش‌آموزان در انجام امور محوله.

• وظایف همیار معلم

- تقویت بنیه علمی دانش‌آموزان ضعیف؛

- بازدید تکالیف درسی؛

- پرسش کلاسی؛

- کمک در انجام فعالیت‌های آزمایشگاهی و کارگاهی.

- پرسش از دانش‌آموزان (در صورت نبود معلم) و

کمک به تدریس درس به دانش‌آموزان (در صورت توانایی)؛

- یادآوری فعالیت‌ها و تکالیف به دانش‌آموزان ضعیف.

- توضیح وضعیت درس و تکالیف به دانش‌آموزان

غیبت‌کننده.

ویژگی‌ها و شرایط همیار معلم

✓ توانمندی علمی و علاقه؛

✓ موفقیت تحصیلی در سطح بالا و علاقه‌مند به

یاری‌رسانی به همسالان؛

✓ مقبولیت نسبی بین دانش‌آموزان و جلب رضایت

والدین برای همیار شدن فرزندشان؛

✓ داشتن توان مدیریتی مناسب؛

✓ نداشتن مورد بی‌انضباطی.

دستاوردهای اجرای طرح همیار معلم

• جلوگیری از افت تحصیلی دانش‌آموزان، به خصوص

دانش‌آموزان ضعیف؛

• ایجاد روحیه تعاون، همکاری و احساس مسئولیت

در دانش‌آموزان؛

• کاهش حجم کاری، کلاسی و درسی معلم و استفاده

بهبوده از فرصت به‌دست آمده برای هدایت و راهنمایی

دانش‌آموزان؛

• ایجاد احساس شخصیت، بالندگی، خلاقیت و

نوآوری در دانش‌آموزان؛

• یادگیری بهتر و مؤثرتر همراه با صمیمت و نشاط

در هم‌کلاسی‌ها؛

• پویایی و خودجوشی همه دانش‌آموزان در رقابتی

سالم و سازنده، و رشد و شکوفایی استعدادهای همه

دانش‌آموزان؛

• فرهنگ‌سازی و نهادینه شدن حس مشارکت

دانش‌آموزان در همکاری و همیاری یکدیگر.

معرفی کتاب



مدیریت در کلام الهی و سیره معصومین (ع)
نویسنده: فرید سیداحمدی
ناشر: مبین اندیشه (قم) ۳۷۷۴۸۳۷۰-۰۲۵
سال نشر: ۱۳۹۳
قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

در این کتاب مهم‌ترین معیارهای مدیران جامعه اسلامی و خصوصاً مدیران مدارس، از دیدگاه قرآن و بیانات رسول اکرم (ص) و حضرت علی (ع)، بیان شده است. نگارنده که سابقه قریب به سی سال خدمت در آموزش و پرورش و ۲۰ سال مدیریت دبیرستان را دارد، با استعانت از بیش از ۱۰۰ آیه قرآن مجید و بیش از ۶۰۰ حدیث و روایت مدیریتی از ائمه معصومین، توانسته است ۶۵ ویژگی برجسته مدیران واحدهای آموزشی را در پنج فصل تدوین کند.



حل مشکلات انضباطی و مدیریت کلاس
مؤلف: چارلز اچ. ولفگانگ
مترجمان: ساسان اسدپور و احمد رضانی
واسوکلاپی
ناشر: انتشارات مدرسه (۳۲۴-۸۸۸۰۰-۰۲۱)
سال نشر: ۱۳۹۱- تهران
قیمت: ۲۴۵۰۰ تومان

این کتاب با معرفی روش‌های گوناگون، معلمان و مدیران را برای برخورد مؤثر با انواع مشکلات انضباطی و مدیریتی در کلاس مجهز می‌کند. این روش‌ها که در مکاتب مختلف از جمله رفتارگرایی، شناختی و انسان‌گرایی ریشه دارند، دامنه‌ای از مشکلات خفیف تا شدید انضباطی را در برمی‌گیرند.



دانشگاه آموزش عالی
مادان پژوهش و توسعه علمی آموزشی
مقر انتشارات گروه آموزشی آموزش

اقتصاد و فرهنگ با عزم ملی و مدیریت جهادی

برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

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

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

◆ نام مجلات در خواستی:

- نام و نام خانوادگی:
- تاریخ تولد:
- تلفن:
- نشانی کامل پستی:
- استان:
- شهرستان:
- خیابان:
- پلاک:
- شماره پستی:
- شماره فیش بانکی:
- مبلغ پرداختی:

◆ اگر قبلاً مشترک مجله بوده‌اید، شماره اشتراک خود را بنویسید:

امضا:

- ◆ نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- ◆ وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir
- ◆ اشتراک مجله: ۱۴-۷۷۳۳۹۷۱۳/۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۶۶۵۶-۰۲۱

- ◆ هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۳۰۰/۰۰۰ ریال
- ◆ هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۲۰۰/۰۰۰ ریال